



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Rediseño del proceso de capacitación de una empresa
minera del país**

Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial

Por:

Paula Andrea Latorre Núñez

Profesor guía:

Eduardo Enrique Olguín Macaya

Miembros

de

la

Comisión:

Carlos Alberto Vignolo Friz y Juanita Cecilia Gana Quiroz

Santiago de Chile – Abril 2007

Resumen

El presente trabajo de título tiene como objetivo principal rediseñar el proceso de capacitación de la División Los Bronces de Anglo American Chile, empresa perteneciente a la industria minera nacional del cobre. Dentro de la empresa es reconocida la importancia del proceso de capacitación como una herramienta para mejorar la productividad y alcanzar ventajas frente a sus competidores. En los últimos años, la inversión anual en capacitación en Los Bronces ha superado los US\$ 100.000, con un promedio de US\$ 300 por trabajador aprox., una cantidad que se considera alta dentro de los estándares nacionales.

Por otro lado, en el modelo de gestión de RRHH, propuesto por la empresa el año 2006, se define como imprescindible que se identifiquen los procesos de RRHH y se determinen formas y medios para evaluar su gestión. Sin embargo, el proceso de capacitación de Los Bronces no se encuentra bien definido y como consecuencia de esto, existen numerosas deficiencias que repercuten en un bajo cumplimiento de lo que se programa, no existiendo instancias periódicas de seguimiento y no realizándose tampoco evaluación de las acciones de capacitación ejecutadas.

De esta forma, se establecen como objetivos específicos del presente trabajo, el realizar el levantamiento y diagnóstico de la situación actual del proceso de capacitación en Los Bronces; establecer el rediseño del proceso dentro del marco teórico desarrollado; definir indicadores de gestión que permitan medir tanto la efectividad como la eficiencia del proceso de capacitación y generar recomendaciones para la implementación del rediseño.

Tomando en cuenta la cultura organizacional que reina en una faena de producción, se proponen mejoras al proceso que sean simples de gestionar, que faciliten el funcionamiento del proceso y optimicen la recolección de información, generando además múltiples recomendaciones para la implementación de éstas. Se determinaron nuevas actividades a realizar, responsables y las interacciones dentro del sistema.

Dentro de los resultados, se considera que la etapa de evaluación, diseñada de acuerdo al contexto de la empresa, y la etapa de seguimiento y control de la capacitación son el producto más importante del trabajo; éstas eran las etapas más débiles del proceso, ya que prácticamente no se realizaban acciones similares. Por otra parte, los indicadores de gestión de la capacitación propuestos se consideran una herramienta útil para el análisis de lo realizado durante el año. No se puede dejar de destacar la incorporación de los trabajadores y supervisores en un rol más activo dentro del proceso.

Así se recomienda, entre otras cosas, que para implementar lo propuesto se centralice la información de todo el proceso de capacitación dentro de la División y que, como primer paso, se aplique la encuesta diseñada para establecer el posicionamiento de este proceso dentro de la organización. Así también, se propone utilizar el portal web de la empresa para la comunicación de las actividades relacionadas con la capacitación.

Se concluye que el trabajo realizado permitirá manejar la información necesaria para mejorar la efectividad y eficiencia de los programas de capacitación, posibilitando una mejor planificación y control de las distintas acciones vinculadas al proceso. De esta forma, y siempre considerando las recomendaciones generadas, el proceso de capacitación de Los Bronces se puede convertir en un proceso sistemático que genere valor para la organización, satisfaciendo las necesidades detectadas, cumpliendo los objetivos planteados e incidiendo en los resultados del negocio.

INDICE DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO GENERAL	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES GENERALES	3
1.2.1 Minería	3
1.2.2 Capacitación en la Minería	3
1.2.3 Anglo American Chile	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2.1 JUSTIFICACIÓN	6
2.2 OBJETIVO GENERAL	7
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
2.4 ALCANCES	7
3. MARCO METODOLÓGICO	8
3.1 INTRODUCCIÓN	8
3.2 METODOLOGÍA REDISEÑO DE PROCESOS	8
3.3 PLAN DE TRABAJO	9
4. MARCO TEÓRICO	11
4.1 MARCO CONCEPTUAL	11
4.1.1 Proceso de capacitación	12
4.1.2 Evaluación de los resultados de la capacitación	13
4.1.3 Marco legal capacitación en Chile	16
5. ANTECEDENTES EMPRESA	17
5.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	17
5.1.1 División Los Bronces	17
5.2. DESCRIPCIÓN ÁREA RRHH	18
5.2.1 RRHH en Los Bronces	19
6. DESARROLLO	20
6.1. DEFINICIÓN PROYECTO	20
6.2. LEVANTAMIENTO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	21
6.2.1 Introducción	21
6.2.2 Capacitación en Los Bronces	21
a) Actores Involucrados	21
b) Antecedentes generales gestión de la capacitación en Los Bronces	22
c) Levantamiento de los Sub-Procesos	23
6.2.3 Identificación de problemas	30
6.2.4 Conclusión	31
6.3. MODELAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	32
6.3.1 Introducción	32
6.3.2 Modelos	32
6.4. REDISEÑO	35
6.4.1 Introducción	35
6.4.2 Modelo	36
6.5.3 Detalle rediseño	38
6.5.4 Resumen	56
6.5. RECOMENDACIONES GENERALES PARA IMPLEMENTACIÓN	58
7. CONCLUSIONES	60
8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	63

ANEXO A: ESTADÍSTICAS SENCE	66
ANEXO B: EVIDENCIA DE LA BAJA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO. ..	67
ANEXO C: ANTECEDENTES EMPRESA	68
ANEXO D: PROCEDIMIENTO FRANQUICIA TRIBUTARIA	70
ANEXO E: DOCUMENTOS CREADOS PARA APOYAR PROCESO CAPACITACIÓN	72
<i>E.1. Formulario Detección de Necesidades de Capacitación.....</i>	<i>72</i>
<i>E.2 Muestra de registros creados.....</i>	<i>74</i>
ANEXO F: SOLICITUD CURSO	76
ANEXO G: REDISEÑO	79
<i>G.0: Diccionario de Actividades.....</i>	<i>80</i>
<i>G.1: Cambio en apreciación de desempeño</i>	<i>83</i>
<i>G.2: Instructivo a adjuntar con formulario DNC</i>	<i>84</i>
<i>G.3: Encuesta opinión acerca de la capacitación.....</i>	<i>86</i>
<i>G.3: Cuestionario Evaluación Nivel 1: Satisfacción/ Reacción Participantes.....</i>	<i>90</i>
<i>G.4: Cuestionario Evaluación Nivel 3: Transferencia de conocimientos.....</i>	<i>94</i>

1. PLANTEAMIENTO GENERAL

1.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, con la apertura de los mercados, las empresas se enfrentan a nuevos escenarios muy dinámicos y altamente competitivos. Así es como la administración de los recursos humanos juega un rol de vital importancia para el éxito de una organización, convirtiéndose en una herramienta fundamental, más que la tecnología y los recursos financieros, para que las empresas obtengan ventajas competitivas.

Es reconocido que invertir en el capital humano permite competir efectivamente a nivel global: “El capital humano es la principal diferencia competitiva de las organizaciones exitosas. En un mundo variable y competitivo, en una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia”¹

“La alta productividad, la excelencia en la gestión y el incremento en los resultados depende de un factor que todas las empresas poseen y que, sin embargo, es difícil de manejar y, sobre todo, de comprender: las personas y las interacciones entre ellas para la producción de bienes y servicios”²

Es de gran importancia entregarles a los trabajadores las herramientas necesarias para un mejor desempeño en el trabajo y para que contribuyan a aumentar la eficiencia de la empresa. Generalmente, las empresas destinan un monto de la inversión en desarrollo de personas a esfuerzos de capacitación, definida como el proceso donde las personas pueden aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y destrezas en función de los objetivos definidos; generando un beneficio mutuo, empresa-empleado.

De acuerdo al reporte del Banco Mundial, “Aprendizaje durante toda la vida en la economía global del conocimiento, Retos para países en desarrollo” del año 2003,...“Las corporaciones han aumentado cada vez más su gasto en capacitación para volverse o seguir siendo competitivas en esta economía global del conocimiento. En todo el mundo, la cifra del gasto en entrenamiento por parte de las corporaciones, alcanzó los 28 billones de dólares en el 2002 cuando en 1997 había sido de 18 billones”³.

Cabe mencionar que el Estado de nuestro país apoya y promueve todas las acciones de capacitación a través de un incentivo tributario que ofrece a las empresas para impulsar la capacitación del personal. Esta franquicia permite a las empresas descontar del monto de los impuestos a pagar, los gastos efectuados por las acciones de capacitación que hayan sido autorizados por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE.

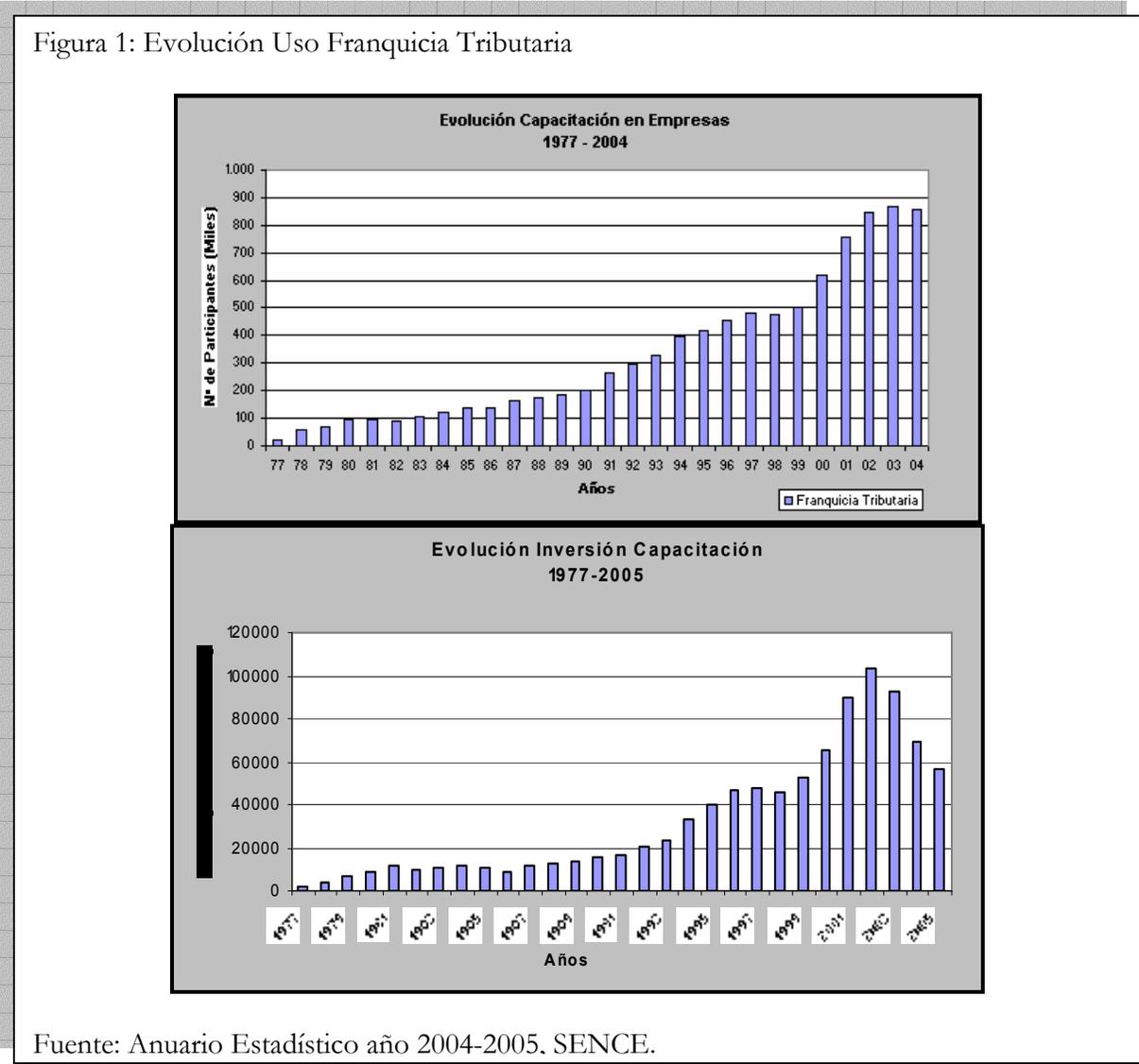
¹ Chiavenato, Idalberto, “Gestión del capital humano”, 2002, p305.

² Spoerer, Sergio y Vignolo, Carlos. “Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje”, 2004, p1-2, <<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges63.pdf>>.

³ <http://www.eduteka.org/AprendizajePermanente.php>

De acuerdo a las estadísticas del SENCE (Figura 1), se observa un aumento sostenido de la inversión realizada en programas de capacitación. El año 1977, año que se creó el SENCE, las empresas usaron la franquicia para financiar la capacitación de 22.640 trabajadores. El año 2004, esta cifra alcanzó a 856.751 capacitados, de los cuales 467.738 pertenecen a la Región Metropolitana.

La inversión total que demandó la capacitación de los 856.751 trabajadores, ascendió a \$88.014,30 millones de pesos, correspondiendo a la inversión pública (monto imputado a la franquicia por las empresas), el 75,8% de ese total y a la inversión privada (invertido directamente por las empresas), el 24,2%.



Lo anterior comprueba el interés de las empresas y del Estado en el desarrollo de programas de capacitación que contribuyan a la productividad nacional.

“Podemos considerar a las acciones de capacitación una inversión y no un gasto puesto que para algunas empresas es una herramienta estratégica para lograr su liderazgo en el mercado,

aumentar su rentabilidad, sustentabilidad y proyección en el largo plazo, esto permite al mismo tiempo el progreso de la sociedad en su conjunto ya que genera mayor valor agregado a la economía, logrando así un mayor crecimiento. La capacitación por tanto también es un instrumento de desarrollo” (Beneficios Tributarios por Capacitación, SII, 2004).

1.2. ANTECEDENTES GENERALES

1.2.1 Minería

Chile es reconocido como un país minero a nivel mundial. Las tareas asociadas a la minería constituyen la principal fuente de recursos económicos de nuestro país y han contribuido al crecimiento de éste a lo largo de los años. Durante el periodo 1986-2005 la producción chilena de cobre experimentó un crecimiento a una tasa promedio anual de 7,3%⁴. Actualmente, esta industria aporta un 10% al PIB del país y un 50% de las exportaciones, con un total de US\$ 17.762 millones en el año 2005.

Reconociendo su importancia y para complementar su aporte al desarrollo del país, esta industria ha realizado esfuerzos por mejorar las condiciones de desempeño general, implementando políticas, estrategias y procedimientos altamente exigentes para respetar las normas legales y asegurar la calidad de vida de los trabajadores y la comunidad.

1.2.2 Capacitación en la Minería

Dada la naturaleza del negocio minero, donde el producto es el mismo en todos los yacimientos, se generan constantemente necesidades de capacitación en busca de la eficiencia en la producción y la reducción de sus gastos de operación para así alcanzar ventajas competitivas. Así, con la capacitación se busca mejoras en la gestión, mejorar el nivel de conocimientos y aprovechamiento de los recursos, desarrollo de personas y la búsqueda de innovación, entre otras cosas.

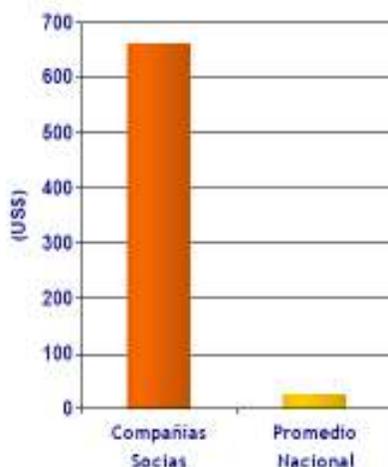
De acuerdo a declaraciones del Consejo Minero,...“Una preocupación constante de las Empresas Mineras es el desarrollo de las competencias y habilidades de sus trabajadores, así como la motivación de estos para alcanzar el cumplimiento de las exigentes metas de la Industria. Ello ha permitido importantes incrementos en la Productividad de las Compañías, en los estándares de Seguridad, en el desarrollo personal y empleabilidad de los Trabajadores.” (Consejo Minero, 2003).

Esto se refleja en el nivel de inversión de las empresas pertenecientes al Consejo Minero respecto al promedio nacional como se muestra en la figura 2. Durante el año 2004 la inversión anual promedio por trabajador de la dotación directa alcanzó los US\$ 660, cifra muy superior al promedio nacional, el que se encuentra en torno a los US\$ 20 per cápita. Con 1,7 millones de horas hombre de capacitación en el año 2004 y con una inversión anual de US\$ 19,9 millones, la industria capacitó a un total de 23.185 trabajadores⁵.

⁴ Fuente: Anuario de estadísticas del cobre y otros minerales, COCHILCO.

⁵ Fuente: <www.consdejominero.cl> , Minería en cifras.

Figura 2: Inversión Promedio Anual en Capacitación (US\$/trabajador) empresas mineras pertenecientes al Consejo Minero.



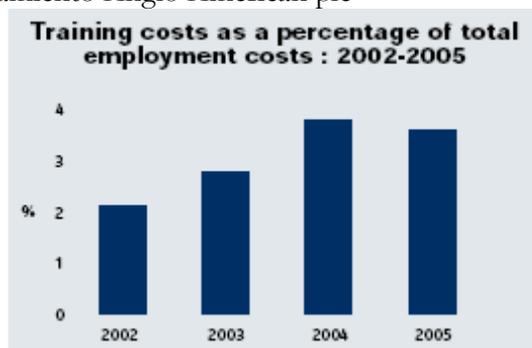
Fuente: Consejo Minero, con datos del INE.

1.2.3 Anglo American Chile

Para Anglo American plc, empresa perteneciente a la industria minera mundial⁶, el objetivo de la gestión de los recursos humanos es “desarrollar una ventaja competitiva a través de quienes integran la organización, mediante una cultura orientada a la colaboración, ágil, emprendedora, empoderada, responsable y orientada al logro de resultados”.

La empresa mantiene su foco en la inversión en entrenamiento del personal. En el 2005 los costos de entrenamiento fueron 3.6% de los costos de la planilla de remuneraciones.

Figura 3. : Costos entrenamiento Anglo American plc



Fuente: Anglo American “Creating enduring value, report to society 2005”

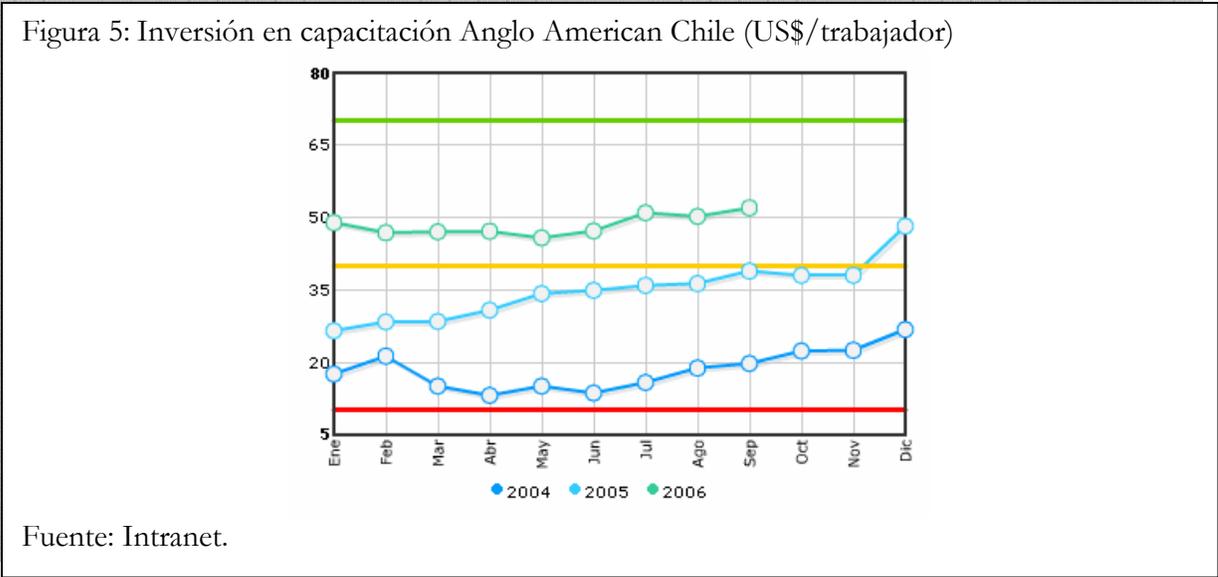
Anglo American Chile⁷ establece que...“Otro aspecto importante de nuestros principios empresariales está representado por la capacitación de sus trabajadores. Dicho principio se

⁶ Los negocios de Anglo American plc se presentan en Anexo C: antecedentes empresa.

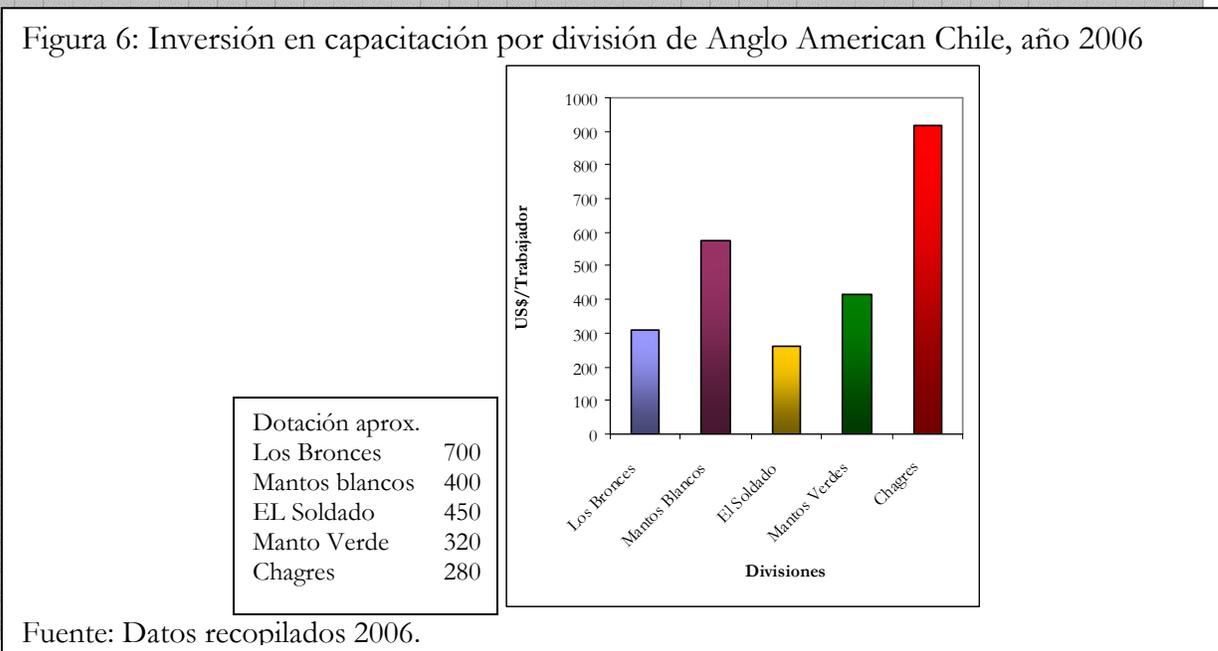
⁷ Más antecedentes de la empresa en punto 5. Antecedentes Empresa, pág. 18.

materializa al otorgar oportunidades a los trabajadores para mejorar sus habilidades, permitiendo el desarrollo de sus respectivas carreras y la entrega de una mejor contribución al negocio. La capacitación realizada durante 2004 alcanzó un total de 94.492 horas hombre, con una inversión total de US \$ 581.669” (Memoria Anual 2004). Durante el año 2005, la capacitación realizada, alcanzó a un total de 124.926 horas hombre, con una inversión total de US\$ 966.627 (Memoria Anual 2005).

La figura 5 muestra la evolución de la inversión en capacitación por persona, en dólares pertenecientes a la dotación propia de Anglo American Chile, para los años 2004, 2005 y parte del 2006.



En la siguiente figura se observa la inversión total en capacitación del año 2004 de las divisiones de Anglo American Chile.



En este contexto se desarrolla este trabajo de título, que tiene como objetivo rediseñar el proceso de capacitación en la División Los Bronces de Anglo American Chile. Se presentará en una primera parte la justificación del trabajo, sus objetivos y metodología. Luego, se mostrará el marco conceptual definido para abordar el problema, donde se abarcarán los conceptos asociados a capacitación y su gestión, como también para la evaluación de estas actividades. Posteriormente, se presentará el desarrollo y los resultados obtenidos del trabajo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 JUSTIFICACIÓN

En el Modelo de Control de Gestión de RRHH de Anglo American Chile⁸ se define como “imprescindible que se identifiquen los procesos de RRHH y se definan formas y medios para evaluar su gestión.”

Así es como, dado el interés por la capacitación como herramienta de desarrollo de las personas y siendo parte de los principios empresariales de Anglo American, surge la necesidad por parte del área de RRHH de la división Los Bronces de examinar las prácticas relacionadas con este proceso que se desarrollan al interior de la organización, y preguntarse si los programas cumplen con los objetivos planteados y cómo se puede realizar control y seguimiento de estas prácticas con el fin de evaluar el impacto en la organización y sus procesos. Esta necesidad da origen al trabajo de título que aquí se presenta, considerando además que actualmente se enfrentan los siguientes problemas:

- Bajo cumplimiento del programa anual de capacitación.
- En la división no existen indicadores de efectividad ni eficiencia de la capacitación, sólo el nivel de inversión en el que se incurre.
- No existe retroalimentación dentro del proceso. No se analizan los resultados del programa.

De esta forma, se presenta la oportunidad de mejorar el proceso de capacitación de la División Los Bronces de Anglo American Chile. Para ello, se evaluarán sus actividades actuales y se rediseñarán con el fin de mejorarlas y orientarlas al logro de los objetivos establecidos

Según lo expuesto anteriormente, y considerando que la capacitación es un proceso continuo donde cada etapa es consecuencia de la anterior y existe retroalimentación entre ellas, es necesario establecer el proceso de capacitación actual dentro de un marco que sigue y se ajusta a un sistema, definiendo las etapas, considerando sus inputs, outputs y las interacciones entre ellas y con los demás subsistemas del negocio.

⁸ Este modelo se diseñó el año 2006, planteándose como desafío incorporarlo a las divisiones y mejorarlo durante el 2007.

2.2 OBJETIVO GENERAL

Rediseñar el proceso de capacitación de la división Los Bronces de Anglo American Chile.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Realizar el levantamiento y diagnóstico de la situación actual del proceso de capacitación en Los Bronces.
- ◆ Establecer el rediseño del proceso dentro del marco teórico desarrollado, para un funcionamiento que se ajuste a un sistema.
- ◆ Definir indicadores de gestión que permitan medir tanto la efectividad como la eficiencia del proceso de capacitación.
- ◆ Generar recomendaciones para la implementación del rediseño.

2.4 ALCANCES

Las etapas a rediseñar corresponden a las etapas de detección de necesidades de capacitación, programación y evaluación de éstas. Dado que en la etapa de ejecución no se tiene mayor incidencia, no se considera su rediseño⁹, pero sí la entrega de inputs, dado el rediseño de las etapas anteriores, y el uso de sus outputs (o sea, considerarla como una caja negra) para el diseño de la etapa de evaluación, inexistente en estos momentos.

No se considera la implementación del rediseño propuesto debido a que el tiempo para el desarrollo del proyecto no es suficiente para abarcar ese punto. Sí se considera generar recomendaciones y sugerencias para ello.

Los programas de desarrollo y promoción quedan fuera del alcance de este trabajo de título debido a que dentro de la empresa se considera un proceso distinto y por lo tanto, se realizan otras actividades no relacionadas con la capacitación.

⁹ Decisión tomada con las personas de RRHH de la División Los Bronces involucradas en el proyecto.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 INTRODUCCIÓN

La metodología escogida para abordar el problema es la de Rediseño de Procesos propuesta por Oscar Barros (1995).

Se escoge esta metodología ya que se considera que el proceso de capacitación está ligado a la definición de Proceso de Negocios, dado que es un proceso que a través de etapas entrega como resultado un producto de valor para la organización: “Un proceso de negocios es el conjunto de acciones, compromisos y decisiones necesarias para satisfacer el requerimiento de un cliente (interno o externo)” (Varas, 2004).

Por otro lado, se considera que esta metodología, facilitará el desarrollo del trabajo de forma ordenada, ya que, comprende en una primera parte, la definición del proyecto y el levantamiento de la situación actual del proceso, para luego realizar el diagnóstico de la situación actual y proponer un rediseño al proceso de capacitación. En cada etapa se deben definir los requerimientos necesarios para llevar a cabo el rediseño.

3.2 METODOLOGÍA REDISEÑO DE PROCESOS

1. Definir el Proyecto

Esta etapa pretende establecer con precisión cuáles son los procesos que deben ser rediseñados y los objetivos específicos del rediseño.

Se subdivide en:

- i) Establecer objetivo del rediseño.
- ii) Definir ámbito procesos a rediseñar.

2. Entender la Situación Actual

En esta etapa se estudia y se representa el proceso a rediseñar. Con el fin de comprender el proceso, se deben conocer todos los aspectos que tienen que ver con éste tal como personas, actividades, flujos de información, etc.

2.1. Levantar la Situación Actual

Corresponde al conocimiento y descripción del proceso a rediseñar.

2.2. Modelar la situación Actual

En esta etapa, mediante la utilización de una técnica formal de representación de procesos se abstraen las características más importantes y relevantes de los procesos elegidos, para efectos del rediseño.

De acuerdo a Barros, los principales motivos para desarrollar un modelo y beneficios del mismo son: Identificar, documentar y comunicar las actividades principales, comprender la interrelación de estas actividades, identificar las actividades que aportan y no aportan valor

y así establecer qué actividades deben ser mejoradas. Para el modelamiento de Procesos de Negocios existen diversos enfoques metodológicos entre los cuales se encuentran:

- a) Ciclos de Trabajo: Los procesos son redes de acciones y compromisos entre clientes y ejecutores. Coordinación de actividades para satisfacer un requerimiento. Existen 4 etapas: Preparación, Negociación, Ejecución y Aceptación.
- b) Business Process Model (BPM): Modelo conceptual que describe la lógica y reglas del negocio, sin preocuparse de detalles de implantación, su foco está en los procesos y flujos, se puede considerar un input para determinar requerimientos específicos de información.
- c) Modelo de Roles: Considera Roles (¿quién hace qué cosa?) y actividades que los unen; además toma en cuenta el flujo de actividades, papeles y otros en una sola representación.

Las herramientas utilizadas para modelar los enfoques metodológicos antes descritos son: Analyst, Bpwin, PowerDesigner, Microsoft Office Visio.

2.3. Validar los modelos

Etapa en la que se realiza una verificación de que los modelos de los procesos representen fielmente lo que hoy día ocurre, para esto se debe contar con la participación de los operadores de tales procesos.

3. Rediseñar

Se establecen los cambios que deberían efectuarse en la situación actual y se detalla como se ejecutarán los nuevos procesos. Se subdivide en:

- 3.1 Establecer dirección de cambio, donde se identifica cuáles serán las líneas de cambio; innovar, mejorar coordinación, reestructurar o mejorar programación y control. El origen de la dirección del cambio corresponde a identificar dónde se origina la necesidad de rediseño ya sea por quiebres, desperdicios, malas prácticas, entre otras.
- 3.2 Modelar y evaluar rediseño.

4. Implementar

En esta etapa se llevan a la práctica los procesos especificados en el punto anterior, para esto intervienen todas las personas que poseen alguna incidencia en el proceso, incluyendo al cliente, se analiza el producto del proceso, se establece la tecnología a utilizar y finalmente se implementa el proceso.

3.3 PLAN DE TRABAJO

Para la realización de este trabajo y con el fin de cumplir con los objetivos planteados, se comienza con un estudio exploratorio que tiene como fin el aumentar el grado de familiaridad con el tema y contribuir con ideas respecto a la forma correcta de abordar la investigación. Para ello, se realizó una Investigación Bibliográfica que consiste en una revisión de la literatura existente respecto a la capacitación como proceso sistemático. Esto

incluyó libros, tesis, revistas especializadas, entre otros; además de una extensa revisión de fuentes secundarias, consultando publicaciones, estudios, boletines y estadísticas disponibles. La metodología de rediseño de procesos, como se explicó anteriormente, contempla en un principio, el levantamiento de la situación actual del proceso dentro de la División Los Bronces, para luego elaborar un diagnóstico de su funcionamiento, donde se determinan los problemas y sus posibles causas; de modo de usarlo como punto de partida para el rediseño.

Para el levantamiento y diagnóstico de la situación actual se cuenta con el antecedente de la realización de la práctica profesional durante los meses de enero y febrero del año 2006, donde se comenzó el trabajo en el proceso de capacitación. Además, se trabaja directamente con el Asesor de Mejoramiento Continuo y Desarrollo Organizacional de Los Bronces, designado por parte de la empresa como el tutor del proyecto de título, y con el que, además de proporcionar la información requerida, se tienen reuniones semanales para supervisar el desarrollo del trabajo y trabajar en conjunto las soluciones propuestas.

También se realizaron visitas esporádicas a la División durante el periodo del trabajo de memoria; y en el periodo final, correspondiente a Diciembre 2006 y Enero 2007, se subió a la faena dos veces a la semana, lo que permitió ser testigo de la operación de la empresa, observar la interacción entre los actores involucrados en los procesos de RRHH y entablar conversaciones con ellos para el levantamiento y diagnóstico de la información.

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual se propone el rediseño del proceso, el cual se enmarcará dentro de los patrones de procesos propuestos por Oscar Barros (2000). Estos modelos corresponden a un modelo normativo que representa “cómo debería ser la estructura y funcionamiento de toda clase de procesos”; identificando las actividades y las relaciones que deben existir entre éstas, mediante los flujos de información y las prácticas de gestión y trabajo para realizarlas, para así conseguir de manera exitosa y eficiente el producto o servicio que origina la macro.

Este patrón se adapta y especializa para el proceso de capacitación, basado en la teoría de capacitación en las organizaciones propuesto por Idalberto Chiavenato (2002), tomando como antecedente lo desarrollado en la práctica, mejorándolo e integrándolo en el proceso completo y planteando además una metodología de evaluación de las acciones de capacitación.

En forma paralela se sostuvieron reuniones con distintas personas¹⁰ para adentrarse en los temas que no se dominaban.

¹⁰ Gigliola Raglianti, sicóloga, reuniones semanales para el tema de cultura organizacional; Saby Vargas, ing civil industrial y ex-profesor auxiliar IN55a, y Francisca Miranda, alumna MBE, para el tema de Rediseño de Procesos.

4. MARCO TEÓRICO

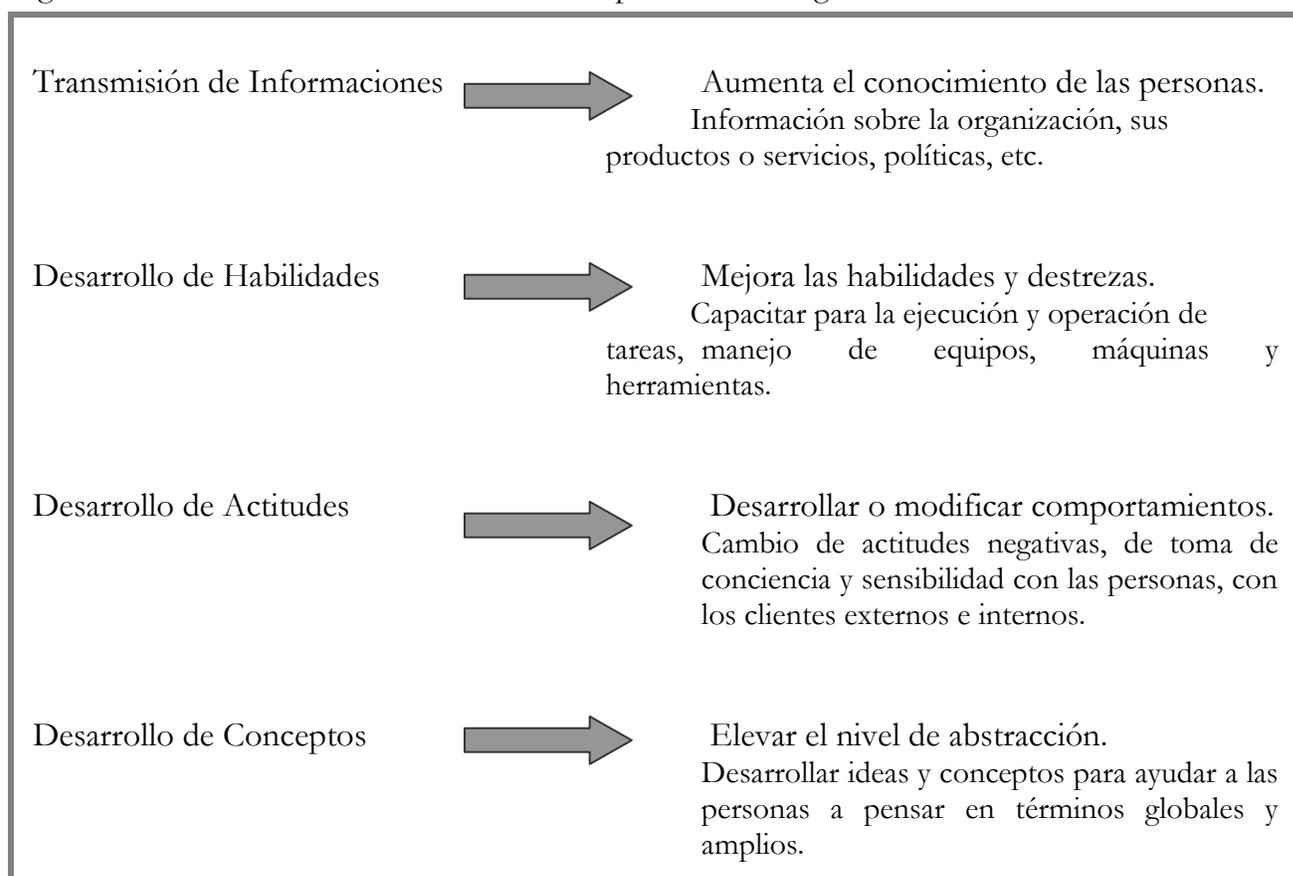
4.1 MARCO CONCEPTUAL

Aprender se define como adquirir el conocimiento, conceptos, procedimientos o actitudes por medio del estudio o de la experiencia. Entre los métodos de aprendizaje encontramos el entrenamiento y desarrollo de personas.

En la mayoría de la literatura existente se usa capacitación y entrenamiento como sinónimos. En algunos casos, capacitación se usa para denotar el aprendizaje en un curso formal (sala de clases) y entrenamiento al aprendizaje dado por la práctica. En inglés “training” se traduce de las dos formas. En este trabajo se utilizarán los dos conceptos indistintamente.

El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar los que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor. De acuerdo a Chiavenato en “Gestión del Talento Humano”, los cambios de comportamiento logrados mediante el entrenamiento se clasifican en cuatro clases (Figura 4).

Figura 7: Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante entrenamiento



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2002.

4.1.1 Proceso de capacitación

El proceso de entrenamiento es dinámico y continuo. No se debe confundir con el sólo hecho de asistir a un curso y proporcionar información, ya que implica alcanzar nuevos niveles de desempeño en la organización, más elevados, a través del aprendizaje de las personas.

Está compuesto por cuatro etapas:

1. Detección de necesidades de capacitación.

Se realiza un diagnóstico de la situación actual del desempeño de las personas de una organización y se determinan necesidades de capacitación a satisfacer mediante un análisis de la información de la empresa disponible y de la información que se recopila para el diagnóstico.

Esta primera etapa se relaciona fuertemente con el éxito del proceso de capacitación y con las siguientes etapas del proceso, descritas a continuación.

2. Programación de la capacitación.

En esta etapa se realiza un diseño del programa de capacitación a seguir basado en las necesidades diagnosticadas anteriormente. Se define el grupo de personas a capacitar, los objetivos del entrenamiento, momento a entrenar, el ejecutor de la capacitación, técnicas de aprendizaje más adecuadas, entre otras.

3. Ejecución del programa de capacitación.

Mediante la interacción de todos los actores involucrados en el proceso de capacitación se implementa y aplica lo programado en la segunda etapa del proceso de capacitación.

4. Evaluación de los resultados del entrenamiento.

Esta etapa permite medir y evaluar los resultados del programa de capacitación y si éste satisfizo las necesidades para las que se diseñó.

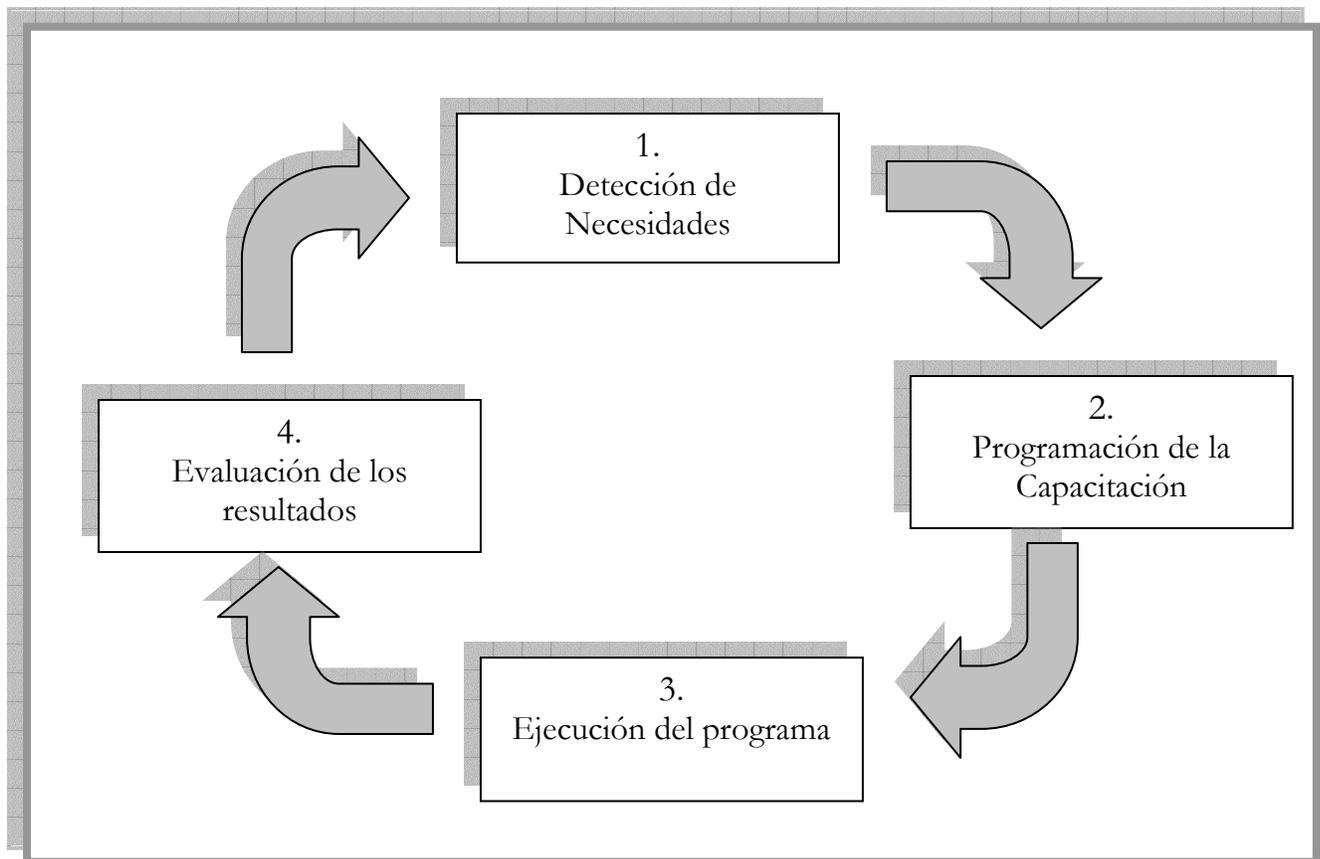
De esta forma, realizar una evaluación y seguimiento de las actividades de capacitación se convierte en un elemento que retroalimenta el sistema, permitiendo tomar acciones correctivas ante situaciones no deseadas.

Para obtener el máximo beneficio de un programa de capacitación es indispensable el apoyo de los altos mandos de la organización, ya que esto ayuda a que el programa no se desvíe de los objetivos establecidos.

Por otra parte, es importante que en la programación de la capacitación se planteen objetivos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, en la empresa debe existir una cultura interna que incentive las actividades de aprendizaje, de modo que se proporcionen instancias y motivaciones para que su gente aplique lo aprendido.

Figura 8: Las etapas del proceso de capacitación.



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2002.

4.1.2 Evaluación de los resultados de la capacitación

Como se mencionó anteriormente, la última etapa del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados del programa. Esta etapa es importante ya que es necesario saber si los resultados obtenidos son los que se esperaban y si se cumplieron los objetivos establecidos tanto nivel del empleado como al nivel de la empresa.

A continuación se mostrarán los modelos más importantes para la evaluación.

Modelos de Evaluación

Donald Kirkpatrick, en 1959, propone un modelo de 4 niveles de evaluación para los programas de capacitación.

- Nivel 1: Reacción. Nivel de satisfacción de los participantes
¿Cuánto gustó el programa a los participantes?
- Nivel 2: Aprendizaje. Conocimientos adquiridos por la actividad de capacitación.
¿Qué aprendieron los participantes?
- Nivel 3: Actitudes. Transferencia de lo aprendido al trabajo.
¿Qué cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa?
- Nivel 4: Resultados. Impacto en la organización.
¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

Jack J. Phillips, en 1997 y 40 años después del modelo propuesto por Kirkpatrick, agrega un quinto nivel de evaluación.

Este modelo considera que el concepto de diferentes niveles de evaluación permite entender mejor el cálculo en el nivel agregado, por eso es que mantiene los 4 niveles propuestos y agrega un quinto nivel. El quinto nivel está focalizado en determinar los beneficios monetarios resultado de la capacitación comparado con los costos incurridos.

- Nivel 1: Reacción y/o satisfacción y acciones planeadas.
- Nivel 2: Aprendizaje.
- Nivel 3: Aplicación y/o implementación.
- Nivel 4: Impacto en el negocio.
- Nivel 5: Retorno de la inversión, ROI (Return On Investment).

La mayoría de los programas de capacitación son evaluados en el nivel 1, mediante cuestionarios o encuestas. Este nivel es importante para evaluar la satisfacción del cliente, ya que se mide la satisfacción en cuanto al diseño del curso, el presentador, etc. Sin embargo, se sabe que este tipo de evaluación, si es buena, no asegura el aprendizaje del participante.

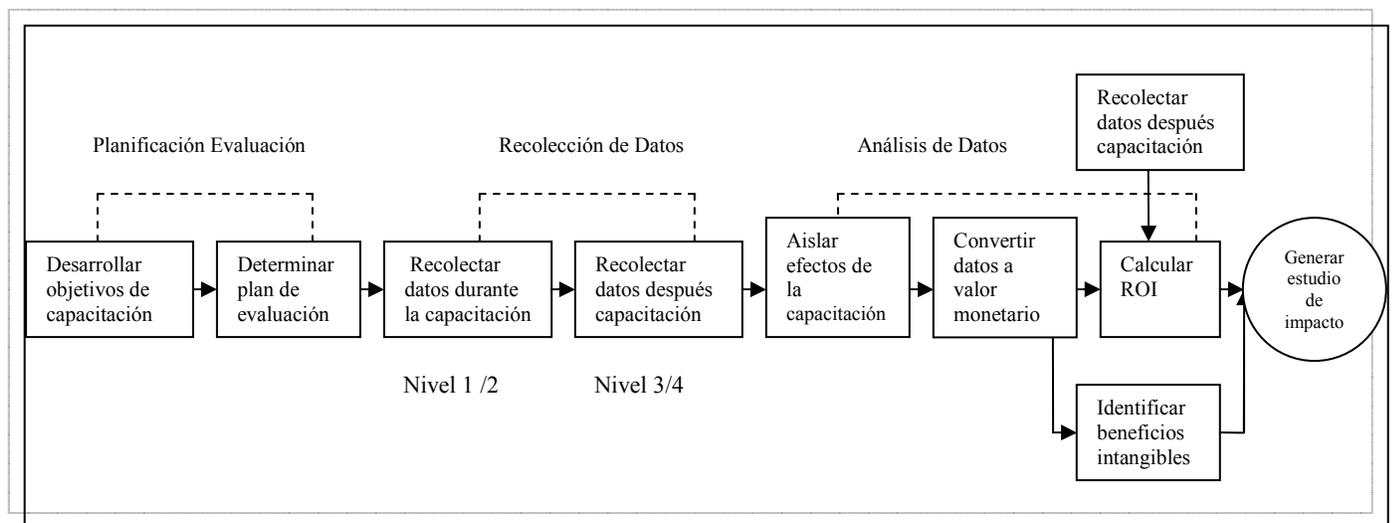
El nivel 2 de evaluación ayuda a determinar si el participante absorbió nuevos conocimientos o habilidades como resultado del entrenamiento. Mide el éxito “inmediato” del entrenamiento, pero tampoco garantiza que el participante aplique en su trabajo lo aprendido.

Se pueden utilizar distintos métodos de seguimiento para determinar el éxito del entrenamiento en el nivel 3 de evaluación. Es importante determinar si lo aprendido se aplica en el trabajo pero, a pesar de que se puede transferir el conocimiento a la actividad diaria de trabajo, esto no garantiza un impacto positivo a nivel organizacional.

El nivel 4 responde esta interrogante. En este nivel se pueden medir los resultados a nivel de negocio (aumento de calidad de servicio, reducción de costos y tiempo, etc.) que se pueden alcanzar como consecuencia del entrenamiento.

El nivel 5 del ROI permite evaluar los beneficios en comparación de los costos incurridos. Considera el valor monetario involucrado en el desarrollo del entrenamiento.
 $(\text{Utilidad del programa} / \text{costos del programa}) * 100$

Figura 9: Metodología ROI



Fuente: Traducido de Jack J. Phillips, How to Measure Training Results, Mc Graw Hill, 2002, pág. 24.

Ambos modelos presentan una metodología de aplicación gradual, que se ve simple a primera vista. El modelo de Kirkpatrick es el más utilizado por las empresas hasta la fecha. Existe desde hace más de cinco décadas y sin embargo, la evidencia muestra que pocas empresas evalúan sus programas de entrenamiento más allá de los primeros niveles¹¹.

¹¹ Ver Anexo B.

4.1.3 Marco legal capacitación en Chile

“Ley N° 19.518, publicada en el Diario Oficial de 14 de Octubre de 1997 sobre Estatuto de Capacitación y Empleo (E.C.E.), modificada por la ley 19.967 publicada en el Diario Oficial de 04 de Septiembre del 2004, fija la normativa del crédito por gastos de capacitación que favorece a los contribuyentes de la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta que se indican, y que consiste en el descuento como crédito contra los impuestos anuales a la renta, de los gastos incurridos por las empresas en el financiamiento de acciones, actividades o programas de capacitación ocupacional en favor de sus trabajadores, desarrollados exclusivamente en el territorio nacional, debidamente autorizados por el SENCE, conforme al Estatuto de Capacitación”¹².

El "crédito por gasto en capacitación", que como norma general tiene como límite máximo el 1 % de la remuneraciones imponibles pagadas en el año, debidamente reajustadas, tiene las características de una bonificación o financiamiento de la capacitación que otorga el Estado. En consecuencia, se traduce en un ahorro que realiza la empresa, puesto que tiene un tratamiento tributario similar a los pagos provisionales mensuales.

Por esa razón es importante que ésta cumpla rigurosamente la normativa legal que regula la franquicia y las instrucciones de las autoridades administrativas del Servicio de Impuestos Internos y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE.

Al inicio de cada año el SENCE fija un valor por hora participante como tope máximo imputable a Franquicia Tributaria¹³). Dependiendo de la renta mensual del trabajador, se distingue:

Participante de Capacitación Nivel 100%: Trabajador participante en una actividad de capacitación, susceptible de imputar a la franquicia tributaria, cuya remuneración bruta mensual no supere las 25 Unidades Tributarias Mensuales (UTM).

Participante de Capacitación Nivel 50%: Trabajador participante en una actividad de capacitación, susceptible de imputar a la franquicia tributaria, cuya remuneración bruta mensual sea superior a 25 y no supere las 50 U.T.M., en cuyo caso la empresa debe asumir el 50% del costo de la capacitación.

Participante de Capacitación Nivel 15 %: Trabajador participante en una actividad de capacitación, susceptible de imputar a la franquicia tributaria, cuya remuneración bruta mensual es superior a las 50 U.T.M., en cuyo caso la empresa debe asumir el 85 % del costo de la capacitación.

¹² Fuente: <http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/beneficios_capac.htm>.

¹³ Para el año 2003 este valor se fijó en \$3.800. El proceso de Franquicia Tributaria se describe en Anexo D.

5. ANTECEDENTES EMPRESA

5.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

En Chile, Anglo American está presente desde 1980. Anglo American Chile pertenece a la división de metales básico de Anglo American plc. Actualmente posee y opera cinco divisiones, Los Bronces, Mantos Blancos, MantoVerde, El Soldado y Fundición Chagres, empleando a cerca de 5 mil personas. Además es dueña del 44% de la propiedad y comparte el control de la Cía. Doña Inés de Collahuasi.

Anglo American Chile es la tercera empresa minera más grande de Chile, después de la estatal Codelco y de "La Escondida", con una producción total de 650 mil toneladas de cobre fino al año. Sus productos son: cátodos de cobre, concentrados de cobre, ánodos de cobre, blister, concentrados de molibdeno y ácido sulfúrico. Su visión es: "Ser una de las empresas de Cobre más valiosas y respetadas del mundo"

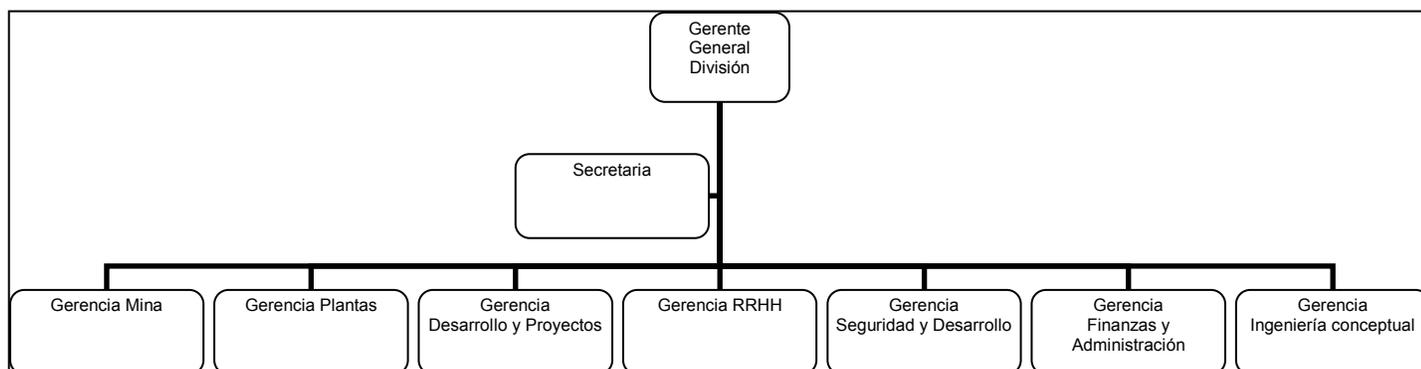
5.1.1. División Los Bronces

Los Bronces es una mina de cobre y molibdeno que se explota a rajo abierto, se encuentra ubicada a 65 kilómetros de Santiago y a 3500 metros sobre el nivel del mar. Incluye plantas para el tratamiento de mineral sulfurado y dos plantas de SX-EW para el proceso de lixiviación de minerales de baja ley en botaderos. Tiene una dotación de aproximadamente 1220 trabajadores, donde alrededor de 850 son dotación propia y el resto contratistas. De la dotación propia, el 85% de las personas son empleados y el resto, supervisores.

Su **visión** es: "Ser una de las operaciones de cobre más valiosas y respetadas, con un equipo motivado, en permanente búsqueda de la excelencia, que trabaja en un ambiente grato, libre de accidentes y que logra una operación rentable, reconocida por la comunidad".

Su estructura organizacional es funcional, donde existe una gerencia general y 6 gerencias de acuerdo a los procesos principales de la mina¹⁴.

Figura 10: Estructura Organizacional Los Bronces



Fuente: Intranet ACh, Portal The Source.

¹⁴ En Anexo C se presentan las Superintendencias de Los Bronces.

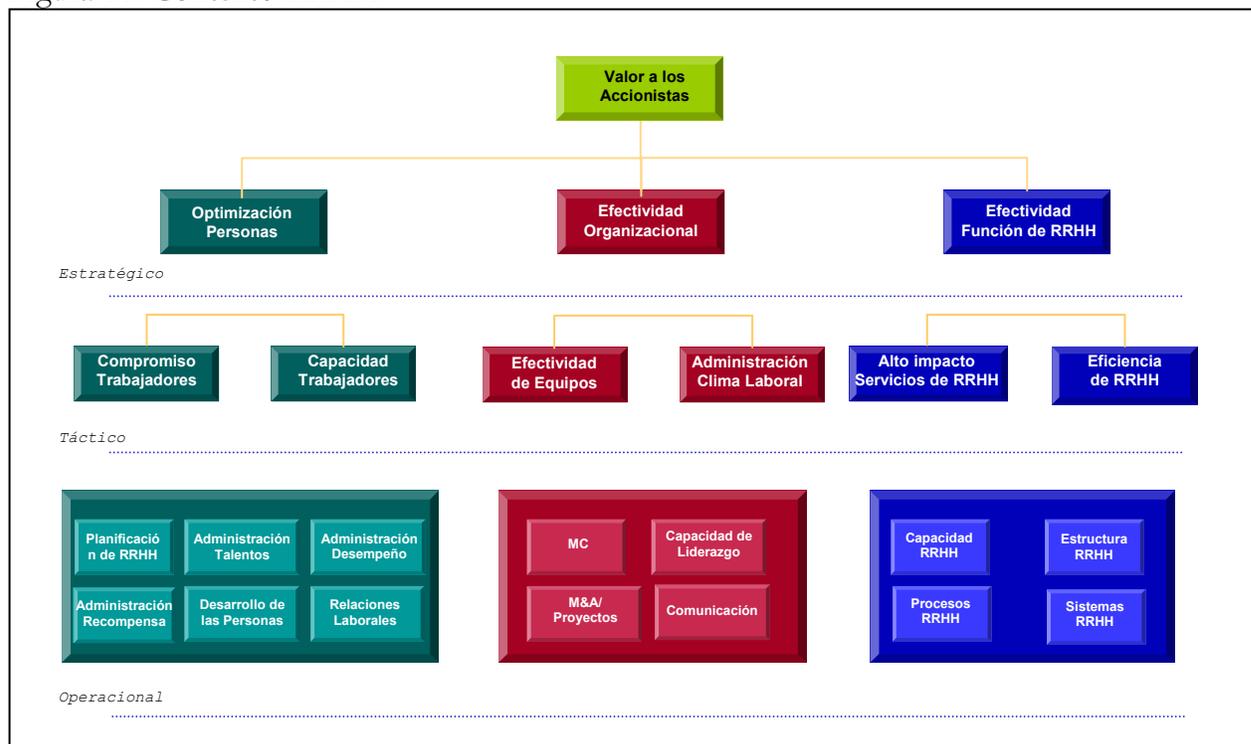
5.2. DESCRIPCIÓN ÁREA RRHH

Para Anglo American el objetivo de la gestión de los recursos humanos es “generar una ventaja competitiva para el negocio a través de quienes integran la organización, obteniendo y manteniendo a las mejores personas y desarrollando al máximo sus potencialidades, mediante una cultura orientada a la colaboración, ágil, emprendedora, empoderada, responsable y orientada al logro de resultados”. Como empoderamiento se entiende el “capacitar a las personas y darles un mayor nivel de atribuciones y autoridad... a fin de que desarrollen un mayor nivel de efectividad laboral y empleabilidad”. (Modelo Cultural Anglo American Chile, 2004).

De acuerdo a lo definido en el modelo de gestión, la **Visión** de RRHH es: “Dar al negocio una ventaja competitiva a través de las personas” y su **Misión RRHH** es: “Alinear los procesos de gestión de capital humano en todos los niveles organizacionales, con el propósito de atraer, desarrollar y retener personas capaces de crear valor para la empresa a través de la excelencia en el desempeño”.

A nivel de estructura organizacional, existe un Vicepresidente de RRHH a la cabeza de todas las gerencias de RRHH de las divisiones de Anglo American Chile.

Figura 11: Contexto RRHH



Fuente: Intranet AACH, Portal The Source.

De acuerdo a la definición del área, realizada en el modelo cultural, su accionar se concentra principalmente en los roles que desempeña como: Agente de Cambio, Socio Estratégico del Negocio, Promotor de Mejoras Organizacionales y Administrador de los sistemas de Recursos Humanos y Contralor del Cumplimiento de la Normativa Legal Vigente.

En el rol de Agente de Cambio y Movilizador del Capital Humano y de la Organización, su foco se centra en emprender iniciativas orientadas al desarrollo de la organización y de las personas que la conforman, para convertir a Anglo American Chile en una organización de alto desempeño, abierta al aprendizaje, flexible y adaptable a los cambios que impone la competitividad, basando los esfuerzos en una gestión proactiva a nivel organizacional.

Como Socio Estratégico, se involucra activamente en el desarrollo del negocio y de la gestión, incorporándose como un área más al equipo ejecutivo, participando activamente en la planificación de la estrategia, políticas y sistemas en relación al desarrollo del recurso humano, desde un foco estratégico.

Desde el rol de Promotor de Mejoras en la Calidad del Trabajo y la Convivencia Interna, su función se orienta a la gestión de las personas, en el sentido de mejorar la calidad de vida laboral, clima laboral y relaciones laborales, maximizando el aporte al negocio.

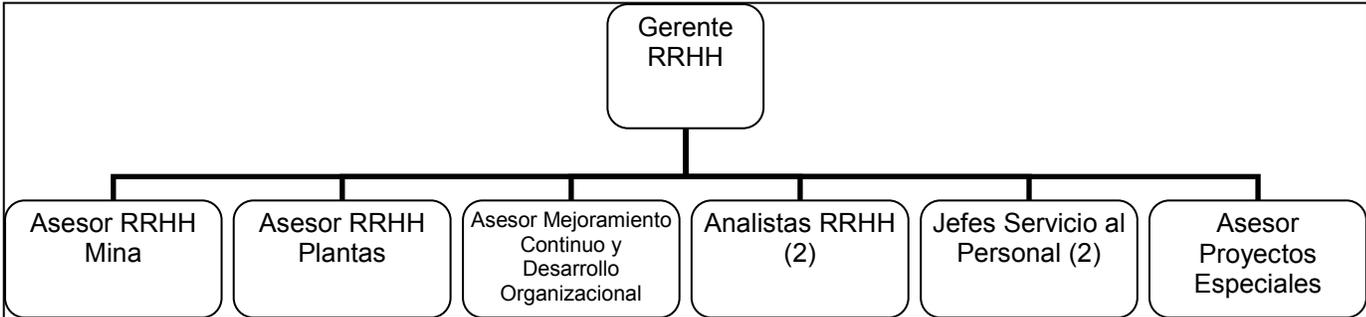
Finalmente, como Administrador Contractual y Contralor del Cumplimiento de la Normativa Legal e Interna, asegura el pleno cumplimiento de ésta, a través de las mejores prácticas alineadas con las necesidades del negocio.

5.2.1. RRHH en Los Bronces

En la División Los Bronces, la gerencia de RRHH está compuesta por ocho personas. Además del gerente, que se encarga de la gestión y administración del área, existen cuatro asesores, dos analistas y dos jefes de servicios al personal. Dos de los asesores de recursos humanos se encargan de dar un soporte global en temas de RRHH a los procesos, otro asesor es responsable de tareas que apoyen el mejoramiento continuo y desarrollo organizacional; el último asesor se encarga de proyectos especiales de RRHH.

Los jefes de servicio al personal se encargan del transporte de personal, alimentación y campamentos, respectivamente. Las analistas de RRHH se encargan del proceso de compensación de personas, remuneraciones, beneficios y de atención a los trabajadores.

Figura 12: Estructura Organizacional RRHH Los Bronces.



Fuente: Intranet.

6. DESARROLLO

6.1. DEFINICIÓN PROYECTO

Al comenzar el trabajo en la empresa se realiza una definición del proyecto, donde se cubren aspectos tales como los objetivos del rediseño (que espera la empresa del trabajo) y se definen los procesos a cubrir en el rediseño.

De acuerdo a la información encontrada en documentos de la empresa y conversaciones con gente involucrada, el objetivo general del proceso de capacitación es:

“Desarrollar la capacidad de la organización y las competencias (conocimientos, habilidades y conductas) de trabajadores, necesarias para competir y ganar en el mercado, con especial atención a las competencias relativas a seguridad, salud y medio ambiente”.

Este proceso es considerado como una de las tareas más importantes que desarrolla el área de RRHH y los indicadores asociados a éste (inversión y ejecución del presupuesto, punto tratado con más detalle en el próximo punto) se comunican anualmente a la Gerencia General.

Así se establece como alcance del proyecto que las etapas a rediseñar corresponden a las etapas de detección de necesidades de capacitación y programación de éstas. La etapa de ejecución se considera como una caja negra¹⁵ a la que se le dan inputs y se utilizan sus outputs para un funcionamiento sistemático del proceso.

Con el rediseño la empresa espera que el proceso de capacitación se convierta en un proceso efectivo y eficiente que genere valor para la empresa. Esto implica que:

- ◆ Exista una buena planificación de las acciones de capacitación
- ◆ Se programe de acuerdo a la prioridad del negocio y de aprendizaje, y a los recursos asignados
- ◆ No se realicen cursos innecesarios
- ◆ Se prioricen las actividades de aprendizaje interno
- ◆ Se cumpla el programa.

¹⁵ Decisión tomada con las personas de RRHH de la División Los Bronces involucradas en el proyecto.

6.2. LEVANTAMIENTO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

6.2.1 Introducción

Para el levantamiento de la situación actual del proceso de capacitación en Los Bronces se cuenta con la cooperación del tutor de la memoria y del Gerente de RRHH de la División, lo que se complementará con la revisión de documentos de la compañía, entrevistas con otros funcionarios y los antecedentes obtenidos en la realización de la práctica.

Entre los documentos se puede nombrar:

- ◆ Memoria Anual Anglo American Chile (AACh) 2004-2005.
- ◆ AACh construyendo un futuro sustentable, Desarrollo Sustentable 2004.
- ◆ Proyecto Cumbre, Alineamiento Cultural AACh 2004.
- ◆ Manual de procedimientos.

Por otro lado, los documentos publicados en la página web del SENCE permiten entender y describir lo que sucede a nivel general.

Para el diagnóstico de la situación se realiza un análisis de la situación actual identificando dónde se origina la necesidad de rediseño, pudiendo ser por quiebres, desperdicios, malas prácticas, entre otras. Este análisis permitirá determinar la evolución necesaria para alcanzar un nivel maduro del proceso, donde todos los recursos se integran para la entrega de un servicio consistente.

6.2.2 Capacitación en Los Bronces

a) Actores Involucrados

LA EMPRESA: ANGLO AMERICAN CHILE

A nivel interno y de acuerdo al 'Procedimiento de Entrenamiento'¹⁶ definido por Anglo American Chile, la línea (**Gerencias o Superintendencias**, según cantidad de personas) tiene la responsabilidad de definir las necesidades, planes y programas de entrenamiento de su personal.

El **trabajador** tiene la responsabilidad de detectar falencias en sus competencias, y aprovechar las instancias de aprendizaje que se le provean.

Recursos Humanos tiene la responsabilidad de asesorar a la línea en la detección de necesidades y desarrollo de programas y contratos de capacitación.

¹⁶ Elaborado por la Gerencia de Desarrollo de RRHH de Anglo American Chile.

Actores involucrados a nivel externo:

SENCE: Organismo del Estado que coordina el funcionamiento de todos los actores del sistema de capacitación.

SII: Fiscaliza los montos imputados por las empresas a la franquicia tributaria.

OTIC: Cámara Chilena de la Construcción, CCC, a través de un representante quien trabaja en las oficinas centrales de Anglo American Chile, en Santiago, entrega apoyo técnico en el proceso de capacitación, realizando principalmente las siguientes funciones:

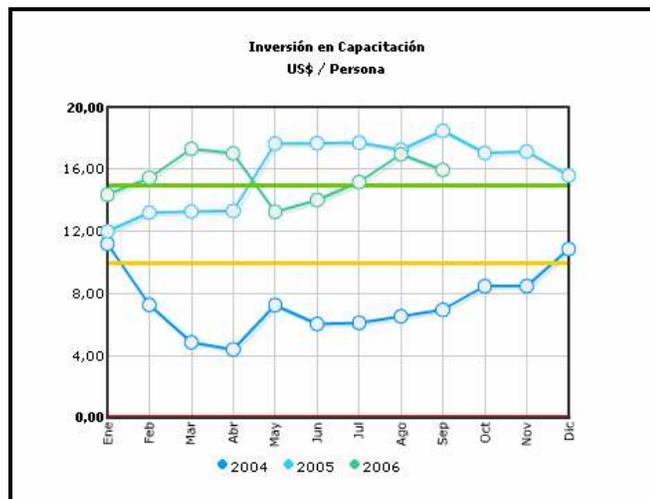
- Inscripción y liquidación de cursos ante SENCE.
- Inscripción en organismo ejecutor de la capacitación seleccionado: emisión de orden de compra, recepción y pago de factura.
- Imputar a la Franquicia Tributaria los viáticos y traslados ocupados en capacitación.
- Registro de todas las acciones de capacitación, participantes y antecedentes.

b) Antecedentes generales gestión de la capacitación en Los Bronces

i. Inversión en Capacitación

En la división Los Bronces la inversión en capacitación por persona (trabajadores y supervisores, dotación propia) se mide con una frecuencia mensual, en la figura se puede apreciar la inversión en dólares para los años 2004, 2005 y parte del 2006.

Figura 13: Inversión Capacitación Los Bronces.



Fuente: Intranet

ii. Antecedentes presupuestarios

De acuerdo a los datos obtenidos del sistema de la división, el presupuesto y el gasto real asociados a capacitación y entrenamiento son:

Año 2005

Presupuesto asignado	US\$ 607.304	
Gasto Real	US\$ 204.738	correspondiente al 33,7% del presupuesto.

Año 2006 (a Octubre)

Presupuesto asignado	US\$ 419.980	
Gasto Real a Octubre 2006	US\$ 154.695	

iii. Antecedentes Programa Anual de Capacitación

Entre febrero y diciembre del año 2005, se realizaron: 128 cursos con 19.922 horas hombre de capacitación y un total de 2.157 participantes.

Los datos de la OTIC, entre enero y diciembre del 2005 son los siguientes:

- ◆ Supervisores: 3807 horas hombre, 369 participantes. Costo \$39.824.023
- ◆ Empleados: 12821 horas hombre, 890 participantes. Costo \$70.734.626

c) Levantamiento de los Sub-Procesos

En el Modelo de Control de Gestión de RRHH, establecido por Anglo American el año 2006, se encuentran tareas definidas para los procesos de RRHH, más responsables, plazos y fechas de ejecución de las tareas

De acuerdo a esto, para el proceso de capacitación, sus tareas asociadas se encuentran dentro de dos objetivos estratégicos:

En “Competencias Laborales Empleados” las tareas asociadas son las siguientes:

- i. Detección de necesidades de entrenamiento: feedback apreciación de desempeño, consulta a Superintendencias.
- ii. Consolidación Información, creación y difusión.
- iii. Seguimiento y medición efectividad.

Dentro del objetivo de “Liderazgo y Cultura Corporativa”, en la actividad “Desarrollo Personal” también se incluyen tareas asociadas al proceso de capacitación:

- i. Implementación nuevo sistema para detectar necesidades de capacitación.
- ii. Confección programa anual de capacitación.
- iii. Implementación y seguimiento entrenamiento.

Para la descripción de la situación actual, las etapas se definirán de acuerdo a lo expuesto en el marco conceptual.

1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para la recolección de información de esta etapa se definen dos actividades formales: Se obtiene feedback de la apreciación o evaluación de desempeño y se consulta a las Superintendencias. Hoy en día, la primera actividad está más orientada a la detección de necesidades de capacitación de lo empleados y la segunda, más hacia los supervisores de Los Bronces.

1.1. Evaluación desempeño

La evaluación anual de desempeño, realizada por el supervisor directo de cada trabajador se realiza en diciembre de cada año. Uno de sus objetivos es identificar quiénes necesitan entrenamiento o capacitación, ya sea para reforzar conocimientos, mayor desarrollo o para entregar nuevos conocimientos.

Dentro del formulario de evaluación de desempeño para empleados existe un campo donde se consideran las necesidades de capacitación en cuatro aspectos: Costos, Office, Control de riesgos en S&DS y Técnico, como se observa en la figura 14.

Figura 14: Campo necesidad de entrenamiento en formulario de evaluación de desempeño.

3. <u>NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO</u>			
• Costos	<input type="checkbox"/>	Técnico (.....)	<input type="checkbox"/>
• Excel, Word, Outlook	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique)	<input type="checkbox"/>
• Herramientas de Control de Riesgos en Seguridad & Des. Sustentable	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
Si el entrevistado ocupa un cargo crítico: ¿Requiere algún entrenamiento especial? Especifique :			
<input type="text"/>			

Fuente: Intranet

Estos formularios se envían a Recursos Humanos, donde se recopila toda la información entregada. De acuerdo a los datos recopilados, el año 2006, 34% de los formularios tenía la sección de necesidad de entrenamiento sin completar.

Además, desde el 2004 entre el mes de junio-julio se realiza una encuesta de clima laboral en la empresa¹⁷. El año 2006 un 100% de la fuerza laboral de Los Bronces participó en la encuesta. El 89% de los encuestados declara que ha tenido una evaluación de desempeño en los últimos 12 meses.

¹⁷ El objetivo de la encuesta era entender el punto de vista de los trabajadores sobre el negocio, el empleo, las áreas específicas que considera que son fortalezas y aquellas en que piensa que se requiere mejoramiento.

El 65% de las respuestas considera que la evaluación de desempeño ayuda a identificar las necesidades de desarrollo, un 17% se declara neutro y un 18% tiene una opinión desfavorable. Esta información sirve como antecedente de la opinión de las personas en cuanto a la vinculación de la evaluación de desempeño con la capacitación.

1.2. Consulta a Superintendencias

Por otra parte, se realiza una reunión anual, a principios de año, entre los supervisores de cada Superintendencia o Gerencia y un asesor de RRHH. En esta reunión, se conversan los intereses de capacitación y se decide que cursos se realizarán para los supervisores de cada área, como también se pueden considerar otros cursos a realizar para los empleados, además de lo considerado en la evaluación de desempeño. Usualmente se realiza durante el primer trimestre del año, sin embargo, el año 2006 no se realizó.

1.3. Requerimientos del negocio

Se consideran las oportunidades de cambio en los procesos y los objetivos estratégicos de la organización.

La recolección de datos para la detección de necesidades tiene definido un plazo entre febrero y abril. El año 2006 se realizó la recolección de información entre marzo y mayo.

Diagnóstico etapa de Detección de Necesidades de Capacitación

En esta etapa se necesita que se capture mejor la información proveniente de la evaluación de desempeño. De acuerdo a esto y como primer paso, se deben revisar los medios para la recolección de información utilizados actualmente. El 'Formulario de Apreciación de Desempeño' se consideran sólo cinco aspectos: Costos/Office/Control de riesgos en S&DS/Técnico/Otros. No se especifica nivel del curso ni prioridad de realización, lo que implica que se debería evaluar una modificación en el formulario de apreciación de desempeño para precisar mejor los requerimientos de entrenamiento.

Además, la información recolectada no se analiza de modo de definir si la capacitación o entrenamiento es la solución adecuada para el problema. La evidencia¹⁸ muestra que toda la información proveniente de las evaluaciones de desempeño se programa como curso.

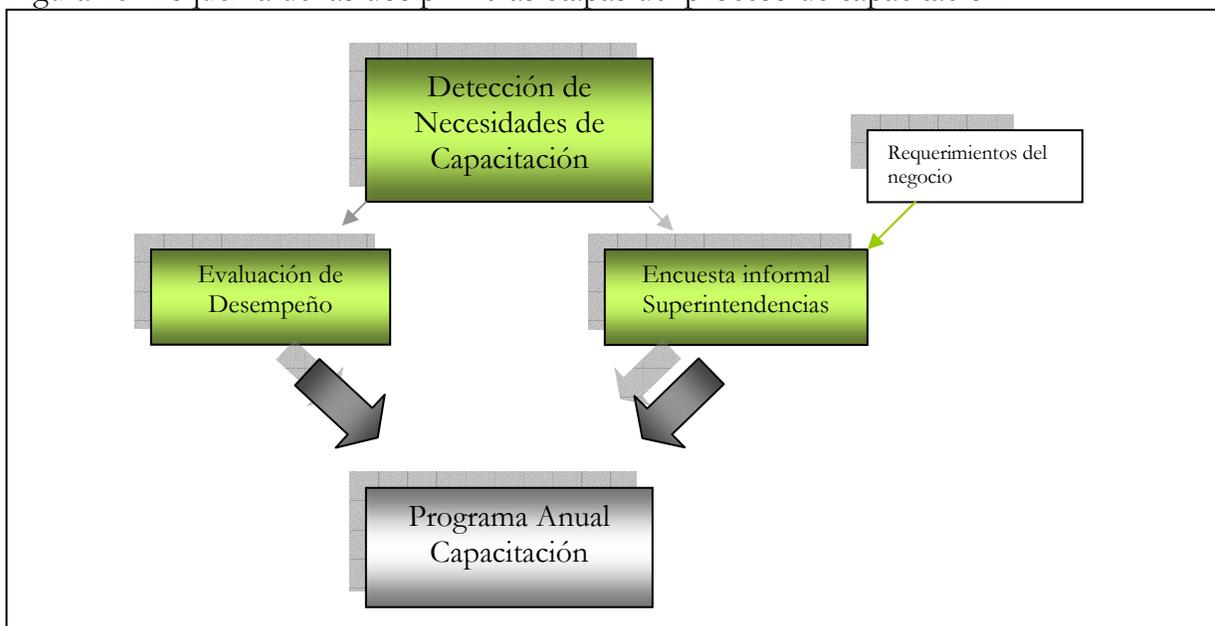
De acuerdo a la información proveniente de las conversaciones con personas del área de RRHH, se estima que debido a la poca especificación en la detección de necesidades de capacitación del empleado, realizar un análisis de la información, elegir y determinar las acciones de capacitación a realizar durante el año se convierte en una tarea difícil que, como consecuencia de lo anterior, no se realiza dentro del 'timing' estipulado. Por lo tanto, se considera que los datos recogidos de etapa de Detección de Necesidades de Capacitación son deficientes para la realización de un buen Programa Anual de Capacitación.

¹⁸ Se tuvo acceso a los documentos generados de la evaluación de desempeño del año 2006 y al programa de capacitación 2006, creado en base a esto. Además el 2006 esta fue la única actividad realizada para detectar las necesidades de capacitación.

2. PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Se crea un programa anual de capacitación basado en la información proveniente de las evaluaciones de desempeño y de las reuniones con los superintendentes.

Figura 15: Esquema de las dos primeras etapas del proceso de capacitación.



Fuente: Elaboración Propia.

El programa se materializa en una lista de cursos separados según Gerencias y sus Superintendencias, cuando las tienen, y según línea de conocimientos. Además se incluye información tal como número de personas que asistirán y mes de preferencia para la realización. Se considera un costo aproximado de las horas hombre capacitados, de acuerdo a información histórica.

De acuerdo a lo estipulado en el procedimiento de entrenamiento elaborado por la Vicepresidencia de RRHH de Anglo American Chile, éste debe estar listo en mayo. El año 2006 el programa de capacitación anual no estuvo listo en esa fecha sino que en Septiembre.

Para los cursos fuera del programa, se define que todo entrenamiento mayor o igual a dos horas debe ser registrado, ya sea por las auditorías, por la franquicia tributaria o simplemente para mantener la información del entrenamiento de cada persona. Este registro se envía a la persona de la OTIC en las oficinas de Santiago, sin que exista una vía formal de comunicación con RRHH.

Cursos externos¹⁹: Para la realización de cursos externos fuera del programa, la persona que solicita el curso debe enviar la 'Solicitud de curso externo', donde se especifica el tipo de curso, nombre del curso, horas, OTEC, costos, justificación, detalle de los participantes y las autorizaciones pertinentes. Además, se debe:

¹⁹ Ver Anexo D.

- ◆ Adjuntar copia del folleto de la Institución que dicta el curso/seminario.
- ◆ Enviar una semana antes del inicio de la actividad a Recursos Humanos de la división correspondiente.

Cursos Internos: Cuando se realizan cursos internos, la persona que solicita el curso debe llenar el 'Registro Asistencia Cursos Internos'. Este registro considera los campos: curso, relator, fecha, lugar, horas, tipo de curso, rut y nombre de los asistentes. Este registro se debe enviar a RRHH debidamente autorizado por el Gerente o Superintendente.

Información Programa Anual de Capacitación (PAC):

Durante el año 2005 (febrero 2005 - enero 2006) se programaron 199 cursos con 69.566 horas de capacitación y considerando 3.760 participantes. Efectivamente, se realizaron 128 cursos con 19.922 horas hombre de capacitación con un total de 2.157 participantes. La inversión en capacitación alcanzó el monto de \$110.558.649.

A continuación se presenta una comparación entre lo programado y lo ejecutado del año 2005 (febrero 2005- enero 2006), separando los cursos en cuatro grandes ámbitos de capacitación:

Informática:

Cursos de Excel, Windows, Axis, Ellipse.

Nueve cursos se realizaron y nueve fueron programados. Sin embargo, 188 participantes asistieron frente a los 493 asistentes que se habían programado; se efectuaron 657 horas y 2802 horas fueron programadas.

Técnico:

33 cursos se hicieron el 2005, se encontraban programados más de 100 cursos a dictar en este ámbito.

Efectivamente hubo 184 participantes con 2037 horas.

Se programaron 1554 participantes 44706 horas.

Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad:

Baprever, Primeros auxilios, Seguridad e higiene, Normas ISO/OHSAS.

Se programaron 7840 horas con 1075 participantes. Efectivamente se realizaron 1996 horas con 318 participantes

Cabe destacar las horas dedicadas al desarrollo de habilidades "blandas" dentro de los cursos realizados el año 2005. Estos cursos, destinados a la gestión de personas y las relaciones al interior de la empresa representan la mayor cantidad de horas de todos los ámbitos de capacitación. Sin embargo igual se encuentran diferencias con lo programado.

Gestión: Habilidades blandas

Considera cursos como: Liderazgo eficaz, comunicación en equipos de trabajo, confiabilidad, taller de gestión y desarrollo organizacional, psicología del trabajo.

Hubo 1503 participantes; duración: 15258 hrs. Programado: 1641 participantes; 26664 hrs.

Diagnóstico Etapa de Programación de la Capacitación

De acuerdo a la evidencia mostrada, existe un bajo cumplimiento del programa anual de capacitación, por lo que se presenta como necesidad, aumentar la precisión de la programación de las acciones de capacitación. Actualmente la programación de las acciones de capacitación es deficiente ya que no se definen objetivos para los cursos y no existe una metodología, de pasos secuenciales, que permita elaborar un programa consistente.

Como se mencionó, la información proveniente de las evaluaciones de desempeño se programa como curso y es así como aparece una cantidad de cursos programados que responden más a necesidades personales que a necesidades de la organización y, por lo tanto, después no se realizan.

Además, lo que se programa no se comunica ni se valida con los supervisores, siendo que son ellos los principales solicitantes de la capacitación en las instancias de detección de necesidades de capacitación

3. EJECUCIÓN Y REGISTRO DE LA CAPACITACIÓN

Las modalidades de ejecución de las acciones de capacitación²⁰ que se usan en la división Los Bronces son:

- a) Acciones de capacitación efectuadas a través de OTEC.
- b) Acciones de capacitación organizadas como CURSOS INTERNOS, efectuadas por la propia empresa con personas naturales (chilenas o extranjeras) como instructores o relatores.
- c) Acciones de capacitación a distancia.
- d) Trabajadores ajenos a la empresa, es decir, relatores externos. Estos relatores, que pueden ser chilenos o extranjeros, podrán ser contratados por las empresas exclusivamente para realizar determinadas acciones de capacitación.

El registro de las actividades de capacitación, ya sea de cursos SENCE o no, es realizado y mantenido por una persona fuera de la División Los Bronces. Esta persona, que pertenece a la OTIC de la Cámara Chilena de la Construcción, asesora a Anglo American Chile y sus cinco divisiones, en las oficinas de Santiago. No tiene la obligación de entregar la información ni actualizar los registros periódicamente, entregándola sólo después de solicitarla.

²⁰ Fuente: SENCE

Diagnóstico Etapa de Ejecución y Registro

El registro de la información proveniente de las acciones de capacitación (cursos desarrollados, horas, cantidad de participantes y costos asociados) existe para efectos del cumplimiento de los procedimientos establecidos pero no se utiliza para un análisis más exhaustivo (como determinar indicadores de gestión o toma de decisiones).

Tal como se mencionó, esta información es manejada por la OTIC de la Cámara Chilena de la Construcción en las oficinas de Santiago, y se entregan reportes sólo cuando éstos son requeridos por personas de la división sin que exista un esquema de entrega de información periódica.

Las actividades relacionadas con seguimiento se limitan a la actualización de la información referente a los cursos realizados, personas asistentes, costos incurridos, etc. No es periódico

4. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En la División no se realiza ninguna acción para evaluar los cursos de capacitación. De acuerdo a la información recopilada, en el diseño de cursos dictados por OTEC's muchas veces se considera algún tipo de evaluación para estadísticas del funcionamiento del curso.

Esta evaluación generalmente se remite al Nivel 1 definido por Kirkpatrick, que corresponde al nivel de satisfacción de los participantes con el curso (¿Cuánto gustó el programa a los participantes?). Algunas veces se llega al Nivel 2 de Aprendizaje, que evalúa los conocimientos adquiridos por la actividad de capacitación. Sin embargo, esta información no se maneja dentro de la División.

Diagnóstico Etapa de Evaluación

De acuerdo a lo mencionado, actualmente la etapa de evaluación de efectividad de las acciones de capacitación no se realiza y no se encuentra definida dentro de las actividades asociadas al proceso de capacitación. No se mantiene registro de la evaluación de cursos cuando ésta es realizada a nivel 1 o 2, por algún Organismo Externo de Capacitación, OTEC.

La evaluación se remite al manejo de pocos indicadores de gestión de la capacitación. A nivel corporativo se define como indicador el nivel de cumplimiento del plan de capacitación, que se mide de acuerdo al porcentaje del presupuesto ocupado. Sin embargo, el único indicador que se maneja dentro de la División es el nivel de inversión en actividades de capacitación.

También se define el indicador "Intensidad de capacitación", en el Modelo de Gestión de Anglo American Chile, correspondiente a las horas hombre de capacitación versus las horas programadas de trabajo, sin embargo, éste no se encuentra calculado en la División Los Bronces.

Éste es un indicador en porcentaje del promedio de horas en actividades de capacitación por trabajador. Se mide con frecuencia mensual por la fórmula del total de horas hombre en capacitación dividido por las horas hombre acumuladas de trabajo.

Para este trabajo se calculó por el memorista, como se muestra a continuación:

Figura 16: Intensidad de la capacitación

	HH capacitación	HH trabajadas	Índice Capacitación
Enero	187	105672	0,18%
Febrero	400	98708	0,41%
Marzo	421	108076	0,39%
Abril	456	105759	0,43%
Mayo	480	110983	0,43%
Junio	3748	104142	3,60%
Julio	496	104360	0,48%
Agosto	3193	110746	2,88%
Septiembre	1201	104580	1,15%
Octubre	2436	108621	2,24%
Noviembre	4386	108554	4,04%
Diciembre	2518	105672	2,38%

Año 2005	
HH capacitación	19922
HH trabajadas	1275873
Índice Capacitación	1,56%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a conversaciones, este índice es considerado bueno dentro de la empresa, sin embargo, se establece como meta un 3%.

6.2.3 Identificación de problemas

De la revisión del Modelo de Control de Gestión, más el entendimiento de la situación actual del proceso se desprende que:

- Cada etapa del proceso de capacitación es responsabilidad de distintas personas dentro del área de RRHH. La detección de necesidades de capacitación se encarga a los asesores de RRHH de planta y mina; la programación, al asesor de mejoramiento continuo y desarrollo organizacional, la difusión de la información, al asesor de mina y planta, etc. Actualmente, esta diversidad de responsabilidades dificulta la coordinación entre las partes sin que exista fluidez en el desarrollo del proceso. Además, por un lado existe la actividad de seguimiento y medición efectividad y por otro, implementación y seguimiento, esto implica que la actividad de seguimiento es una tarea duplicada y con responsables distintos.

- ♦ Durante el 2006 no se cumplió con los plazos estipulados en el procedimiento de capacitación.

Se mostró en el levantamiento de la situación que las fechas estipuladas para detección de necesidades y confección de un programa de capacitación no se cumplieron. La etapa de detección de necesidades de capacitación se completó en mayo y su fecha es marzo y el programa estuvo listo en septiembre en vez de mayo.

- ♦ Como ya se ha mencionado anteriormente, no se realiza medición de la efectividad.

No se observan las 4 etapas del proceso en la definición hecha por la División, y las actividades asociadas a estas etapas no se encuentran definidas formalmente. Faltan etapas claves de evaluación y control de las actividades realizadas.

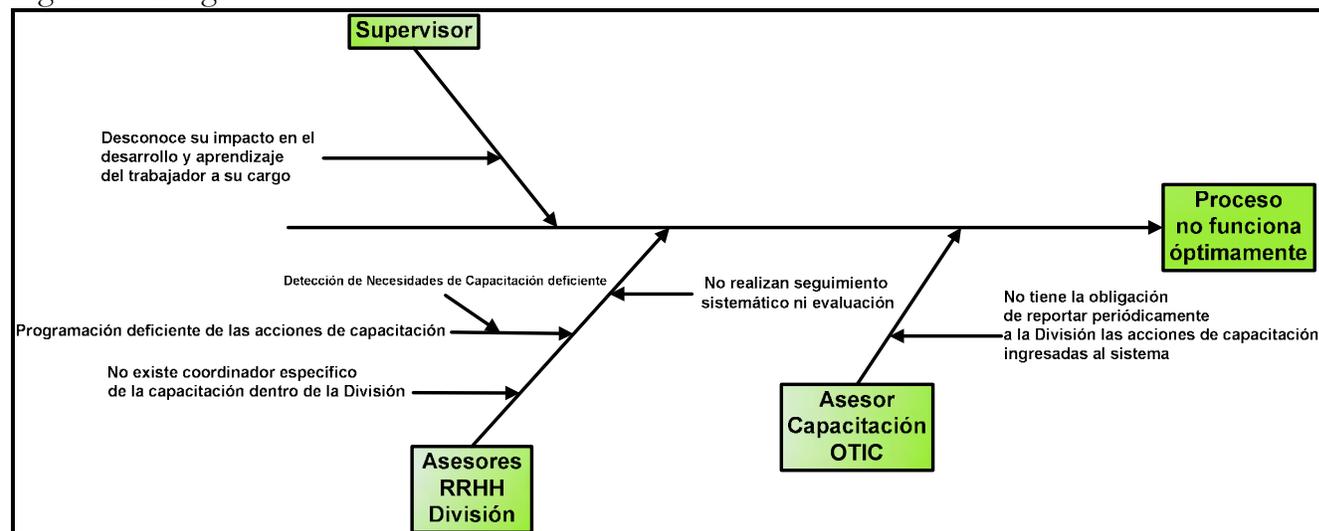
Para finalizar, no existen instancias en la que los trabajadores evalúen la capacitación como proceso. La capacitación está dirigida para los trabajadores y se considera de importancia saber como ven el proceso y así poder incorporarlos en su diseño.

6.2.4 Conclusión

El proceso de capacitación existe como proceso formal ya que existen procedimientos básicos que lo rigen. Sin embargo, se observa la falta de un marco ordenado que estructure el funcionamiento del sistemático del proceso.

Así es como, se presenta como desafío que el proceso se redefina (sus actividades, responsables e indicadores de gestión), que se mida, que se establezcan un conjunto mínimo de indicadores de gestión, que se analice en base a las métricas (control), para que así sea capaz de lograr los efectos deseados, orientarse al mejoramiento continuo del proceso y una estructura confiable de éste.

Figura 17: Diagrama causa-efecto



Fuente: Elaboración Propia.

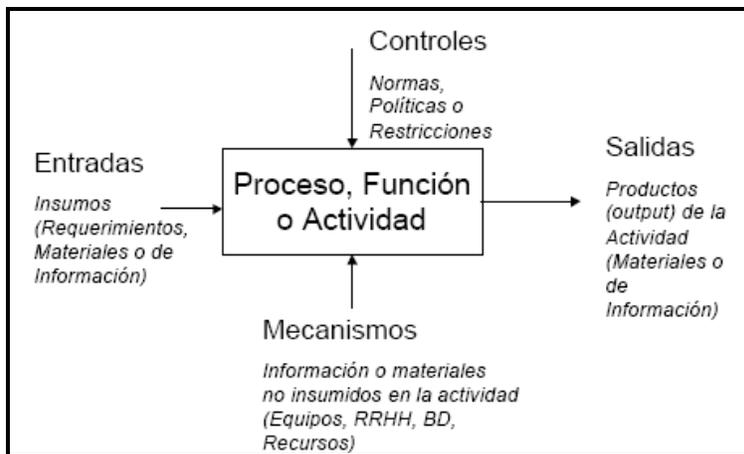
6.3. MODELAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

6.3.1 Introducción

El enfoque metodológico escogido para el modelamiento de la situación actual, es el de Modelo de Roles. Este enfoque considera el flujo de actividades, papeles y otros, en una sola representación. Considera ROLES (quien hace que cosa) y actividades que los unen.

Además, se recomendó utilizar el enfoque IDEF0 para el modelamiento del rediseño. De este enfoque se puede mencionar que: Identifica las actividades importantes y que los procesos existen para producir salidas de valor agregado. Existen Funciones (actividades, operaciones, procesos) relacionadas por: Entradas, Salidas, Controles y Mecanismos.

Figura 18: IDEF0

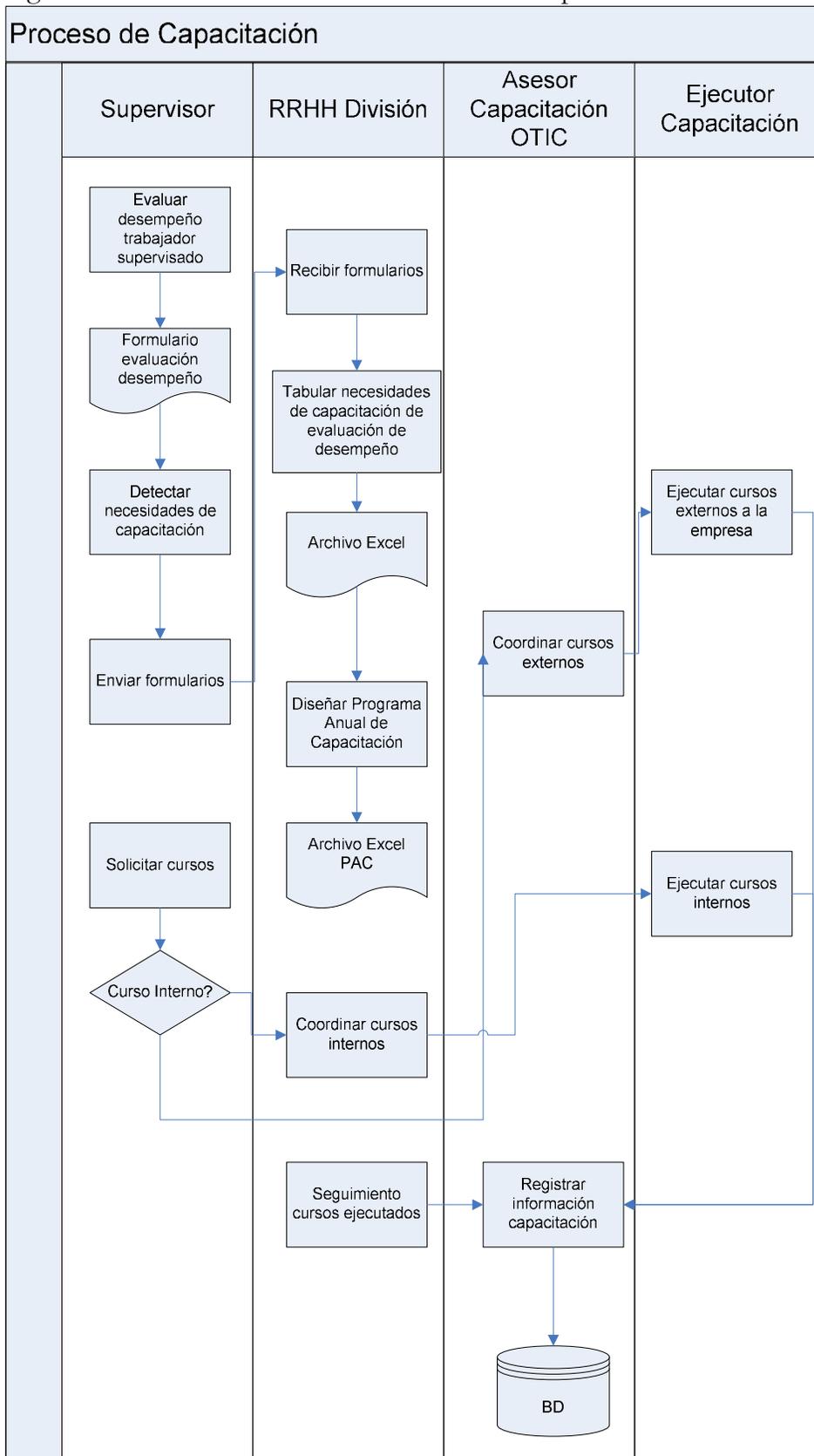


Fuente: Apuntes SIA, IN55A

6.3.2 Modelos

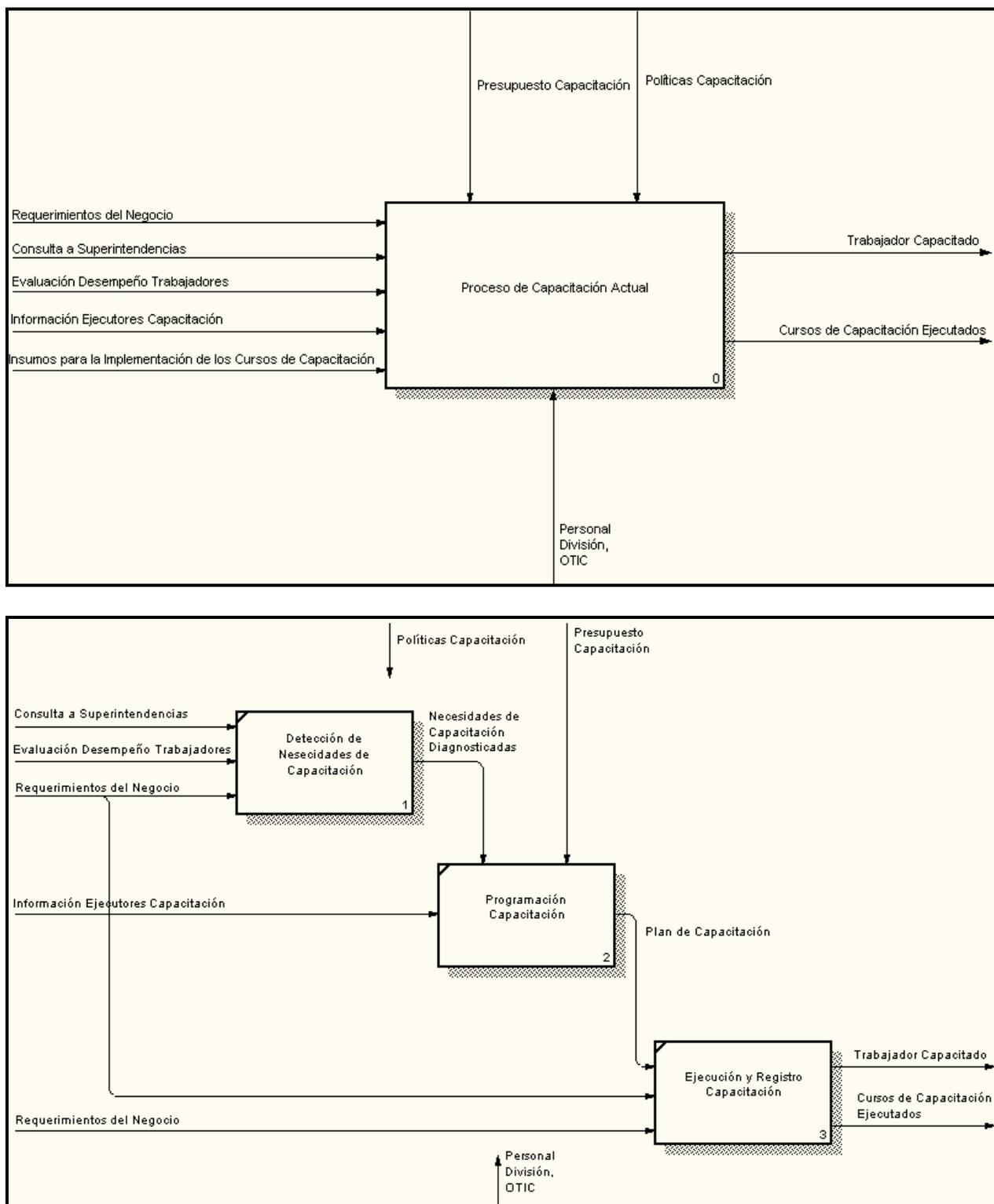
A continuación se muestra el modelo de la situación actual del proceso de capacitación. Éste se realizó en base a la información recopilada en el levantamiento de la situación actual, considerando la información provista para ello.

Figura 19: Modelo de Roles Situación Actual Capacitación



Fuente: Elaboración propia utilizando Microsoft Visio.

Figura 20: Modelo IDEF0 para el proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia utilizando BPWin.

6.4. REDISEÑO

6.4.1 Introducción

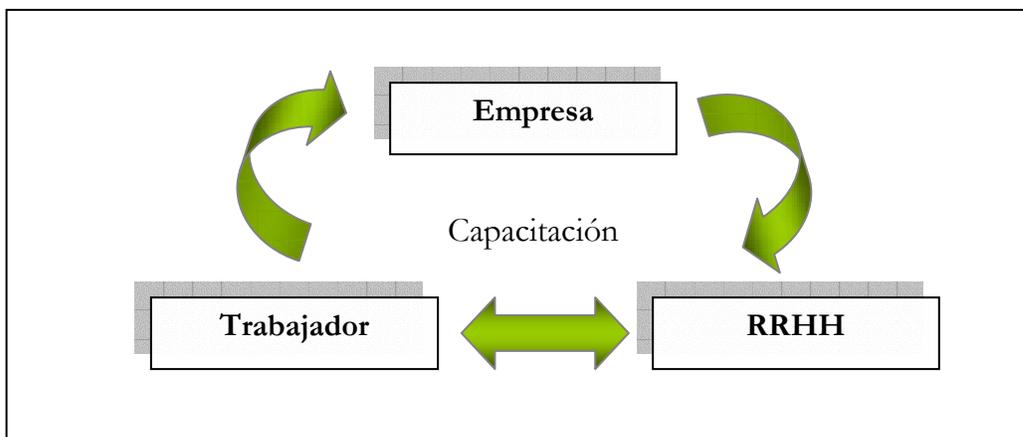
Antes de detallar el rediseño, se recuerda el objetivo de la capacitación en Anglo American Chile, ya que en base a esta definición más la teoría de capacitación y la información recogida se establece la nueva propuesta de diseño del proceso.

“Desarrollar la capacidad de la organización y las competencias (conocimientos, habilidades y conductas) de trabajadores, necesarias para competir y ganar en el mercado, con especial atención a las competencias relativas a seguridad, salud y medio ambiente”.

A nivel macro, los elementos que interactúan en el proceso mediante acciones específicas de aprendizaje que entregan conocimiento y habilidades son: Anglo American Chile, a través de la división Los Bronces; el área de RRHH, y los trabajadores, que son quienes reciben la capacitación.

Estos elementos y sus interacciones se consideran para el diseño de las etapas de capacitación.

Figura 21: Elementos del proceso de capacitación



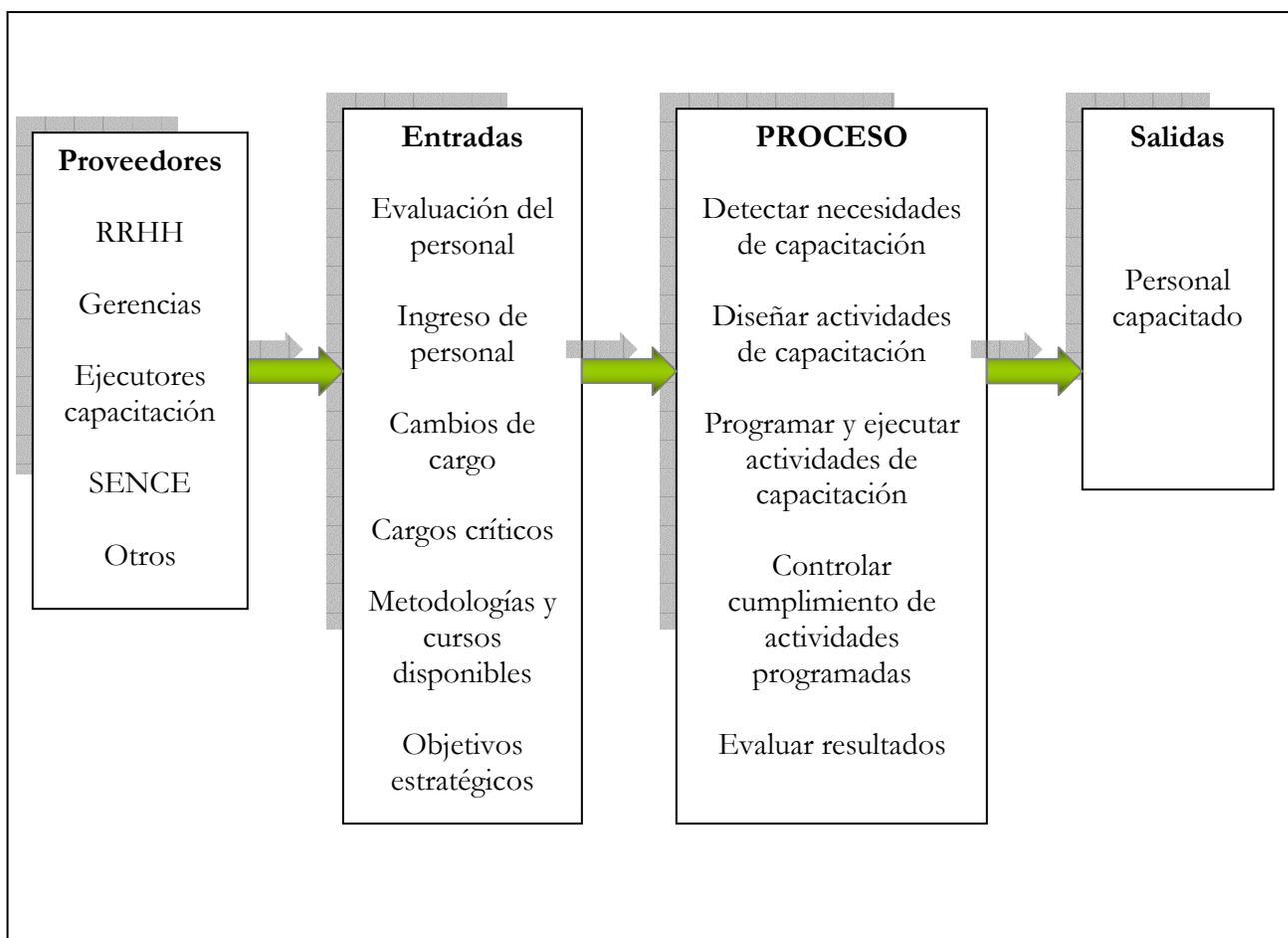
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el modelo rediseñado en el programa BPWin; luego, se detalla el rediseño de cada etapa del proceso y finalmente, se proponen recomendaciones generales para la implementación.

6.4.2 Modelo

Para la realización del modelo rediseñado lo primero que se realiza es un diagrama considerando el proceso de capacitación como un sistema con entradas y salidas. De esta forma se facilitará la identificación de actividades y flujos de información que debieran existir en un proceso bien definido.

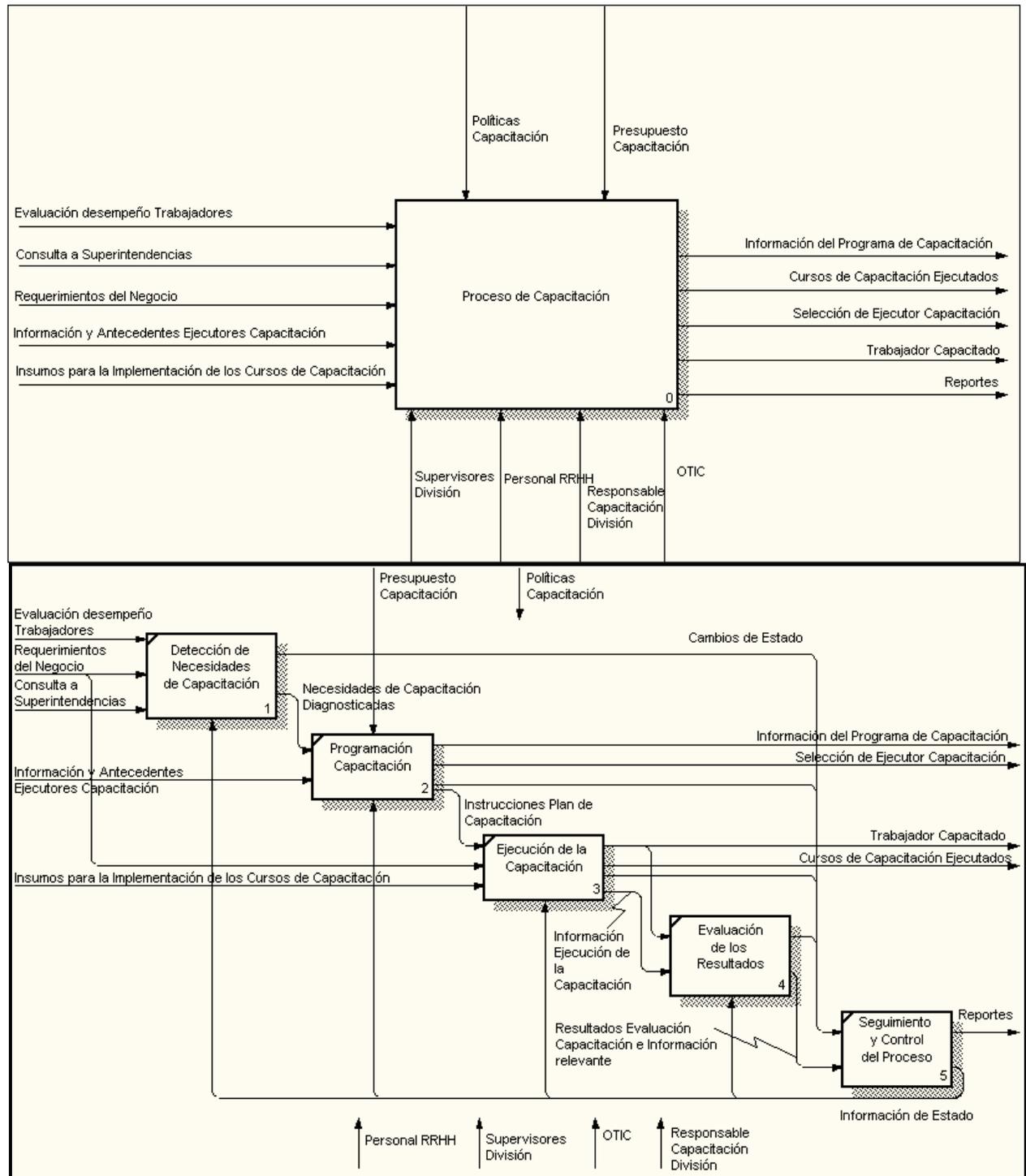
Figura 22: Capacitación como sistema



Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de la empresa y la teoría.

Como se ha mencionado anteriormente, para la modelación el proceso rediseñado se utilizan modelos normativos de procesos, que corresponden a aquellos que nos indican la forma cómo debería desarrollarse un proceso. En este caso, se utiliza el Modelo de Macro Procesos 1, desarrollada por Oscar Barros (2000) adaptada al proceso de capacitación según la teoría presentada en el marco teórico.

Figura 23: Modelo IDEF0 para el proceso rediseñado



Fuente: Elaboración propia utilizando BPWin.

Este modelo rediseñado en base a la teoría, se compara con el modelo de la situación actual. Esto permite identificar las actividades que no aportan valor, así como también las actividades faltantes; relaciones que no se usan o flujos faltantes; actividades que pueden mejorar en algún aspecto y otros elementos no explícitos.

Así, se establecen los cambios a realizar y se detalla la nueva estructura propuesta para el proceso de capacitación, identificando distintas líneas de cambio, entre éstas: innovar, mejorar coordinación, reestructurar o mejorar programación y control.

6.5.3 Detalle rediseño

1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Definición:

Objetivo: Obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades y conductas que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo con el fin de diseñar y programar la capacitación anual.

Responsable: Cada gerencia, con la asesoría de RRHH determinará las necesidades de entrenamiento requeridas por su personal para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Plazo: Marzo

Actividades:

a) Recopilar información. Con el fin de optimizar la recolección de información y considerando que la obtención de información más precisa facilitará las actividades que posteriores, se propone:

a.1) Modificación en formulario de apreciación de desempeño para precisar mejor los requerimientos de entrenamiento.

Ampliar y detallar la información recopilada por la apreciación de desempeño realizada a los trabajadores²¹. De acuerdo a la revisión de los cursos realizados durante el 2005, la capacitación referente a habilidades blandas tiene una cantidad mayor de participantes y más horas destinadas que otro tipo de cursos, por lo que se agrega el campo de gestión de personas.

Se recomienda, cuando el desempeño de un trabajador es sobresaliente, consultarle sobre aspectos que quiera mejorar con el fin de alcanzar niveles de desempeño más elevados.

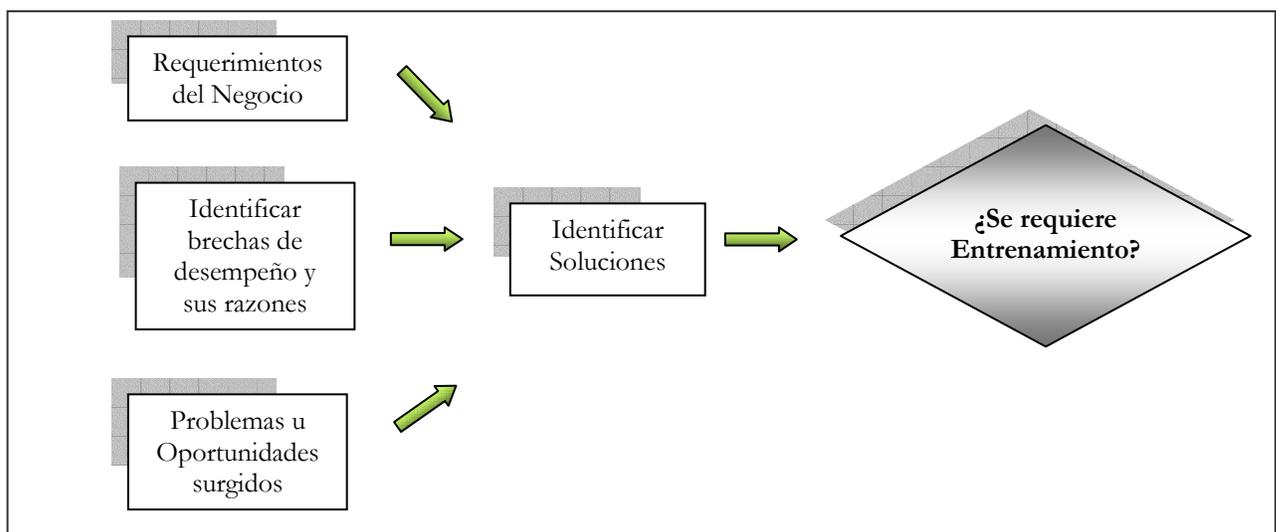
²¹ Para nueva propuesta, ver Anexo G.1.; lo usado actualmente se muestra en la Figura 14.

a.2) En el rediseño se contempla la implementación del Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación diseñado para precisar la información referente a cada curso por solicitar²². Para ello se ha generado un Instructivo y se sugiere la incorporación de las siguientes actividades:

- ◆ Realizar una reunión con los involucrados con el fin de informarles de la propuesta.
- ◆ Enviar vía e-mail, la comunicación del nuevo sistema de detección de necesidades junto con una invitación a los supervisores para su utilización.
- ◆ Subir formulario al portal de información de Anglo American Chile junto con el instructivo, explicando el uso y la utilidad del formulario²³, de manera de dejarlo disponible a toda la división.
- ◆ Presentarlo en las reuniones anuales de detección de necesidades de capacitación con las superintendencias para su utilización.

b) Analizar la información: En esta etapa los responsables deben identificar y analizar las necesidades prioritarias.

Figura 24: Análisis en la Detección de Necesidades de Capacitación



Fuente: Elaboración propia.

Se debe definir de mejor forma cuál es la necesidad y sus causas, considerando prioridad, antecedentes, etc.; de modo de determinar si la solución más adecuada al problema es la capacitación. (Esta actividad la realiza el encargado de RRHH junto a los supervisores).

²² Ver Anexo E.1

²⁸ Ver Anexo G.2

Este análisis permite además, si la respuesta a la pregunta si se requiere o no entrenamiento es positiva, que en el diseño del programa (próxima etapa) se tenga la información necesaria para determinar los objetivos de la capacitación, el grupo objetivo, el método de capacitación más adecuado, recursos necesarios para la implementación, lugar y tiempo, entre otros, proporcionando además, la base para realizar una evaluación y seguimiento efectivo de las actividades realizadas.

Cabe mencionar que para detectar otro tipo de necesidades de capacitación que pueda tener la organización, se recomienda utilizar técnicas como benchmarking (por ejemplo, aprovechar las reuniones anuales de RRHH de todas las otras divisiones de Anglo American Chile o los contactos con otras mineras) o a su vez, recurrir a consultorías externas, que permitan tener una visión global y objetiva de lo que necesita la organización.

2. PROGRAMACIÓN CAPACITACIÓN

Definición:

Objetivo: Registrar y organizar las acciones de capacitación de todos los procesos de la organización con el objetivo de satisfacer las necesidades de capacitación detectadas.

Responsable: Asesor RRHH

Plazo: Abril

Actividades: Para precisar la programación de la capacitación el encargado de RRHH debe realizar las siguientes actividades:

a) Definir objetivos de las acciones de capacitación a realizar

Se debe establecer con claridad lo que se pretende alcanzar con las personas al final de las acciones de capacitación, para lo cual se analizan las fuentes de información disponibles, entre éstas, las políticas de la compañía y la información de los trabajadores proveniente de la etapa de detección de necesidades de capacitación, de modo que los objetivos de la capacitación estén alineados con los objetivos estratégicos de Anglo American.

Esta tarea se debe realizar en conjunto con los supervisores involucrados en la acción de capacitación específica. También se debe discriminar entre los objetivos específicos que tienen los distintos participantes de una misma acción de capacitación (diferencias entre gerentes y operarios, por ejemplo).

La determinación de los objetivos de capacitación es el primer paso del plan de capacitación; después de establecerlos, surge qué acciones de capacitación seleccionar y organizar. No hay que olvidar que esta primera actividad es de suma importancia para la realización de una evaluación posterior.

b) Seleccionar participantes de las acciones de capacitación.

De la etapa anterior, se tiene el grupo objetivo de cada acción de capacitación, en esta parte se debe considerar: número de personas participantes, disponibilidad de tiempo, entre otros.

c) Definir método de aprendizaje que más se adecue a la solución del problema.

Dentro de esto se considera si la capacitación será externa o interna. Se debe tener en cuenta la importancia en priorizar las soluciones de aprendizaje internas, debido a las ventajas que esta presenta:

Actividades dentro y fuera del trabajo, E-learning, Lecturas apropiadas: libros, artículos; Cursos formales: cursos de capacitación

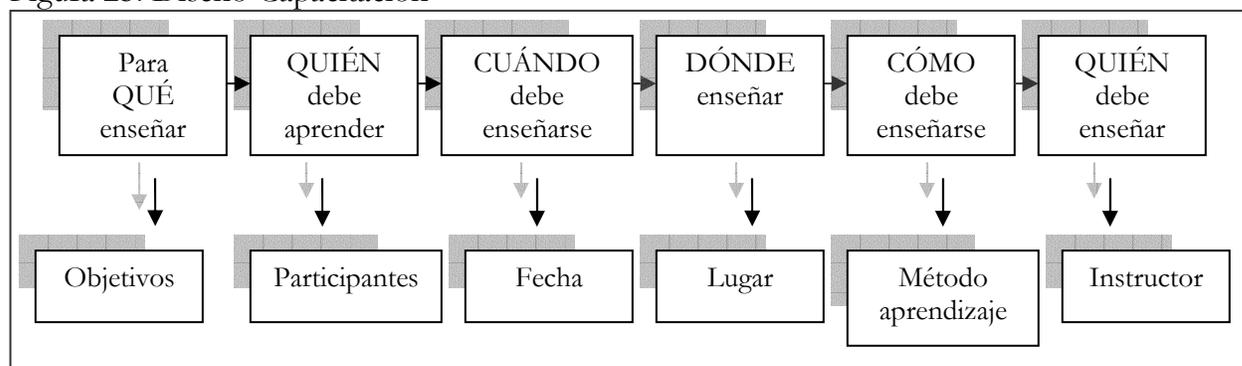
d) Seleccionar persona u organismo ejecutor de la capacitación

Para la capacitación interna, los instructores pueden ser trabajadores especializados seleccionados entre las diversas gerencias de la empresa dependiendo de la necesidad a cubrir.

La responsabilidad del instructor es grande ya que de él depende parte del aprendizaje de sus alumnos, por eso debe estar capacitado para enseñar y además de poseer ciertas cualidades personales para instruir, debe conocer la responsabilidad que significa ser instructor. Se recomienda mantener un registro de las personas dentro de la compañía con disposición a enseñar y que además hayan tenido una buena evaluación en experiencias anteriores.

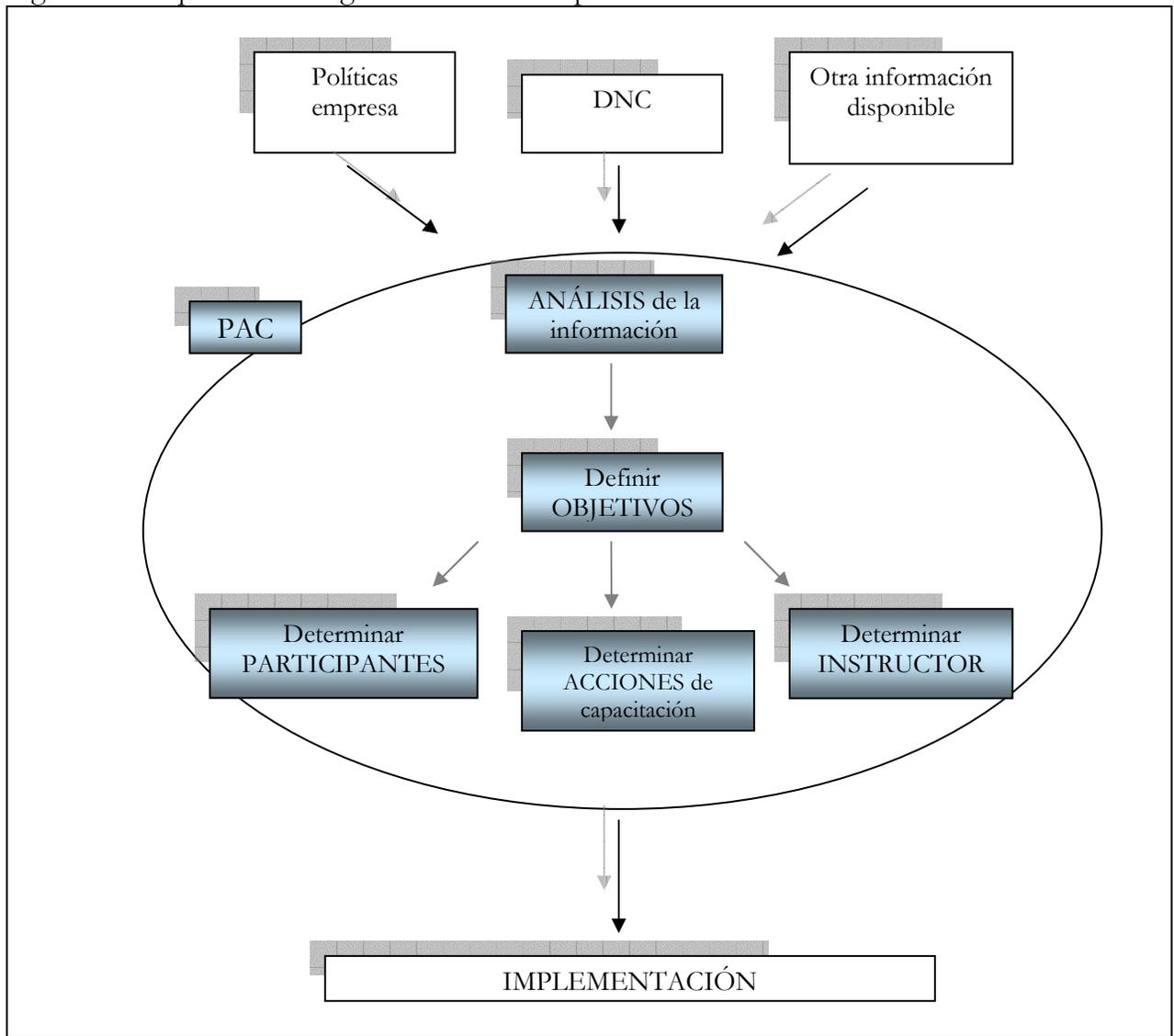
Cuando la opción es capacitación externa, la OTIC de la Cámara Chilena de la Construcción, que trabaja con Anglo American Chile, sigue asesorando la elección del organismo que ejecute la capacitación, cuando sea necesario.

Figura 25: Diseño Capacitación



Fuente: Adaptado de Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2003, pág 313.

Figura 26: Esquema de Programación de la Capacitación



Fuente: Elaboración propia.

3. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

Para efectos del rediseño se separa el subproceso de ejecución y registro de las acciones de capacitación, en dos subprocesos distintos.

En este caso, el subproceso de ejecución se limita a la implementación de las actividades de capacitación programadas.

No se considera rediseño de actividades involucradas. Sin embargo, debido a que la información proveniente de esta etapa alimenta la siguiente, se considera esta etapa para la recolección de información para su análisis posterior. El detalle se presenta en las próximas páginas.

4. EVALUACIÓN

Definición:

Objetivo: Determinar si mediante la implementación de las acciones de capacitación se lograron los objetivos planteados y si se satisficieron las necesidades detectadas (evaluar si éstas fueron beneficiosas y rentables para la organización)

Responsable: Asesor RRHH/Desarrollo Organizacional, supervisores.

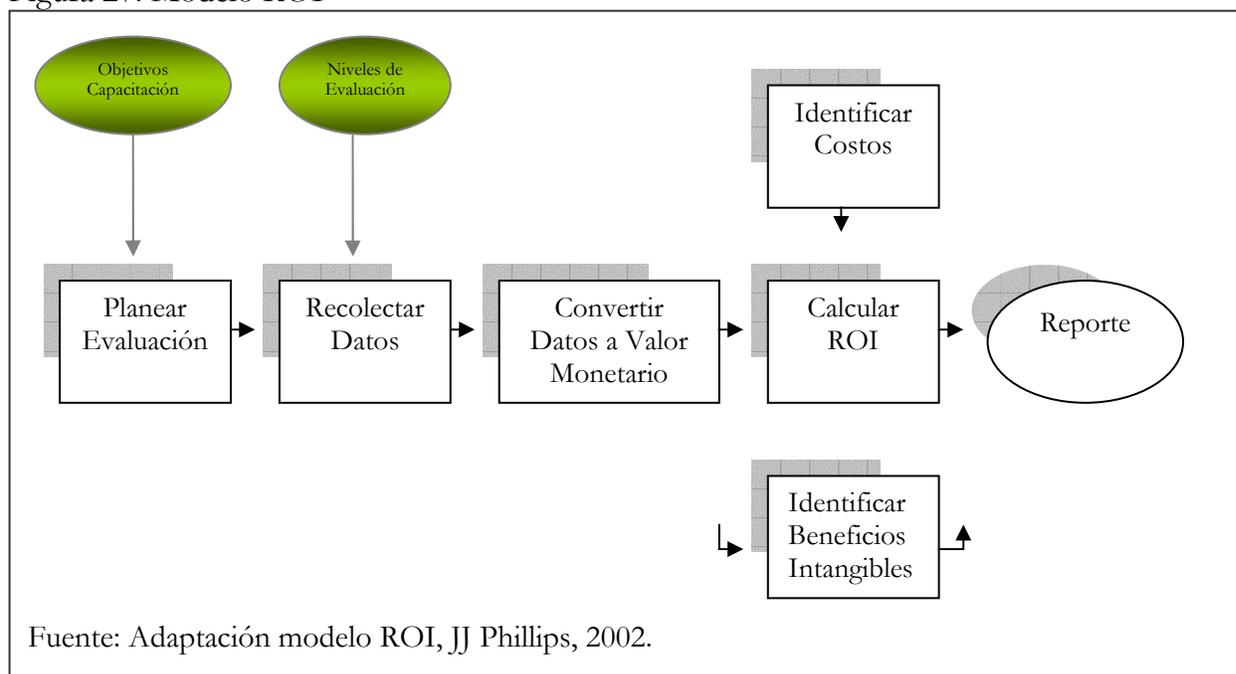
Plazo: La evaluación se debe planear desde el comienzo del proceso y definir los plazos para realizarla.

Actividades:

Previo a la evaluación de los cursos en particular, se considera de importancia saber desde qué contexto los trabajadores y supervisores ven y perciben la capacitación.

Esto sirve como antecedente para analizar la información que se recolecta para la evaluación, ya que si por ejemplo, existe un descontento general con las acciones de capacitación realizadas, se debiera esperar un nivel de motivación bajo para la realización de nuevas acciones y por lo tanto, evaluaciones bajas en cuanto a satisfacción del curso, nivel de aprendizaje y transferencia de lo aprendido. Para ello se diseñó un **cuestionario de opinión**²⁴ para saber que opinan del proceso los trabajadores y supervisores y así determinar el posicionamiento de la capacitación dentro de la División.

Figura 27: Modelo ROI



Fuente: Adaptación modelo ROI, JJ Phillips, 2002.

²⁴ Ver Anexo G.3

La propuesta que se presenta a continuación para evaluar las acciones de capacitación se basa en los modelos de evaluación planteados en el marco conceptual. Esta evaluación avanza desde una evaluación de los resultados del programa a nivel de producto hacia una evaluación a nivel organizacional, evaluando resultados a corto, mediano y largo plazo.

a) Planear evaluación

Tomando en cuenta los objetivos planteados en la etapa anterior de diseño y programación de la capacitación, se elabora el plan de evaluación²⁵.

Plan de Evaluación								
Nivel	Área	Métodos	Tiempo de Aplicación	Lugar de Aplicación	Cantidad cursos a aplicar	Meta a 3 años	Recomendaciones	Observaciones
1. Reacción y/o satisfacción	Evaluación de los elementos críticos del curso (objetivos, contenidos, metodología, instructor, aspectos generales)	Cuestionario Evaluación: Reacción/Satisfacción trabajadores participantes	Al finalizar el curso	Lugar de ejecución de la capacitación	50% de los cursos	100% de los cursos	Debido a las certificaciones de la división se recomienda comenzar con cursos referentes a Salud Ocupacional, Seguridad y Medio Ambiente.	Ver Anexo G.4
2. Aprendizaje	Evaluación de los conocimientos adquiridos por la actividad de capacitación	Prueba de contenidos a los participantes	Antes y después del curso	Lugar de ejecución de la capacitación	20% de los cursos	50% de los cursos	Depende del curso que se evaluará, para ello se recomienda que se diseñe la prueba cuando se realice el plan de evaluación junto con el organismo o persona capacitadora	
3. Aplicación y/o implementación	Transferencia de lo aprendido al trabajo	Cuestionario a trabajadores participantes/ Cuestionario a supervisores	Después de la capacitación (3-6 meses)	En el trabajo	10% de los cursos	30% de los cursos	Se recomienda que se elija un % de participantes de los cursos escogidos anteriormente, a los cuales aplicar los instrumentos propuestos de modo de facilitar la recolección de la información	Ver Anexo G.5
		Comparación factores de desempeño pre y post capacitación	Después de la capacitación (9-12 meses)	Instancias de evaluación de desempeño				Responsabilidad del supervisor directo
4. Impacto en el negocio	Evaluación del impacto de la capacitación a nivel organizacional	Indicadores: Productividad Laboral, Accidentes, Satisfacción Laboral	Después de la capacitación (9-12 meses)	Instancias de evaluación de desempeño	5% de los cursos	20% de los cursos	Se recomienda esta evaluación se aplique, en un principio, a cursos de nivel operativo, donde resulta más fácil aislar resultados.	Cuestionario presentado en Anexo G.5, sirve también para recolectar información a este nivel.
5. Retorno de la inversión, ROI	Evaluación de los beneficios en comparación de los costos incurridos	(Utilidad del programa/costos del programa) *100	Después de la capacitación (9-12 meses)	Instancias de análisis de procesos de RRHH	1% de los cursos	10% de los cursos		Se utilizan datos recopilados durante el año; entre ellos, los de la OTIC

Fuente: Elaboración Propia basado en el marco conceptual.

²⁵ El porcentaje de cursos a aplicar en un principio fue determinado por el área de RRHH como marcha blanca para el primer año de implementación.

En un principio se debe elegir qué cursos se evaluarán y hasta qué nivel. Ya que en la División se cuenta con la certificación ISO 14000 - OHSAS 18000²⁶, se recomienda comenzar con la evaluación de cursos referentes a seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. Además se recomienda que, a medida que el nivel de evaluación se profundice, se elija cierto número de participantes a los cuáles aplicar los instrumentos propuestos y realizar seguimiento de su desempeño para identificar el impacto en el negocio.

Como medida de prueba se propone comenzar con una cantidad de cursos para ir avanzando gradualmente hasta lo que se plantea como meta en el plan de evaluación. Este periodo de 'marcha blanca' permitirá ir corrigiendo los errores que se presenten.

b) Recolectar datos

b.1) Nivel 1 y 2

Para la evaluación en los dos primeros niveles (Nivel 1 y 2) se recolectarán los datos durante la ejecución de la capacitación²⁷. Dependiendo del lugar donde se lleve a cabo la acción de capacitación, la persona que recolecte los datos será el instructor de la capacitación o el asesor de RRHH encargado de manejar la información referente al proceso de capacitación.

El nivel 2 de Aprendizaje, considera una evaluación pre y post capacitación. Esta prueba se debe diseñar la evaluación de tal forma que los participantes de la capacitación no contesten la totalidad de las preguntas planteadas en la evaluación pre-capacitación. En la evaluación post-capacitación deberían contestarlas todas. La diferencia entre estas dos mediciones indicará el nivel de aprendizaje adquirido por los capacitados.

Alternativamente, sólo se puede realizar una evaluación post-capacitación, considerando que el curso se imparte para elevar un nivel base. Frente a esto, se define un porcentaje de respuestas correctas que significarán un nivel de aprendizaje satisfactorio.

El uso más importante de la información proveniente de la evaluación en estos dos primeros niveles es la mejora en el diseño del programa de capacitación, ya que arroja la adecuación de la acción específica (contenidos tratados, métodos de aprendizaje utilizados, etc.) con los objetivos definidos.

b.2) Nivel 3

Los resultados de una acción de aprendizaje se espera que se manifiesten en un cambio en el desempeño del trabajador. Así, para evaluar la transferencia de lo aprendido al trabajo (Nivel 3) se consideran dos métodos, uno cualitativo y otro cuantitativo:

²⁶ ISO 14000: El objetivo de estas normas es facilitar a las empresas metodologías adecuadas para la implantación de un sistema de gestión ambiental. Las normas OHSAS 18000 son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional. Fuente: Diccionario Wikipedia, <http://es.wikipedia.org>.

²⁷ En Anexo G.3 se presenta el formulario para la evaluación Nivel 1: Reacción.

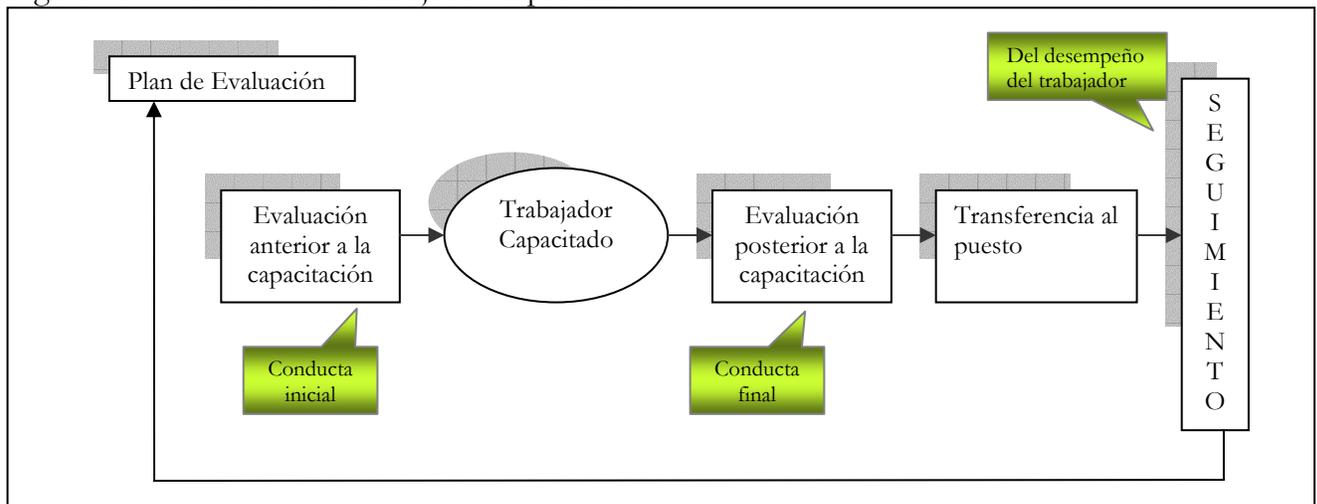
- ◆ El método cualitativo considera la implementación de dos cuestionarios. Uno de éstos está destinado a los supervisores y busca recolectar información de su percepción de los resultados de la capacitación recibida por los trabajadores. El cuestionario destinado a los trabajadores pretende recolectar información de la estimación de la transferencia de lo aprendido²⁸ mediante la capacitación y los factores que inciden en ello.

Para la aplicación de lo anterior se recomienda ligarlo con la evaluación de desempeño que se realiza anualmente en Los Bronces, ya que se considera que esa instancia es ideal para realizar la evaluación que mide el cambio en el desempeño que se pueda atribuir a capacitación, involucrando además directamente al supervisor en el proceso de evaluación de la capacitación y así, se responsabilice de la capacitación pedida.

- ◆ El método cuantitativo considera factores de desempeño a comparar pre y post capacitación. Estos factores se desprenden de la evaluación de desempeño que se realiza en la empresa anualmente, ya que en ella se consideran aspectos claves en el desempeño de un cargo. A modo general, en la literatura se recomienda seguir la siguiente metodología:
 - Descripción del cargo y sus actividades asignadas.
 - Utilizando una escala se evalúa el desempeño del trabajador en esas actividades pre y post capacitación.
 - Se calcula un indicador de la diferencia.

Debido a que la evaluación al nivel 3 busca evaluar los cambios de comportamiento que provienen de la capacitación, el efecto no es inmediato y se debe realizar meses después de la capacitación. La información proveniente permite además determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y facilitar la identificación de brechas de desempeño del trabajador.

Figura 28: Evaluación del trabajador capacitado



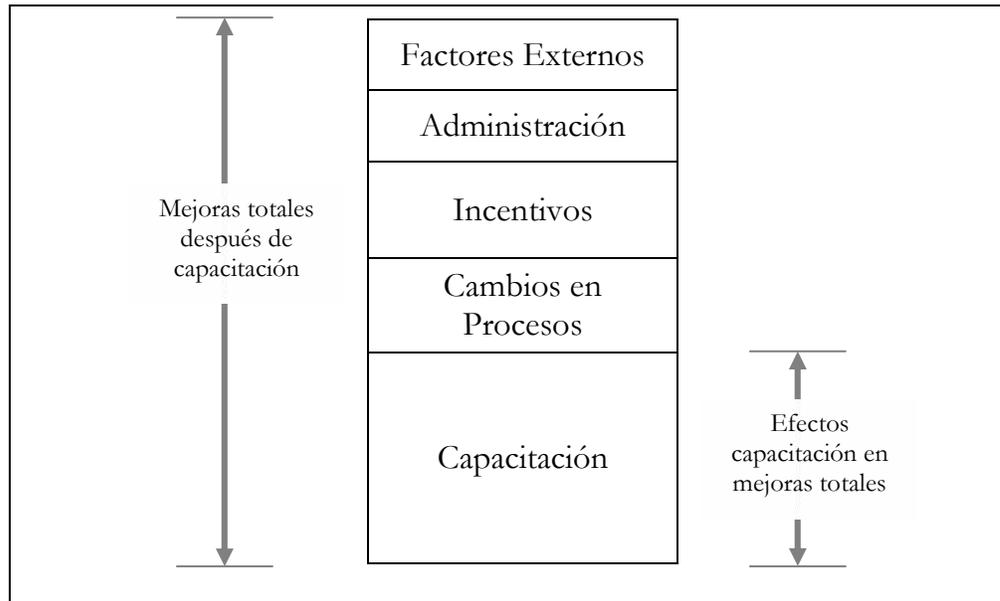
Fuente: Elaboración propia.

²⁸ Ver Anexo G.4

b.3) Nivel 4

La evaluación en Nivel 4, Impacto en el Negocio, es de las más difíciles. Su dificultad de evaluar a este nivel radica en la tarea de aislar la información referente a la capacitación de indicadores globales del desempeño del negocio.

Figura 29: Factores que influyen en mejoras del negocio



Fuente: Traducido de JJ Phillips, How to Measure Training Results, Mc Graw Hill, 2002, pag. 156.

En general, se recomienda la utilización de grupos de control para aislar los efectos de la capacitación. Esto consiste en que un grupo con mismas necesidades de capacitación se separa en dos, uno de ellos recibirá capacitación y el segundo no. Del grupo que recibe capacitación se elige una muestra de personas representativas de todo el grupo. Luego, se comparan resultados pre y post capacitación de ambos grupos y se identifica qué indicadores mejoran, atribuyendo esta mejora a la capacitación.

Entre estos indicadores se puede considerar: Productividad, disminución de costos, disminución de accidentes, ausentismo, índice de quejas y satisfacción y clima laboral.

A esto se puede sumar la utilización de estimaciones, del supervisor o trabajador, presentando una serie de factores (entre éstos la capacitación) que pueden estar influyendo su mejor desempeño, pidiéndole que asigne porcentajes a cada uno. Un ejemplo sería el siguiente:

Factores	Porcentajes
a) Mejoras tecnológicas en procesos	
b) Capacitación	
c) Incentivos	
d) Otros (especifique):	
Total = 100%	

El cuestionario presentado para la recolección de información para el nivel 3²⁹, se diseñó de tal forma que también recolecte información referente a este nivel.

c) Convertir datos a valor monetario

El convertir los datos provenientes de la capacitación a valor monetario, es el primer paso para poner al proceso de capacitación al mismo nivel que otras inversiones de la empresa.

c.1) En una primera parte se separan los datos en datos ‘duros’ y datos ‘blandos’. Para el caso de una empresa minera se presenta lo siguiente³⁰:

DATOS DUROS			
Producción	Tiempo	Calidad	Costos
Toneladas producidas	Accidentes con tiempo perdido	Número de accidentes	Costos de producción
Productividad	Tiempo perdido en mantención	Rendimiento máquinas	Variaciones del presupuesto
Ingresos			Costos asociados a accidentes

En este caso hay que distinguir qué factores se pueden ver afectados por la capacitación. Por ejemplo, en la minería, los costos de producción están mayormente determinados por los costos de los insumos, por lo que no serían un buen indicador de los efectos de la capacitación.

DATOS BLANDOS			
Hábitos de Trabajo	Clima Laboral	Desarrollo Personas	Innovación
Ausentismo	Número de Quejas	Número de ascensos	Implementación de nuevas ideas
Atrasos	Satisfacción Laboral	Número de aumentos de salario	Número sugerencias implementadas
Cumplimiento de normas	Compromiso	Número planes personales desarrollo	Nuevos procesos desarrollados

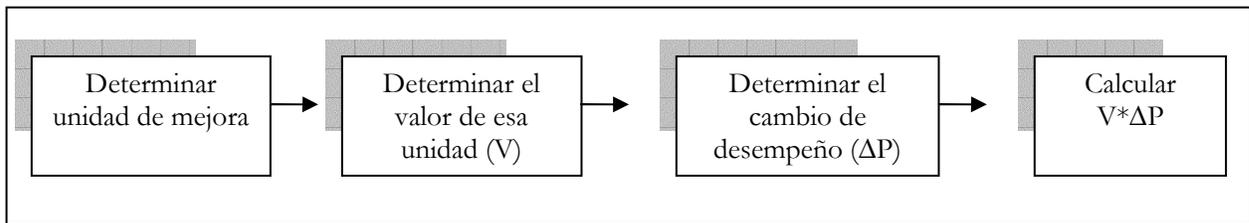
c.2) Para convertir los datos a valores monetarios se presentan variadas estrategias en la literatura³¹. Estas consisten en que se le debe “poner valor a la mejora” de alguna u otra forma. Por ejemplo, para cursos de capacitación de nivel operativo (uso de maquinarias, mantención de equipos, etc), se puede convertir el tiempo del trabajador a valores monetarios, calculando el valor del ahorro que implica la reducción de tiempo en la realización de ciertas tareas. Cada tarea tiene un costo por hora y los valores monetarios asociados son el ahorro por reducción de tiempo.

²⁹ Anexo G.4

³⁰ Se definieron estos datos en base a entrevistas informales con gente de la División.

³¹ J. J. Phillips, 2004.

Figura 30: Metodología para convertir una unidad de valor



Fuente: Traducido de JJ Phillips, How to Measure Training Results, Mc Graw Hill, 2002, pág. 193.

Para cursos de habilidades blandas, se recomienda aplicar una estimación del valor, por unidad de medida mejorada, del participante o de su supervisor. La dificultad es bastante mayor que la estimación para cursos técnicos, por lo que, en un principio, para el tipo de cursos que genera habilidades blandas se recomienda llegar al nivel 3 de evaluación.

En este mismo contexto es que se debe tener en cuenta que hay que elegir qué cursos resultaría más factible evaluar a este nivel. Muchas veces no se pueden obtener resultados muy claros o la tarea de convertir datos a valor monetario es muy difícil.

d) Identificar los costos de capacitación

Los costos asociados a la ejecución de cierta actividad de capacitación, tales como, costos de programa por participante, insumos, comidas, traslado, instructor, etc., son llevados por la OTIC.

A estos se suman los costos de oportunidad asociados: lo que deja de producir una persona al no estar en la faena. Este cálculo lo debe realizar la persona de RRHH encargada de la capacitación.

e) Calcular ROI

Luego que los datos fueron recolectados (aislando la información y convirtiéndola a valor monetario) se calcula el ROI, para calcularla con el costo total del programa³².

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

f) Identificar beneficios intangibles

Estos beneficios son aquellos que no se pueden convertir a valor monetario o implicaría demasiado tiempo y esfuerzo hacerlo, sin embargo, no se deben dejar de considerar porque siguen siendo resultados favorables a nivel de desempeño influenciadas por la capacitación.

³² Costo total de matrícula + traslado, que son datos que maneja la OTIC; más costos de oportunidad: horas que se deja producir por asistir al curso.

Por ejemplo, cuando se realizan acciones para mejorar la comunicación o el compromiso del trabajador con la empresa, o cuando mejora el trabajo en equipo (lo que correspondería al nivel 3 de aplicación de lo aprendido) el supervisor puede identificar las mejoras o resultados de la capacitación mediante la observación, sin poder tangibilizar el beneficio en cifras.

Esto no significa que el resultado pierda validez por no poder transformarlo en número y siempre se debe considerar que los beneficios intangibles de cierto tipo de cursos. Estos valores se pueden transformar a beneficios tangibles siempre que se maneje información creíble.

g) Reporte: Se genera un reporte con los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas.

h) Conclusiones y recomendaciones generales para la etapa de evaluación.

Se vuelve a recordar que el plan de evaluación se tiene que realizar de manera simultánea con la programación de las acciones de capacitación, de modo de definir con anterioridad qué cursos evaluar y hasta qué niveles. Debido a que en la División Los Bronces se tiene certificación ISO 14000 - OHSAS 18000, se recomienda comenzar con la evaluación de cursos referentes a seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. También se recomienda elegir cierto porcentaje de participantes a los cuales realizar seguimiento de su desempeño.

Los resultados de las evaluaciones permitirán medir la efectividad de una acción de capacitación. Los cuestionarios arrojarán información en cuanto a los porcentajes de aprobación (muy de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, muy en desacuerdo) de los cursos, lo que se puede interpretar como nota de cada uno.

Ante resultados insatisfactorios en las evaluaciones a cualquier nivel se debe realizar una revisión y análisis de la información recolectada y analizar los aspectos que estén recibiendo una mala evaluación.

Un resultado de importancia del diseño de esta etapa es su estrecha vinculación con el proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores de la empresa, integrando la capacitación como factor a considerar, basado en que el resultado esperado de la capacitación es aumentar el nivel de desempeño de las personas.

Finalmente, se considera que se entregan las herramientas necesarias para evaluar la efectividad de las acciones de capacitación realizadas y que, en base a esto, se puedan tomar decisiones y acciones correctivas, cuando sea necesario, las que serán apoyadas por la etapa de seguimiento y control que se detalla a continuación.

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Definición:

Objetivo: Mantener información actualizada del proceso, que permita mantener una base actualizada de datos y determinar indicadores de gestión que posibiliten la toma de acciones correctivas cuando éstos se alejen de los estándares deseados, proveyendo un sistema de seguimiento y mejora continua.

Responsable: Asesor RRHH/ Desarrollo Organizacional

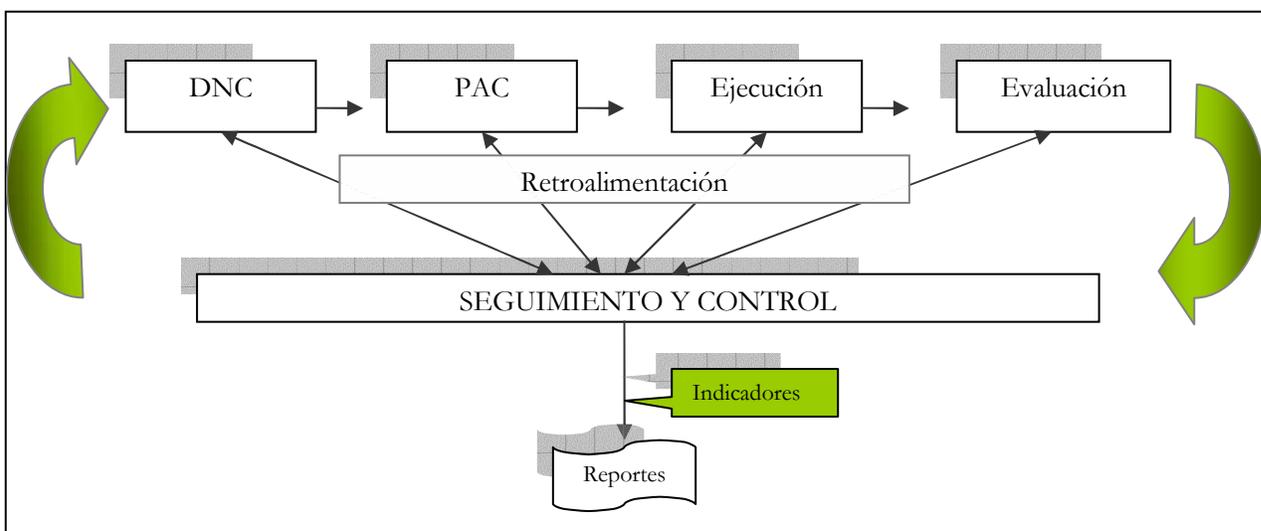
Plazo: Sin plazo, se debe realizar periódicamente.

Actividades:

Como ya se describió, actualmente existe registro de la información de las acciones de capacitación por parte de la OTIC; mantienen datos de los cursos desarrollados, horas, cantidad de participantes y costos asociados.

En base a esto, se sugiere que dentro de las obligaciones de la OTIC se envíe mensualmente, al encargado de RRHH, la información registrada respecto de las acciones de capacitación de la División Los Bronces. El encargado deberá agregar información correspondiente al uso del presupuesto y la evaluación de los cursos³³, entre otros. Para facilitar el registro se encuentran disponibles los documentos creados anteriormente³⁴.

Figura 31: Seguimiento en proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

³³ Registro de los resultados provenientes de la etapa de evaluación.

³⁴ Ver Anexo E.2, registros diseñados para facilitar seguimiento de las actividades de capacitación.

a) Introducción

Definición: Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño (DIPRES, 2004).

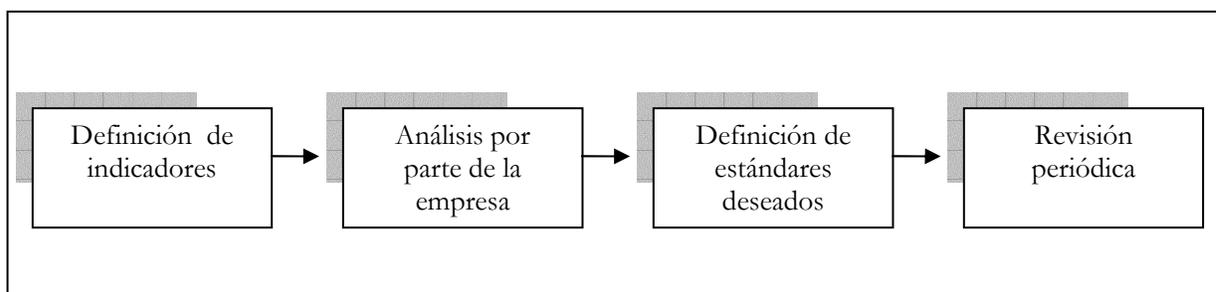
En el caso de este trabajo, se utilizarán las siguientes dimensiones de indicadores:

Dimensión Indicadores	
Economía	Se relaciona con la capacidad de generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros a favor de los objetivos definidos
Eficacia	Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
Eficiencia	Considera la relación entre dos medidas: producción de un pdcto o servicio y los insumos utilizados para alcanzar ese nivel de producción
Calidad	Es una diemensión específica de la eficacia y es la capacidad para responder a las necesidades planteadas. Tiene que ver con atributos del producto o servicio.

Fuente: División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, DIPRES, 2003.

La metodología que se propone para esta etapa se muestra en la siguiente figura:

Figura 32: Seguimiento

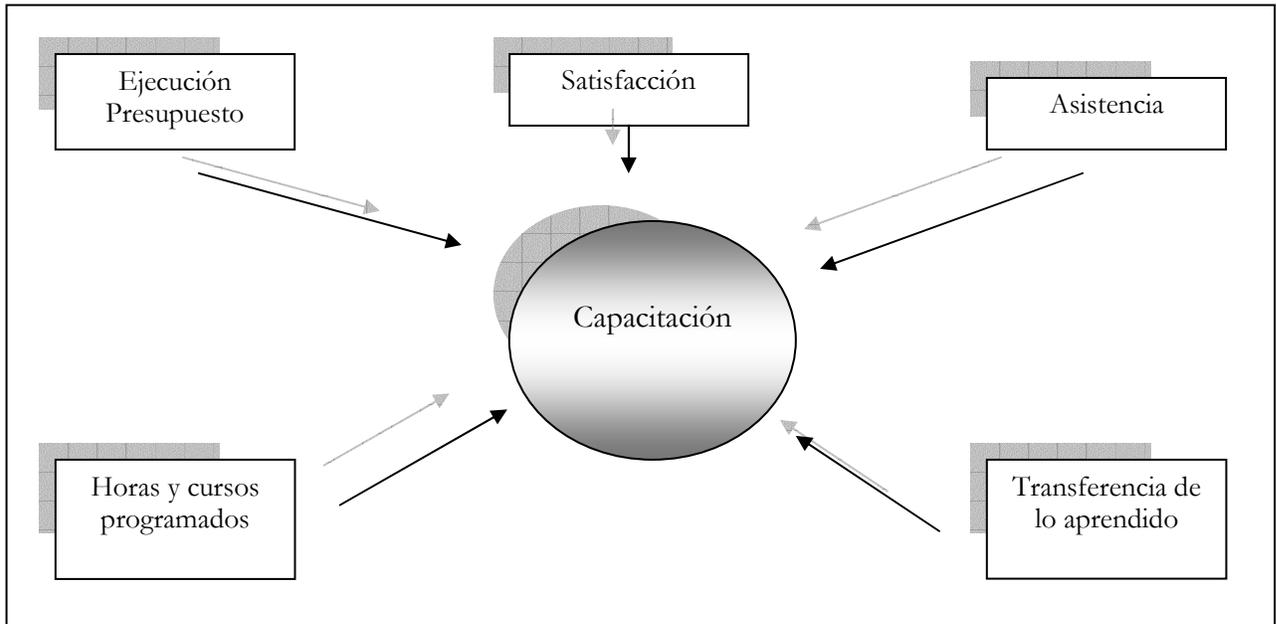


Fuente: Elaboración propia.

b) Definición de Indicadores.

Para definir los indicadores se analizan los elementos que influyen en el proceso de capacitación, que representan atributos del proceso y que su medición sería de interés para tomar decisiones para una adecuada gestión.

Figura 33: Factores a medir



Fuente: Elaboración propia.

Así es como para medir el comportamiento del proceso de capacitación se proponen los siguientes indicadores:

Dimensión	Indicador	Cálculo	Observaciones
Economía	Presupuesto de capacitación	Presupuesto destinado a capacitación/Presupuesto total de la empresa	
Economía	Cumplimiento del presupuesto de capacitación	$[\text{Inversión capacitación} / \text{Presupuesto programado}] * 100$	Porcentaje de ejecución del presupuesto de capacitación
Economía	Inversión sobre planilla de trabajadores	$\text{Inversión capacitación} / \text{Planilla de remuneraciones}$	
Economía	Inversión capacitación por trabajador	$\text{Inversión capacitación} / \text{Número total de trabajadores propios}$	
Economía	Presupuesto de capacitación por trabajador	$\text{Presupuesto destinado a capacitación} / \text{Número total de trabajadores}$	

Dimensión	Indicador	Cálculo	Observaciones
Eficacia	Eficacia en la Programación (porcentaje de capacitaciones realizadas respecto de las programadas)	$[\text{Número de cursos de capacitación programados} / \text{Número de cursos realizados}] * 100$	Se debe tener en cuenta porcentaje de cursos no contemplados debido a que se diseñan durante el año
Eficacia	Cumplimiento horas programadas	$\text{Horas capacitación programadas} / \text{Horas capacitación realizadas}$	Horas capacitación ejecutadas respecto de lo programado
Eficacia	Porcentaje de trabajadores capacitados	$[\text{Número de trabajadores capacitados} / \text{Número total de trabajadores}] * 100$	
Eficacia	Horas capacitación por trabajador	$\text{Total de horas de capacitación} / \text{Número de personas capacitadas}$	Número de horas que es capacitada en promedio una persona al año
Eficacia	Intensidad capacitación	$[\text{Total horas hombre trabajadas} / \text{Total horas hombre capacitación}] * 100$	Porcentaje de horas capacitación respecto a horas trabajadas
Eficacia	Porcentaje cursos internos	$[\text{Número cursos internos} / \text{Número total de cursos}] * 100$	
Eficacia	Asistencia	$\text{Horas asistidas a los cursos} / \text{Horas totales del curso}$	
Eficiencia	Costo capacitación por hora hombre	$\text{Costo total capacitación} / \text{total horas hombre capacitación}$	Refleja dinero desembolsado en capacitación respecto a las hrs. que destina los trabajadores en ésta
Eficiencia	Horas de capacitación por costo	$\text{Total hrs. capacitación} / \text{Costos directos capacitación}$	Relación entre producto obtenido y recursos consumidos

Dimensión	Indicador	Cálculo	Observaciones
Calidad	Promedio de evaluación del grado de satisfacción de los trabajadores capacitados	$[\text{Número de participantes que manifestaron una elevado nivel de satisfacción con los resultados del curso} / \text{Número total de participantes}] * 100$	Resultados evaluación Nivel 1. Ver Plan de Evaluación.
Calidad	Cumplimiento de plazos estipulados	$\text{Diferencia tiempo ejecución-tiempo programado}$	
Calidad	Grado satisfacción trabajadores con la capacitación	Resultados encuestas	Se propone agregar pregunta de satisfacción capacitación en encuesta de clima laboral y se propone cuestionario.

Fuente: Elaboración propia.

Se propone que los indicadores sean calculados bimestralmente de manera de monitorear el proceso y poder tomar acciones correctivas cuando éstos se alejen de los estándares definidos por el área de RRHH y así, poder cumplir con los objetivos del proceso.

c) Control

“El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”³⁵. Donde su objetivo es prever y corregir errores.

Para controlar el proceso de capacitación, se utilizará la información proveniente de todas las etapas anteriores del proceso. La principal medida de control que se propone, es la aplicación de los indicadores recién mostrados, que se enfocan en revisión de las actividades realizadas y la cantidad de recursos utilizados, entre otros.

La definición de los estándares y el cálculo periódico de los indicadores permitirá descubrir las desviaciones entre lo que se planeó y lo que efectivamente se realizó. Frente a resultados no deseados, se debe detectar el error en el que se está incurriendo, analizarlo junto a los actores relevantes (superintendentes, supervisores y/o trabajadores) para buscar soluciones a el(los) problema(s) detectado(s) y plantear acciones correctivas para corregirlo; lo que debe servir como antecedente para la prevención de errores futuros.

d) Retroalimentación

De esta etapa es que surge la retroalimentación a todo el proceso de capacitación. Ésta es básica dentro de un proceso sistemático, donde los flujos de información del proceso se utilizan para generar mejoras globales.

Este manejo de la información implica que se tiene que mantener un banco de datos con un registro de todas las actividades del sistema de capacitación siendo actualizado periódicamente.

Bajo este requerimiento es que surge la necesidad de que se centralice toda la información que genera el proceso de capacitación, sin que esta depende de personas externas a la División.

³⁵ Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 2000.

6.5.4 Resumen

A continuación se presenta un resumen de las propuestas de acción elaboradas para el proceso de capacitación y sus etapas. En un principio se estableció para cada etapa del proceso de capacitación su objetivo, responsable y plazos. Además se tiene:

- ◆ Detección de Necesidades: Dado que una programación no efectiva de las acciones de capacitación se puede considerar como consecuencia de una detección de necesidades deficiente o, en este caso, no muy específica, se propuso lo siguiente para la recopilación de información:
 - Modificación en formulario de apreciación de desempeño para precisar mejor los requerimientos de entrenamiento.
 - Implementar formulario DNC, que precisa información referente a cada curso; estableciendo el procedimiento donde se definan responsables, tiempos y mediante la realización de un instructivo de llenado.

A su vez, se incorpora la actividad de análisis de la información disponible con el fin de filtrar la información que “pasa” a la otra etapa.

- ◆ Programación: Se define una metodología para elaborar el plan de capacitación, basado en la literatura. Cada actividad debe responder una pregunta específica (qué, a quién, cómo, dónde, quién, cuándo).
 - Analizar información recolectada
 - Definición de objetivos
 - Analizar el método de aprendizaje adecuado (que se presenta como una instancia importante para incentivar aprendizaje interno)
 - Participantes, fecha, lugar, etc.

Además, se recomienda:

- Mantener registro de personas dentro de la División que sean buenos instructores.
 - A futuro crear un catálogo de cursos internos, tomando en cuenta la evaluación de cada curso.
- ◆ Ejecución: Se separa el subproceso de ejecución y registro de las acciones de capacitación, en dos subprocesos distintos.
 - ◆ Evaluación: Para el diseño de esta etapa, inexistente anteriormente, se plantea la metodología de evaluación de acciones de capacitación propuesta por Kirkpatrick y Jack Phillips. Siguiendo cada paso, se realizan ajustes y recomendaciones según el contexto de Anglo American Chile y la División Los Bronces. Además, se diseñan encuestas de evaluación para ser aplicadas en distintos momentos del proceso.

- En un principio y debido a las certificaciones de la división, se recomienda evaluar hasta los niveles de mayor dificultad las acciones de capacitación referentes a salud ocupacional, seguridad y medio ambiente.
 - Es importante la vinculación de la evaluación de desempeño con el proceso de capacitación, en particular para la evaluación de resultados.
- ◆ Seguimiento y Control: Para esta etapa se definieron una serie de indicadores que permitirán medir el desempeño del proceso de capacitación. Ellos se basan en cuatro dimensiones para la medición de la gestión del proceso, economía, eficiencia, eficacia y calidad. La definición de los estándares y el cálculo periódico de los indicadores permitirá descubrir las desviaciones entre lo que se planeó y lo que efectivamente se realizó.

Se debe mantener una base de datos con la información del proceso, siendo ésta actualizada todos los meses tomar acciones correctivas cuando sea necesario

BENEFICIOS ASOCIADOS AL REDISEÑO

- ◆ Mejorar planificación de las acciones de capacitación
 - Generación de un plan de capacitación que satisfaga las necesidades que lo originan
 - Aumento de cumplimiento del programa anual.
 - Optimización de la asignación de recursos (tiempo, plata) para entrenamiento.
- ◆ Evaluación de la efectividad de las acciones de capacitación llevadas a cabo, justificando la inversión en la que se incurre.
- ◆ Mayor control y seguimiento del proceso.
 - Generando retroalimentación que permitirá tomar decisiones para optimizar la calidad de las acciones de capacitación futuras
- ◆ El proceso de capacitación se convierte en un proceso sistemático.

6.5. RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Durante el desarrollo del trabajo se generan constantemente recomendaciones para la implementación de lo propuesto. En este punto se consideran además, otras recomendaciones globales para la implementación del rediseño, considerando entre éstas la importancia de la comunicación interna de las actividades relacionadas con la capacitación.

Se debe tener en cuenta que dentro de la gestión de los recursos humanos, se considera que una estrategia de importancia es la comunicación y retroalimentación con los trabajadores. Así es como, ...“toda organización se debe construir sobre una sólida base de información y comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades a través de la difusión de la información”³⁶.

De esta forma, para la implementación de las actividades de capacitación se propone:

A nivel estratégico:

- ◆ Difundir el procedimiento establecido, de manera que todos los actores involucrados lo conozcan bien.
- ◆ A nivel de estructura organizacional, se sugiere designar a una persona responsable de todo el proceso de capacitación y el registro de sus actividades dentro de la División Los Bronces, para que así exista un dueño del proceso dentro del área de RRHH, que responda por las obligaciones asociadas al proceso y además, se haga cargo de la implementación de la propuesta.

Otro punto que hay que tener en cuenta es que los supervisores se pueden sentir presionados en contestar varios cuestionarios, dependiendo de la cantidad de trabajadores bajo su supervisión y la cantidad de cursos solicitados; sin embargo, tienen que tener en cuenta la inversión en la que incurre la empresa para capacitar a sus trabajadores y se debe hacer cargo del aprendizaje de sus trabajadores, involucrándose en la evaluación de los resultados y en todo el proceso. Así, para evitar la resistencia se recomienda:

- ◆ Aplicación de una fuerte estrategia de comunicación, que incentive e incite a los supervisores a seguir el proceso.
- ◆ Además, se puede implementar algún tipo de incentivo monetario, o al contrario, algún tipo de penalización, asociada al cumplimiento o no del procedimiento y llenado de formularios (detección de necesidades, evaluación). Sin embargo, frente a este tipo de medidas, se deben evaluar los costos, ya que frente a una penalización, se puede tener efectos negativos para la percepción del proceso de capacitación dentro de la organización.

³⁶ Chiavenato, Idalberto, “Gestión del capital humano”, 2002, p419.

- ◆ Se puede restringir la programación de cursos, sin aceptar solicitudes fuera del período de programación de las acciones de capacitación.

Además de lo recién detallado, nivel operacional se propone³⁷:

- ◆ Diseño de informe para entrega de resultados anual a toda la organización.
- ◆ Presentación a la gerencia general de balances periódicos de las actividades realizadas y sus resultados.
- ◆ Difundir las acciones de capacitación:
 - Validar programa de capacitación con los supervisores antes de su implementación.
 - Comunicar acciones de capacitación realizadas a través de un diario mural.
 - Informar a los supervisores los funcionarios que asistirán a capacitación.
- ◆ Utilizar portal web de la empresa para comunicación de actividades
 - Dejar disponible documentos de registro y seguimiento
- ◆ Aplicar las encuestas de evaluación dirigidas a los supervisores vía e-mail.
- ◆ Incluir pregunta en encuesta de anual de clima laboral referente a la capacitación: Percepción del nivel de entrenamiento o capacitación entregada, Grado de satisfacción con las acciones de capacitación recibidas.
- ◆ Se propone que el nuevo diseño del proceso de capacitación, considerando sus etapas y actividades, se encuentre disponible en la Intranet para su la accesibilidad de los trabajadores.

Frente a malos resultados, revisar y rediseñar.

³⁷ Cada una de estas sugerencias se puede incluir dentro de las etapas del proceso de capacitación, sin embargo, se muestran desagregadas de éstas debido a que no han sido nombradas o detalladas anteriormente.

7. CONCLUSIONES

A partir del trabajo realizado se ha podido establecer que la gestión del aprendizaje humano dentro de las organizaciones, mediante la capacitación de las personas, es esencial para mejorar el desempeño de la empresa. Así de central se presenta, al existir acciones de capacitación, que éstas se evalúen para dimensionar los resultados y efectos que entregan, tanto a las personas como al negocio.

Si el área de Recursos Humanos de una empresa no evalúa lo que realiza, no es posible dimensionar el beneficio que se está obteniendo, así como tampoco se puede saber si los objetivos establecidos se cumplen y si estos están realmente alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto significa que no se puedan medir los resultados, impidiendo además, plantear mejoras ante lo que se está realizando.

De esta forma, establecer un sistema de evaluación de la capacitación dentro de una empresa es una tarea fundamental y sin embargo, muy compleja.

Los modelos de Kirkpatrick y J.J. Phillips presentan una metodología secuencial y entendible para la evaluación que, sumado a la adaptación de estos modelos a la realidad de una organización en particular, presentan la oportunidad de que el establecer una evaluación sistemática sea factible. La evaluación a distintos niveles permite dimensionar los resultados reales de la capacitación ya que considera distintos aspectos, desde la satisfacción de los capacitados hasta el retorno de la inversión.

Bajo este contexto y según los aspectos teóricos considerados, un proceso dinámico y continuo no puede ser tal sin la existencia de las instancias de control y retroalimentación del sistema. Éstas son necesarias para complementar una evaluación global de lo ejecutado.

También es que se considera que para el diseño de una etapa de evaluación se deben revisar: las etapas previas del proceso de capacitación, debido a la secuencialidad de éstas; y la vinculación de este proceso con otros procesos de la gestión del recurso humano, como lo es la evaluación de desempeño.

Es en base a esto que se desarrolla el trabajo de título presentado.

En el caso particular de Los Bronces y en concordancia con los objetivos planteados en este trabajo, el análisis de la información disponible permitió constatar que el proceso de capacitación no se encontraba bien estructurado y sus actividades asociadas no estaban bien definidas, dificultando el funcionamiento del proceso de manera eficiente.

No se contaba con una metodología de evaluación de las acciones realizadas, no se realizaba seguimiento periódico de éstas y la información recolectada no era suficiente para la toma de decisiones. Además, fue posible observar que no existe información acerca de la opinión de los trabajadores y supervisores acerca del proceso.

Con esto, se pudo determinar el proceso completo de capacitación debía ser rediseñado, estableciendo una serie de cambios necesarios para estructurar el proceso en busca de un nivel óptimo de funcionamiento; mediante la incorporación de nuevas actividades a realizar y generando instrumentos para la recolección de información más acabada.

Esta revisión permitió que el área de RRHH observara el estado actual del proceso de capacitación e identificara sus deficiencias, dando paso a un trabajo en conjunto para el rediseño.

De acuerdo a las modificaciones propuestas y en el entendido de la evaluación de la capacitación, ellos se percataron que como base para implantar un sistema de evaluación dentro de la organización, se debe evaluar el posicionamiento de la capacitación dentro de la organización, considerando que la satisfacción y el desempeño se encuentran estrechamente relacionados y para saber “el terreno que se está pisando”.

En cuanto a la metodología de evaluación presentada, el área de RRHH de la División mostró mayor interés en la vinculación de la evaluación de la capacitación con el proceso de evaluación de desempeño más que en el cálculo del ROI, sintiéndose satisfechos con una evaluación hasta el nivel 4; nivel que mide la transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo.

En la etapa de seguimiento y control, los indicadores de gestión de la capacitación propuestos fueron considerados por la empresa como una herramienta útil para el análisis de lo realizado durante el año y para evaluar el logro de los objetivos de capacitación propuestos, siendo un aporte de importancia ya que antes se manejaban tan sólo dos indicadores de gestión de la capacitación: inversión en capacitación y horas hombre capacitación v/s horas trabajadas.

En el caso particular de este trabajo, para un funcionamiento efectivo de lo que se propone se depende fundamentalmente de la cooperación y compromiso de los supervisores de la empresa. Ante esto, la implementación de lo planteado se presenta como una tarea no menor para el futuro por lo que se requiere gestionar el cambio y mostrar los beneficios de la propuesta a las personas que deban hacerse responsables de la implementación.

Así también, es importante que la empresa esté comprometida con el perfeccionamiento permanente de su gente, ya que sin una cultura interna que sea favorable al aprendizaje, donde no se den espacios u oportunidades para que los trabajadores puedan poner en práctica lo aprendido, no tiene real sentido invertir en capacitación.

Teniendo en cuenta otros aspectos del trabajo realizado, es de interés notar que en los cambios referentes a procesos “blandos” dentro de una empresa minera, muchas veces se choca contra la cultura de una organización donde la seguridad, la producción y los costos, son lo más importante. Pese a esto, es central distinguir el interés de Anglo American Chile por mejorar los procesos de apoyo al negocio principal, reconociendo el impacto de éstos en el desempeño global de la organización, aunque no impliquen costos monetarios relevantes.

Para finalizar se debe destacar que, a juicio del memorista, para un buen resultado en el trabajo de título es esencial la construcción de buenas relaciones con las partes interesadas en el proceso, así como también el involucramiento y compromiso verdadero con la misión a cumplir. Sin duda, esto se convierte en un gran aprendizaje de vida para la persona.

En el caso de la relación que se estableció en Los Bronces, el trabajo en terreno permitió desarrollar una relación estrecha con las personas pertenecientes al área de RRHH, recibiendo feedback constantemente y pudiendo ser testigo de los movimientos del negocio; todos aspectos centrales para la realización de un trabajo exitoso.

Se averiguó que la implementación de la propuesta realizada se contempla dentro del plan estratégico de RRHH de la División Los Bronces del año 2007, esperando que en un futuro se adopten las medidas sugeridas a nivel corporativo. Este camino recién está comenzando y se espera ser parte de él.

8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

A. Libros:

BARROS, Oscar. “Reingeniería de Procesos: Un enfoque metodológico”, Dolmen Ediciones, Chile, 2ª edición, 1995.

BARROS, Oscar. “Rediseño de Procesos de Negocios mediante el Uso de Patrones”, Dolmen Ediciones, Chile, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. México, Mc Graw Hill, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. Mc Graw Hill, 2003, 475p.

CHILE. Ministerio del Trabajo. 1997. Ley N° 19.518, publicada en el Diario Oficial de 14 de Octubre de 1997 sobre Estatuto de Capacitación y Empleo (E.C.E.) 30p.

KIRKPATRICK, Donald. “Training Evaluation” En: Robert Craig (Ed) “Training and Development Handbook. A guide to human resource development”. NY, Mc Graw Hill, 1987.

PHILLIPS, Jack y STONE, Ron. “How to measure training results”, Mc Graw Hill, 2002. 284p.

REZA, Juan Carlos. “Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones”, México, 1995.

REZA, Juan Carlos. “Cómo evaluar las programas de capacitación en las organizaciones”, México, 1995.

SPOERER, Sergio y VIGNOLO, Carlos. “Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje”, 2004, 12p,

<<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges63.pdf>>.

WERTHER, William y DAVIS, Keith. “Administración de personas y RRHH”. México, Mc Graw Hill, 2000. 582p.

B. Tesis:

COCINA, Matías. 2002. Desarrollo de un sistema de medición de resultados para el programa de transformación organizacional de un servicio público. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 149p.

HERRERA, Issis. 2006. “Levantamiento y Rediseño de los procesos de Becas, para un Organismo de la Administración del Estado”. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 170p.

MARQUEZ, María y MONTECINOS, María. 2004. Metodología de evaluación de programas de desarrollo gerencial y profesional DII-ENAP. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 72p.

MATTAR, Ignacio. 2000. “Instrumentos de Evaluación de la Capacitación”. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 93p.

SCHNEUER, Sebastián. 2004. “Diseño de un Sistema de Medición y Mejoramiento de la Calidad de Servicio para las Colinas de Cuncumén”. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 88p.

STRAUSS, Rodrigo y VERGARA, Cristian. 2005. “Rediseño de Procesos del Área de Recursos Humanos de una Institución Financiera”. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 172p.

C. Sitios Web:

<www.sence.cl> Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Gobierno de Chile. Revisión de publicaciones disponibles.

<www.astd.org> American Association of Training and Development. Documentos disponibles.

<www.trainingmagazine.com>

<www.chilecapacita.cl> / <www.e-develop.cl>: Artículos relacionados con el tema de capacitación

<ucursos.ing.uchile.cl>, apuntes IN55A, SIA.

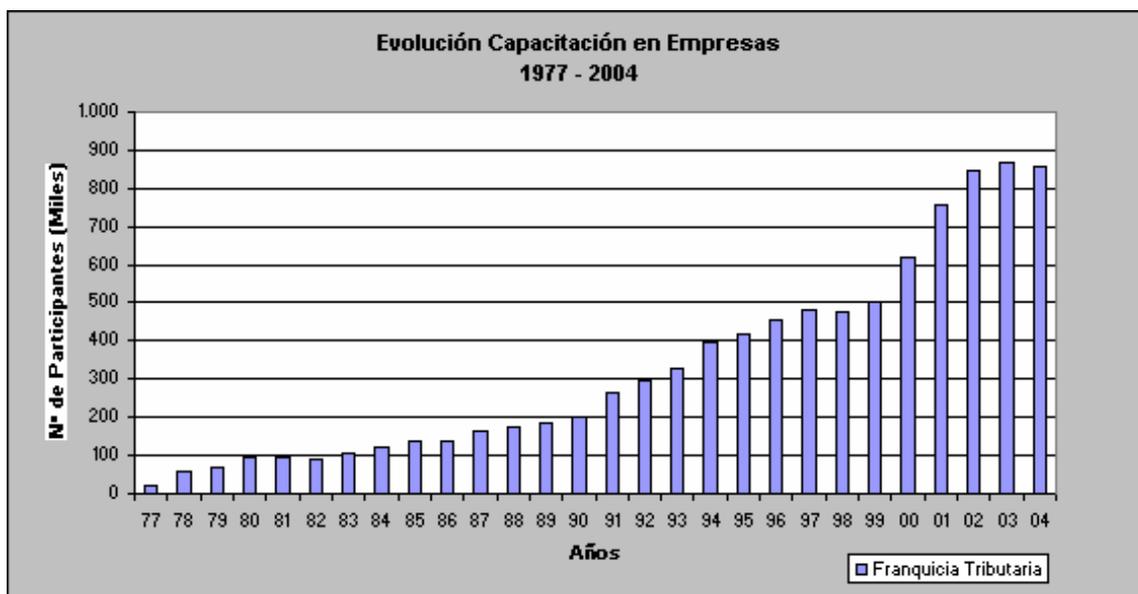
Modernizando la capacitación en el sector público, DIPRES, ministerio de Hacienda, s.a.

<http://www.dipres.cl/control_gestion/pmg/capacitacion.pdf>

9. ANEXOS

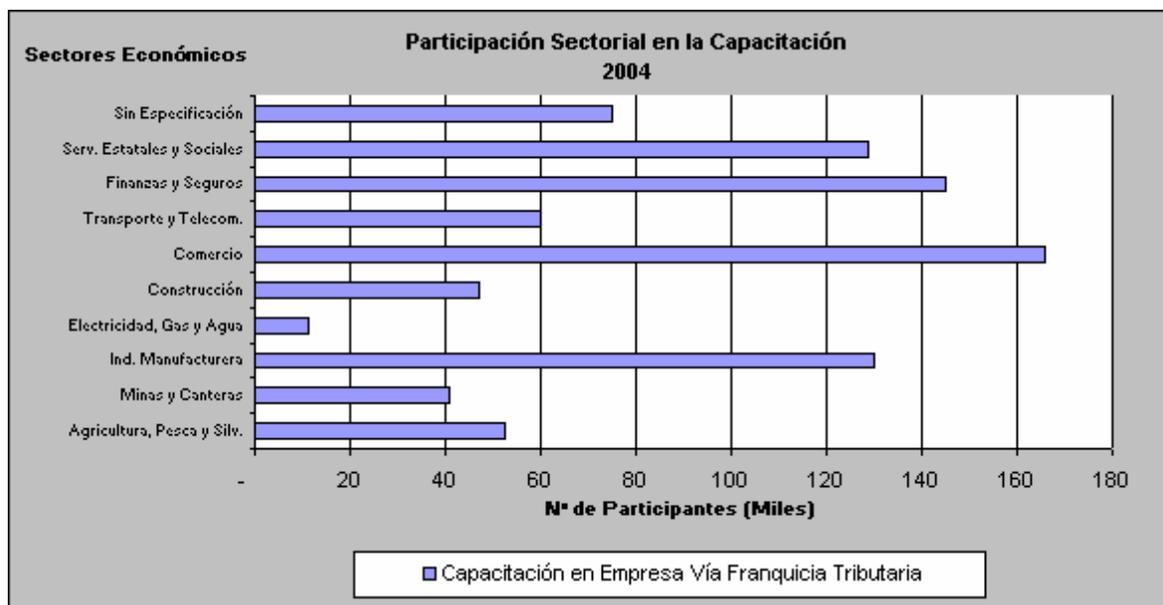
ANEXO A: ESTADÍSTICAS SENCE

a) Evolución de la capacitación en las Empresas.



Fuente: SENCE, Anuario Estadístico año 2004

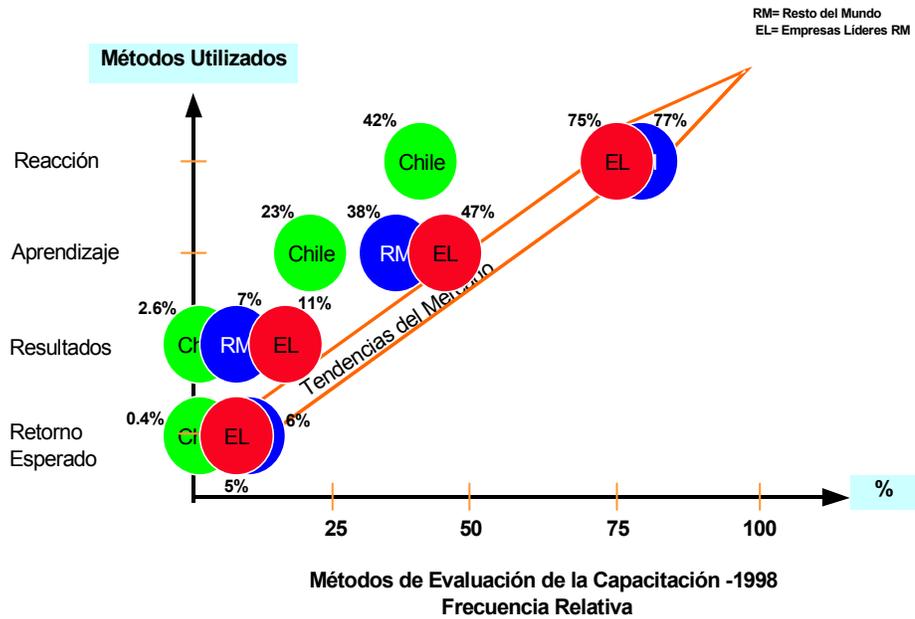
b) Importancia relativa que alcanzan los sectores de actividad económica



Fuente: SENCE, Anuario Estadístico año 2004

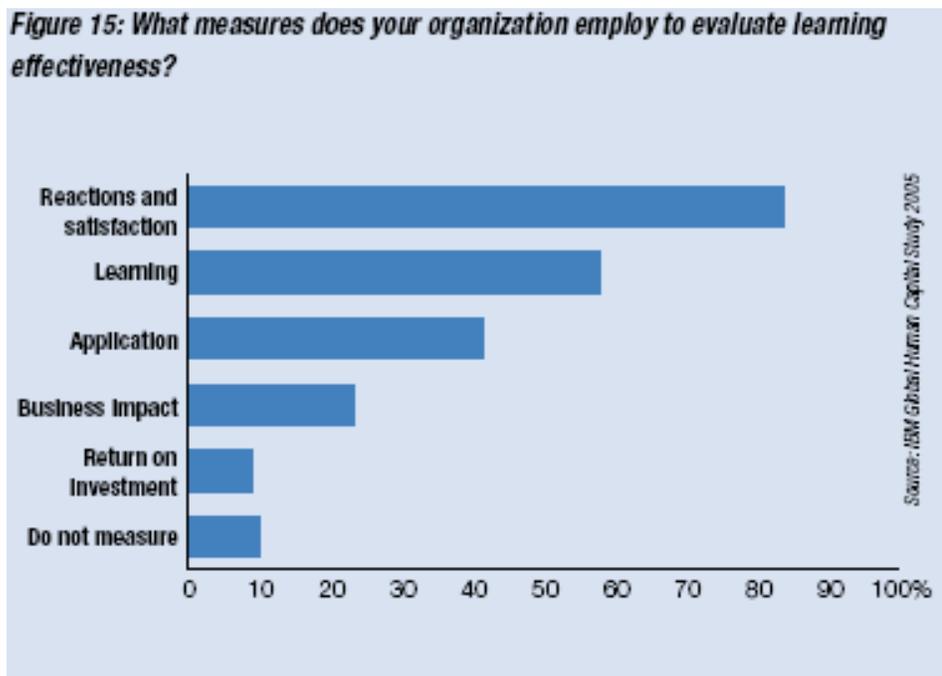
ANEXO B: EVIDENCIA DE LA BAJA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO.

a) Estudio de Guillermo Cerna



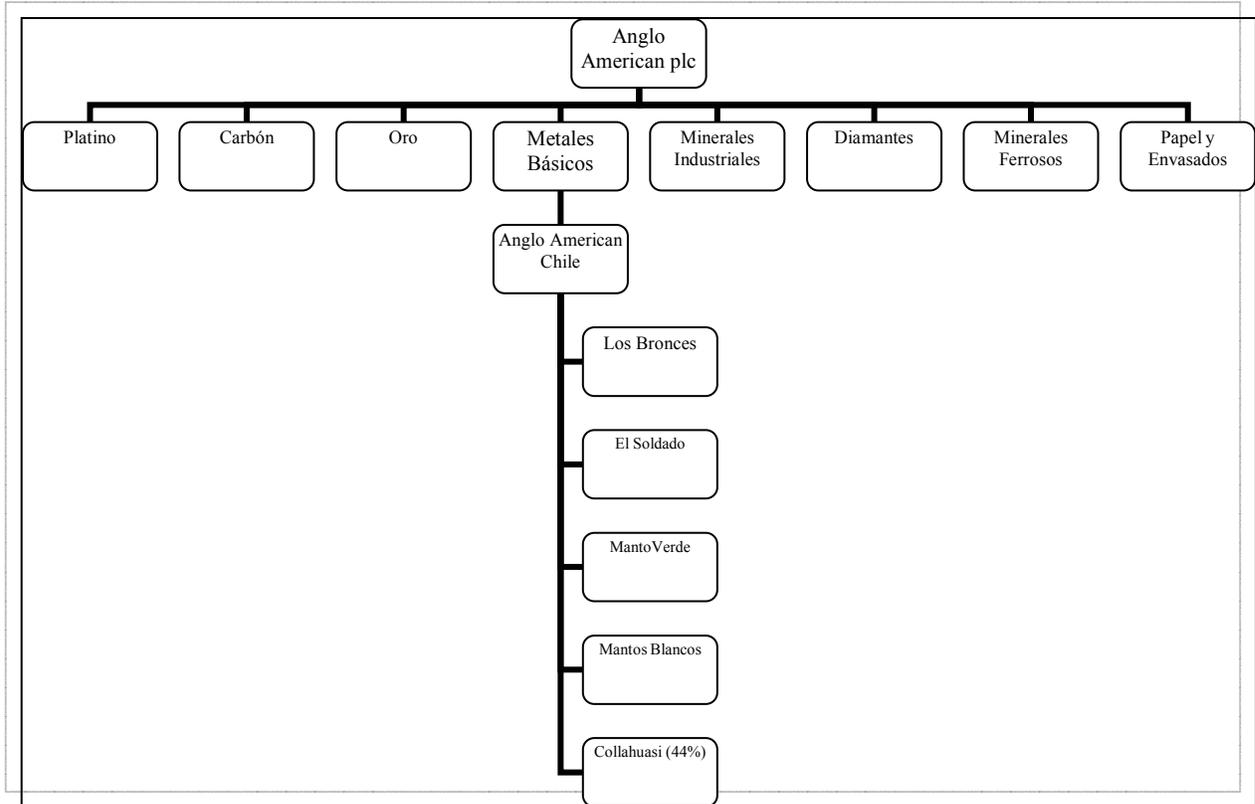
b) IBM global Human Capital Study 2005

i) Cuadro 1



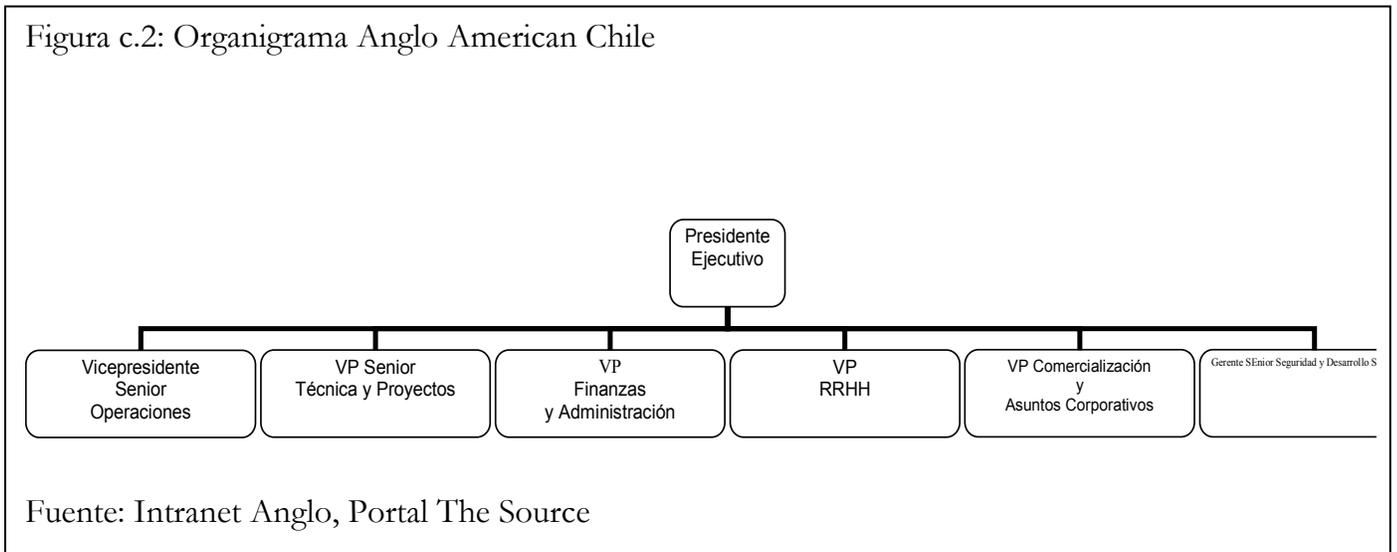
ANEXO C: ANTECEDENTES EMPRESA

Figura c.1: Negocios de Anglo American plc.



Fuente: Elaboración propia.

Figura c.2: Organigrama Anglo American Chile



Fuente: Intranet Anglo, Portal The Source

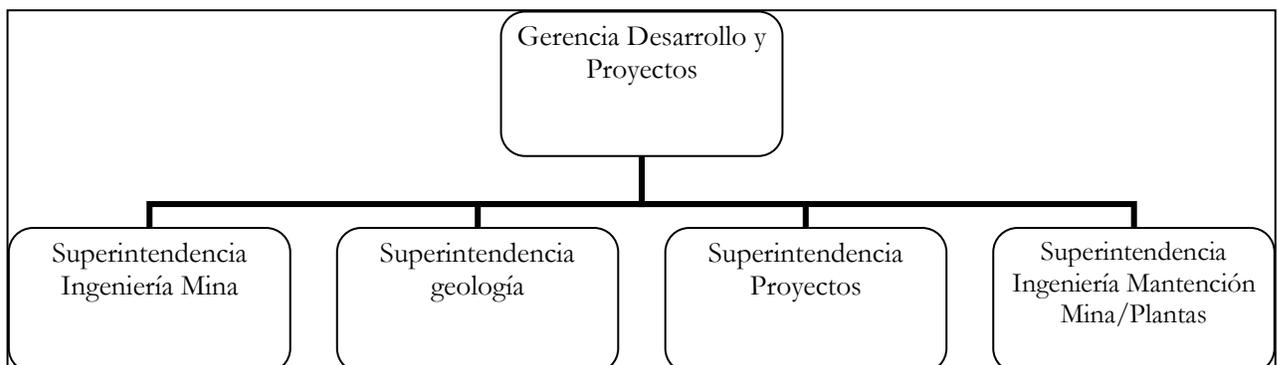
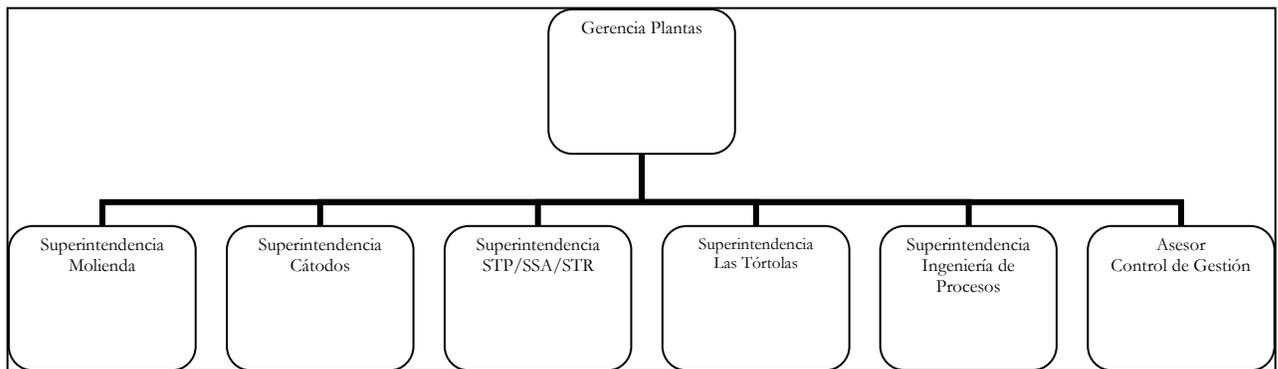
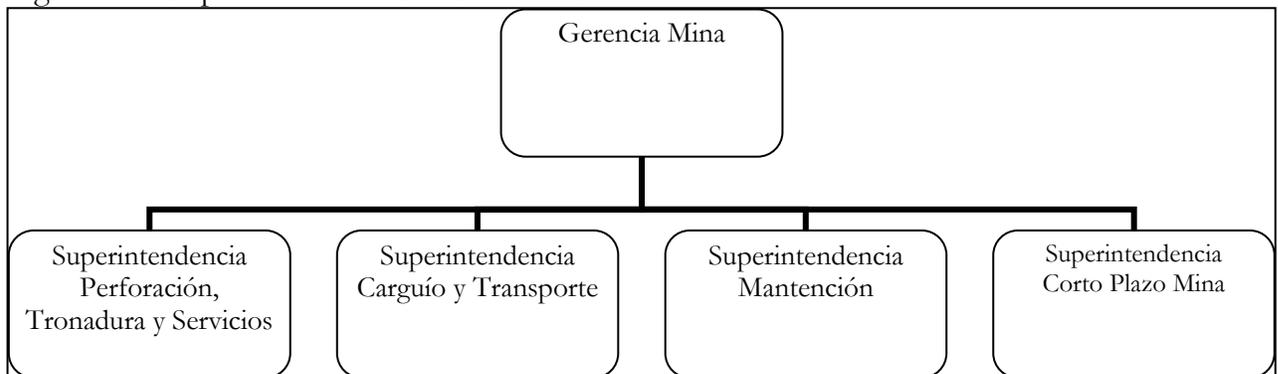
Figura c.3: Producción Los Bronces

	2005	2004
Producción Total Cobre Fino (tonnes) Total Fine Copper Production (tonnes)	227.268	231.554
Cátodos (tonnes) Cathodes (tonnes)	38.834	31.729
Cobre Contenido en Concentrados (tonnes) Copper Concentrates (tonnes)	188.434	199.825
Molibdeno en Concentrados (tonnes) Molybdenum Concentrates (tonnes)	2.123	1.706
Costo Operacional (US\$/lb)* Operating Cost (US\$/lb)*	52,7	44,4

*Costo C2: Costo de explotación, de administración y ventas, depreciación y amortización
*C2: Operating Cost: exploitation, sales and administration, depreciations and amortization cost

Fuente: Memoria Anual 2005

Figuras c.4: Superintendencias Los Bronces



ANEXO D: PROCEDIMIENTO FRANQUICIA TRIBUTARIA

a) Procedimiento Franquicia Tributaria

Los principales actores involucrados en este proceso son:

- ◆ Ministerio del Trabajo, a través del Servicio Nacional de Capacitación, SENCE, ente público encargado de vigilar y fiscalizar el funcionamiento del sistema de capacitación que crea la ley.
- ◆ OTIC, Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación.
- ◆ OTEC, Organismos Técnicos de Capacitación.
- ◆ Empresas que se encuentran clasificadas por el Servicio de Impuestos Internos, SII, como contribuyentes de la Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta.

SENCE, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo es un organismo técnico del Estado descentralizado, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo.

Su misión es: “Contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, a través de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral, que propenda al desarrollo de un proceso de formación permanente”.

OTIC, son personas jurídicas sin fines de lucro, cuyo objetivo es otorgar apoyo técnico a las empresas adheridas, principalmente, a través de la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación y de asistencia técnica para el desarrollo de recursos humanos.

A estos organismos les está impedido impartir y ejecutar directamente actividades de capacitación laboral. Sólo les corresponde servir de nexo entre las empresas afiliadas y los organismos técnicos de capacitación (OTEC), que son las instituciones, con personalidad jurídica, que están facultadas por SENCE para impartir capacitación ocupacional a través de acciones o cursos. Integran también esta calidad, por derecho propio, los Centros de Formación Técnica; Institutos Profesionales y Universidades.

Los formularios y actividades involucrados para el desarrollo del proceso de capacitación son:

- ◆ Formulario único de comunicación, rectificación y liquidación de actividades de capacitación.
- ◆ Formulario para solicitud de cursos internos.
- ◆ Actualización de costos cursos internos empresas.
- ◆ Actualización relatores de cursos internos empresas.
- ◆ Certificado Liquidación de Capacitación: Documento que entrega el SENCE a las empresas, normalmente en el mes de Abril de cada año, y en el cual el Servicio certifica haber visado los diferentes gastos de capacitación presentado por la empresa durante el ejercicio anual, para ser imputados a la Franquicia Tributaria.
- ◆ Comunicación capacitación: Formalidad en que la empresa comunica al SENCE, a través del “Formulario Único de Comunicaciones, Rectificaciones y Liquidaciones de acciones de capacitación”, la intención de hacer participar a uno o más de sus trabajadores en una actividad de capacitación, para los efectos de acceder a la Franquicia Tributaria. El formulario respectivo debe ser presentado al Servicio, a lo menos, un día hábil antes de la fecha de inicio de la actividad. Se puede realizar la comunicación a través de las siguientes vías: Formulario papel, Internet, OTIC.

Figura D.1: Proceso de Comunicación y Liquidación de la capacitación

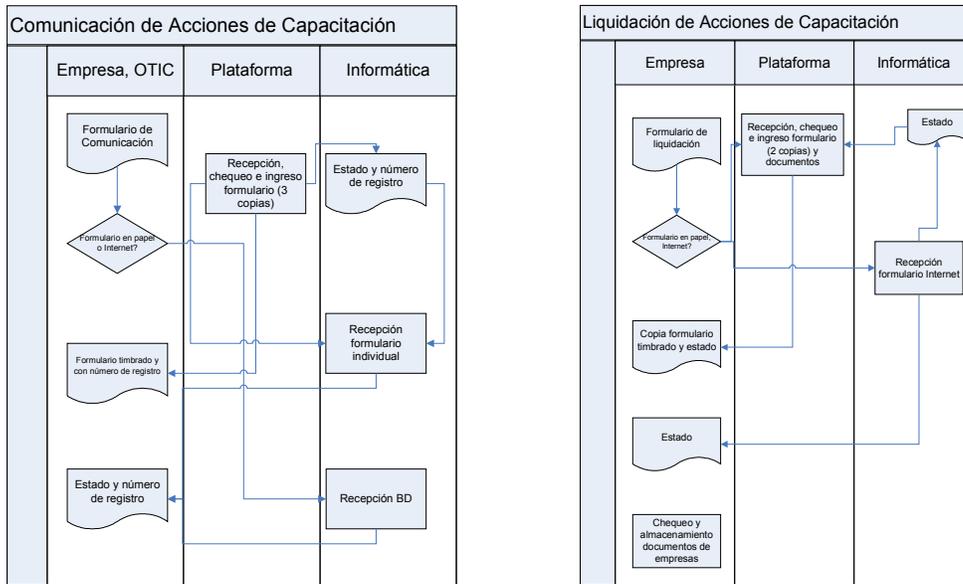


Figura D.2: Proceso global de Administración de Franquicias Tributarias SENCE

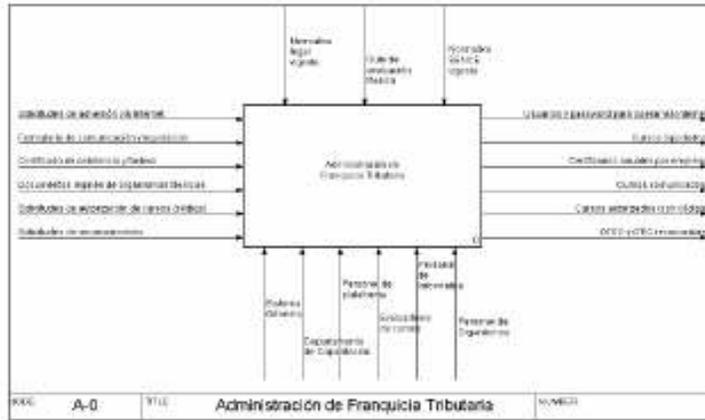


Figura 1. Diagrama de Contexto

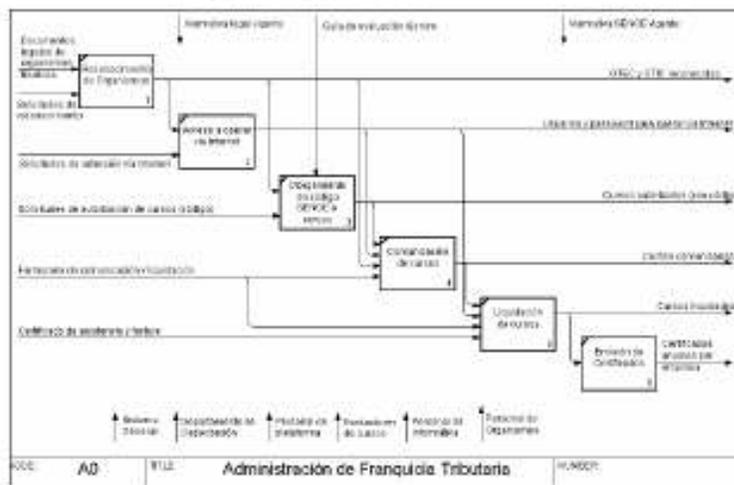


Figura 2. Diagrama de Nivel 0

Fuente: Examen 2003 curso IN55A, SIA.

ANEXO E: DOCUMENTOS CREADOS PARA APOYAR PROCESO CAPACITACIÓN

E.1. Formulario Detección de Necesidades de Capacitación.

ANGLO AMERICAN CHILE						
División Los Bronces						
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN AÑO 2006						
GERENCIA	_____					
SUPERINTENDENCIA	_____					
DEPARTAMENTO / UNIDAD	_____					
1.- NOMBRE DEL CURSO, TALLER, SEMINARIO O ACTIVIDAD						

2.- CARENCIAS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O ACTITUDES OBSERVADAS: Origen de la necesidad de capacitación						
Desempeño	<input type="text"/>	Nuevas Tecnologías/ Procesos	<input type="text"/>			
Desarrollo	<input type="text"/>	Conocimientos/Competencias necesarias para la posición	<input type="text"/>			
Otros: _____						
3.- OBJETIVOS DEL CURSO		_____				
_____		_____				
_____		_____				
_____		_____				
4.- EL CURSO SIGNIFICA UN APORTE A		_____				
Productividad	<input type="text"/>	Reducción de Costos	<input type="text"/>	Clima Laboral	<input type="text"/>	
Planificación/ Control	<input type="text"/>	Seguridad/ Salud Ocupacional/Medio Ambiente	<input type="text"/>			
Otro (especificar) _____						
TIPO DE CURSO (no excluyente)		Práctico	<input type="text"/>	Teórico	<input type="text"/>	
Seguridad & D S	<input type="text"/>	Operación	<input type="text"/>	Gestión	<input type="text"/>	
Mantenimiento	<input type="text"/>	Administración	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>	
5.- PRIORIDAD	Alta	<input type="text"/>	Media	<input type="text"/>	Baja	<input type="text"/>
6.- DURACIÓN DEL CURSO	Indicar cantidad de horas		<input type="text"/>			
7.- NIVEL DEL CURSO	Básico	<input type="text"/>	Intermedio	<input type="text"/>	Avanzado	<input type="text"/>
8.- NIVEL DE LOS PARTICIPANTES (Niveles no Excluyentes)	Supervisor	<input type="text"/>	Empleado	<input type="text"/>		
9.- CANTIDAD DE SESIONES EN EL AÑO			<input type="text"/>			
10.- CANTIDAD DE PARTICIPANTES POR SESIÓN			<input type="text"/>			

E.2 Muestra de registros creados.

a) Seguimiento Mensual

ANGLO AMERICAN CHILE

Actividades de Capacitación

Enero 2006

N°	Nombre del Curso	Prog	N° Part.	Durac.(hrs)	H.H.C.	Distribuc. % (HHC)		Costo (\$)
						Parcial	Acum.	Total
Total		0	0	0.0	0.0	0%		0
Horas Trabajadas								
Indice		#DIV/0!			#DIV/0!			

A member of the Anglo American plc group

Gerencia Recursos Humanos DLB

b) Resumen Anual

ANGLO AMERICAN CHILE

Actividades de Capacitación

Resumen anual 2006

N°	Mes	H.H.C.	Horas ET	Indice	Costo (\$)
					Total
1	Enero	0.0	0	#DIV/0!	0
2	Febrero	0.0	0	#DIV/0!	0
3	Marzo	0.0	0	#DIV/0!	0
4	Abril	0.0	0	#DIV/0!	0
5	Mayo	0.0	0	#DIV/0!	0
6	Junio	0.0	0	#DIV/0!	0
7	Julio	0.0	0	#DIV/0!	0
8	Agosto	0.0	0	#DIV/0!	0
9	Septiembre	0.0	0	#DIV/0!	0
10	Octubre	0.0	0	#DIV/0!	0
11	Noviembre	0.0	0	#DIV/0!	0
12	Diciembre	0.0	0	#DIV/0!	0
Total		0.0	0	#DIV/0!	0
Sence/Total		#REF!			

imponible
excedente franquicia
utilizado

A member of the Anglo American plc group

Gerencia Recursos Humanos DLB

ANEXO F: SOLICITUD CURSO

Solicitud de Curso Externo

TIPO DE CURSO	
Seguridad <input type="checkbox"/>	D.S <input type="checkbox"/> Operación <input type="checkbox"/> Mantención <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Computación <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
Nombre del Curso / Seminario / Taller / Actividad	Fecha Solicitud

Organismo que Dicta el curso/seminario	Contacto/Fono Orgn Capacitador	Total Horas
	Fecha Inicio	Fecha Cierre
		Horario

Aprobaciones	
Nombre Supervisor Directo	Firma Supervisor Directo
Nombre Gerente	Firma Gerente
Justificación de la Actividad	

	Nombre Participantes	SUP / EMP	Rut	Cuenta de Cargo	División
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Confirmación Inscripción	Costo	SENCE	
Fecha Recepción Solicitud	\$0 <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
	UF	Código SENCE	
Registro al Sistema de RRHH (Nombre)	Fecha	Firma	

Nota:

- 1 Completar todos los datos solicitados
- 2 Adjuntar copia del folleto de la Institución que dicta el curso/seminario
- 3 Enviar una semana antes del inicio de la actividad a Recursos Humanos de la división correspondiente
- 4 Cursos con extensión superior a 80 horas o conducentes a obtener un título, postítulo o grado académico deben contar con la aprobación del Vicepresidente de Recursos Humanos
- 5 Los cursos de idiomas fuera del esquema establecido deben contar con la aprobación del VP de RRHH
- 6 Las aprobaciones del Vicepresidente de RRHH debe contar con una revisión previa del Gerente de RRHH en las divisiones o del Gerente de Desarrollo de Recursos Humanos en Santiago

REGISTRO ASISTENCIA CURSOS INTERNOS

Curso	
Relator	
Fecha	
Lugar	
Horas	

TIPO DE CURSO						
Seguridad <input type="checkbox"/>	DS <input type="checkbox"/>	Operación <input type="checkbox"/>	Mantenición <input type="checkbox"/>	Administración <input type="checkbox"/>	Computación <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>

	Rut	Nombre	Empre sa	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

- **Adjuntar contenido del curso y hacer llegar a Recursos Humanos**
- **Todo entrenamiento mayor o igual que 2 horas debe ser registrado**

NOMBRE / FIRMA
RELATOR

NOMBRE / FIRMA
COORDINADOR

ANEXO G: REDISEÑO

G.0: Diccionario de Actividades³⁸

Activity Name	Activity Definition	Input Name	Input Definition	Output Name	Output Definition
Detección de Necesidades de Capacitación	Corresponde a la primera etapa del proceso de capacitación y son las actividades efectuadas para obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades y conductas que el personal requiere satisfacer con el fi...	Evaluación Desempeño Trabajadores	Es la información proveniente de la evaluación de desempeño realizada a los trabajadores por su supervisor directo. Contiene un ítem donde se abarcan las necesidades de entrenamiento del trabajador.	Cambios de Estado	Información necesaria para mantener al día la situación del proceso de capacitación en la etapa de Seguimiento y Control.
		Requerimientos del Negocio	Corresponde a las necesidades de capacitación que surgen de la estrategia y objetivos del negocio.	Necesidades de Capacitación Diagnosticadas	Información de las necesidades a cubrir y su prioridad.
		Consulta a Superintendencias	Necesidades de capacitación determinadas por los supervisores de cada proceso en una reunión con los asesores de RRHH, realizada a principios de año.		
Programación Capacitación	Diseño y programación de las acciones de capacitación a realizar durante el año. Definición de actividades de capacitación, definición destinatarios capacitación, selección de organismo capacitador, fechas. .	Necesidades de Capacitación Diagnosticadas	Información de las necesidades a cubrir y su prioridad.	Información del Programa de Capacitación	Reporte y comunicación del programa.

³⁸ Este diccionario de actividades es generado por el programa BPWin.

		Información de Entidad Capacitadora	Antecedentes de personas o instituciones que realizan capacitación. Permite conocer detalles de la oferta de capacitación y si ésta responde a los requerimientos de la empresa.	Solicitud de Cursos a Entidad Capacitadora	
				Cambios de Estado	Información necesaria para mantener al día la situación del proceso de capacitación en la etapa de Seguimiento y Control.
				Instrucciones Plan de Capacitación	Cursos de capacitación a realizar Objetivos capacitación Destinatarios Selección organismo capacitador Tipo de capacitación
Ejecución de la Capacitación	Conjunto de actividades relacionadas con la ejecución (implementación y aplicación) del programa de capacitación.	Instrucciones Plan de Capacitación	Cursos de capacitación a realizar Objetivos capacitación Destinatarios Selección organismo capacitador Tipo de capacitación	Trabajador Capacitado	Trabajador que ha recibido capacitación.
		Requerimientos del Negocio	Corresponde a las necesidades de capacitación que surgen de la estrategia y objetivos del negocio.	Cursos de Capacitación Ejecutados	Registro y reporte de las actividades de capacitación, con el fin de mantener información actualizada del proceso.
		Insumos para la Implementación de los Cursos de Capacitación		Cambios de Estado	Información necesaria para mantener al día la situación del proceso de capacitación en la etapa de Seguimiento y Control.
				Información Ejecución de la Capacitación	Información respecto al tema que se trató, la asistencia de los alumnos fecha, lugar, etc. Datos de recolectados durante la ejecución. Evaluación nivel 1 y 2.

Evaluación de los Resultados	Esta etapa del proceso de capacitación corresponde a las actividades realizadas para evaluar la eficacia del programa de capacitación.	Trabajador Capacitado	Trabajador que ha recibido capacitación.	Cambios de Estado	Información necesaria para mantener al día la situación del proceso de capacitación en la etapa de Seguimiento y Control.
		Información Ejecución de la Capacitación	Información respecto al tema que se trató, la asistencia de los alumnos fecha, lugar, etc. Datos de recolectados durante la ejecución. Evaluación nivel 1 y 2.	Resultados Evaluación Capacitación e Información relevante	
Seguimiento y Control del Proceso	En una base de datos se mantiene la información actualizada de todas las actividades relacionadas con el proceso de capacitación, generando antecedentes requeridos por otras actividades para realizar su trabajo. Se guardan resultados de la...	Cambios de Estado	Información necesaria para mantener al día la situación del proceso de capacitación en la etapa de Seguimiento y Control.	Reportes	Reporte de todas las actividades del procesos a la Gerencia.
		Resultados Evaluación Capacitación e Información relevante		Información de Estado	Se entrega retroalimentación a las otras etapas del proceso.

G.1: Cambio en apreciación de desempeño

ANGLO AMERICAN CHILE					
División Los Bronces					
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO					
TIPO DE CURSO					
Costos	<input type="text"/>	Técnico (especifique)	<input type="text"/>		
Seguridad & DS	<input type="text"/>	_____			
Computación		Gestión de personas	<input type="text"/>		
Ppt	<input type="text"/>	(Trabajo en equipo, liderazgo, etc.)			
Excel	<input type="text"/>	Especifique:	_____		
Word	<input type="text"/>				
Otro	(especifique) :	Otro tipo de curso (especifique)	_____		
_____		_____			
PRIORIDAD					
Alta	<input type="text"/>	Media	<input type="text"/>	Baja	<input type="text"/>
Comentarios:					

G.2: Instructivo a adjuntar con formulario DNC³⁹

³⁹ Formulario presentado en Anexo E: Antecedentes práctica.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO:

Obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades y conductas que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo con el fin de diseñar y programar la capacitación anual.

RESPONSABLE:

Cada gerencia, con la asesoría de RRHH determinará las necesidades de entrenamiento requeridas por su personal para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

PLAZO:

Marzo

El área de Recursos Humanos, en su calidad de asesor en el proceso, provee a cada gerencia de un formulario de detección de necesidades de capacitación como un medio auxiliar para facilitar la programación de cursos, identificando los problemas, causas y su prioridad, presentándose además, como una herramienta para la posterior evaluación y seguimiento de estas actividades.

EXPLICACIÓN FORMULARIO

En el primer punto, se pide registrar el nombre del curso a solicitar en relación a lo que se debe o se espera enseñar.

Luego, se debe especificar el origen de la necesidad de capacitación.

En la definición de los objetivos del curso, se debe detallar lo que se espera lograr con la ejecución del curso.

La definición del tipo de curso y su aporte al negocio son campos importantes para segmentar por área la carencia presentada, además posteriormente servirán para la evaluación y seguimiento de la actividad.

La prioridad del curso y su nivel, permite realizar una programación adecuada de las actividades de capacitación, adecuándolas a la necesidad presentada. Posteriormente, se debe registrar el total de horas del curso especificado y la prioridad para su realización.

En los puntos siguientes se pide que realice una estimación de costos, total de horas, y fechas y sugerencias para la implementación del curso.

Debido a que ud. es de gran importancia para el desarrollo de los trabajadores bajo su supervisión, se necesita de su completa cooperación para que este nuevo método de recolección de información funcione. Tomándose unos minutos más de trabajo, el proceso de capacitación puede mejorar notablemente. Muchas gracias.

G.3: Encuesta opinión acerca de la capacitación

La siguiente encuesta tiene por objetivo captar la opinión que las personas de la organización tienen respecto al proceso de capacitación dentro de la empresa.

Debido a que este es un proceso destinado a ud. se agradece la conteste completa y realice comentarios cuando sea necesario.

Encuesta Opinión sobre Capacitación de los Trabajadores

1. En general, los cursos que ud. ha seguido dentro de la empresa han sido:
 - a. materias relacionadas sólo con sus funciones
 - b. cursos para promoción, perfeccionamiento o ascensos
 - c. otros

2. Qué razones motivaron su participación en cursos de capacitación:
 - a. cambios de cargo (funciones)
 - b. cambios en tecnología o procesos de trabajo
 - c. ampliación de sus conocimientos
 - d. otros

3. Considera que el aporte de la capacitación es:
 - a. Total
 - b. Parcial
 - c. Nulo

4. Siente que se considera su opinión para decidir a qué acciones de capacitación se tomarán para mejorar su desempeño:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

5. Luego de haber participado en el (los) curso (s), ud. encuentra:
 - a. Más preparado para desarrollar su trabajo
 - b. No hubo cambios
 - c. Más confundido
 - d. Otra, especifique: _____

6. Realizar acciones de capacitación amplia sus conocimientos:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

7. Considera que el (los) curso(s) realizado(s) le provee herramientas para solucionar aspectos que antes no habría podido solucionar:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

8. Después que asistió a cursos de capacitación, su trabajo:
 - a. ha seguido siendo el mismo
 - b. ha habido pequeñas variaciones pero no aplicó lo que aprendió
 - c. tiene grandes variaciones, por lo que puede aplicar los nuevos conocimientos
 - d. otra

9. Cree que la capacitación debiera efectuarse:
 - a. fuera del lugar de trabajo
 - b. dentro del lugar de trabajo
 - c. es indiferente

10. Después de capacitarse se le ha dado la posibilidad de solucionar problemas y tomar decisiones sobre su trabajo:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

11. Está de acuerdo con las evaluaciones realizadas para medir sus conocimientos
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

Encuesta Opinión sobre Capacitación de los Supervisores

1. Considera que su participación en la decisión de capacitar a sus trabajadores es total:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

2. Participa en la selección de los métodos de aprendizaje:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

3. Cree ud. que la capacitación es una herramienta efectiva para cerrar gaps de desempeño:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

4. Les da a conocer a sus trabajadores los objetivos de la capacitación antes de enviarlos a ella:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

5. Realiza seguimiento del desempeño del trabajador después de capacitarse:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

Si la respuesta es positiva, de qué forma lo hace:

G.3: Cuestionario Evaluación Nivel 1: Satisfacción/Reacción Participantes

Formulario Evaluación Cursos Capacitación: Reacción / Satisfacción⁴⁰

Nombre Curso	
Fecha	

El siguiente cuestionario abarca aspectos específicos de la acción de capacitación ejecutada. Por favor, indicar su nivel de concordancia con las afirmaciones, usando la siguiente escala:

- | | | | | |
|----------------|------------|-------------|---------------|----------------------|
| a. | b. | c. | d. | e. |
| Muy de acuerdo | De acuerdo | Indiferente | En desacuerdo | Muy en
desacuerdo |

Realice comentarios cuando estime apropiado

a. b. c. d. e.

I CONTENIDOS

- | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 1. Los objetivos del curso fueron claramente explicados: | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table> | | | | | |
| | | | | | | |
| 2. Los contenidos vistos fueron novedosos para usted: | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table> | | | | | |
| | | | | | | |
| 3. Se adecuan los contenidos del curso a su puesto de trabajo: | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table> | | | | | |
| | | | | | | |
| 4. Los contenidos tratados en el curso son aplicables en sus tareas actuales, permitiendo mejorarlas: | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table> | | | | | |
| | | | | | | |
| 5. Se han cumplido las expectativas que tenía con respecto al curso: | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table> | | | | | |
| | | | | | | |
| 6. El curso cumplió con los objetivos de aprendizaje establecidos: | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table> | | | | | |
| | | | | | | |

II INSTRUCTOR

- | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|
| 7. El instructor ha mostrado dominio suficiente de los conceptos a tratar: | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table> | | | | | |
| | | | | | | |
| 8. Las explicaciones del instructor han sido claras: | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table> | | | | | |
| | | | | | | |
| 9. Ha respondido adecuadamente las preguntas: | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table> | | | | | |
| | | | | | | |
| _____ | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table> | | | | | |
| | | | | | | |

⁴⁰ Fuente: elaboración propia, basado en PHILLIPS, Jack y STONE, Ron. "How to measure training results", Mc Graw Hill, 2002. pág 77-80.

10. Ha manejado efectivamente las dinámicas de grupo:

11. Ha promovido la discusión e participación de los asistentes:

12. El instructor aprovechó los materiales de apoyo:

III METODOLOGÍA

13. Qué medios de enseñanza fueron empleados en sus cursos de capacitación:

	Mucho	Poco	Nada
Proyectores	_____	_____	_____
Pizarra	_____	_____	_____
Casos	_____	_____	_____
Charlas	_____	_____	_____
Material bibliográfico	_____	_____	_____
Simulaciones	_____	_____	_____
Otros (Especifique)	_____	_____	_____

.....

14. La metodología aplicada ha sido la más adecuada:

15. El material de apoyo fue útil y es de la calidad adecuada para la comprensión de lo enseñado:

16. Qué métodos cree ud. que debieran utilizarse preferentemente:

	Mucho	Poco	Nada
Proyectores	_____	_____	_____
Pizarra	_____	_____	_____
Casos	_____	_____	_____
Charlas	_____	_____	_____
Material bibliográfico	_____	_____	_____
Simulaciones	_____	_____	_____
Otros (Especifique)	_____	_____	_____

.....

III GENERAL

17. ¿Ha sido interesante para usted el curso que acaba de realizar?

18. Se encuentra satisfecho con lo aprendido en el curso:

19. Recomienda el curso a otras personas:

20. Considera que el curso es una buena inversión

para la compañía:

21. Póngale nota al curso, de 1 a 7: _____

(Donde 7 corresponde a un curso extremadamente útil y 1 a uno inútil)

Por favor comparta con nosotros cualquier comentario, recomendación u observación que permita mejorar este tipo de cursos en el futuro.

COMENTARIOS:

Gracias por compartir su opinión acerca de esta experiencia de aprendizaje.

Gerencia RRHH
División Los Bronces
Anglo American Chile

G.4: Cuestionario Evaluación Nivel 3: Transferencia de conocimientos

Cuestionario Evaluación Cursos Capacitación: Transferencia de lo Aprendido
TRABAJADORES

Nombre	
Curso	

Por favor, indicar su nivel de concordancia con las afirmaciones, usando la siguiente escala:

- | | | | | |
|----------------|------------|-------------|---------------|----------------------|
| a. | b. | c. | d. | e. |
| Muy de acuerdo | De acuerdo | Indiferente | En desacuerdo | Muy en
desacuerdo |

Realice comentarios cuando estime apropiado

I PREVIO A LA REALIZACIÓN DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN

1. Su supervisor le explicó la utilidad del curso:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
2. Su supervisor le dijo cuáles eran los objetivos del curso tanto para la empresa como para ud:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

II DESPUÉS DE REALIZADO EL CURSO

3. Considera que la acción de capacitación realizada cubrió la necesidad que le dio origen:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

4. Considera que la acción de capacitación realizada marcó una diferencia en la calidad de su trabajo:
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
5. Después de realizado el curso aplica las habilidades y conocimientos adquiridos:
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

Si es así, de ejemplos de cómo las aplica:

Si su respuesta fue negativa, qué aspectos considera que impiden la aplicación de lo aprendido en el curso, por favor marque con una X la(s) razón(es) escogida(s):

No ha tenido la oportunidad de aplicarlo	
Su trabajo ha cambiado	
Falta de apoyo de los supervisores	
No se atreve	
No recuerda los contenidos del curso	
No aprendió nada útil en el curso	
No se motiva a aplicarlo	
Otro	

6. Considera que el curso “ _____ ” fue una buena inversión por parte de Anglo American
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

Comentarios:

7. Indique que aspectos del negocio usted considera que la aplicación de lo aprendido en el curso “_____” ha influenciado positivamente

8. Qué apoyo adicional considera que lo ayudaría a aplicar lo aprendido en el curso?

9. Recomendaría este curso a otros?

Si

No

10. Que sugerencias haría para mejorar este curso

COMENTARIOS GENERALES

Muchas Gracias,
Gerencia RRHH
División Los Bronces
Anglo American Chile

**Cuestionario Evaluación Cursos Capacitación: Transferencia de lo Aprendido,
SUPERVISORES**

Nombre	
Curso	

El objetivo de este cuestionario es recoger su apreciación en cuanto a la transferencia al puesto de trabajo de la acción de capacitación realizada.

Por favor tómesese el tiempo necesario para completar este cuestionario acuciosamente.

Es importante para la organización distinguir el aporte del curso ejecutado.

Realice comentarios cuando estime apropiado

1. Considera que el aprendizaje adquirido por el trabajador producto del curso “_____” fue llevado al puesto de trabajo:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

2. Considera que el trabajador se desempeña mejor en su puesto de trabajo después del curso “_____”:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

3. Observa mejora en la actitud del trabajador hacia su trabajo después del curso “_____”:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

4. Considera que puede delegar más responsabilidades en el trabajador después del curso “_____”:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

5. Considera que el trabajador ha tenido la oportunidad de transferir los conocimientos adquiridos en el curso a su puesto de trabajo:
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
6. Las consecuencias producto de la capacitación las percibe positivas:
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
7. Observa resultados directos entre la capacitación y la mejora en indicadores como productividad, accidentes, motivación:
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

Especifique:

8. Considera usted que el trabajador capacitado contribuirá a mejorar los resultados de la empresa:
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

COMENTARIOS GENERALES:

Muchas Gracias,
Gerencia RRHH

División Los Bronces
Anglo American Chile