



PROPUESTA DE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS PREFABRICADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Rodrigo Alejandro González Leiva
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Santiago, Diciembre 2017

Dedicatoria

Decido este trabajo especialmente a Bárbara, mi esposa, pues sin su apoyo esto no hubiese sido posible. Por su amor, su dedicación constante, y porque generosamente sacrificó parte su tiempo y sus espacios para permitirme terminar este Magíster.

A Magdalena, Matías y Cristóbal, mis queridos hijos, porque ellos me motivan para ser mejor cada día, y porque aunque traté de no hacerlo, les quité algo de nuestro tiempo durante este período.

A mis padres y hermanos, por el apoyo constante y cariño incondicional que me han brindado siempre.

Agradecimientos

Al terminar este proyecto de investigación agradezco a todos mis profesores del Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, por su invitación a la reflexión profunda y crítica, por su generosidad en la enseñanza, y por preocuparse de crear las mejores condiciones de aprendizaje. Entre ellos, quiero agradecer especialmente a mi profesora guía, Sra. Nicole Pinaud, por su orientación, paciencia y disposición. Espero reflejar en este proyecto de investigación sus sabias sugerencias.

Agradezco a mis compañeros de Magíster, por su apoyo constante, por su apertura y generosidad para compartir experiencias, y por estar siempre atentos a las necesidades de otros. Ellos fueron un soporte fundamental para culminar este proceso.

Agradezco a la empresa que fue objeto de la investigación, por facilitar mis estudios y ser una generosa fuente de experiencias para poder terminar este proyecto.

Por último, quiero agradecer a todos quienes de una u otra forma han permitido que este proceso sea posible, y que de diversas formas han aportado a mi desarrollo profesional.

Tabla de contenidos

1. Introducción.	Pág. 7
1.1. Descripción de la organización.	Pág. 7
Misión.	Pág. 7
Visión.	Pág. 8
Valores.	Pág. 8
Estructura organizacional.	Pág. 8
Problemática organizacional.	Pág. 9
Subgerencia de Recursos Humanos.	Pág. 11
1.2. Proceso o subsistema de gestión de personas a investigar.	Pág. 11
2. Objetivos del diagnóstico organizacional.	Pág. 16
2.1. Pregunta de investigación.	Pág. 16
2.2. Objetivos generales.	Pág. 16
2.3. Objetivos específicos.	Pág. 16
3. Rol del estudiante como investigador.	Pág. 18
4. Marco teórico.	Pág. 20
4.1. Definiciones y conceptos relevantes.	Pág. 20
4.2. ¿Porqué capacitar?	Pág. 21
4.3. La función de capacitación en el área de gestión de personas.	Pág. 23
4.4. Modelo estratégico de capacitación.	Pág. 24
Etapa N° 1: Evaluación de necesidades de capacitación.	Pág. 26
Etapa N° 2: Diseño del programa de capacitación.	Pág. 28
Etapa N° 3: Implementación del programa de capacitación.	Pág. 31
Etapa N° 4: Evaluación del programa de capacitación.	Pág. 35
5. Metodología de la investigación.	Pág. 38
5.1. Propuesta de investigación - acción.	Pág. 38
5.2. Método cuantitativo: Auditoría de Recursos Humanos.	Pág. 39
5.3. Método cualitativo: Entrevistas semi estructuradas.	Pág. 42

6. Reporte de resultados globales del proceso de investigación.	Pág. 45
6.1. Resultados del proceso de investigación cuantitativo.	Pág. 45
6.2. Resultados del proceso de investigación cualitativo.	Pág. 47
7. Análisis y profundización del proceso auditado.	Pág. 52
7.1. Resultados del proceso de auditoría.	Pág. 52
7.2. Investigación en profundidad.	Pág. 53
7.3. Conclusiones del análisis.	Pág.57
8. Propuesta de intervención.	Pág. 59
8.1. Propuesta de modelo estratégico de gestión de capacitación.	Pág. 59
Etapa N° 1: Evaluación de necesidades de capacitación.	Pág. 61
Etapa N° 2: Diseño del programa de capacitación.	Pág. 64
Etapa N° 3: Implementación del programa de capacitación.	Pág. 69
Etapa N° 4: Evaluación del programa de capacitación.	Pág. 70
8.2. Propuesta de creación de la “Unidad de capacitación”.	Pág. 77
9. Conclusiones.	Pág. 79
Referencias.	Pág. 82
Anexos.	Pág. 84

Resumen

El objetivo de trabajo de esta investigación es generar una propuesta de gestión estratégica de capacitación para una empresa que produce productos prefabricados para la construcción. Esta empresa se ha propuesto mejorar su desempeño organizacional en general, solicitando a todas sus gerencias que emprendan acciones con ese objetivo. En este contexto, la Subgerencia de Recursos Humanos decidió que el eje fundamental del área para aportar con este desafío sería el desarrollo de la gestión de de capacitación. Por ello, una pregunta central en esta investigación es ¿cómo construir una óptima estrategia de gestión de capacitación para esta empresa?

El marco teórico del proyecto incluye la revisión de antecedentes que abordan la gestión estratégica de capacitación, incluyendo la revisión de modelos de gestión que contienen elementos relacionados con la evaluación de necesidades, diseño, implementación y evaluación de la capacitación.

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron metodologías mixtas de investigación, integrando herramientas cuantitativas (método de auditoría / diagnóstico de recursos humanos propuesto por John McConnell) y cualitativas (entrevistas semi estructuradas).

Los resultados del proceso de investigación permiten concluir que en la empresa no existe un sistema de gestión de capacitación, ni un responsable de tal proceso.

A partir de los hallazgos obtenidos y del análisis del marco teórico, ha sido posible realizar una propuesta de intervención para la empresa que contiene dos elementos centrales:

- a) Un modelo estratégico de gestión de capacitación, que contempla cuatro fases; evaluación de necesidades, diseño del programa de capacitación, implementación del programa de capacitación, y evaluación del programa de capacitación.
- b) Una propuesta para crear la “unidad de capacitación” de la empresa, cuyo objetivo es gestionar el sistema de capacitación propuesto para la organización.

1. Introducción.

1.1. Descripción de la organización.

a) Presentación de la empresa.

Dado que la empresa que es objeto de esta investigación se encuentra en un rubro altamente competitivo y que requiere mantener algunos aspectos de su gestión en reserva, tanto la organización como el investigador han preferido mantener el anonimato de la organización. Por este motivo, en el desarrollo de esta investigación se utilizará el siguiente nombre de fantasía para referirse a la empresa; "Productos prefabricados para la construcción".

La empresa es pionera y líder en el rubro de los productos prefabricados para la construcción en Chile. Sus inicios se remontan a fines del siglo XIX, época en que se fabricaron sus primeros productos para la construcción utilizados en la ciudad de Santiago.

Entre sus principales productos se encuentran soluciones para instalaciones sanitarias, conducción de aguas, urbanización, obras viales, vivienda, edificación, obras industriales, agricultura, ganadería, minería, obras portuarias, viviendas industrializadas y proyectos especiales realizados a medida según la solicitud del cliente.

Sus principales clientes son empresas constructoras, mandantes de obras civiles y tiendas de la industria del retail orientadas al mejoramiento del hogar. Sus canales de venta también permiten la compra minorista directamente en sus oficinas, aunque éstas representan sólo una pequeña fracción de las ventas.

Actualmente trabajan en la organización 328 personas distribuidas en las plantas y oficinas de las ciudades de Copiapó, La Serena, Santiago, Concepción y Temuco.

b) Misión.

La misión de “Productos prefabricados para la construcción” es “desarrollar, producir y comercializar bienes y servicios, propios y de terceros, entregando al mercado mejores soluciones de elementos prefabricados, incrementando nuestro tradicional liderazgo en el rubro, generando relaciones de largo plazo con nuestros clientes y proveedores, y manteniendo siempre un precio competitivo” (Obtenido desde la página web de la empresa, y modificado para resguardar su anonimato)

c) Visión.

“Utilizando el conocimiento adquirido, apuesta por un espíritu joven, innovador, receptivo a nuevas ideas, atento a nuevos requerimientos de un mundo cambiante y cada vez más exigente. Su espíritu representa a una empresa y empleados dispuestos a asumir nuevos desafíos, a conducirlos y concretarlos con acierto. El espíritu de la empresa es tener una gran disposición a escuchar, entender y ofrecer soluciones audaces a sus clientes. Por lo anterior, la empresa representa un grupo humano altamente calificado y humanamente comprometido” (Obtenido desde la página web de la empresa, y modificado para resguardar su anonimato)

d) Valores.

La empresa no tiene definidos sus valores organizacionales de forma explícita.

e) Estructura organizacional.

La empresa presenta una estructura organizacional de tres niveles jerárquicos (ver anexo N° 1).

Gerentes Corporativos: Este grupo lo integran seis personas, que corresponde al 1,80% con respecto al total de colaboradores de la empresa. Se caracteriza por estar compuesto mayoritariamente por profesionales cuyas trayectorias laborales se han desarrollado

dentro de la misma empresa, en el mismo rubro o similares. El proceso de toma de decisiones organizacionales está centralizado en este grupo. El ámbito de control de este grupo es amplio, pues es en este nivel en donde se generan las estrategias y directrices de la empresa. Asimismo, aquí se generan las políticas, prácticas y procedimientos para toda la organización, incluyendo las sucursales de regiones. En este nivel también se gestiona el sistema de control de gestión de la organización.

Profesionales y Técnicos: Este grupo lo integran ochenta personas, que corresponde al 23,95% con respecto al total de colaboradores de la empresa. Este grupo se compone mayoritariamente por profesionales y técnicos que han desarrollado largas carreras dentro de la empresa. En este nivel se gestiona el control táctico (despliegue de la estrategia) y operativo (supervisión en terreno de los procesos operativos en tiempo real). Los ámbitos de control se circunscriben a departamentos o sectores productivos específicos de la empresa. Estas actividades se ejecutan con bajos niveles de autonomía, pues se ciñen a los estándares definidos por las Gerencias Corporativas.

Operarios: Este grupo lo integran doscientos cuarenta y ocho personas, que corresponde al 74,25% con respecto al total de colaboradores de la empresa. En general lo integran trabajadores que terminaron su enseñanza básica o media, y que se desempeñan en oficios en los cuales predomina el uso de fuerza física, la ejecución de trabajos de naturaleza repetitiva y que se realizan bajo supervisión constante. El ámbito de control está restringido a aspectos básicos de procesos productivos específicos.

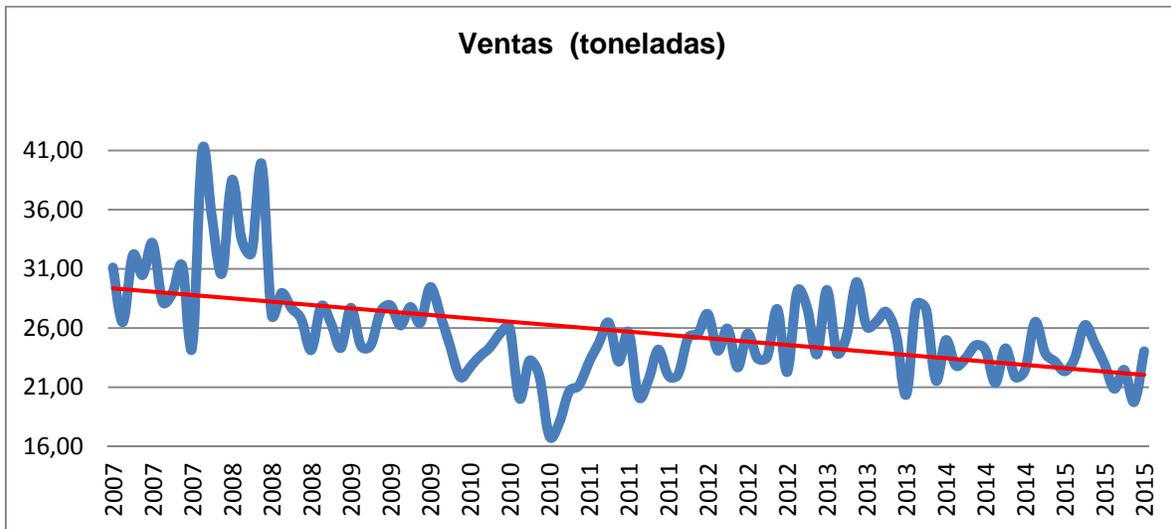
f) Problemática organizacional.

La empresa “Productos prefabricados para la construcción” ha generado y mantenido una posición dominante en su rubro desde sus inicios, en cuanto a volúmenes de producción y ventas. Por muchos años estas condiciones le permitieron a la empresa generar escenarios organizacionales muy positivos y estables. Sin embargo, durante los últimos años la empresa ha sufrido una pérdida importante de participación de mercado, acompañado de ventas menores a las esperadas. La empresa explica esta baja sufrida en los últimos años básicamente por una baja en la actividad, una fuerte contracción del mercado de la industria de la construcción, la aparición de nuevas empresas que han

entrado al mercado como competencia directa, y la generación de productos sustitutos. Esto ha generado un escenario organizacional adverso, que la empresa se ha propuesto revertir aumentando los volúmenes e ingresos por ventas y generando un adecuado equilibrio entre los costos de producción y mano de obra.

La disminución que la empresa ha experimentado en sus ventas durante los últimos años se evidencia en el siguiente gráfico:

Figura N°1: Gráfico de evolución de ventas (2007 – 2015)



Fuente: Base de datos de la empresa investigada, 2015.

Se han intentado diversas soluciones, entre otras, participar de nuevos mercados, potenciar los proyectos especiales, generar alianzas estratégicas, y subir precios. Sin embargo, estos intentos no generaron los resultados esperados, y para el año 2014 la situación derivó en un importante proceso de reestructuración organizacional, afectando diversas áreas y ocasionando una importante reducción de la mano de obra. También significó el cambio progresivo de muchos de sus ejecutivos, entre ellos el Gerente General, Gerente de Producción y Subgerente de Recursos Humanos.

En síntesis, el problema de la empresa “Productos prefabricados para la construcción” es que se ha generado una importante disminución en sus ventas participación de mercado durante los últimos años. En este contexto, el directorio de la empresa ha establecido como objetivo organizacional prioritario el que la organización revierta esta situación al más breve plazo posible, solicitando que a lo menos no se generen más ejercicios anuales con pérdidas, con el fin de asegurar su sustentabilidad. Se intentaron variadas soluciones, sin conseguir el éxito esperado, lo que derivó en un proceso de reestructuración y de redefiniciones organizacionales que sigue vigente desde 2014.

g) Subgerencia de Recursos Humanos.

La empresa “Productos prefabricados para la construcción” actualmente no tiene definido un plan estratégico de gestión de personas, ni lo ha tenido antes. Esta situación se explica en gran medida porque la organización tampoco tiene definido explícitamente su propio plan estratégico general.

En cuanto a la Subgerencia de Recursos Humanos, ésta desde sus inicios sólo se ha orientado a cumplir con los requerimientos legales vigentes y a gestionar las remuneraciones. Sin embargo, y a raíz del proceso de reestructuración en curso, en agosto del 2015 la empresa decidió cambiar a su Subgerente de Recursos Humanos, quien ha planteado a los integrantes del área el desafío de “modernizar la subgerencia para contribuir a mejorar los resultados generales de la empresa a partir de sus procesos y colaboradores”.

A pesar de lo expuesto, la organización no sabe exactamente qué podría hacer, ni que esperar del área de Recursos Humanos. La empresa tampoco ha definido cuáles son los procesos que espera gestionar para mejorar la situación, recayendo en el nuevo Subgerente de Recursos Humanos la tarea de planificar el desarrollo del área.

Desde el equipo de Recursos Humanos se definió que el objetivo principal del área sería diseñar y ejecutar políticas, procedimientos y prácticas de gestión de personas que contribuyan a mejorar el desempeño general de la empresa a partir del desarrollo del

capital humano. Sin embargo, no existen objetivos, ni estrategias organizacionales definidas para lograrlo.

1.2. Proceso o subsistema de gestión de personas a investigar.

Dado el contexto anteriormente descrito, la Subgerencia de Recursos Humanos ha aplicado varios instrumentos y metodologías para evaluar la gestión del área, con el objetivo de definir cuál o cuáles serán los procesos prioritarios de desarrollo que permitan mejorar el desempeño organizacional.

Entre las metodologías aplicadas destacan las de Matriz de Contribución crítica (MCC), Análisis FODA, y Balance Score Card (BSC). El análisis comparativo de los resultados de estas metodologías evidencian que se repiten tres procesos que son prioritarios para el desarrollo de gestión de personas en la organización; Capacitación, Reclutamiento y Selección, e Integración entre áreas.

Figura N° 2: Cuadro comparativo de metodologías utilizadas en el proceso diagnóstico de la empresa “Productos prefabricados para la construcción”.

Estrategia	MCC.	FODA	BSC.
Capacitación	✓	✓	✓
Reclutamiento y Selección	✓	✓	✓
Integración entre áreas	✓	✓	✓
Cultura de compromiso	✓		
Plan de compensaciones		✓	
Sistemas de información y métricas			✓
Evaluación de desempeño			✓
Administración estratégica de RRHH.			✓

Fuente: Elaboración propia.

La selección del proceso a desarrollar se realizó utilizando los siguientes criterios de evaluación y selección de estrategias; valoración de oportunidad, valoración de aceptabilidad y valoración de factibilidad. A partir del análisis de estos resultados la Subgerencia de Recursos Humanos definió que la gestión de la capacitación será el proceso en que se focalizará para el desarrollo de la investigación. A continuación se presenta el fundamento considerado:

a) Valoración de la Oportunidad:

Este criterio de evaluación refiere a si la estrategia es válida para las circunstancias en que se encuentra la organización. Evalúa si la estrategia se adapta a los objetivos y fortalezas de la empresa, si aprovecha las oportunidades y evita las amenazas del entorno, y por último, si evita las debilidades internas.

Existe consenso en la empresa acerca de que la gestión de capacitación es atinente a su realidad, desafíos y necesidades, pues podría ayudar a mejorar la posición competitiva de la empresa, se ajusta a su contexto cultural y responde a las expectativas de los trabajadores. Asimismo, este consenso concuerda con la definición de la Subgerencia de Recursos Humanos acerca de que la gestión de la capacitación permitirá la optimización de resultados organizacionales a través de la formación de las personas, y por lo tanto, su gestión estratégica responde directamente a la demanda de la organización.

Otra ventaja importante que presenta la gestión de capacitación es que ésta permite un alcance más amplio en cuanto al número de personas que participan del proceso en comparación con las otras alternativas. Por ejemplo, priorizar el proceso de reclutamiento y selección impacta fundamentalmente en los trabajadores que ingresan a la empresa, cuya rotación de técnicos y profesionales es muy baja. En cambio, la gestión de la capacitación permite potenciar las capacidades y adquirir nuevos conocimientos a un gran número de personas.

b) Valoración de la aceptabilidad:

Este criterio refiere a que cualquier organización consideraría aceptable una estrategia cuando con ella pudiese mejorar su situación, en el sentido en que los beneficios esperados superen los costos de su implementación.

La estrategia de priorizar la gestión de capacitación se consideró aceptable en cuanto los beneficios esperados podrían superar ampliamente los costos posibles y existe la percepción organizacional acerca de que habría un bajo riesgo de oposición u obstaculización por parte de los colaboradores de la empresa. Es más, existe convicción en la organización en cuanto a que el desarrollo de acciones de capacitación generará reacciones positivas en los trabajadores, pues los sindicatos y distintos grupos de colaboradores han manifestado su interés por participar y reconocen tal necesidad. Por lo tanto, no se visualizan riesgos por implementación.

Desde el punto de vista de los resultados, la percepción general de los entrevistados es que la gestión de acciones de capacitación permitirá actualizar conocimientos y técnicas de trabajo que seguramente impactarán de forma positiva en el desempeño de sus labores. El supuesto básico compartido es que las acciones de capacitación serán beneficiosas para la organización y las personas en cuanto desde hace largo tiempo que no existe gestión en este sentido, por lo que existirían brechas importantes por desconocimiento y desactualización.

c) Valoración por factibilidad:

El tercer criterio utilizado refiere a que al hecho de que la estrategia es factible si la organización posee los recursos y competencias necesarias para aplicarla.

En cuanto a los recursos, y si bien el contexto financiero actual es bastante ajustado, la empresa ha manifestado la disponibilidad para invertir los recursos económicos necesarios en capacitación, fundamentalmente mediante la utilización de los fondos acogidos al beneficio tributario del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). El beneficio consiste en la posibilidad de descontar del impuesto a la renta que

la empresa debe pagar anualmente, hasta la concurrencia del 1% de la planilla anual de remuneraciones del conjunto de trabajadores contratados, por concepto de los gastos en los que haya incurrido por la realización de acciones de capacitación informadas a SENCE con anterioridad a su comienzo y visadas por el mismo servicio a su término.

En lo que refiere a las competencias organizacionales, se ha determinado que existe la capacidad suficiente en la Subgerencia de Recursos Humanos para gestionar y coordinar las actividades requeridas a través del apoyo externo y experto de Organismos Técnicos de capacitación (OTEC).

Desde la perspectiva financiera, las estrategias alternativas que se han planteado hasta el momento resultan ser imposibles de implementar debido a su alto costo económico y humanos (por ejemplo, planes masivos de desvinculación y reemplazo de trabajadores). En este contexto, la gestión de la capacitación ofrece la oportunidad de actualizar las competencias de los trabajadores sin generar fuertes impactos no deseados, haciendo a la empresa más competitiva progresivamente.

En conclusión, en base a los antecedentes expuestos y considerando la demanda inicial de la organización en cuanto al mejoramiento del desempeño, el subsistema de gestión de personas que será investigado es el de “Gestión de Capacitación”, pues la empresa ha considerado que éste el proceso que mejor podría orientarse al objetivo de mejorar el desempeño, se adaptaría al contexto laboral y además es factible de financiar. Al respecto, McConnell (2011, pág. 27), define que el proceso de capacitación refiere a “entregar a los empleados los conocimientos y las habilidades requeridas para su desempeño, facilitando el desarrollo de sus carreras para así poder cubrir las necesidades actuales y futuras de la organización y asistir a la organización a gestionar cambios”. Y es esta gestión para la mejora del desempeño lo que precisamente solicitó la empresa a cada una de sus gerencias, y por lo tanto, la gestión de capacitación es la vía que permite a la Subgerencia de Recursos humanos poder responder a tal demanda.

2. Objetivos del diagnóstico organizacional.

El propósito de este proyecto es generar una estrategia de gestión de capacitación para la empresa “Productos prefabricados para la construcción”.

El desafío para la Subgerencia de Recursos Humanos es que actualmente no gestiona procesos estratégicos de gestión en capacitación, y su estructura organizacional no está diseñada para dar respuesta a ello, pues no cuenta con procedimientos, ni colaboradores capacitados para ello. Además, la demanda es inespecífica en cuanto la organización no ha definido operacionalmente qué es lo que desea mejorar, ni cómo hacerlo, por lo que estas definiciones también deben considerarse en la planificación del proceso de gestión de capacitación.

2.1. Pregunta de investigación.

¿Cómo construir una óptima estrategia de gestión de capacitación para la empresa “Productos prefabricados para la construcción”?

2.2. Objetivo General.

Proponer una estrategia de gestión de capacitación para la empresa “Productos prefabricados para la construcción” que permita generar los conocimientos y prácticas requeridos para la obtención de los resultados deseados por la organización.

2.3. Objetivos Específicos.

1) Generar un marco teórico de referencia para la comprensión y análisis de la gestión de capacitación.

- 2) Determinar en qué nivel de desarrollo se encuentran los procesos de gestión de capacitación en la empresa.
- 3) Proponer un sistema de evaluación de necesidades de capacitación de la organización.
- 4) Proponer acciones para el diseño de programas de capacitación.
- 5) Proponer acciones de implementación de programas de capacitación.
- 6) Proponer un sistema de evaluación de las actividades de capacitación.

3. Rol del estudiante como investigador.

Un tema relevante para el correcto desarrollo de mi proyecto de título es el involucramiento que tengo como investigador y al mismo tiempo como parte de la organización, y más específicamente en mi calidad de Subgerente de Recursos Humanos desde agosto de 2015, pues es probable que en la investigación se evidencian temas que desafíen mi experiencia y percepciones sobre la empresa. En este sentido, personalmente me ha sido muy clarificador el concepto de “investigador defendido” planteado por Hoggett (2013, pág. 62), en cuanto mis propios afectos, experiencias y emociones pueden obstruir mi capacidad para ser receptivo a información que me pueda ser incómoda o preocupante, y que pudiese dejar lado por prestar atención selectiva solo a algunos temas que me sean menos “impactantes”. Ello indudablemente podría afectar la solidez de los argumentos encontrados en la misma investigación.

Por lo anterior, es que considero especialmente importante estar consciente acerca de lo que plantea Hoggett (2013, pág. 77), en el sentido de que la investigación psicosocial debe tener presente “la capacidad del investigador de reflexionar sobre su propia experiencia subjetiva... Y central a esta capacidad de mayor reflexividad es la capacidad de estar en contacto con los sentimientos, tanto con los propios como con los de los otros”. Surge por ello la necesidad de reflexionar continuamente sobre cómo mi experiencia podría influir en mis percepciones, significados y sentimientos acerca de la realidad organizacional, y cómo estos factores pueden afectar mis comportamientos en la investigación.

Otro tema relevante tiene relación con el impacto que podría tener la gestión de la capacitación en mi propio rol en la empresa y el trabajo general del área que lidero. Al respecto, es importante referirse a tres aspectos relevantes que surgen al asumir esta gestión:

Primero: El compromiso con el desarrollo de la gestión de la capacitación para “Productos prefabricados para la construcción” se fundamenta en mi convicción acerca de que este proceso es un herramienta potente para mejorar la empleabilidad y productividad de las

personas, y por consecuencia, es una vía para conseguir mejores resultados para la empresa a partir del desarrollo de las personas.

Segundo: Los directivos de la empresa me han permitido proponer, planificar y ejecutar acciones de capacitación con altos grados de autonomía, confiando en que esta gestión tendrá finalmente los resultados esperados, y debido a lo anterior, permitiendo que modifiquemos las prácticas habituales de la gestión de personas en la organización.

Tercero: La empresa ha dispuesto importantes recursos económicos para la ejecución de las acciones de capacitación que han sido coordinadas por la Subgerencia de Recursos Humanos.

En mi rol de Subgerente de Recursos Humanos, y como responsable del área que propicia estos cambios, estos tres aspectos implican el compromiso de asegurar la pertinencia, calidad y costo - efectividad de la gestión de capacitación para responder a la entrega de recursos, confianza y autonomía que me han sido otorgados por la organización.

Además, el éxito de estas propuestas orientadas a mejorar la productividad y reducción de brechas de competencias laborales permitirá aumentar la posibilidad de dar continuidad a estas iniciativas, que indudablemente benefician a la empresa, pero también al desarrollo de sus trabajadores, y especialmente a las competencias que mejoran su empleabilidad.

4. Marco teórico.

4.1. Definición y conceptos relevantes.

Con el fin de profundizar en el concepto de capacitación y los procesos relacionados a los que se refiere esta investigación, a continuación se presentan algunas breves definiciones y conceptos obtenidos partir de la revisión bibliográfica.

En cuanto al contexto normativo, en Chile las normas sobre capacitación están regidas por la ley 19.518, que fija el nuevo estatuto de capacitación y empleo, y sus modificaciones, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. En su artículo 10° se define que “se entenderá por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar, y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo, y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía”. Asimismo, en este cuerpo legal se declara que estos procesos deben gestionarse teniendo en cuenta la modernización productiva de la economía del país, los requerimientos y posibilidades del mercado de trabajo y de las necesidades de los trabajadores.

Fuera del contexto normativo, a continuación se presentan otras dos definiciones referidas al concepto de capacitación.

Alles (2005, pág. 308) indica que “se entiende por capacitación a actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades organizada, planificada y evaluable”. Asimismo, la autora plantea que la función de la capacitación es otorgar mayores aptitudes a las personas para que su perfil de conocimientos, aptitudes y habilidades se ajusten a los requerimientos de la organización, a su visión, misión y valores.

Dessler y Varela (2004, pág. 104) refieren que “la capacitación refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores”.

A partir de estas diferentes definiciones es posible inferir que independiente de la perspectiva, la gestión de la capacitación refiere ineludiblemente al desarrollo del trabajador, en cuanto implica un proceso de búsqueda de mejora del rendimiento y productividad que se gestiona a partir del desarrollo de habilidades, aptitudes y conocimientos de las personas.

Es posible inferir que el concepto de capacitación también refiere a la empresa, institución u organización, en cuanto a que uno de sus principales objetivos será el de contribuir a mejorar el desempeño organizacional a través del desarrollo de sus trabajadores, por ejemplo, en términos de competitividad, productividad, procesos y productos.

4.2. ¿Por qué capacitar?

Como hemos analizado, a partir de las definiciones presentadas en esta investigación es posible indicar que el desarrollo de la gestión de capacitación puede constituirse en un importante factor para mejorar el desempeño organizacional de la empresa “Productos prefabricados para la construcción”.

Sin embargo, a raíz de la ausencia de procesos de capacitación a lo largo de los años de vida de la empresa investigada, es relevante poder justificar a la organización la necesidad de implementar el subsistema de capacitación en la empresa, utilizando para ello fundamentos conceptuales y los resultados obtenidos en el proceso de análisis y auditoría.

Al respecto, Alles (2005, pág. 305) plantea que cada vez que se plantea el tema de la capacitación en las empresas lo que se pone en juego es la forma de difundir conocimientos y promover su aplicación práctica con el fin de obtener resultados concretos y generar los cambios organizacionales necesarios para ser competitivos en el

mercado. Por lo tanto, es necesario capacitar porque las organizaciones requieren que sus trabajadores realicen sus tareas eficientemente. En este proceso de mejora continua, la formación de las personas cobra un valor estratégico. Asimismo, plantea que las principales tareas de la gestión de la capacitación serían mejorar el desempeño presente y ayudar a construir el futuro.

Snell y Bohlander (2013, pág. 293) refieren que “la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización”, e indican que los programas se deben desarrollar teniendo esto en mente. Asimismo, indican que los líderes de la organización no deben olvidar que deben guiar la gestión de la capacitación a partir de sus metas y estrategias.

Los argumentos a favor de la implementación de procesos de gestión de capacitación también se pueden fundamentar desde la perspectiva de la carencia de la función y sus posibles consecuencias organizacionales. Al respecto, Martínez y Martínez (2009, pág. 176) indican que “la falta de capacitación del personal acarrea problemas que generan costos para la empresa, que pueden ser pérdidas efectivas y costos de oportunidad.

Martínez y Martínez (2009, pág. 176) plantean que las pérdidas efectivas refieren a pérdidas de tiempo, dinero, recursos y productos, principalmente”. Por ejemplo, y siguiendo los argumentos planteados por estos autores, para la empresa “Productos prefabricados para la construcción” una posible pérdida efectiva podría derivarse de una alta tasa de productos rechazados por parte del área control de calidad, lo que involucraría una pérdida efectiva que estaría dada por el costo de los productos rechazados, pues no son reciclables, ni reutilizables.

Según Martínez y Martínez (2009, pág. 176) “los costos de oportunidad se refieren a las oportunidades de ventas, ganancias y desarrollo de negocios que se pierden por falta de capacitación del personal”. Para el caso de “Productos prefabricados para la construcción” esto se vincula, por ejemplo, con la imposibilidad abrir crear nuevos productos o responder a la solicitud de venta de proyectos especiales.

A partir del análisis de estos conceptos es posible entender que la gestión de la capacitación está estrechamente ligada a la mejora de los resultados organizacionales por medio de la formación de las personas. Entre otros, estaría relacionado con:

- Contribuir a las metas generales de la organización.
- Difundir conocimientos y promover su aplicación práctica.
- Generar cambios organizacionales deseados.
- Contribuir a que las personas realicen su trabajo más eficientemente.

Asimismo, la ausencia de capacitación estaría relacionada con posibles consecuencias negativas para las empresas, entre ellas:

- Pérdidas efectivas de tiempo, dinero, recursos y productos.
- Costos de oportunidad.

En conclusión, para el caso de este proyecto de investigación, es precisamente la necesidad de mejorar los resultados de la empresa lo que justifica la investigación de los procesos de gestión de capacitación en la empresa “Productos prefabricados para la construcción”, pues como revisamos, este subsistema de gestión de personas puede constituirse en una de las vías relevantes para la mejora del desempeño organizacional que desea la empresa.

4.3. La función de Capacitación en el área de Gestión de Personas.

Según lo que hemos revisado, una de las principales dificultades o barreras posibles para la Subgerencia de Recursos Humanos en la implementación del subsistema de capacitación se relaciona con la precariedad de la gestión de capacitación en la empresa a lo largo de su historia, lo que se refleja en ausencia de profesionales especialistas, políticas, acciones, procedimientos y prácticas estandarizadas. Para la Subgerencia de Recursos Humanos esta situación implica el desafío de empezar desde un nivel de desarrollo prácticamente inexistente.

Otra dificultad posibles radica en que algunos de los integrantes de la Subgerencia de Recursos Humanos han manifestado dudas sobre el apoyo organizacional que tendría esta gestión, atribuyéndolo principalmente a una posible ausencia de “cultura de capacitación y gestión de personas”. Con respecto a esto, Martínez y Martínez (2009, pág. 97) refieren que “la eficacia de las acciones de capacitación depende, en gran medida, de la calidad de las políticas de recursos humanos que tenga la empresa. La falta de una política clara en esta materia y alineada con las estrategias de desarrollo general de la empresa puede conducir a decisiones erráticas que, a fin de cuentas, producen un desperdicio de recursos a la vez que erosionan el ánimo de progreso de los trabajadores y su compromiso con la empresa”.

Otro posible problema, es que no se evidencian políticas y estrategias definidas en la empresa sobre la gestión de personas en general, lo que dificulta aún más la construcción de definiciones específicas para el desarrollo de procesos de capacitación, pues no existe un marco de referencia mayor. Por lo mismo, es posible suponer que un adecuado proceso de implementación de gestión de capacitación debe contemplar dentro de sus primeras etapas la construcción de algunas definiciones, políticas y estrategias básicas de gestión de personas, que servirán de guía para las siguientes acciones. Al respecto, Martínez y Martínez (2009, pág. 97) refieren que “Las políticas son pautas generales de acción que tienen por objeto asegurar la coherencia de las decisiones en las distintas áreas de la organización y la consistencia de esas decisiones en el tiempo. En el caso particular de las políticas de capacitación, éstas se fundamentan en la visión que tenga la empresa del sentido del desarrollo de sus recursos humanos, lo que tiene que ver con las creencias, valores y objetivos que compartan sus dirigentes”.

En conclusión, la organización evidencia la ausencia de políticas y estrategias generales para la gestión de personas. En este contexto, es fundamental para este proyecto de investigación – acción poder generar un proceso de gestión de capacitación que establezca en qué se debe capacitar y cómo se debe hacer, a pesar de las indefiniciones antes mencionadas.

4.4. Modelo estratégico de capacitación.

El marco teórico para la construcción del modelo estratégico de capacitación se estructuró en base a la revisión de dos modelos de gestión de capacitación; el modelo estratégico de capacitación de Snell y Bohlander (2013, pág. 293) y el modelo de proceso de capacitación de Chiavenato (2009, pág. 381).

Figura N° 3: Cuadro comparativo de modelos de gestión de capacitación.

Modelo / Etapa	Etapa N° 1	Etapa N° 2	Etapa N° 3	Etapa N° 4
Modelo estratégico de capacitación de Snell y Bohlander.	1) Realización de la evaluación de necesidades: <i>a) Análisis de la organización.</i> <i>b) Análisis de las tareas.</i> <i>c) Análisis de las personas.</i>	2) Diseño del programa de capacitación: <i>a) Objetivos instruccionales.</i> <i>b) Disposición y motivación de los capacitados.</i> <i>c) Principios del aprendizaje.</i>	3) Implementación del programa de capacitación: <i>a) Métodos de capacitación no gerenciales.</i> <i>b) Métodos de capacitación gerenciales.</i>	4) Evaluación del programa de capacitación: <i>a) Reacciones.</i> <i>b) Aprendizaje.</i> <i>c) Comportamiento.</i> <i>d) Resultados o rendimiento sobre la inversión (ROI)</i>
Modelo de proceso de capacitación de Chiavenato.	1) Necesidades por satisfacer: <i>a) Objetivos de la organización</i> <i>b) Competencias necesarias.</i> <i>c) Problemas de producción.</i> <i>d) Problemas del personal.</i> <i>e) Resultados de la evaluación del desempeño.</i>	2) Diseño de la capacitación: <i>a) A quién capacitar.</i> <i>b) Cómo capacitar.</i> <i>c) En qué capacitar.</i> <i>d) Dónde capacitar.</i> <i>e) Cuándo capacitar.</i>	3) Conducción de la capacitación: <i>a) Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: Gerentes de línea, asesoría de recursos humanos, por ambos o por terceros.</i>	4) Evaluación de resultados: <i>a) Monitoreo del proceso.</i> <i>b) Evaluación y medición de resultados.</i> <i>c) Comparación de la situación actual con la anterior.</i> <i>d) Análisis de costos / beneficios.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Según lo revisado en la Figura N° 3, ambos modelos proponen un proceso de gestión de capacitación desarrollado en cuatro etapas sucesivas, cuyo propósito u objetivos son similares. Para efectos comparativos podemos inferir que el propósito de cada una de estas etapas es fundamentalmente; evaluación de necesidades, diseño del programa, implementación del programa y evaluación de resultados.

Dado que la naturaleza de las etapas de ambos modelos permiten ser comparados, se presenta a continuación la revisión de cada una de las etapas de ambos modelos en conjunto. Para estos efectos y la facilitación del análisis se presentan cuatro etapas; evaluación de necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, implementación del programa de capacitación, y evaluación del programa de capacitación.

Etapas N° 1: Evaluación de necesidades de capacitación.

Según Snell y Bohlander (2013, pág. 294), esta etapa tiene por objetivo asegurar que la capacitación es oportuna y se encuentra enfocada en las principales necesidades estratégicas de la organización. Chiavenato (2009, pág. 378) refiere que “esas necesidades no siempre están clara y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace”.

El modelo de Snell y Bohlander (2013, pág. 294) considera tres tipos de análisis en esta etapa:

- I. **Análisis de la organización:** Refiere al análisis del ambiente, estrategias y recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación.
- II. **Análisis de las tareas:** Es el proceso mediante el cual se determina el contenido de la capacitación, basado en el estudio de las tareas y deberes implicados en un determinado puesto de trabajo.

- III. Análisis de las personas: Implica evaluar el desempeño, conocimiento y habilidades para determinar las personas específicas que necesitan capacitación.

El modelo de proceso de capacitación de Chiavenato (2009, pág. 381) considera cuatro niveles de análisis:

- I. Análisis organizacional: El objetivo es comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos deben ser abordados en el programa de capacitación. Chiavenato (2009, pág. 381) ofrece una metodología complementaria para el análisis organizacional que propone la existencia de algunos indicadores que permiten señalar las necesidades de capacitación futuras (a priori) y pasadas (a posteriori).

Figura N° 4: Indicadores de Necesidades de Capacitación.

Indicadores “A Priori”: (Provocan futuras necesidades de capacitación, fácilmente previsible)	Indicadores “A Posteriori”: (Son problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas)
Expansión de la empresa y admisión de nuevos Empleados.	Problemas de Producción: a) Baja calidad de producción. b) Baja productividad. c) Averías frecuentes en los equipamientos. d) Comunicaciones deficientes. e) Número elevado de accidentes en el trabajo. f) Exceso de errores y desperdicio. g) Poca versatilidad de los trabajadores. h) Mal aprovechamiento del espacio disponible.
Reducción del número de empleados.	
Cambio de métodos y de procesos de trabajo.	
Sustituciones o movimientos de personal.	
Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del Personal.	
Cambio en los programas de trabajo o producción.	Problemas de personal: a) Relaciones deficientes entre el personal. b) Número excesivo de quejas. c) Mala atención al cliente. d) Comunicaciones deficientes. e) Poco interés por el trabajo. f) Falta de cooperación. g) Errores en la ejecución de las órdenes.
Modernización de los equipamientos y nuevas Tecnologías.	
Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.	

Fuente: Chiavenato 2009.

- II. Análisis de los recursos humanos: Es el proceso mediante el cual se determina cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- III. Análisis de la estructura de puestos: Refiere al estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos de trabajo con el objetivo de conocer cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
- IV. Análisis de la capacitación: Es el proceso que se genera a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

Si bien el modelo considera cuatro niveles de análisis, también refiere a que los resultados de la evaluación de desempeño deben ser considerados en el diagnóstico y levantamiento de las necesidades de capacitación por satisfacer.

Etapas N° 2: Diseño del programa de capacitación.

El modelo estratégico de capacitación de Snell y Bohlander (2013, pág. 300) considera que el diseño de la capacitación debe enfocarse en cuatro asuntos relacionados:

- I. Objetivos instruccionales: Refiere a los resultados deseados de la capacitación. Describen por lo general las habilidades o conocimientos que se planean adquirir y los comportamientos que se desean cambiar.
- II. Disposición y motivación de los capacitados: La disposición y la motivación se consideran factores que afectan el éxito de la capacitación. La disposición refiere a la receptividad de los capacitados para adquirir nueva información. La motivación tiene relación con la evaluación que realizan los capacitados entre el esfuerzo que deben dedicar a esta tarea y la recompensa que reciben a cambio.

- III. Principios del aprendizaje: Según Snell y Bohlander (2013, pág. 301) “la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización”. En este contexto, plantean que los principios psicológicos del aprendizaje ayudarían a los trabajadores a integrar la nueva información, y en consecuencia a vincularla con su vida personal y laboral. Los factores psicológicos son los siguientes:

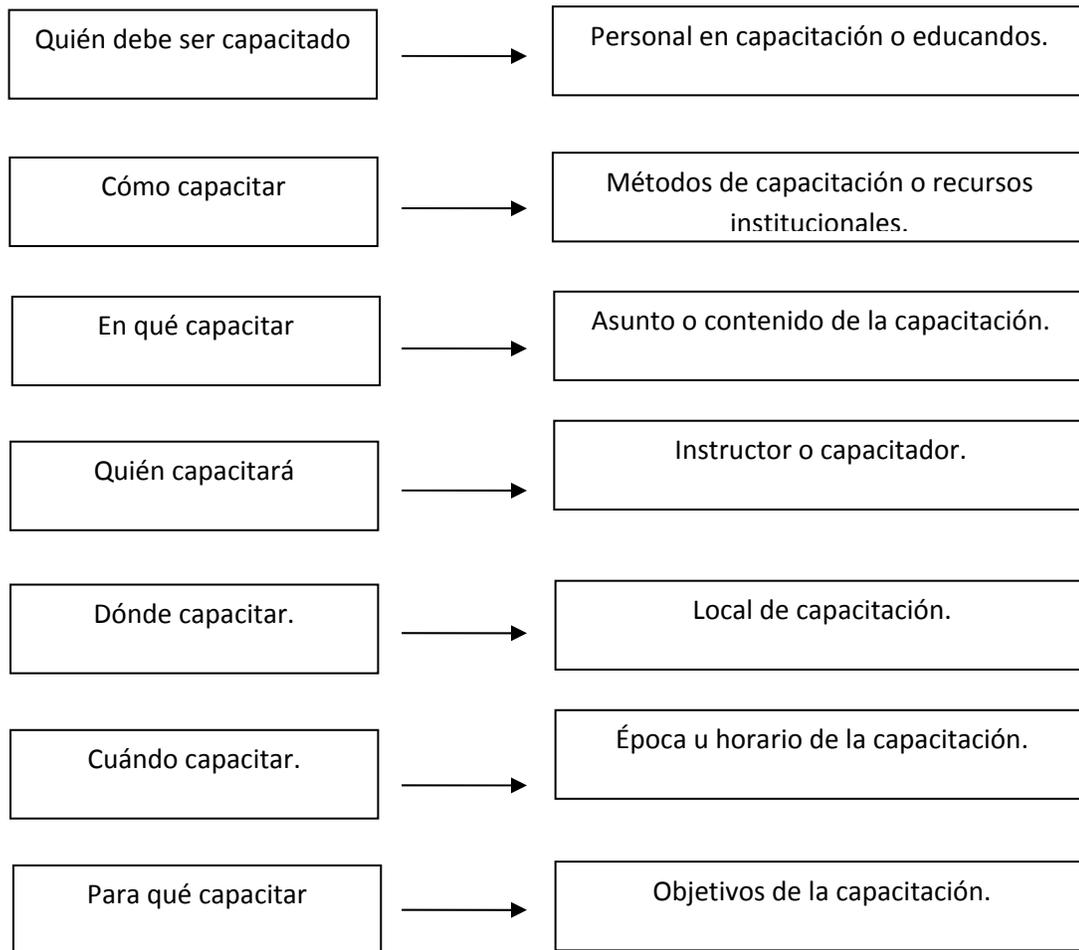
Principios psicológicos.	Fundamento.
Establecimiento de metas.	Aumenta el interés, comprensión y empeño.
Importancia de la presentación.	Se debe presentar el material de forma significativa.
Modelado.	Se aprende mirando. Se enseña lo esperado.
Diferencias individuales.	Las personas aprenden con distintos ritmos y maneras.
Práctica activa y repetición.	La práctica facilita la adquisición de la habilidad.
Aprendizaje global en comparación con el aprendizaje parcial.	Debe tener en consideración lo que se va a aprender para elegir el método.
Aprendizaje masivo en comparación con el aprendizaje distribuido.	Espaciar la capacitación puede ayudar a un aprendizaje más rápido y con mayor retención.
Retroalimentación y esfuerzo.	Ayuda a discernir lo que se está haciendo bien y lo que no. También ejerce un efecto motivador.

Snell y Bohlander (2013, pág. 304) refieren que se debe considerar también que las características de los instructores son un factor importante para el diseño de la capacitación. Indican que “el éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla”. Los rasgos deseables son los siguientes:

Rasgo deseable.	Requisitos.
Conocimiento del tema.	Se debe conocer el tema a fondo, y ser capaz de demostrarlo.
Adaptabilidad.	Se debe adaptar a la capacidad de aprendizaje de los instruidos.
Sinceridad.	Ser sincero, tener paciencia y mostrar tacto por las preocupaciones de los capacitados.
Sentido del humor.	Hacer el aprendizaje divertido, contando anécdotas o historias.
Interés.	Mostrar interés por los temas y facilidad para transmitirlos.
Instrucciones claras.	La capacitación se concluye más rápidamente y se conserva por más tiempo.
Ayuda individual.	Se debe proporcionar ayuda particular cuando se requiera.
Entusiasmo.	Los capacitados responden de manera más positiva frente a una presentación dinámica y entusiasta.

El modelo de proceso de capacitación de Chiavenato indica que la etapa de diseño del programa de capacitación refiere a “la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado” (Chiavenato, 2009, pág. 379). En este sentido, Chiavenato plantea los siguientes aspectos básicos para programar la capacitación a fin de alcanzar los objetivos planteados:

Figura N° 5: Programación de la Capacitación.



Fuente: Chiavenato 2009.

Etapa N° 3: Implementación del programa de capacitación.

Según Snell y Bohlander (2013, pág. 305) lo central para elegir el método de capacitación es establecer cuáles son más adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender. Estos autores distinguen métodos de capacitaciones no gerenciales y gerenciales, según quienes sean los sujetos de aprendizaje. Los describen como métodos preferentes, que pueden ser utilizados por ambos grupos.

Los métodos de capacitación no gerenciales se utilizan para capacitar a trabajadores de todos los niveles organizacionales. Son los siguientes:

Método de capacitación.	Descripción.
Capacitación en el puesto.	Los trabajadores adquieren experiencia práctica con instrucciones de un supervisor o capacitador en el contexto del trabajo habitual.
Capacitación de aprendizaje práctico.	Las instrucciones y experiencia en los aspectos teóricos y prácticos se adquieren en el contexto del trabajo y fuera de él.
Capacitación cooperativa – Prácticas profesionales.	Combinan la experiencia práctica de los puestos de trabajo con clases formales. Son programas patrocinados por instituciones educacionales y organizaciones.
Instrucción en el aula.	Método de aula donde se usan distintos métodos de aprendizaje para lograr el aprendizaje óptimo.
Instrucción programada.	Refiere al aprendizaje auto dirigido. Se evalúa el aprendizaje de un segmento de información para luego poder pasar al siguiente.
Métodos audiovisuales.	Basada en dispositivos audiovisuales para enseñar procedimientos y habilidades. Se puede ver el problema y obtener retroalimentación.
Métodos de simulación.	Se realiza ante la imposibilidad o riesgo de la ejecución real. Se enfatiza la seguridad y realismo.
E – Learning.	El aprendizaje se realiza por medios electrónicos, como computadores, web o redes sociales.
Sistemas de administración del aprendizaje.	Combinación de e – learning, herramientas de evaluación a empleados y otros métodos de capacitación.

Snell y Bohlander (2013, pág. 312) refieren que los métodos de capacitación gerenciales se reservan regularmente para capacitar a gerencias medias y altas. Son los siguientes:

Método de capacitación.	Descripción.
Experiencias en el puesto.	El conocimiento se obtiene a partir de la práctica real y la experiencia. Entre ellos están el coaching, suplencias, rotación de puestos, progresiones laborales planeadas, etc.
Seminarios y conferencias.	Se utilizan para comunicar ideas, procedimientos, políticas, pero también para el análisis de problemas o debates.
Estudio de casos.	Se aprende a partir de ejemplos documentados, en general para estimular la toma de decisiones.
Juegos de negocios y simulaciones.	Se aprende tomando decisiones en un organización hipotética, simulando sus efectos de cada alternativa.
Desempeño o juego de roles.	Consiste en representar el papel de otros en el contexto de un problema en particular.
Modelado del comportamiento.	Combina varios métodos de capacitación. Sus componentes básicos son; puntos de aprendizaje, modelado, práctica de roles, y retroalimentación y refuerzo.
Programas de ayuda educativa.	Consiste en ayuda para cursar estudios formales, como cursos, diplomados o post grados.

El modelo de proceso de capacitación de Chiavenato coincide con muchas de las técnicas presentadas por Snell y Bohlander en cuanto a los métodos de capacitación, refiriéndose a técnicas tales como las lecturas, recursos audiovisuales, correo electrónico, teleconferencias, capacitación a distancia, capacitación en aulas, instrucción programada, entre otros. Chiavenato clasifica estas técnicas en razón del uso, del tiempo y del local según el siguiente esquema:

Figura N° 6: Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación.

Técnicas de capacitación	En razón del uso.	Orientadas al contenido.	Lectura, instrucción programada, instrucción por computadora.
		Orientadas al proceso.	Dramatización, entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos.
		Mixtas (contenido y proceso)	Estudio de casos, juegos y simulaciones, conferencias y diversas técnicas de trabajo.
	En razón del tiempo.	Antes del ingreso en la empresa.	Programa de inducción.
		Después del ingreso en la empresa.	Capacitación en el local (en servicio) o fuera de local de trabajo (fuera de servicio)
	En razón del local.	En el local de trabajo.	Capacitación en tareas, rotación de puestos, enriquecimiento de puestos.
		Fuera del local de trabajo.	Clases, películas, paneles, casos, dramatización, debates, simulaciones, juegos.

Fuente: Chiavenato, 2009.

Etapas N° 4: Evaluación del programa de capacitación.

Según Snell y Bohlander (2013, pág. 318) “la capacitación, como cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe ser evaluada para establecer su efectividad”.

El Modelo estratégico de capacitación establece cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Criterio N° 1, Reacciones: Refiere a la reacción de los participantes. Este principio indica que las personas satisfechas con la instrucción tienen más posibilidades de centrarse en el aprendizaje y transferirlo a su puesto de trabajo en comparación a los que resultan insatisfechos.
- Criterio N° 2, Aprendizaje: El modelo establece que se debe probar la adquisición del conocimiento a través de pruebas de conocimientos y habilidades, idealmente antes y después de la capacitación para poder establecer un estándar de comparación que refleje lo adquirido.
- Criterio N° 3, Comportamiento: Esta dimensión indica que lo que se aprende debe evaluarse en cuanto a su aplicación comportamental en el puesto de trabajo que motivó la capacitación. La medición debe realizarse a través de la evaluación de la transferencia de la capacitación, que se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos en el puesto de trabajo.
- Criterio N° 4, Resultado o rendimiento sobre la inversión (ROI): Tiene relación con la utilidad que obtiene la empresa por la cantidad de dinero invertido en la capacitación.

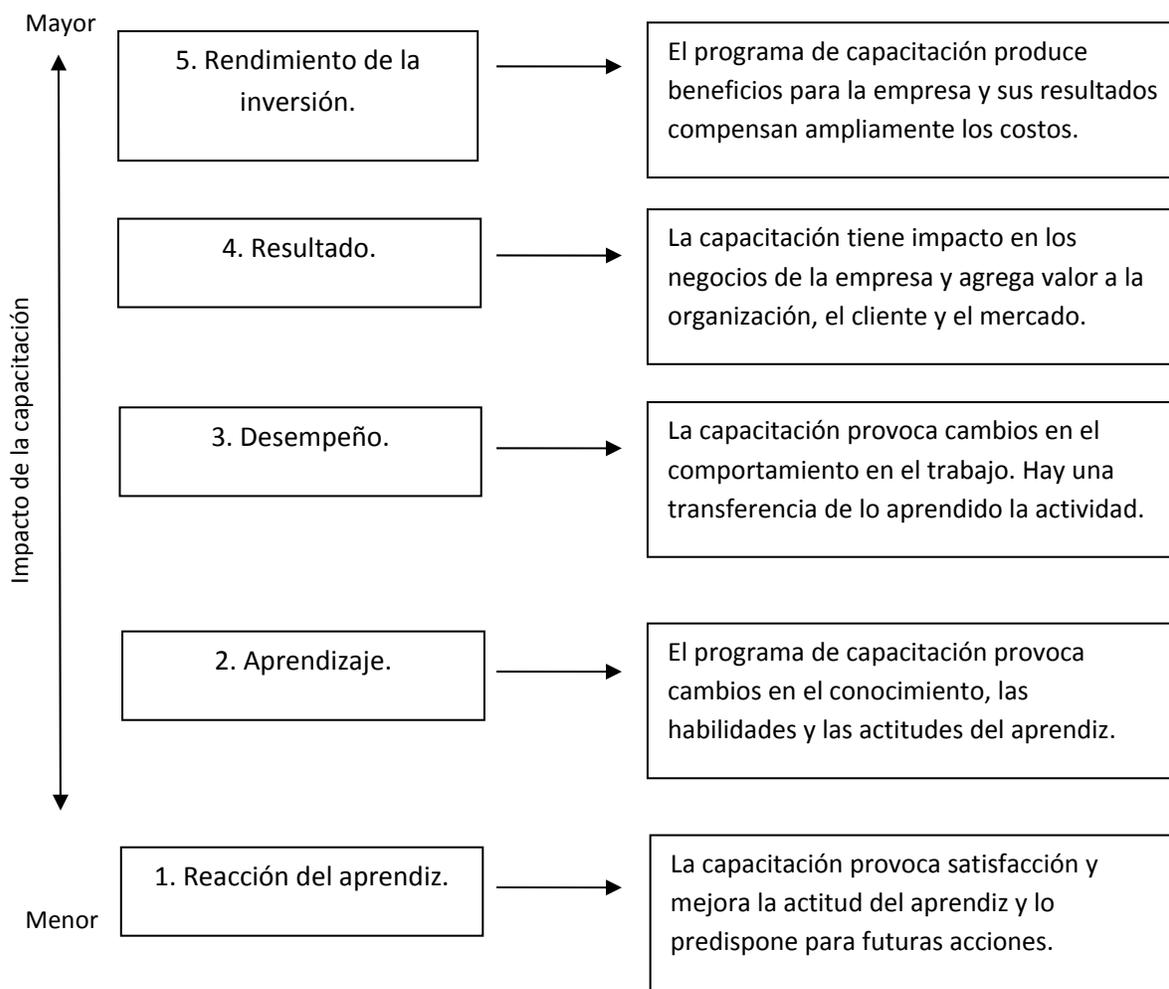
El modelo de proceso de capacitación propuesto por Chiavenato refiere que la etapa de evaluación del proceso de capacitación se debe focalizar en conocer su eficacia, con el objetivo de saber si la capacitación a satisfecho realmente las necesidades de la organización, las personas y los clientes (Chiavenato, 2009, pág. 388). Según este modelo las principales medidas para evaluar la capacitación son las siguientes:

- a) Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- b) Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
- c) Servicio: evaluar si satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- d) Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- e) Resultados: qué resultados ha tenido.

El modelo supone una concatenación sucesiva entre sus cuatro niveles de evaluación del programa de capacitación. Esto significa que cada nivel impacta, positiva o negativamente, en el siguiente. El supuesto es que si un participante muestra una reacción positiva frente a una actividad de capacitación (nivel 1, Reacción), entonces hay una mayor probabilidad, de que el participante adquiera los conocimientos o desarrolle las habilidades que la capacitación persigue (nivel 2, Aprendizaje). Asimismo, si el participante adquiere los conocimientos o desarrolla las habilidades que la capacitación entrega (nivel 2, Aprendizaje), entonces hay una mayor probabilidad de que el participante aplique los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajo (nivel 3, Transferencia). Por último, si el participante usa los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en su puesto de trabajo (nivel 3, Transferencia), entonces hay una mayor probabilidad de mejora en el desempeño de la organización (nivel 4, Resultados) (Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2014, pág. 38).

A continuación se presenta el modelo de evaluación de los resultados de la capacitación propuesto por Chiavenato (2009, pág. 389), basado en niveles desarrollados por Donald Kirkpatrick:

Figura N° 7: Modelo de evaluación de los resultados de la capacitación.



Fuente: Chiavenato 2009.

5. Metodología de la investigación.

5.1. Propuesta de investigación – acción.

A continuación se presenta el flujo de procesos y métodos utilizados para responder a los objetivos de la investigación:

Figura N° 8: Flujo de procesos de la propuesta de intervención organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Para este proyecto se utilizaron métodos mixtos de investigación, integrando herramientas cuantitativas y cualitativas. Según Anderson (2013, pág. 159), los métodos cuantitativos nos permitirán generar datos para establecer las “grandes tendencias” en la organización y los cualitativos nos permitirán investigar las razones y significados subyacentes a estas tendencias (explicando el cómo y el porqué de los problemas complejos por medio del análisis de las experiencias y significados otorgados por los participantes del proceso). Según este mismo autor (Anderson, 2013, pág. 160), la aplicación de los métodos mixtos permiten a la investigación hacer uso de ambos tipos de datos de una manera que permita que los conocimientos generados por ambas vías sean mutuamente, lo que en etapas posteriores será de vital importancia para poder proponer acciones de mejora para la organización.

En conclusión, es la complementariedad de ambos métodos lo que fundamenta la elección de esta metodología, pues posibilita un acercamiento más profundo a la realidad de la gestión de la capacitación que requiere este proyecto de investigación.

El diseño de investigación se realizó en dos etapas, específicamente aplicando de un diseño cuantitativo y otro cualitativo de manera secuencial. Se utilizó una variante de “Diseño de aplicación independiente”, definidas por Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 766) en cuanto la aplicación de las metodologías cuantitativas y cualitativas se ejecutan independientemente, pero cuyos resultados se complementan. En esta investigación, primero se aplicó el procedimiento de auditoría / diagnóstico (enfoque cuantitativo), y luego las entrevistas semi estructuradas (enfoque cualitativo). Si bien se aplicaron de manera relativamente independiente, los resultados de la auditoría se utilizaron como insumo para la construcción de preguntas guía para las entrevistas.

5.2. Método cuantitativo: auditoría/diagnóstico de recursos humanos.

El instrumento cuantitativo que se utilizó para la realización del diagnóstico inicial con respecto a la estrategia de gestión de capacitación de la Subgerencia de Recursos Humanos de “Productos prefabricados para la construcción” fue el método de auditoría / diagnóstico propuesto por John McConnell en el libro “Auditing your Human Resources Department” (McConnell, 2011).

Esta herramienta propone la realización de una auditoría estructurada de gestión de recursos humanos de manera autónoma. Para ello subdivide la gestión de personas en once áreas de resultado clave, y establece las instrucciones específicas para ejecutar la auditoría / diagnóstico en cuatro etapas; recolección de información, evaluación, análisis y formulación de planes de acción.

Esta herramienta de auditoría permite generar una evaluación del total de sus funciones del área de gestión de personas, entregando una visión completa de como la función de la propia organización se compara con otras organizaciones, y con los objetivos que ella misma se ha fijado.

Los resultados se obtienen en base a la comparación de los puntajes obtenidos en el ejercicio diagnóstico y los puntajes óptimos que ha establecido un “consejo asesor”, conformado por expertos, para cada una de las áreas de gestión propuestas.

Las once áreas claves de gestión de personas propuestas para el proceso de auditoría son las siguientes:

1. Gestión estratégica de recursos humanos.
2. Planeación y selección de la fuerza laboral.
3. Desarrollo organizacional y Capacitación.
4. Recompensas (Compensaciones)
5. Relaciones laborales.
6. Salud y Seguridad laboral.
7. Sistemas de información y métricas de gestión de personas.
8. Diversidad e igualdad de oportunidades para los empleados
9. Organización del Departamento/Gerencia de gestión de personas.
10. Equipamiento y Dependencias de recursos humanos.
11. Plantel de Recursos Humanos.

Específicamente se aplicó el subsistema de “Desarrollo organizacional y Capacitación”. Como hemos revisado, según McConnell (2011, pág. 27), este proceso refiere a “entregar a los empleados capacitación en los conocimientos y las habilidades requeridas para su desempeño, facilitando el desarrollo de sus carreras para así poder

cubrir las necesidades actuales y futuras de la organización y asistir a la organización a gestionar cambios”. Su propuesta diagnóstica nos ofrece una metodología para auditar el proceso de gestión de capacitación que es objeto de este proyecto de investigación, pues en indaga acerca de las siguientes subdimensiones:

1. Regulaciones y tendencias jurídicas.
2. Identificar necesidades de capacitación.
3. Gestión de capacitación (referida a programas de capacitación).
4. Capacitación.
5. Desarrollo.
6. Evaluación.
7. Desarrollo organizacional.
8. Percepciones.

Si bien el proceso de auditoría propuesto por McConnell (2011) considera cuatro etapas, para esta investigación se utilizaron las tres primeras, correspondientes a los procesos de recolección de información, evaluación y análisis. La cuarta etapa es la de formulación de planes de acción, que será reemplazada por una propuesta de intervención basada en los hallazgos obtenidos a través de todo el proyecto de investigación acción, el cual considera la aplicación e integración de ésta y otras metodologías.

Por lo tanto, la metodología cuantitativa considera las siguientes etapas de la auditoría/diagnóstico de recursos humanos.

- Etapa 1 – Recolección de Información: Se respondió una serie de preguntas propuestas en el instrumento de auditoría/diagnóstico del subsistema de “Capacitación y desarrollo organizacional” que permiten obtener la información necesaria para evaluar y analizar la gestión de capacitación y desarrollo organizacional de la Subgerencia de Recursos Humanos de “Productos prefabricados para la construcción”
- Etapa 2 – Evaluación: Las respuestas obtenidas en la recolección de información se evaluaron y puntuaron en base a una escala numérica definida en el mismo instrumento.

- Etapa 3 – Análisis: Los puntajes obtenidos se compararon con una escala numérica con rangos de alcance ya definidos en el instrumento de auditoría / diagnóstico, de esta forma se pudo identificar las principales fortalezas y debilidades del subsistema de “Capacitación y desarrollo organizacional”, revelando también las áreas en las que se necesitan mejoras.

Estas tres etapas de la auditoría se aplicaron con la participación de todos los integrantes de la Subgerencia de Recursos Humanos. Exceptuando al Subgerente del área, todos los colaboradores tienen más de 10 años de antigüedad en sus cargos, por lo que su conocimiento formal e informal de la organización se consideró suficiente para estos efectos.

La utilidad de esta metodología radica en que permite realizar de una auditoría estructurada de un conjunto de dimensiones relevantes acerca de la capacitación y el desarrollo organizacional. Específicamente, propone la evaluación de los procesos de regulaciones y tendencias jurídicas, identificación de necesidades de capacitación, gestión de la capacitación, capacitación, desarrollo, evaluación, desarrollo organizacional, y las percepciones del auditor, los empleados y los clientes.

Otra característica relevante de esta metodología es que permite generar otorga herramientas para identificar áreas que requieren atención, y por lo tanto, guía la investigación sobre fundamentos sólidos. Además, permite indagar estructuradamente sobre los factores que ayudan a la comprensión acerca del desempeño del subsistema / proceso en su organización (McConnell, 2011, pág. 209)

5.3. Método cualitativo: Entrevista semi estructurada.

Se realizó una entrevista semi estructurada a los integrantes de la Subgerencia de Recursos Humanos para lo cual se predeterminaron las preguntas en base al proceso de auditoría / diagnóstico que se realizó en conjunto. Según Grinnell (citado en Hernández, Fernández, et al., 2006, pág. 630) “las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas

adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)”.

Esta metodología se aplicó con el objetivo de profundizar en el análisis de los significados y percepciones de los involucrados en torno al proceso de capacitación, y también para obtener información detallada y profunda acerca del proceso mismo. Tal como lo plantea Anderson (2013, pág. 159), estos métodos nos permitirán indagar acerca de cómo las personas entienden la situación y cómo ello influencia sus acciones. A partir de ello, podremos analizar las interpretaciones e información con que los involucrados se explican los fenómenos relativos a gestión de la capacitación de la organización que se presentan en la realidad particular de la empresa, estableciendo sus fundamentos e interrelaciones entre las variables que nos permitan explicar las raíces del problema de investigación.

A continuación se describe el método con el cual fue realizada esta investigación:

- Contexto: Las entrevistas fueron realizadas en la sala de reuniones de la Subgerencia de Recursos Humanos de “Productos prefabricados para la construcción” Esta instalación garantiza la privacidad del proceso. Fueron realizadas en horario de trabajo, en períodos de menor carga de trabajo, e individualmente.
- Muestra: Participaron todos los integrantes del área, a saber, Jefe de Recursos Humanos, Encargado de Remuneraciones y Asistente de Recursos Humanos. El Subgerente del área, quien desarrolla este proyecto, tuvo el rol de entrevistador.
- Diseño: Entrevista semi estructurada basada en los hallazgos de la auditoría / diagnóstico del subsistema de “Capacitación y Desarrollo Organizacional”, y otras cuestiones relativas al desarrollo, prácticas y políticas de gestión de la capacitación en la empresa.
- Procedimiento: Para la codificación se utilizó el proceso de codificación referido por Hernández, Fernández, et al., (2006, pág. 635), el cual implica eliminar la información irrelevante para tener una descripción más completa del estudio y generar mayor entendimiento del material analizado. Este proceso tiene dos niveles: en el primero, se

codifican las unidades en categorías; en el segundo, se comparan las categorías entre sí y se buscan posibles vinculaciones. Además de identificar experiencias y conceptos en segmentos de datos (unidades), se toman decisiones acerca de qué se categoriza entre sí, codificando, clasificando y agrupando para construir patrones con el fin de interpretar los datos.

Hernández, Fernández et al., (2006, pág. 635) definen a las “unidades” como “los segmentos de los datos que constituyen los tabiques para construir el esquema de clasificación y el investigador considera que tienen un significado por sí mismas”. Estos segmentos son los que proporcionan un significado a los datos a partir del planteamiento del problema. A partir de éstas se construyen las “categorías”, donde se agrupan los conceptos, experiencias, ideas y hechos que guardan relación entre sí. A su vez, estas “categorías” se integran en “temas” más generales, lo que implica identificar los patrones que se repiten, y por lo tanto, son la base del análisis de la investigación.

6. Reporte Resultados Globales de la Auditoría de Recursos Humanos.

6.1. Resultados del proceso de investigación cuantitativo.

La puntuación total del subsistema de “Desarrollo Organizacional y de Capacitación” fue de 270 puntos. La comparación con la escala numérica definida en el instrumento indica lo siguiente para puntajes totales que se encuentren bajo 299 puntos:

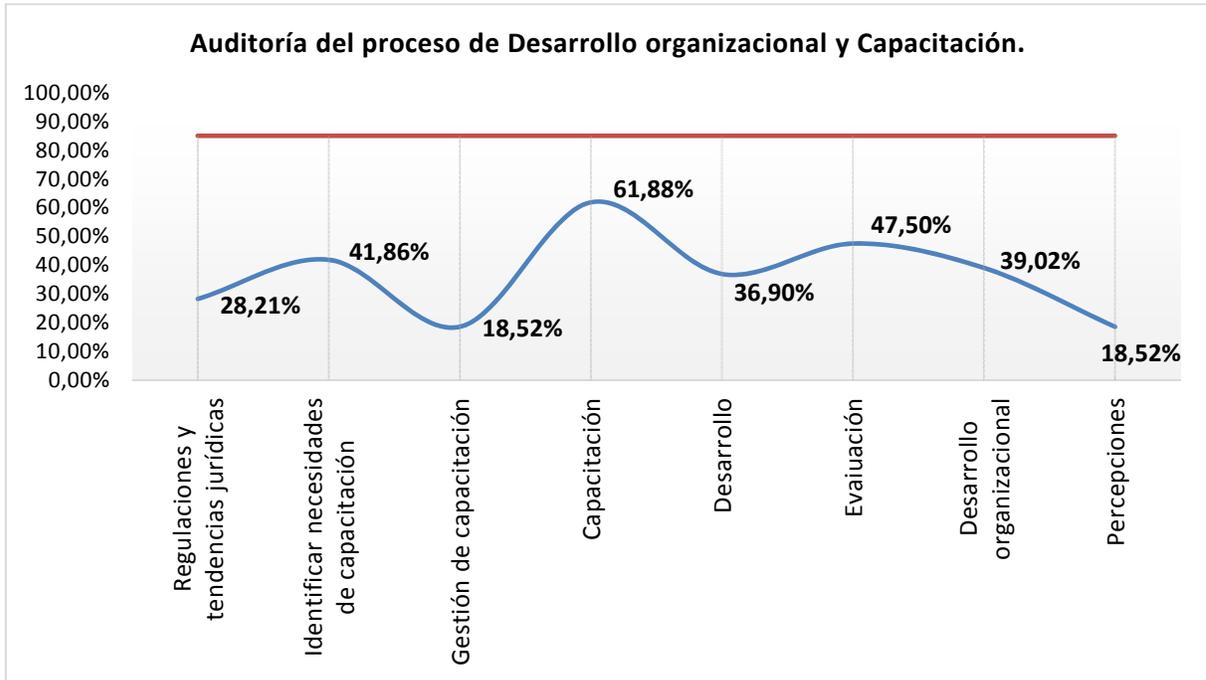
“... nuestra Junta cree que su departamento puede estar en serios problemas en esta categoría. Si la mayoría de sus preguntas recibieron puntajes relativamente bajos, la categoría completa puede necesitar de atención. Si es así, debe asegurarse que las actividades en esta área están diseñadas para cumplir con las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados y la Organización” (McConnell, 2011, pág. 215)

En cuanto a la evaluación global del subsistema de “Desarrollo Organizacional y de Capacitación”, la “Junta de consejo” establece un puntaje óptimo de 597 puntos para esta dimensión. Como se indicó, el resultado diagnóstico en la organización fue de 270 puntos. Por lo tanto, el cociente de evaluación global es de 45,22%. Al respecto este instrumento refiere textualmente; “Si el porcentaje es menos de 50%, su departamento podría estar en serios problemas en comparación a las ponderaciones iniciales. Si la mayoría de sus preguntas recibieron puntajes relativamente bajos, la función completa puede necesitar de atención. Si es así, debe asegurarse que las actividades y la misión del departamento están diseñadas para cumplir con los requisitos y misión de la Organización” (McConnell, 2011, pág. 241)

Para profundizar el análisis se realizó una comparación de puntajes por cada una de las categorías que componen el subsistema de “Desarrollo Organizacional y de Capacitación”. Es importante destacar que este instrumento de auditoría / diagnóstico no contiene mecanismos para obtener resultados comparativos por preguntas o por las categorías que componen cada subsistema, por lo que se aplicó en base a la simple comparación de los puntajes obtenidos en el proceso diagnóstico y el puntaje óptimo

posible por cada pregunta según la “Junta de consejo”, para luego agruparlas como categorías. Los resultados se presentan a continuación:

Figura N° 9: Gráfico de resultados del proceso de auditoría.



Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia, los resultados desagregados también son bajos en cada una de las categorías que componen la subdimensión de “Desarrollo organizacional y Capacitación”. Ninguna alcanza el 85%, indicador de referencia propuesto por la “Junta de consejo” para la evaluación global (ver anexo N° 2)

En conclusión, el análisis comparativo del total de calificaciones globales obtenidas en el subsistema de “Desarrollo Organizacional y de Capacitación” de “Productos prefabricados para la construcción” y las ponderaciones de la “Junta de consejo” permite indicar que este proceso presenta serias deficiencias, y podría encontrarse actualmente desalineado con respecto a las necesidades de capacitación y desarrollo de la empresa y sus integrantes. Podría ser indicativo también de problemas en el diseño y estructura de esta área.

6.2. Resultados del proceso de investigación cualitativo.

La información recogida de las entrevistas se estructuró para su análisis en ocho dimensiones de temas dirigidos a partir de la presentación de resultados obtenidos en la auditoría del subsistema de “Desarrollo organizacional y capacitación”, ocho categorías que emergieron libremente de la entrevista, y los temas que se fueron agrupando en el ejercicio de análisis de contenido (ver anexo N° 3)

a) Revisión de la auditoría del subsistema de “Desarrollo organizacional y capacitación”.

Con respecto a las dimensiones de la auditoría se identificaron dos agrupaciones de procesos según su tipo de desarrollo:

- **Áreas sin desarrollo.**

Se identificaron subdimensiones que no tienen desarrollo alguno, ni responsable de la gestión. Corresponden a “Regulaciones y tendencias jurídicas”, “Desarrollo”, “Gestión de capacitación” y “Desarrollo organizacional”. Son áreas desconocidas para los integrantes del área de Recursos Humanos, y en general, son vistas como procesos lejanos, complejos, de un nivel de desarrollo que dificultan su implementación. Existe acuerdo en cuanto a que los colaboradores del área no tienen las competencias necesarias para abordar estos temas.

- **Áreas de desarrollo incipiente.**

Se identificaron subdimensiones que según la percepción compartida presentan algún desarrollo, sobre todo por las acciones realizadas durante el año en curso, aún cuando éstas no tienen un responsable directo de la gestión. Corresponden a las subdimensiones de “Identificar necesidades de capacitación”, “Capacitación”, y “Evaluación”. Ello se explica porque existe consenso acerca de que durante el presente

año se han llevado a cabo acciones de capacitación que permiten establecer un desarrollo incipiente en estos procesos. Asimismo, se percibe que se han ejecutado a pedido de los mismos interesados, sin considerar necesariamente los requerimientos o necesidades de la empresa. También existe acuerdo en que la forma en que se han ejecutado las capacitaciones no es la óptima, pero se desconoce cómo se podría gestionar el proceso.

b) Categorías que emergieron durante la entrevista.

Con relación a las categorías que surgieron libremente durante la entrevista semi estructurada podemos identificar las siguientes:

- **Problemas de recursos:** Se identifican problemas relacionados con falta de recursos económicos e imposibilidad para contar con más personas en la Subgerencia e Recursos Humanos. Estas dificultades son vistas como posibles causas de la ausencia de gestión de capacitación y otros procesos de gestión de personas.
- **Temor a la rotación voluntaria:** Existe acuerdo entre los entrevistados acerca de que la capacitación también es vista por la empresa como un factor que podría fomentar la salida voluntaria de sus colaboradores, pues podrían optar a mejores condiciones laborales en el mercado. Por esto, la empresa no estimularía la capacitación.
- **Jefaturas con temor al reemplazo:** Surge de los entrevistados la creencia de que la ausencia de capacitación se relaciona también con la ausencia de apoyo de las jefaturas para formar a sus colaboradores. A la base está el temor al reemplazo, fundado en la percepción de que las jefaturas y supervisores no contarían con las competencias necesarias para sus propios cargos.
- **Baja capacidad para gestionar los proceso de capacitación:** Se evidenció la convicción de los entrevistados acerca de que los integrantes del área de Recursos Humanos no tienen las competencias para gestionar los procesos de capacitación adecuadamente. Adicionalmente, los integrantes del área indican que no tienen el tiempo, ni la

preparación suficiente para hacerlo. Ambos factores los llevan pensar que es difícil gestionar la capacitación en las condiciones actuales.

- Poco interés de la empresa: Existe la percepción compartida acerca de que la empresa parece estar poco interesada en los procesos de capacitación. Ello se refuerza por la historia, pues nunca ha habido en la organización un área o una persona a cargo del proceso. Los entrevistados creen que ello se debe a que la empresa considera que la capacitación está asociada al “gasto”, y que los procesos y procedimientos no han cambiado significativamente en décadas, por lo que se podría seguir trabajando bajo la misma condición.
- Interés de los trabajadores: Los entrevistados consideran que la mayoría de los trabajadores espera poder participar en cursos de capacitación, y que estos espacios son considerados “premios”. Esta creencia se refuerza debido a la participación y reacciones positivas frente a los recientes cursos realizados este año.
- Utilidad del proceso: Existe la percepción compartida acerca de que la capacitación puede ser un factor importante en la mejora del desempeño de los trabajadores y la organización. También se refiere que podría ser un elemento para integrar a las personas y las áreas.
- Posibilidades de cambio: Aparece reiteradamente la creencia de que la empresa es rígida y tiende a resistirse a los cambios. Esto emerge como un factor de preocupación frente a las posibilidades de implementar exitosamente un programa de capacitación, entre otros cambios que se perciben como necesarios.

c) Temas relacionados con la gestión de la capacitación.

A partir del análisis de las categorías se identifican tres temas principales; los asuntos relacionados con el subsistema de capacitación, las percepciones sobre la empresa y las percepciones sobre los trabajadores.

En cuanto a los asuntos relacionados con el subsistema de capacitación, la percepción sobre el desarrollo de la gestión de capacitación en “Productos prefabricados para la construcción” se focaliza en la ausencia de un desarrollo óptimo. Ello se confirma y se explica en parte por la falta de un profesional o área responsable de este proceso a lo largo de toda la historia de la organización, y también por la ausencia sostenida de programas de capacitación. Asimismo, existe la convicción compartida acerca de que es un proceso importante para la empresa y la Subgerencia de Recursos Humanos, pero al mismo tiempo se genera la convicción acerca de lo difícil que es desarrollarla con la estructura actual de esta área.

Las percepciones sobre la empresa están marcadas por la creencia acerca de que es rígida, jerárquica, lejana del desarrollo de sus trabajadores, y resistente a los cambios. También aparecen relatos e historias que indican que los procedimientos se realizan de forma muy similar desde hace años. Ello se ejemplifica en un comentario de uno de los entrevistados, quien indica; “para qué tendrían interés en capacitar y modernizar, si las máquinas son de hace veinte años o más... seguimos haciendo lo mismo no más”. Todos estos factores se conjugarían para beneficiar el “estatus quo”.

Según la perspectiva de los entrevistados, los trabajadores en general serían los más motivados por recibir capacitación. El poder ser participante en cursos u otros programas de capacitación es percibido como un “premio”, un reconocimiento y alienta la posibilidad de tener mejores perspectivas laborales, interna o externamente. Desde otra perspectiva, existe el convencimiento de que la falta de capacitación los ha dejado desactualizados en el mercado, y posiblemente sus prácticas laborales también lo estén. A pesar de ello, también existe acuerdo acerca de que el actual nivel de competencias es suficiente para cumplir con sus tareas diarias. El problema percibido es que cualquier desafío nuevo, de carácter complejo, o que implique conocimiento técnico más reciente podría provocarles dificultades para poder cumplir.

En cuanto a la Subgerencia de Recursos Humanos, existe la convicción compartida entre sus integrantes de que hasta el momento se ha realizado lo que ha sido posible, considerando las iniciativas personales, las múltiples tareas diarias y la nula capacitación que han recibido para estos efectos. Sin embargo, también existe acuerdo acerca de que la gestión debe profesionalizarse para estructurar y formalizar un plan estratégico de

capacitación que pueda sostenerse en el tiempo con el objetivo de mejorar las posibilidades de generar cambios y tener impacto en la mejora del desempeño organizacional.

En conclusión, se evidencia un desarrollo insuficiente de la gestión de capacitación y la ausencia de una estructura adecuada dentro del área de Recursos Humanos que pueda gestionar de forma óptima el proceso. Sin embargo, se evidencia que los entrevistados perciben que la capacitación puede ser útil para responder a nuevos desafíos o exigencias más complejas, y podría ser también una vía para mejorar su propia empleabilidad y calidad de vida laboral.

7. Análisis y profundización del proceso auditado.

7.1. Resultados del proceso de auditoría.

En base a los hallazgos obtenidos a partir de los resultados globales de la auditoría de Recursos Humanos y las entrevistas semi estructuradas es posible concluir lo siguiente en cuanto a la gestión de capacitación en la empresa “Productos prefabricados para la construcción”:

- a) No existe un proceso, ni políticas, ni estrategias de capacitación en la empresa.
- b) No existe un procedimiento de detección de necesidades de capacitación. La única acción en este sentido se realizó durante el presente año. No existen registros anteriores.
- c) No se han realizado evaluaciones o auditorias previas con respecto a la gestión de capacitación.
- d) No existe un responsable en el equipo de Recursos Humanos que se responsabilice de la gestión de capacitación.
- e) Existe la percepción compartida entre los entrevistados acerca de que la organización tendría poco interés en los procesos de capacitación, pues creen que se asociaría a gasto, rotación voluntaria no deseada, posible temor al reemplazo por parte de las jefaturas, y resistencia organizacional frente a posibles cambios (en oposición a mantener el estatus quo).
- f) Con relación a los trabajadores, existe la percepción de que éstos tienen interés por participar en procesos de capacitación, pues los asociarían a la obtención de un “premio o reconocimiento”. Ello tendría relación con la posibilidad de desarrollo de carrera.
- g) Los entrevistados comparten la percepción acerca de que las acciones de capacitación pueden ser un factor de mejora de desempeño, y por lo tanto, ser beneficioso para los trabajadores y empresa.
- h) Los participantes también concuerdan en cuanto a que la empresa no ha capacitado, y por lo tanto no ha entregado, los conocimientos y habilidades requeridas para su desempeño.

- i) Se evidencia un reconocimiento general en cuanto existirían brechas de conocimientos con respecto a la realidad interna y con externa (mercado laboral), sin embargo,

En conclusión, es posible indicar que en “Productos prefabricados para la construcción” no existe un proceso de gestión estratégica de capacitación. Además, a lo largo de la historia de la organización la capacitación no ha sido considerada como un proceso importante para la consecución de las metas generales de la organización, lo que se evidencia en la ausencia de estrategias, políticas, prácticas y recursos relacionados con esta gestión. Sin embargo, existe la percepción acerca de que los trabajadores tendrían interés por participar de las actividades.

7.2. Investigación en profundidad.

Se realizaron nuevas entrevistas en profundidad para obtener más información y así poder comprender mejor la problemática. Esto también podría permitir proponer mejores intervenciones. Estas actividades se ejecutaron con la participación del equipo de la Subgerencia de Recursos Humanos, Gerentes, Jefes de área, dirigentes sindicales y un Organismo Técnico de Capacitación externo (OTEC).

Durante el período también se generaron algunas acciones de capacitación que han permitido aportar nueva información. En específico, se desarrollaron capacitaciones en; Legislación laboral (mandos medios), Prevención de Riesgos (mandos medios), Cursos de Excel básico (todos los niveles organizacionales), Gimnasia de compensación de posturas corporales (todos los niveles organizacionales), y Tributación (mandos medios). De las entrevistas realizadas durante el período de ejecución de estas acciones de capacitación se pueden desprender los siguientes temas principales:

- a) Niveles de satisfacción: Los participantes reportan altos grados de satisfacción por el solo hecho de estar capacitándose. Uno de los profesionales que participa del curso de legislación laboral indicó; “es bueno saber que la empresa se preocupa por nuestra formación. Yo siempre estoy dispuesto a aprender, a ser mejor, pero no se había dado

la oportunidad. No sé si la empresa valora a la gente que tiene, pero esto me tiene contento” (ver anexo N° 3).

- b) Utilidad percibida: También indican que las capacitaciones les han sido útiles para adquirir nuevos conocimientos que son aplicables al trabajo.
- c) Desarrollo: Existe la percepción compartida de que las acciones de capacitación expresan la preocupación de la empresa hacia sus trabajadores desde el punto de vista de su desarrollo laboral y personal.
- d) Dificultad: Existe consenso en que ha sido difícil capacitarse. En general los entrevistados lo atribuyen a que las actividades de formación no han sido habituales, y muchos indican que tampoco se han preocupado de ello en su tiempo personal, por lo que se costaría retomar el ritmo de estudios. Uno de los entrevistados indica; “había perdido el ritmo, hace mucho tiempo que no estudiaba nada... se pierde la costumbre, pero vale la pena” (ver anexo N° 3)
- e) Síntomas de ansiedad: Se evidenciaron signos de ansiedad por las evaluaciones realizadas en los cursos de capacitación, especialmente entre quienes les ha costado más el proceso de adquisición de nuevos conocimientos. Específicamente surgieron preocupaciones relacionadas con las reacciones de la empresa frente a malas calificaciones o una posible reprobación.

También se generaron entrevistas de un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) con operarios de producción para profundizar acerca de las necesidades de capacitación, mejores metodologías para el aprendizaje y sondear la disposición de los trabajadores para poder realizarlas. Se utilizó el contenido de éstas para profundizar en entrevistas grupales con dirigentes sindicales y trabajadores del área de producción. En este sentido, es posible indicar lo siguiente:

- a) Aspectos insatisfactorios: Lo primero que se evidencia es una percepción generalizada de insatisfacción que afecta a los operarios de producción y que produce distancia al plantear iniciativas provenientes de la organización. Algunos de los entrevistados creen que esto podría afectar la disposición frente a las propuestas de capacitación, como

reacción a tal sensación. Al profundizar, surge el consenso acerca de que “la empresa no es cercana con sus trabajadores y no se preocupa de ellos” (ver anexo N° 3) y que esto es lo que no permitiría establecer lazos de confianza y cercanía. Por ejemplo, un entrevistado indica; “esta es una empresa en que uno puedo estar cuarenta años, sin exagerar, pero nadie te conoce, no saben quién eres, ni que necesitas... hay compañeros que han estado cincuenta años acá, y debe ser lo mismo” (ver anexo N° 3)

- b) Aspectos satisfactorios: También existe acuerdo entre la mayoría de los operarios entrevistados en cuanto a los aspectos que vivencian como positivos, y que permitirían generar mejores vínculos y propiciar respuestas positivas frente a las propuestas de la empresa. Entre ellos que la empresa les ha ofrecido un trabajo estable, bien remunerado y siempre ha cumplido con los compromisos remuneracionales que se pactaron en los contratos individuales y colectivos de trabajo. Un operario de producción indicó; “Yo de esta empresa puedo decir muchas cosas, pero algo es cierto, yo no conozco la cesantía, ni que se atrasen en pagarme. Eduqué a mis hijos con esto y por eso nunca les fallé. Eso no lo puede decir todo el mundo” (ver anexo N° 3)
- c) Cansancio y trabajo repetitivo: Los operarios de producción refieren que su trabajo es física y mentalmente desgastante. Físicamente porque requiere esfuerzo muscular constante, dadas las características propias del proceso productivo. Mentalmente porque se describe como un trabajo repetitivo, contra el tiempo y donde diariamente se produce contra una meta diaria que afecta directamente sus remuneraciones. Indican que estos factores producirían cansancio físico y mental, y que dentro de la jornada laboral no existirían espacios para establecer relaciones sociales, realizar actividades de auto cuidado o distraerse brevemente. Uno de los trabajadores de producción que tiene su estructura de remuneraciones basada en el pago por pieza refiere; “Este trabajo embrutece, no te deja pensar en otra cosa y a la larga eso nos ha hecho mal. Uno piensa solamente en la producción, en cuanto plata voy a sacar, y no se cuida nada. Varias veces he trabajado lleno de pastillas para el dolor, pero prefiero eso a perder plata” (ver anexo N° 3). Según la percepción grupal estos aspectos no serían considerados por la empresa, pero tampoco existe motivación de los trabajadores para cambiarlo, por temor a disminuir sus remuneraciones. El cansancio y las características del trabajo deberían ser tomados en cuenta en la planificación de la capacitación.

d) Liderazgo: Los problemas de vínculos con las jefaturas y supervisores surgen como un tema importante, especialmente para los dirigentes sindicales. Refieren que el trato es “muy duro” y que frecuentemente se pierde el respeto por los trabajadores, quienes también responderían a estas situaciones con la misma lógica. Lo atribuyen a falta de herramientas para liderar equipos de trabajo y a la presión del sistema productivo. No solo lo refieren a mandos medios, pues consideran que “la empresa avala estas prácticas, si no, no tendríamos a estas personas” (ver anexo N° 3). Si bien el foco de la acción de capacitación no son los mismos operarios de producción, este tema si es considerado como unos de los factores prioritarios a intervenir.

e) Sugerencias de capacitación y metodologías: Durante las entrevistas emergieron posibles temas para abordar mediante acciones de capacitación:

- Temas técnicos: Se mencionaron deseos de capacitarse en técnicas de mezcla de hormigón, operar puente grúa, control de calidad de productos, operar calderas, electromecánica, mantenimiento de equipos industriales, etc. Estos temas son vistos como posibles vías para mejorar la empleabilidad, internamente para poder ascender, o para poder buscar trabajos mejor remunerados en el mercado externo.
- Otros temas: Surgieron temas generales, como capacitaciones para evitar en sobreendeudamiento, cuidados de su propia salud, primeros auxilios y preparación para la jubilación, entre otros. A indagar, se evidencia que los trabajadores consideran que estos temas les son desconocidos o tienen muy poca información, y desearían que la empresa se preocupara de ello.
- Metodologías: En cuanto a las metodologías de capacitación existe la preocupación por la modalidad de enseñanza, especialmente para las acciones dirigidas a los operarios de producción. En este grupo conviven subgrupos muy heterogéneos socioculturalmente, y de generaciones e intereses también diversos. Una sugerencia importante de los dirigentes sindicales y supervisores es que las acciones de capacitación deben ser capaces de generar interés de todos los participantes.

7.3. Conclusiones del proceso de análisis y profundización.

Según lo evidenciado a lo largo del proceso de investigación – acción, la situación actual de la empresa con respecto a la capacitación se puede resumir, muy acotadamente, en cuanto a lo siguiente:

- a) Actualmente no existe un modelo de gestión de capacitación en la empresa. No existen procesos asociados a la evaluación de necesidades, diseño, implementación y evaluación de la capacitación.

- b) La Subgerencia de Recursos Humanos, responsable de la gestión de la capacitación en la organización, carece de un área o persona responsable de tal proceso, y su estructura actual no permite responder eficientemente a este desafío.

Asimismo, las nuevas entrevistas realizadas han sido útiles para confirmar los hallazgos obtenidos en el primer proceso de auditoría de la gestión de capacitación, y también nos han aportado nuevos elementos que pueden ser relevantes para la planificación de la intervención, entre los que podemos distinguir los siguientes:

- Entre las personas que están participando de proceso de capacitación ésta ha producido satisfacción, éstos la han considerado útil para los propósitos de la empresa y para su desarrollo personal.

- Entre los operarios de producción han emergido temas que no se habían levantado antes, que a primera vista parecieran no estar directamente relacionados, pero que podrían afectar la gestión del proceso de capacitación; existirían trabajadores insatisfechos con la empresa que podrían no responder a las propuestas de capacitación de ésta en reacción a tal problema, existirían niveles de cansancio mental y físico que podrían afectar las condiciones de disposición y aprendizaje.

Estos nuevos hallazgos nos permiten contrastar la información obtenida inicialmente y permiten concluir que la propuesta de gestión de capacitación para la empresa “Productos prefabricados para la construcción” debe contener elementos dirigidos a la detección de necesidades de capacitación con énfasis en el análisis de la

organización, las tareas de los puestos de trabajo, y el análisis de las personas que participarán de los programas. Asimismo, es recomendable realizar un diagnóstico de la disposición y motivación de los involucrados, las posibles barreras organizacionales, y se deben revisar los principios del aprendizaje que posibiliten la mejor alternativa para integrar los nuevos conocimientos.

8. Propuesta de intervención para la gestión de capacitación en “Productos prefabricados para la construcción”

Los resultados del proceso de investigación – acción indican que se hace imperativo desarrollar una propuesta que permita implementar un modelo de gestión de capacitación para la empresa “Productos prefabricados para la construcción”, que permita a la organización contar con una estrategia planificada y coherente con sus necesidades. En este contexto, la propuesta de intervención para la organización contiene dos aspectos complementarios:

- Propuesta de modelo de gestión de capacitación.
- Creación de la “Unidad de Capacitación”.

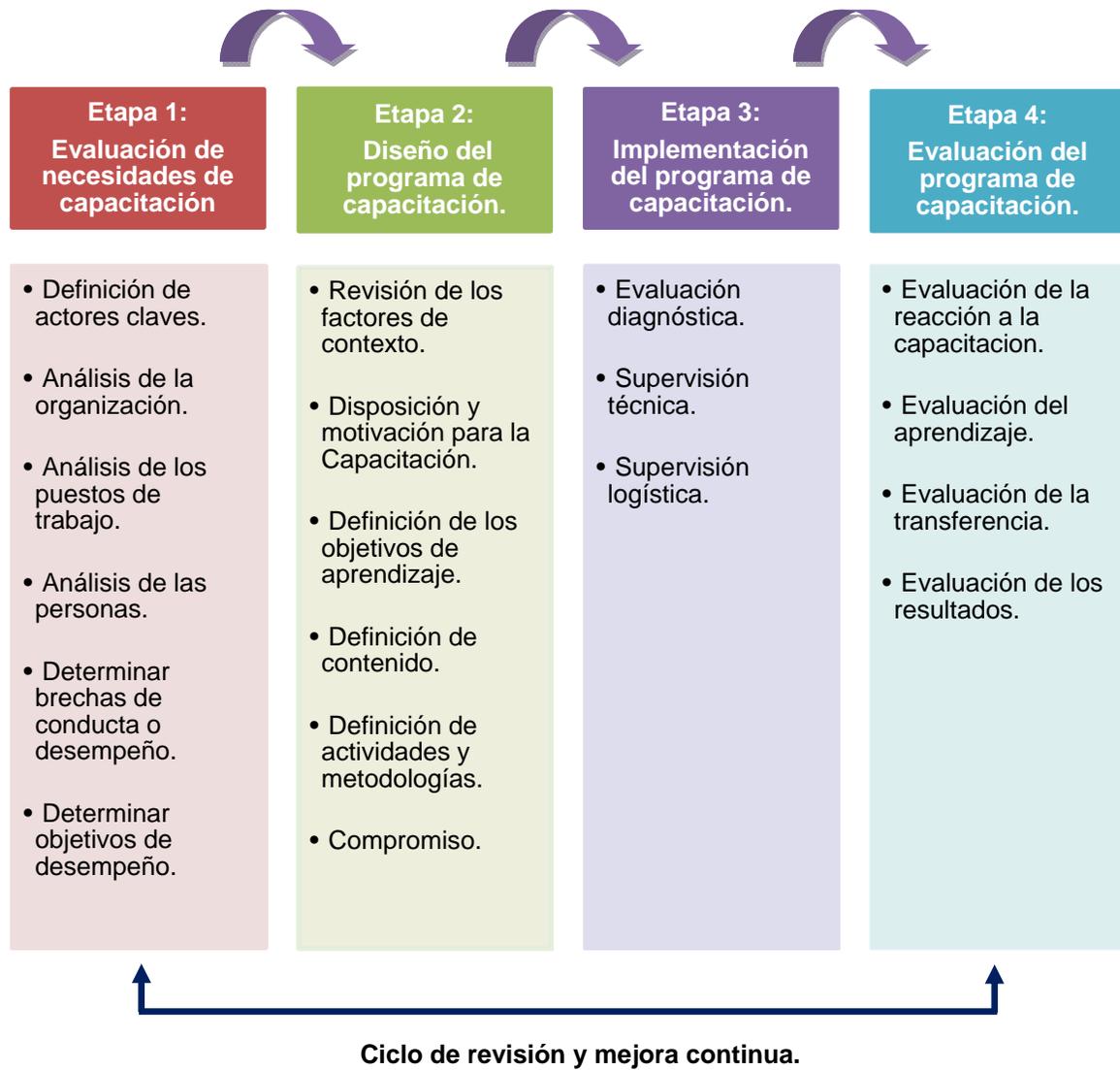
8.1. Propuesta de modelo de gestión de capacitación.

La propuesta de gestión de capacitación para “Productos prefabricados para la construcción” se basa en los modelos revisados en el marco teórico, complementado con elementos y necesidades propias de la organización.

Esta propuesta ha sido diseñada pensando en que la organización pueda implementar efectivamente un modelo de gestión de capacitación a través de la Subgerencia de Recursos Humanos, y por lo tanto, contempla una fuerte orientación práctica que busca constituirse en una guía para su aplicación.

A continuación se presenta la propuesta de intervención para la gestión de capacitación en cuatro fases:

Figura N° 10: Modelo estratégico de capacitación – “Productos prefabricados para la construcción”



Fuente: Elaboración propia

Etapas N° 1: Evaluación de necesidades de capacitación.

En esta etapa el objetivo principal es determinar el problema, necesidad o desafío que incide en el desempeño de los trabajadores de la empresa y que afecta los resultados de ésta. También se deben plantear las expectativas de los clientes internos y participantes de la organización.

Para facilitar el análisis de las causas de los problemas, desafíos, necesidades y brechas de desempeño se sugiere utilizar la “Pauta de entrevista con actores claves” creada para estos efectos (ver anexo N° 4).

A continuación se presentan las actividades a realizar durante esta primera etapa:

a) Definición de actores claves.

Es recomendable que los gerentes, jefes y supervisores de área de “Productos prefabricados para la construcción” sean considerados actores claves, pues son quienes ejercen la supervisión directa y son responsables del despliegue en terreno de las estrategias de la empresa. Estas personas participarán en la planificación, evaluación y análisis de los resultados de la capacitación.

b) Análisis de la organización.

El objetivo de este análisis es conocer de dónde nacen las necesidades o problemas de desempeño que requieren intervención. Según Chiavenato (2009, pág. 378) se deben analizar aspectos como la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y recursos de la organización. Como hemos revisado, “Productos prefabricados para la construcción” carece de algunas de estas definiciones. Por lo tanto, junto con realizar la revisión de los aspectos señalados, es recomendable considerar como guía los indicadores propuestos por Chiavenato (2009, pág. 381) para señalar necesidades futuras o pasadas (ver anexo N° 5)

c) Análisis de los puestos de trabajo.

Chiavenato (2009, pág. 379) refiere que en esta se debe realizar el “estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas, las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos”. El resultado esperado del proceso es la determinación del contenido de la capacitación. Para ello se debe establecer una reunión con los actores claves para revisar las exigencias formales explicitadas en las descripciones de cargo y otros requerimientos del cargo que pudiesen no estar debidamente formalizados. De ser necesario deben modificarse o actualizarse.

d) Análisis de las personas:

Según Chiavenato (2009, pág. 378) a partir del análisis del perfil de las personas se deben determinar los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Este análisis debe complementarse con el de los puestos de trabajo, pues el objetivo es que se produzca un ajuste entre el perfil requerido y la persona que desarrolla la función específica. Ello nos permite determinar las brechas individuales de conducta o desempeño.

e) Determinar brechas de conducta o desempeño.

El objetivo de esta fase es operacionalizar las necesidades según las brechas de conducta o desempeño ya detectadas, es decir, se debe transformar la brecha en conductas concretas y observables, definiendo qué es lo que se quiere que un colaborador haga de manera distinta. La “Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos” (2014, pág. 20) que éstas conductas deben:

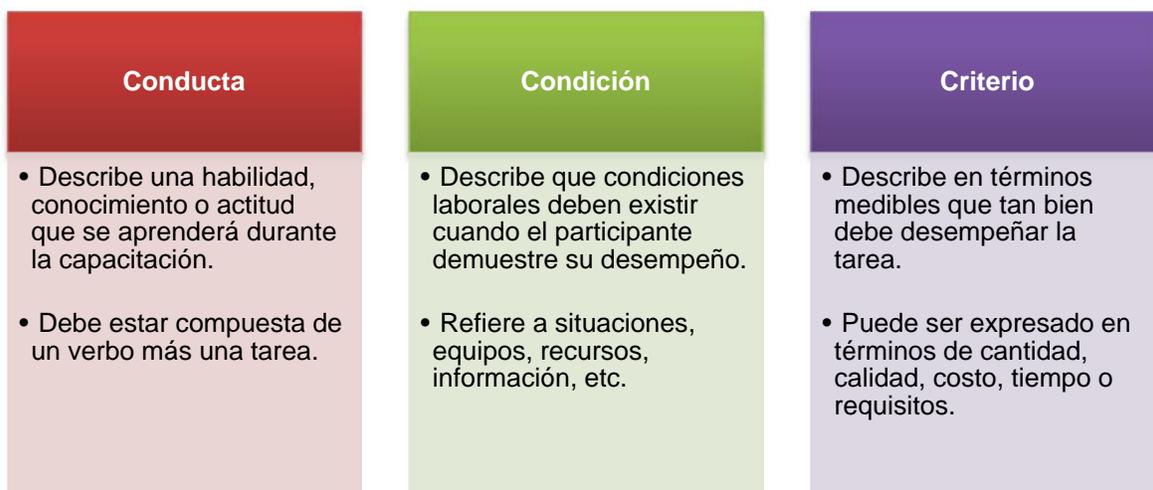
- Estar asociadas a las tareas de la organización.
- Ser medibles y observables.
- Ser modificables.
- Ser específicas.

La brecha de conducta o desempeño será la diferencia entre la conducta esperada o deseada y la conducta actual. Este análisis generará la información de entrada para la definición de objetivos de aprendizaje en la etapa de diseño de la capacitación.

f) Determinar objetivos de desempeño y conductas específicas.

La “Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos” (2014, pág. 21) indica que luego de haber detectado la brecha de conducta, se está en condiciones de definir el “objetivo de desempeño”, que es aquello que la persona debe hacer en el lugar de trabajo para lograr el objetivo organizacional deseado. Para su definición esta guía indica que un “objetivo de desempeño” debe considerar los siguientes componentes:

Figura N° 11: Componentes de un “objetivo de desempeño”.



Fuente: Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos (2014)

Ejemplo de objetivo de desempeño:

“Desarrollar la evaluación de necesidades de capacitación (conducta) conforme al procedimiento vigente (condición) durante el mes de marzo de cada año (criterio)”

El “Objetivo de desempeño” es el producto final de la etapa de evaluación de necesidades de capacitación, y posibilita la construcción de los “Objetivos de aprendizaje” en la etapa de diseño de la capacitación.

Se recomienda sistematizar esta información y generar un registro documentado acerca de las definiciones consensuadas en este sentido, especialmente con los actores claves, pues esta información es la base sobre la cual se desarrollarán las etapas posteriores. (ver anexo N° 6)

Etapas 2: Diseño del programa de capacitación.

a) Revisión de los factores de contexto.

En esta fase se deben analizar los factores del entorno en que se desarrollará la actividad de capacitación. Para el caso de “Productos prefabricados para la construcción” se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- Características de los participantes: Relacionado con el perfil de los participantes en cuanto a nivel de estudios, edad, género, región donde trabaja, experiencia en el puesto, intereses, motivación, conocimientos específicos y otros que pudiesen ser relevantes o puedan repercutir en el resultado de la capacitación.
- Características del entorno: Se deben considerar aspectos tales como la idoneidad de los recursos tecnológicos para la enseñanza, las características de las salas o espacios para capacitar, el número de participantes por curso, etc.

b) Disposición y motivación para la capacitación.

Estos factores afectan el éxito de la capacitación en tanto impactan sobre la receptividad para la adquisición de información. Dadas las características del vínculo descritas entre “Productos prefabricados para la construcción” y sus trabajadores se debe poner especial atención a las barreras psicológicas que pudiesen obstaculizar el proceso. Asimismo, resultará útil la aplicación de refuerzos positivos, y la eliminación de prácticas amenazantes.

Martínez y Martínez (2009, pág. 107) indican algunos principios relacionados con la motivación que deberían ser considerados en la evaluación del diseño de capacitación:

- Estado anímico, intereses, y creencias de los participantes: Impacta en el esfuerzo que un individuo esté dispuesto a hacer para aprender y sus hábitos de pensar.
- La capacidad (mental, física y sensorial), la curiosidad, la creatividad y el sentido de responsabilidad del individuo son factores que refuerzan la capacidad de aprender.
- El sentido de autoestima y el agrado influyen positivamente en el esfuerzo de aprendizaje.
- Para aprender se requiere un cierto grado de entusiasmo, en tanto que el estrés, la ansiedad y la depresión constituyen obstáculos para el aprendizaje.

c) Definición de los objetivos de aprendizaje.

Refiere a los resultados deseados de la capacitación. Según Martínez y Martínez (2009, pág. 71) las competencias laborales que destacan en este sentido son las siguientes; conocimientos, habilidades intelectuales, habilidades sicomotoras, habilidades interpersonales, y la disposición anímica para el trabajo.

Es recomendable que estos objetivos de aprendizaje se realicen por escrito y se describan como una brecha de conducta y/o desempeño. La necesidad de capacitación

se debe transformar en conductas concretas, es decir, definir qué es lo que se quiere que la persona haga de manera distinta en su lugar de trabajo (acción).

d) Definición de contenido.

Al trabajar los contenidos de una actividad de capacitación, debemos considerar tres aspectos (Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2014, pág. 21)

a) Definición de contenido: La selección de contenido debe tener directa relación con los objetivos de aprendizaje.

b) Determinar la secuencia de los contenidos: Podría ser de forma deductiva (de lo general a lo particular) o inductiva (de lo particular a lo general).

c) Definir el tiempo dedicado a cada tema: Se debe revisar la relevancia de los contenidos y la complejidad de los objetivos de aprendizaje. Se requiere más tiempo para los contenidos que sean más importantes en el logro del objetivo de aprendizaje.

e) Definición de actividades y metodologías.

La elección de las actividades y metodologías de capacitación son la vía de transmisión de para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender, y por lo tanto, elegir los más adecuados para cada contexto puede ser esencial para lograr el éxito de la capacitación.

Para este propósito se recomienda considerar las metodologías propuestas por Snell y Bohlander (2013, pág. 305), quienes distinguen métodos de capacitaciones no gerenciales y gerenciales, según quienes sean los sujetos de aprendizaje. Se sugiere evaluar la aplicación de metodologías según el siguiente esquema:

Figura N° 12: Propuesta de métodos de capacitación.

Grupo objetivo.	Naturaleza del trabajo.	Foco del aprendizaje	Métodos sugeridos.	Resultados esperado.
Gerentes Corporativos	Generan las estrategias, políticas, prácticas y procedimientos para la organización.	Orientación al proceso y contenido (mixta).	Seminarios y conferencias.	Se utilizan para comunicar ideas, procedimientos, políticas, y análisis de problemas. Ejemplo: Debates.
			Programas educativos.	Ayuda para cursar estudios formales. Ejemplo: cursos, diplomados, etc.
			Estudio de casos.	Se aprende a partir de ejemplos documentados, en general para estimular la toma de decisiones.
Profesionales y técnicos	Labores que requieren formación especializada en una área de conocimientos en específico.	Orientación al proceso y al contenido (mixta).	Capacitación de aprendizaje práctico.	Las instrucciones y experiencia en los aspectos teóricos y prácticos se adquieren en el trabajo y fuera de él. Ejemplo: Operación de puente grúa.
			Instrucción en el aula	Actividad de aula donde se usan distintos métodos de aprendizaje para lograr el aprendizaje óptimo.
			E – Learning.	El aprendizaje se realiza por medios electrónicos, como computadores, web o redes sociales.
Operarios	Oficios en donde predomina el uso de fuerza física, la ejecución de trabajos de naturaleza repetitiva y que se realizan bajo supervisión constante.	Orientación a los procesos.	Capacitación en el puesto.	Los trabajadores adquieren práctica con instrucciones de un capacitador en el contexto de trabajo habitual. Ejemplo: Mezclar hormigón.
			Métodos audiovisuales.	Basada en dispositivos audiovisuales para enseñar procedimientos y habilidades. Se puede ver el problema y obtener retroalimentación. Ejemplo: Operación carga y descarga con grúa horquilla.
			Dramatización	Basada en representaciones de la ejecución real. Ejemplo: Obras de teatro para incentivar el trabajo seguro.

Fuente: Elaboración propia.

f) Compromiso.

El éxito de las actividades de capacitación depende en parte del apoyo de la organización y otros actores relevantes. Por ello es que se debe evaluar el compromiso de los actores claves y los participantes, pues su involucramiento directo será fundamental para garantizar las condiciones que permitan la adecuada participación de los trabajadores, en aspectos tales como la asistencia, puntualidad, el uso de elementos para el aprendizaje, aplicación de lo aprendido y motivación. En el caso de “Productos prefabricados para la construcción” también será relevante sensibilizar a otros actores relevantes, como los sindicatos y comités paritarios, quienes ejercen una poderosa influencia en su calidad de líderes de los trabajadores.

Es recomendable formalizar el compromiso con la actividad por escrito, y señalar explícitamente las siguientes condiciones:

- Días, horarios y lugar en que se desarrollará la capacitación.
- Los objetivos de desempeño y aprendizaje de la actividad de capacitación.
- Los contenidos que se abordarán.
- El sistema de evaluación.
- Criterios de aprobación.

Este procedimiento permite informar y formalizar las condiciones óptimas para la realización de las actividades de capacitación, estableciendo límites claros y precisos acerca del proceso y sus características. Además fomenta puede reducir la posible ansiedad entre los participantes, sobre todo en una organización que no cuenta con costumbre, ni cultura de capacitación. (ver anexo N° 10)

Etapa N° 3: Implementación del programa de capacitación.

a) Evaluación diagnóstica.

Es recomendable realizar esta actividad antes de comenzar la acción de capacitación porque permite:

- Establecer una línea base de conocimientos o desempeño que permita ajustar los contenidos o nivel de profundidad de la capacitación.
- Comparar los avances en los conocimientos adquiridos durante la capacitación, los que pueden ser contrastados contra la evaluación final de cada actividad.

Para el caso de “Productos prefabricados para la construcción” sería recomendable realizar un diagnóstico destinado a determinar los niveles generales y las características específicas de la lectura y escritura del grupo de “operarios”, pues en las actividades realizadas durante el año 2016 se detectaron numerosos casos de personas que no cuentan con estas competencias suficientemente desarrolladas para lograr la comprensión deseada del material escrito. Esto podría convertirse en un factor clave para la elección de metodologías de capacitación, por factores motivacionales y para asegurar la adecuada transferencia del aprendizaje.

b) Supervisión técnica.

La supervisión técnica sobre el desarrollo de la actividad de capacitación es relevante en cuanto se debe asegurar el apego al diseño que se ha planificado en términos metodológicos y de contenido. Asimismo, durante la ejecución se podrían requerir ajustes o correcciones que deben ser rápidamente gestionados para garantizar la calidad esperada.

En este sentido, se sugiere que la Subgerencia de Recursos Humanos de “Productos prefabricados para la construcción” designe a un responsable, cuya función principal será verificar que el desarrollo de la actividad se ejecute de acuerdo a lo

planeado, monitoreando por medio de la observación directa y entrevistas a los participantes en diversos momentos de la actividad.

c) Supervisión logística.

El objetivo principal de la supervisión al desarrollo logístico de la actividad debería relacionarse con el control de la asistencia de los participantes, garantizar las condiciones y disponibilidad de infraestructura, contar oportunamente con los materiales y medios tecnológicos requeridos, y en general, supervisar todos los aspectos que permitan el normal desarrollo de la actividad.

Etapas N° 4: Evaluación del programa de capacitación.

Para la evaluación del programa de capacitación utilizaremos el modelo de evaluación de las actividades de capacitación propuesto por Donald Kirkpatrick, que contempla cuatro niveles de evaluación:

a) Evaluación de la reacción (satisfacción): Supone que para producir aprendizaje, es importante que los participantes de la actividad de capacitación, reaccionen con interés, atención y motivación. Por lo tanto, se mide el nivel de satisfacción de los participantes con aspectos tales como la metodología, los instructores, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros.

b) Evaluación del aprendizaje: El autor plantea que se debe medir el grado en que las técnicas, modelos, conocimientos o habilidades han sido adquiridos por el participante. Asimismo, sostiene que el incremento de los conocimientos declarativos debe medirse por medio de instrumentos relacionados con los contenidos otorgados en la capacitación.

c) Evaluación de la transferencia (aplicabilidad): Refiere a la evaluación del cambio conductual, y mide el grado en que los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

En síntesis, indica si efectivamente los participantes del proceso de capacitación aplican lo que han aprendido.

d) Evaluación de resultados (impacto): Lo que se busca en esta etapa es monitorear los cambios pretendidos en las variables estratégicas que han sido objetivo de acciones de capacitación. Se debe determinar su grado de mejoramiento (si lo hubo), producto de la capacitación.

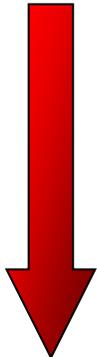
Figura N° 13: Niveles de evaluación de propuesto por Donald Kirkpatrick.

Nivel	Preguntas	Medición
1. Reacción.	¿Hasta qué grado los participantes de una actividad de capacitación reaccionan favorablemente a la formación?	Mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación.
2. Aprendizaje.	¿Hasta qué grado los participantes adquieren los conocimientos previstos, habilidades y actitudes basados en la participación en la actividad de capacitación?	Mide los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes.
3. Transferencia (Aplicabilidad)	¿Hasta qué grado los participantes cambiaron su comportamiento, aplicando en el trabajo lo que aprendieron durante la capacitación?	Mide los cambios de comportamiento en el puesto de trabajo.
4. Resultados.	¿El cambio de comportamiento afectó positivamente a la organización?	Mide los cambios en variables organizacionales a nivel de producción y resultados, para determinar el impacto de las actividades de capacitación.

Fuente: Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2014.

Con respecto al proceso de medición de resultados de un proceso de capacitación, la “Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos” del Servicio Civil del Gobierno de Chile (2014, pág. 39) sugiere considerar un universo de aplicación diferenciado según la complejidad del proceso en cada uno de los cuatro niveles de evaluación propuestos, con el objetivo de racionalizar la gran cantidad de información que podría ser obtenida y analizada efectivamente en etapas posteriores. Además, abarcar el universo completo de participantes de actividades de capacitación masivas implicaría una alta inversión de tiempo por parte de los profesionales involucrados, situación que podría generar ineficiencias o desvío innecesario de recursos en organizaciones con una disponibilidad limitada de profesionales idóneos para estos efectos, como es el caso de “Productos prefabricados para la construcción”

Figura N° 14: Sugerencias para medir resultados de un programa de capacitación.

Nivel de evaluación	Complejidad de la evaluación	Universo de aplicación sugerido	Sugerencia metodológica
Nivel 1: Reacción	Menor  Mayor	100%	Encuestas de satisfacción
Nivel 2: Aprendizaje		75%	Pruebas
Nivel 3: transferencia		25%	Observación directa o indirecta
Nivel 4: Resultados		10%	Resultados del negocio

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de evaluación para las actividades de capacitación de “Productos prefabricados para la construcción” se basan en las recomendaciones contenidas en la

“Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos” (2014), según lo siguiente:

a) Evaluación de la reacción:

- Evaluación del relator: Se recomienda evaluar la reacción de cada relator con el objetivo de obtener información sobre diversos aspectos relacionados con la actividad formativa y también sobre las características de los participantes. Estos elementos además de enriquecer la actividad misma, pueden ser útiles para mejorar actividades futuras (ver anexo N° 8).
- Evaluación de los participantes: La evaluación de reacción mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación, siendo fundamental evaluar como mínimo aspectos tales como la experiencia de capacitación, competencia de los relatores, programa de la actividad de capacitación, la relevancia de la actividad, y la evaluación global por parte del participante (ver anexo N° 9).

Por razones de confiabilidad de la información estas evaluaciones deben efectuarse en la misma jornada de finalización de la actividad.

b) Evaluación del aprendizaje:

El objetivo de la evaluación de aprendizaje es determinar en qué medida los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos, es decir, en qué grado han adquirido las técnicas, modelos, principios o habilidades que se establecieron como fundamento de la actividad (Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2014, pág. 44).

Para la evaluación del aprendizaje los tipos de instrumentos son los siguientes:

- Realización de tareas: Se orientan a la aplicación de los contenidos de la actividad de capacitación. Pueden evaluar objetivos cognitivos o psicomotores. Por ejemplo, ensayos (cognitivo) o juegos de roles (psicomotor). Es importante destacar que el desarrollo de tareas permite la observación directa por parte del evaluador,

convirtiéndose en una herramienta muy valiosa para la evaluación de adquisición de técnicas o habilidades. Por ejemplo, este tipo de instrumentos es recomendable para evaluar la técnica o habilidad para el reemplazo de componentes mecánicos o la calibración de instrumentos.

- Pruebas escritas: Permiten evaluar objetivos cognitivos, como la comprensión, retención y recuerdo de contenido. También permiten demostrar la habilidad para resolver problemas, la capacidad de análisis y síntesis. Por ejemplo, este tipo de instrumentos permite evaluar la adquisición de conocimientos específicos como resultado de una actividad de capacitación.

Figura N° 15: Tipos de Instrumentos de Evaluación del Aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia.

c) Evaluación de la transferencia (aplicabilidad):

El objetivo de la evaluación de la transferencia es determinar en qué grado los participantes de una actividad de capacitación han aplicado en el trabajo los conocimientos que aprendieron o las habilidades que desarrollaron. Y si no lo han hecho, el objetivo será determinar las causas de los problemas que impiden la adecuada transferencia.

Según la “Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos” del Servicio Civil del Gobierno de Chile (2014, pág. 57), básicamente hay tres métodos para medir la transferencia, según se describe en el siguiente cuadro:

Figura N° 16: Métodos de evaluación para medir la transferencia.

Método	Descripción
Una vez	Se aplica una evaluación en algún momento posterior a la capacitación. En caso que sea necesario, ese mismo instrumento puede ser aplicado nuevamente.
Pre y post	Se aplica una evaluación antes de la actividad y otra posterior a la misma, utilizando el mismo instrumento de evaluación de la transferencia. Es una manera ideal para determinar cambios en el desempeño, producto de la capacitación.
Con control de grupo.	Se aplica una vez realizada la actividad, el grupo que recibió la capacitación (grupo experimental) y también a un grupo de similares características que no haya recibido capacitación (grupo de control)

Fuente: Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2014.

Para el caso de “Productos prefabricados para la construcción” es recomendable definir el método de acuerdo a las características propias de cada actividad de capacitación, y la disponibilidad de recursos humanos y tiempo para esta gestión.

Asimismo, entre los instrumentos que se recomiendan para realizar la evaluación de transferencia, se encuentran el cuestionario, observación del desempeño, muestra de trabajo y entrevistas individuales / de grupo focal. Los tres primeros buscan determinar el grado de transferencia al puesto de trabajo. La entrevista individual / de grupo focal y también el cuestionario, intentan buscar razones del por qué hubo o no transferencia al puesto de trabajo. Por lo tanto, lo ideal es complementar estos dos tipos de instrumentos.

Figura N° 17: Tipos de instrumentos para medir la transferencia y sus objetivos.

Instrumento	Descripción
Cuestionario	Es una pauta de preguntas escritas que evalúan la percepción sobre el grado de la transferencia y sus razones. La principal ventaja de este tipo de instrumentos radica en la facilidad y rapidez de su aplicación. Sin embargo, mide percepciones y por lo tanto es indirecto.
Observación del desempeño	Permite evaluar directamente el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo mediante la utilización de una lista de chequeo previamente establecida.
Muestra de trabajo	Evalúa el “producto” del desempeño de una persona. Por ejemplo, planillas, actas, informes y otros documentos que evidencian que el trabajador aplica los comportamientos que se adquirieron.
Entrevista individual / de grupo focal	Corresponde a una conversación individual o de grupo basada en preguntas estructuradas. Busca evaluar cualitativamente en qué grado los nuevos aprendizajes están siendo utilizados en el puesto de trabajo y las razones que intervienen en el grado de transferencia.

Fuente: Elaboración propia.

d) Evaluación de resultados (impacto):

El objetivo de esta evaluación es monitorear los indicadores estratégicos de gestión de la organización para determinar el grado de mejoramiento esperado producto de la actividad de capacitación. El supuesto base es que la aplicación de nuevos conocimientos, habilidades y técnicas adquiridos a través de la capacitación permitirán mejorar los indicadores de desempeño de la organización. Por lo tanto, para evaluar los resultados de la actividad de capacitación se deben monitorear los indicadores que emergieron de la evaluación de necesidades de capacitación.

8.2. Creación de la “Unidad de Capacitación”.

Se sugiere la creación de una “Unidad de Capacitación” en la empresa, cuyo objetivo es constituirse en un referente a nivel organizacional con relación a la gestión de la capacitación para todos sus colaboradores. Su propósito fundamental es gestionar el modelo de capacitación de la organización, y a través de ello, mejorar el desempeño organizacional a partir de la gestión de las personas. A su vez, el desarrollo de los colaboradores permitiría impactar positivamente en los resultados de la organización.

Los principales objetivos de la “Unidad de Capacitación” deberían ser los siguientes:

- a) Gestionar el modelo de gestión de capacitación sugerido en esta investigación, incluyendo las actividades de las cuatro etapas revisadas.
- b) Desarrollar la planificación anual de capacitación en la empresa a partir del proceso de evaluación de necesidades de capacitación que ésta área debe liderar.
- c) Mejorar la calidad y eficacia de la provisión de servicios internos y externos de capacitación, evaluando los niveles de satisfacción y resultados de tales acciones, fundamentando su acción en la búsqueda de la mejora continua.
- d) Fortalecer el desempeño de los colaboradores de la empresa, a través de capacitación focalizada y de calidad.

- e) Desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es importante considerar que para cumplir con los objetivos mencionados es necesario contar con profesionales idóneos, que sean capaces de administrar un modelo de gestión de capacitación como el sugerido. En este contexto, se debe destacar que la normativa vigente del Ministerio del Trabajo y Previsión social del Gobierno de Chile en cuanto a las franquicias tributarias relacionadas con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) indica que las empresas podrán solicitar financiamiento con cargo a la franquicia tributaria por los gastos en que incurran durante el ejercicio por concepto de dirección y administración de la Unidad de Capacitación de la empresa. El monto que se podrá imputar a la franquicia tributaria es el equivalente al 15% de los gastos imputables liquidados de la empresa por la realización de actividades de capacitación con cargo a la franquicia. De esta forma, las remuneraciones, materiales, traslados y otras inversiones destinadas exclusivamente a la dirección y administración de la “Unidad de Capacitación” podrán ser costeados por esta vía. Para imputar efectivamente tales gastos basta con declararlos en el ejercicio anual de liquidación de la franquicia tributaria por medio de los formularios que SENCE provee para ello y que pueden ser encontrados en la página web de esta institución (www.sence.cl)

Dada la estructura actual de la Subgerencia de Recursos Humanos de la empresa “Productos prefabricados para la construcción” se sugiere la contratación de un “Analista de Capacitación” o un cargo similar, que entre otros, pueda administrar el modelo de gestión de capacitación propuesto. Como hemos indicado, las remuneraciones anuales de este profesional pueden ser costeadas en parte por la franquicia que se ha revisado. Esta solución no sólo permitiría contar con un profesional idóneo en la empresa, sino que también lo posibilita a un costo que podría ser accesible para la organización.

9. Conclusiones.

En cuanto a la empresa “Productos prefabricados para la construcción” la principal conclusión que es posible referir a partir de la información obtenida en el proceso de investigación – acción es que no existen procedimientos, políticas o estrategias de capacitación en la organización. En este contexto, las actividades de capacitación que se han desarrollado hasta la fecha no han sido realizadas bajo una planificación adecuada, y tampoco han sido evaluadas en cuanto a su impacto o resultados en la organización. En consecuencia, considerando estos antecedentes y el actual nivel de desarrollo de este proceso en la empresa, se justifica la implementación de un modelo de gestión de la capacitación que permita responder a la demanda inicial de la empresa, cuyo objetivo es mejorar el desempeño organizacional.

Según hemos evidenciado, la ausencia de gestión en este ámbito ha significado a lo largo de la historia de la organización, un escaso fomento de los procesos destinados a desarrollar las aptitudes, conocimientos y habilidades de los trabajadores de la empresa. En consecuencia, por omisión, se ha limitado tanto el fomento de mejores oportunidades y condiciones de trabajo para las personas, como la generación de condiciones que le permitan a la empresa mejorar su desempeño. Esta situación plantea un doble desafío para la Subgerencia de Recursos Humanos. Primero, ser capaces de generar el cambio en la gestión de la capacitación de tal forma que se garanticen los resultados esperados por la empresa y se puedan satisfacer las expectativas de los participantes. Y segundo, ser capaces de instalar en la empresa y los trabajadores una “cultura de capacitación” que permita dar continuidad a este proceso y en consecuencia, posibilite el desarrollo continuo en estas materias.

Al mismo tiempo, en mi calidad de Subgerente de Recursos Humanos y responsable de los procesos del área, se me ha hecho evidente la necesidad de cambiar nuestra estructura organizacional para poder responder eficientemente a los desafíos de mejora de la calidad y eficacia en la provisión de servicios de capacitación. Para estos efectos, es indispensable contar con profesionales idóneos que sean capaces de administrar un modelo de gestión de capacitación que permita generar los resultados deseados por la organización. En este contexto, es importante mencionar que durante el desarrollo de este proceso de investigación – acción se contrató a una “Analista de

capacitación” para gestionar el modelo de gestión de capacitación que se sugirió. Esta profesional se integró durante el mes de mayo de 2017, y a la fecha de entrega de este proyecto, ya se están evaluando las primeras acciones de capacitación.

En el ámbito metodológico, la utilización y profundización en la metodología de investigación – acción me permitió generar aprendizajes relevantes en cuanto a la comprensión de estas metodologías como un proceso dinámico en que simultáneamente se genera conocimiento y cambio. Dick (2002, pág. 160) se refiere a la investigación – acción como “...una familia de metodologías, cada una de las cuales simultáneamente persigue acción e investigación. La acción toma la forma de cambio, mejora o puesta en práctica en los lugares de trabajo. La investigación consiste en el aprendizaje y la comprensión...”. Desde esta perspectiva, la investigación – acción permite concebir un espiral continuo de reflexión crítica sobre el mismo proceso. En el caso específico de este proyecto de investigación, la aplicación y utilidad de esta metodología radica en la escasa información estructurada disponible en la empresa y la ausencia de diagnósticos previos. Su utilización me permitió generar conocimiento al mismo tiempo en que se desarrollaba el proceso, replanteando lo que requería cambio y enriqueciendo el contenido de las etapas posteriores. En este sentido, la reflexión crítica y continua que requirió cada etapa del proyecto me permitió generar nuevos aprendizajes que posibilitaron mejoras en el desarrollo del proceso, y en consecuencia, generaron la emergencia de nueva evidencia y argumentos que se hicieron más sólidos con cada ciclo de revisión.

Otro tema metodológicamente importante que surgió en el proyecto de investigación tiene relación con la necesidad de garantizar la participación de los actores relevantes de la organización, y posteriormente fomentar su profundo involucramiento, pues la organización no ha implementado procesos planificados de cambio anteriormente y ha mostrado signos evidentes de resistencia al cambio en otros proyectos. En este contexto, la participación activa, en especial de las jefaturas y los participantes de las actividades de capacitación, pueden contribuir a “descongelar” el estado actual de las cosas y en sí misma puede transformarse en la primera acción y señal organizacional de cambio en beneficio de la construcción de una “cultura de capacitación” para “Productos prefabricados para la construcción” En este contexto, y considerando que se requerirá apoyo para ejecutar el proyecto, también es relevante crear una red de soporte que nos permita generar aprendizaje y compromiso en otros miembros del equipo, en el sentido planteado por Dick (2002, pág. 168) “...un estudio de investigación acción puede basarse

en métodos de aprendizaje activo para involucrar a los participantes en la investigación y la acción”.

Un tema importante en el desarrollo del proceso de investigación – acción tiene relación con las implicaciones de mi rol como investigador y como Subgerente de Recursos Humanos. Como hemos revisado, siendo responsable del área que propicia estos cambios, debo asumir principalmente la responsabilidad y el compromiso frente a la empresa de asegurar la pertinencia, calidad y costo - efectividad de la gestión de capacitación. En este contexto, es importante indicar que durante este proceso de investigación – acción el modelo que se sugirió se implementó efectivamente en la empresa, llevándolo a la práctica y actualizando el mismo después de múltiples ciclos de ensayo y error. Los resultados de la evaluación de las primeras acciones de capacitación ejecutadas bajo el modelo de gestión sugerido arrojan niveles de satisfacción total promedio de 87,81%, lo que indudablemente alienta a la Subgerencia de Recursos Humanos a seguir procediendo bajo los estándares de este modelo. En el mismo sentido, los resultados de las distintas dimensiones evaluadas han sido alentadores, en específico; experiencia de la capacitación (88,41%), modalidad (89,86%), Programa de la actividad (88,12%), relevancia de la actividad de capacitación (86,23%) y evaluación global (85,875). Asimismo, se fortaleció el uso de la franquicia tributaria del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), siendo el año 2016 el equivalente al 85,32% con respecto al gasto total anual en capacitación en la empresa. Es decir, durante el ejercicio anual de 2016 sólo el 14,68% del gasto total en capacitación correspondió a un gasto real de la empresa. Estos antecedentes, permiten indicar que la pertinencia, calidad y costo - efectividad de la gestión de capacitación están siendo bien gestionados.

Siendo esos resultados muy importantes, pero aún preliminares en cuanto quedan muchas acciones de capacitación por evaluar, es también relevante para la gestión de Recursos Humanos porque ha permitido que la Subgerencia de Recursos Humanos logre el reconocimiento como consultores internos en este ámbito. Ello es fundamental para poder adquirir un posicionamiento que permita al área construir con nuestros clientes internos una relación fluida y de confianza, condiciones que facilitan el apoyo de los involucrados para la ejecución de los programas y que nos permitirán ir profundizando los procesos en búsqueda de la mejora continua del desempeño de la organización, y por supuesto, el crecimiento de sus trabajadores.

En cuanto al proceso de capacitación en sí, el principal aprendizaje obtenido tiene relación con que me ha sido posible entender que una adecuada gestión de la capacitación puede constituirse en un poderoso factor de promoción para generar mejoras en el desempeño organizacional y las competencias de los participantes en estas actividades. Al mismo tiempo, y en términos personales, el proceso de investigación – acción y la revisión del marco teórico me ha permitido adquirir nuevos conocimientos y técnicas relacionados con el proceso de capacitación que antes desconocía. Ello me permitió estructurar un modelo de gestión estandarizado, ordenado y evaluable. En este sentido, es indudable que he adquirido nuevas competencias en el proceso de investigación – acción, y que ellas también han sido enriquecedoras para la gestión de la empresa, en cuanto han sido efectivamente transferidas a la organización.

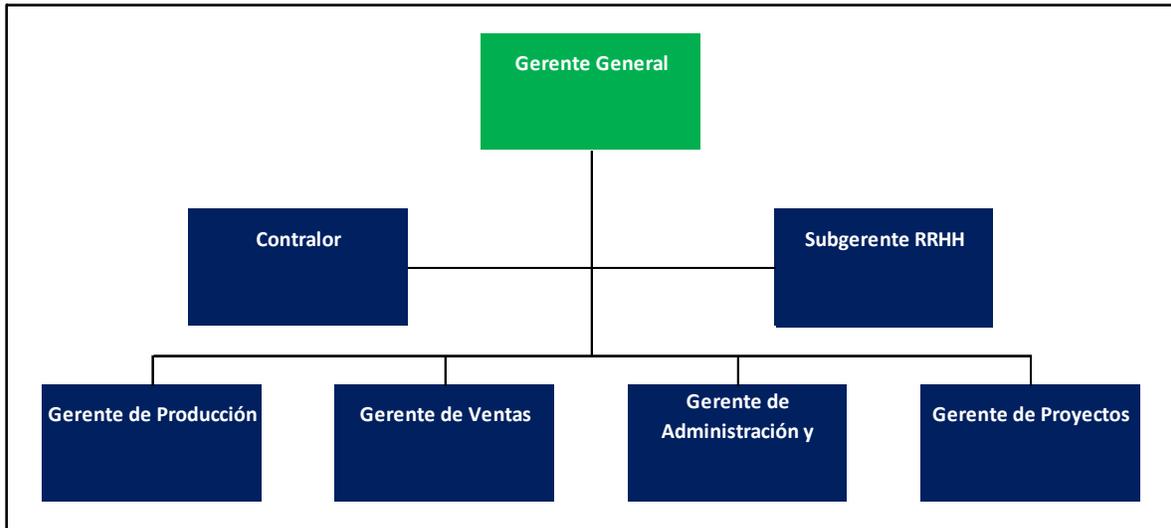
Por último, también he aprendido que para que esto sea posible se requiere del desarrollo de procesos altamente profesionalizados, que demandan conocimientos y competencias técnicas específicas por parte de sus gestores. En este sentido, y desde un punto de vista estrictamente personal, el presente proyecto de investigación me ha permitido profundizar y expandir significativamente mis competencias para la gestión de la capacitación, tanto en aspectos teóricos, como prácticos.

Referencias.

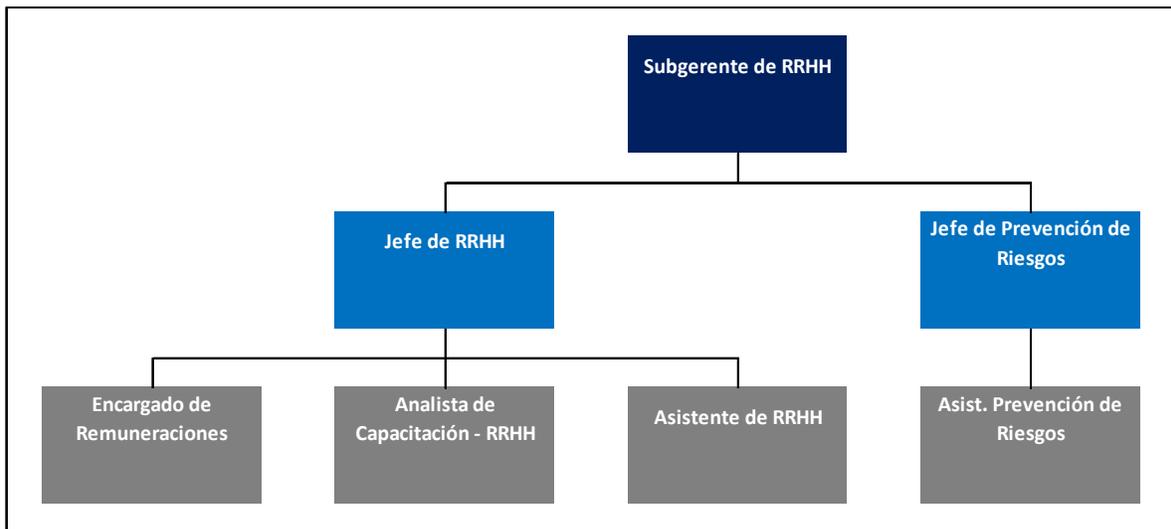
- Anderson, V. (2013). *Research methods in human resource management*. Chartered Institute of Personnel and Development. Chicago.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª Ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Dessler, G. y Varela, R. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. Segunda edición. México: Pearson Educación.
- Dick, Bob. (2002) Postgraduate programs using action research. The Learning Organization.
- Servicio Civil del Gobierno de Chile (2014) *Guía práctica para gestionar la capacitación en los Servicios Públicos*. Santiago: Servicio Civil.
- Hernández, R., Fernández. C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. 4º Edición. México: McGraw- Hill
- Hoggett, P. (2013) Haciendo investigación psicosocial, en Acuña, E. y Sanfuentes, M. *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y Cambio en Organizaciones*, Santiago: Editorial Universitaria.
- Martínez, E., y Martínez, F. (2009) *Capacitación por competencia: Principios y métodos*. Santiago: Derechos Reservados. Extraído de http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf
- McConnell, J. (2011) Auditing your human resources department: a step-by-step guide to assessing the key areas of your program. United States of America: AMACOM.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013) *Administración de Recursos Humanos*. 16ª. México: Cengage Learning.

Anexo N° 1: Organigrama de “Productos prefabricados para la construcción”

a) Gerencias Corporativas:



b) Subgerencia de Recursos Humanos.



Observación: Durante el período en que se desarrollo esta investigación se contrató un “Analista de Capacitación” para gestionar el modelo propuesto.

Anexo N° 2: Resultados de la auditoría de la gestión de “Desarrollo Organizacional y Capacitación”.

Dimensión	Real	Ideal	%	Objetivo
Regulaciones y tendencias jurídicas	11	39	28,21%	85,00%
Identificar necesidades de capacitación	36	86	41,86%	85,00%
Gestión de capacitación	5	27	18,52%	85,00%
Capacitación	99	160	61,88%	85,00%
Desarrollo	31	84	36,90%	85,00%
Evaluación	19	40	47,50%	85,00%
Desarrollo organizacional	64	164	39,02%	85,00%
Percepciones	5	27	18,52%	85,00%
Total	270	627	43,06%	85,00%

Anexo N° 3: Cuadro de análisis de Entrevistas Semi estructuradas.

a) Análisis basado en la revisión de los resultados de la auditoría / diagnóstico del proceso de “Desarrollo Organizacional y Capacitación “

Unidades	Categoría	Descripciones / observaciones
“No... no hay nadie que vea eso”	Regulaciones y tendencias jurídicas.	Se evidencia que no existe un responsable de estos requerimientos.
“Sólo se ve cuando alguien se da cuenta de un cambio, y dentro del tiempo que tenga”		
“No, tampoco tenemos información de afuera que nos ayude en eso”		
“No se capacita para mantener a la gente bajo el alero, para que no se vaya”	Identificar necesidades de capacitación.	No existe un procedimiento de identificación de necesidades de capacitación. Tampoco se ha externalizado. Sólo este año se han realizado las primeras actividades.
“No se ha hecho nunca... Lo de ahora es lo único que hemos visto”		
“Es a criterio del jefe. No hay otros métodos”		
“No tenemos objetivos...”	Gestión de capacitación.	La percepción compartida es que sólo se ha respondido a solicitudes puntuales, nunca se ha planificado desde la empresa.
“Es que lo que hacemos son cosas aisladas... ya es algo, pero es eso”		
“Yo entiendo que los cursos son todos externos”		
“No tenemos objetivos, no tenemos equipos, salas... nada”	Capacitación	Existe la percepción compartida acerca de que el área no tiene a las personas adecuadas para el proceso, pero valoran la realización de las actividades realizadas el presente año.
“Yo creo que mucha gente sabe que puede capacitarse a través de Recursos Humanos desde este año no más”		
“No tenemos apoyo externo, nunca hemos participado en algo así”		
“No hay personas que se preocupen del desarrollo”	Desarrollo	Se evidencia que no existe un responsable de estos requerimientos. No se han realizados actividades al respecto.
“Acá no hay carrera... o sea, si eres amigo de alguien sí” (risas)		
“Antes se ascendía harta gente, pero así no más, sin prepararlos”		
“No se ha evaluado nunca si los cursos sirven o no. Yo creo que nadie sabe cómo”	Evaluación	Se evidencia que no existe un responsable de estos requerimientos, y también que se desconocen las formas de llevar a cabo estas evaluaciones.
“Sólo se responde a lo que piden, tampoco alcanza para más”		
“Siempre preguntan por los costos... nada más”		

“No... para qué hablamos de esto si sabemos que no hay nada” (risas)	Desarrollo organizacional	La percepción compartida es que no existe una definición de cultura. Sin embargo, se identifican elementos ligados a una estructura rígida, jerárquica, patronal, poco integradora.
“No hay cultura definida, pero hay cosas que se notan. Acá las cosas son muy autoritarias, la gente no se mezcla, y si lo hacen se incomodan”		
“Acá cada área es una isla... se organiza sola”		
“Mal... ¡si no hacemos nada!”	Percepciones	Los entrevistados tienen consciencia de que la gestión de capacitación es precaria. Se muestran motivados para comenzar, pero advierten que creen que no tienen los conocimientos necesarios.
“Tampoco tenemos con quien, apenas nos alcanza para lo que tenemos”		
“Yo creo que recién están viendo algo, acá no se hacía nada”		

b) Análisis basado en las preguntas adicionales surgidas durante la entrevista semi estructurada.

Unidades	Categoría	Descripciones / observaciones
“La empresa no hace capacitación para ahorrar. Siempre dicen que no hay plata”	Problemas de recursos	Existe la percepción compartida de que la falta de recursos afecta a los procesos de Recursos Humanos (en general). Indican que esta situación es de larga data. Se observa molestia.
“Acá no se invierte en las personas, ni ahora, ni nunca”		
“¿Cómo piden algo si no dan nada?”		
“No se capacita para mantener a la gente bajo el alero, para que no se vaya”	Temor a la rotación voluntaria	Los entrevistados indican que la empresa no fomenta la capacitación creyendo que la gente se iría. (Relatan historias, pero más relacionadas con contratados que se van pronto)
“La empresa piensa que si la gente sabe más se va a ir... entonces, ¿Para qué prepararlos?”		
“La gente que gana poco se iría luego”		
“Por inseguridad de los jefes. No están bien preparados”	Jefaturas con temor al reemplazo.	Se evidencia una percepción compartida acerca de que los “Jefes” están poco capacitados, por lo que tendrían temor a la competencia interna.
“Para que no sepan más que ellos”		
“Por inseguridad. Para que no les salga competencia”		
“Yo creo que acá nadie sabe bien de qué se trata el tema de capacitación”	Baja capacidad para gestionar	Los entrevistados concuerdan en que no existen personas

“Nunca se ha preparado a nadie para hacer estas cosas, aunque son muy importantes”	el proceso de capacitación.	responsables y competentes para gestionar el proceso.
“¿Y quién se va a hacer cargo? Yo no sé... me tendrían que enseñar”		
“Yo creo que la empresa no se interesa en hacer las cosas distinto”	Poco interés de la empresa	Se evidencia la percepción compartida acerca de que la empresa es rígida, temerosa a los cambios. Interpretan que se vive una etapa de decadencia por ello (Se evidencia molestia, nostalgia)
“Hay mucho temor a cambiar, esto es así hace años”		
“No sé si la empresa cree que sea necesario capacitar a la gente”		
“A la gente le interesa, fíjate en lo contentos que estaban los que ya hicieron los cursos”	Interés de los trabajadores	Se observa motivación por comenzar a gestionar la capacitación, a pesar de que dudan del apoyo organizacional.
“Siempre se ha pedido, pero nunca se daban respuestas”		
“A los empleados les sirve, para acá y para afuera”		
“Yo creo que sirve para mejorar la productividad”	Utilidad del proceso	Los entrevistados indican que la capacitación puede ser un factor de mejora del desempeño en general. Lo ven como algo positivo para la empresa y sus trabajadores.
“Se puede mejorar la calidad, los tiempos, la efectividad”		
“Se pueden hacer las cosas mejor, siempre es bueno aprender y estar al día”		
“Se puede cambiar, si es por algo bueno la gente va a participar”	Posibilidades de cambio	Aparece nuevamente la percepción de que la empresa podría ser menos flexible que sus trabajadores. Los entrevistados creen que estos últimos estarían más dispuestos.
“La gente quiere aprender otras cosas, muchos llevan mucho tiempo sin aprender nada nuevo”		
“Yo tengo más miedo a la empresa que a la gente, eso es lo difícil... la empresa ha cambiado poco”		

c) Análisis basado en las entrevistas semi estructurado de profundización.

Unidades	Categoría	Descripciones / observaciones
“Es bueno saber que la empresa se preocupa por nuestra formación. Yo siempre estoy dispuesto a aprender, a ser mejor, pero no se había dado la oportunidad. No sé si la empresa valora a la gente que tiene, pero esto me tiene contento”	Aspectos de Satisfacción	Existe la percepción compartida acerca de que hay aspectos positivos en la organización. Los refieren preferentemente colaboradores más antiguos.
“Yo de esta empresa puedo decir muchas cosas, pero algo es cierto, yo no conozco la cesantía, ni que se atrasen en pagarme. Eduqué a mis hijos con esto y por eso nunca		

les fallé. Eso no lo puede decir todo el mundo”		
“Uno mira cómo trata de volver la gente que se ha ido. Hay compañeros que han vuelto varias veces. Eso quiere decir que algo bueno hay”		
“Indudablemente sirve. Se aprenden cosas que uno no sabía y eso siempre es bueno. Hace tiempo que no teníamos la oportunidad. Hay que aprovecharla”	Utilidad percibida	Los entrevistados indican que la capacitación puede ser un factor de mejora del desempeño en general. Lo ven como algo positivo para la empresa y sus trabajadores.
“La empresa no es cercana con sus trabajadores y no se preocupa de ellos”	Aspectos Insatisfactorios	Se evidencian comentarios negativos, centrados fundamentalmente en la mala calidad del vínculo empresa – trabajador.
“Esta es una empresa en que uno puedo estar cuarenta años, sin exagerar, pero nadie te conoce, no saben quién eres, ni que necesitas... hay compañeros que han estado cincuenta años acá, y debe ser lo mismo”		
“Había perdido el ritmo, hace mucho tiempo que no estudiaba nada... se pierde la costumbre, pero vale la pena”	Dificultad	Algunos participantes de actividades de capacitación manifiestan dificultad relacionada con frecuencia de la formación.
“Cuesta, sobre todo cuando uno ya es más viejo...”		
“Sirve para avanzar, para tener más oportunidades. Ojalá se pueda seguir, todo esto es bueno para poder tomar más responsabilidades más adelante”	Desarrollo	Existe la percepción compartida acerca de que la capacitación es una vía de desarrollo.
“Yo estoy acá porque no quiero quedarme donde estoy, quiero ascender”		
“Me cuesta, no es fácil y no quiero que me vaya mal”	Síntomas de ansiedad	Se observan manifestaciones de ansiedad por los resultados obtenidos en los procesos de evaluación.
“Vengo porque a algunos de los compañeros les ha costado y no han querido acercarse a hablar con usted. Están preocupados, no quieren fallar”		
“Hace años, muchos años que no tenía una prueba... me pongo nervioso”		
“Este trabajo embrutece, no te deja pensar en otra cosa y a la larga eso nos ha hecho mal. Uno piensa solamente en la producción, en cuanto plata voy a sacar, y no se cuida nada. Varias veces he trabajado lleno de pastillas para el dolor, pero prefiero eso a perder plata”	Cansancio y trabajo repetitivo	Operarios de producción indican que la naturaleza del trabajo requiere esfuerzo y genera cansancio.
“Eso cansa, uno se queda por la plata. Si no, ya estaría afuera, en cualquier otra cosa”		
“La empresa avala estas prácticas, si no, no tendríamos a estas personas”	Liderazgo	Se presentaron varios reclamos que apuntan a la calidad del liderazgo ejercido por supervisores y jefes. El reclamo fundamental apunta al
“El problema es que él (supervisor) es muy agresivo. Ustedes no lo conocen porque acá se hace el tonto. Otra cosa es con nosotros.		

No sabe tratar a la gente"		"mal trato"
"El jefe tiene que saber más que uno, tiene que ser el ejemplo... pero qué le queda si se porta peor"		

Anexo N°4:
Pauta de entrevista con actores claves.

Nombre del entrevistado	
Cargo	
Nombre del entrevistador	
Cargo	
Fecha de entrevista	

Nombre del entrevistado	
Cargo	
Nombre del entrevistador	
Cargo	
Fecha de entrevista	

Etapa de la entrevista	Preguntas	Respuestas
Paso N° 1: Identificar necesidades o problemas.	<p>¿Cuál es la necesidad, problema o desafío que a su juicio afecta el desempeño de su área y la organización?</p> <p>Ejemplos: nuevas normativas, adquisición tecnología, nuevas estrategias, bajo desempeño, etc.</p> <p>Si las necesidades, problemas o desafíos son múltiples se sugiere priorizarlos según el impacto en los resultados del área y la organización.</p>	

<p>Paso N° 2: Conocer las causas.</p>	<p>¿Cuáles son a su juicio las causas de este problema?</p> <p>Objetivo: determinar si la necesidad puede ser gestionada a través de capacitación.</p> <p>Se sugiere otorgar a los entrevistados la libertad para expresarse abiertamente. Se deben priorizar las causas según el impacto percibido en el proceso que se busca mejorar.</p>	
<p>Paso N° 3: Recolectar evidencias.</p>	<p>a) ¿Qué evidencias existen para definir estas causas?</p> <p>Ejemplos: observación directa, reportes de otros miembros de la organización, indicadores organizacionales, etc.</p> <p>b) Para esta evidencia. ¿La información disponible es suficiente para tomar una decisión en base a ella?</p>	
<p>Paso N° 4: Impacto en el negocio.</p>	<p>¿Cómo afecta necesidad, problema o desafío a los resultados de la organización?</p> <p>¿Qué puede pasar si no se interviene?</p>	
<p>Paso N° 5: Expectativas.</p>	<p>¿Cómo cree que la capacitación puede ayudar a gestionar esta necesidad, problema o desafío?</p> <p>¿Se han considerado otras soluciones? ¿Cuáles?</p>	

Definiciones acerca de necesidades y causas.		Respuestas
Consenso necesidades.	<p>Enunciado: “Según lo conversado y la evidencia disponible la necesidad, problema o desafío es el siguiente...”</p> <p>Si se acuerda más de uno, se deben priorizar.</p>	
Causas percibidas.	<p>Enunciado: “Según lo conversado y la evidencia disponible las causas principales que explican la necesidad, problema o desafío las siguientes...” (Deben describirse en orden de prioridad)</p>	

Etapa de la entrevista	Preguntas	Respuestas
<p>Paso N° 6: Identificar brechas de desempeño.</p>	<p>Identificar conductas:</p> <p>a) ¿Qué es lo que las personas debiesen hacer para lograr un desempeño efectivo?</p> <p>Objetivo: Identificar conductas en el puesto de trabajo que permitan contribuir a los objetivos organizacionales.</p> <p>b) ¿Qué es lo que está haciendo la gente hoy?</p> <p>c) ¿Qué es lo que necesitamos que haga de manera distinta?</p>	

	<p>Objetivo: Definir las conductas actuales para identificar brechas de desempeño.</p> <p>Competencias asociadas:</p> <p>a) ¿Cuáles son los conocimientos, actitudes y competencias necesarias que las personas deben desarrollar para contribuir al logro de los objetivos de la organización?</p>	
<p>Paso N° 7: Identificar perfil de los posibles participantes.</p>	<p>¿Cuáles son las características de los posibles participantes? (edad, género, experiencia, motivación, conocimientos específicos, etc.)</p> <p>Considerando lo anterior. ¿Quiénes debiesen participar de una actividad de capacitación para cubrir las brechas detectadas?</p>	

Definiciones preliminares acerca de objetivos.	Respuestas
<p>Consenso sobre objetivos de desempeño.</p>	<p>Enunciado:</p> <p>“Según lo analizado lo que se necesita que haga una personas en este puesto de trabajo para lograr los objetivos deseados es...”</p> <p>Se deben definir conductas que se requieran cambiar o desarrollar para conseguir los resultados esperados.</p> <p>Deben describirse en orden de prioridad.</p>

<p>Consenso sobre objetivos de aprendizaje.</p>	<p>Enunciado:</p> <p>“En virtud de lo anterior, lo que necesita aprender para lograr esto es...”</p> <p>Se deben definir las competencias laborales que se requieran cambiar o desarrollar para conseguir los resultados esperados. Entre otras pueden ser conocimientos específicos, habilidades intelectuales, habilidades psicomotoras, habilidades interpersonales, disposición para el trabajo, etc.</p> <p>Deben describirse en orden de prioridad.</p>	
---	---	--

Entrevistado (s).

Entrevistador.

Anexo N° 5:

Guía de apoyo para la detección de indicadores de Necesidades de Capacitación.

Utilice esta guía como un complemento de las entrevistas con actores claves. Permitirá indagar sobre las necesidades de capacitación que pudiesen no estar contemplándose.

Marque con un "x" las categorías que se encuentran presentes en la organización.

a) Indicadores "A Priori"

(Provocan futuras necesidades de capacitación, fácilmente previsibles)

	Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
	Reducción del número de empleados.
	Cambio de métodos y de procesos de trabajo.
	Sustituciones o movimientos de personal.
	Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal.

b) Indicadores "A Posteriori":

(Son problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas)

	Baja calidad de producción.
	Averías frecuentes en los equipamientos.
	Comunicaciones deficientes.
	Número elevado de accidentes en el trabajo.
	Exceso de errores y desperdicio.
	Poca versatilidad de los trabajadores.
	Mal aprovechamiento del espacio disponible.
	Relaciones deficientes entre el personal.
	Número excesivo de quejas.
	Mala atención al cliente.
	Comunicaciones deficientes.
	Poco interés por el trabajo.
	Falta de cooperación.
	Errores en la ejecución de las órdenes.
	Relaciones deficientes entre el personal.

Entrevistado (s).

Entrevistador.

Anexo N° 6:

“Ficha Resumen Evaluación de necesidades de capacitación”

Nombre del entrevistado	
Cargo	
Nombre del entrevistador	
Cargo	
Fecha de entrevista	

Nombre del entrevistado	
Cargo	
Nombre del entrevistador	
Cargo	
Fecha de entrevista	

a) Resumen de la información obtenida a partir del análisis de las entrevistas y evidencia.

Necesidad, problema o desafío.	
Evidencias.	
¿Cómo la capacitación ayudará a resolverlo?	

b) Objetivos de desempeño de la actividad.

1)
2)
3)

c) Conductas que se evaluarán en el puesto de trabajo. (Derivadas de los objetivos de desempeño. Deben ser observables, medibles, modificables y específicas)

1)
2)
3)

d) Condiciones para la realización de la actividad.

Fechas y horarios.	
Modalidad (presencial, e-learning, etc.)	
Metodologías sugeridas (curso, taller, etc.)	
Lugar (en la empresa, fuera, etc.)	
Otras.	

e) Identificación, perfil y número de participantes.

N°	Nombre	Cargo
1		
2		
3		
4		
5		

f) Observaciones

--

Entrevistado (s).

Entrevistador.

Anexo N° 7:
“Guión metodológico”

Nombre del entrevistado	
Cargo	
Nombre del entrevistador	
Cargo	
Fecha de entrevista	

a) Objetivos de desempeño y aprendizaje.

Objetivo de desempeño N° 1:		
Objetivo de aprendizaje	Contenido	Metodología
1)		
2)		
3)		

Objetivo de desempeño N° 2:		
Objetivo de aprendizaje	Contenido	Metodología
1)		
2)		
3)		

Objetivo de desempeño N° 3:		
Objetivo de aprendizaje	Contenido	Metodología
4)		
5)		
6)		

b) Observaciones sobre la disposición y motivación para la capacitación.

(Indagar sobre nivel de estudios de los participantes, edad, experiencia en el puesto, intereses, motivación, y otros aspectos que pudiesen ser relevantes para el resultado de la capacitación)

c) Modalidad de ejecución para la capacitación.

(Presencial, e- learning, mixto)

c) Condiciones de realización de la capacitación.

(Lugar, días, horarios, servicio de coffee break, etc.)

d) Tipo de evaluaciones que se realizarán.

(Reacción, aprendizaje, transferencia y resultados. Indicar si se realizarán pruebas diagnósticas, por módulos, etc.)

Entrevistado (s).

Entrevistador.

Anexo N° 8:

“Evaluación de la reacción - Pauta de Evaluación del relator”

Estimado relator (a):

Con el propósito de evaluar la actividad de capacitación dictada por usted, denominada _____ le solicitamos indicarnos su opinión sobre los siguientes aspectos, marcando con una “X” la alternativa que mejor represente su experiencia:

Aspecto a evaluar	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy	Por favor comente su respuesta
Duración adecuada para el cumplimiento de objetivos.						
Grado de motivación e interés de los participantes.						
Cumplimiento de horarios.						
Permanencia de los participantes en la actividad.						
Aula (tamaño, luminosidad, temperatura, etc.)						
Medios instruccionales usados en la actividad.						
Materiales de apoyo entregados.						
Relación con los responsables de RRHH.						
Grado de satisfacción con la actividad en general.						

A continuación le solicitamos sus comentarios sobre los siguientes aspectos:

Características de los participantes que favorecen u obstaculizan el aprendizaje:

Comente por favor sobre la homogeneidad del grupo de participantes

(¿Se perciben brechas importantes de conocimientos, habilidades o comportamientos?)

Comente por favor sobre opciones de mejora para futuras actividades.

Comentarios u observaciones generales.

Nombre :
Fecha :
Firma :

Anexo N° 9:

“Evaluación de la reacción - Pauta de Evaluación para Participantes”

Nombre de la actividad	
Fecha de realización	
Lugar de realización	
Fecha de evaluación	

Estimado participante:

Su opinión es muy importante para nosotros, por ello, le solicitamos responder esta encuesta que nos permitirá conocer su apreciación sobre la actividad de capacitación. Por favor, marque con una “X” la alternativa que mejor represente su experiencia en la actividad que está evaluando, según la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3

Experiencia de la capacitación	0	1	2	3
Información previa sobre horarios, lugar, objetivos y otras condiciones generales.				
El lugar de realización fue adecuado (tamaño, temperatura, equipos de apoyo, etc.)				

Relator (es)	0	1	2	3
Nivel de dominio del tema, argumentando con evidencia y respondiendo preguntas.				
Nivel de dominio de habilidades de comunicación, explicando con claridad y ayudando a comprender a los participantes.				
Nivel de estimulación de la participación. Genera un ambiente motivante y propicio para el aprendizaje.				
Demuestra cómo aplicar los aprendizajes al puesto de trabajo.				

Programa de la actividad de capacitación.	0	1	2	3
Los objetivos del aprendizaje son claros, desafiantes y alcanzables.				
Los contenidos del aprendizaje se presentan en forma lógica y Coherente.				
La metodología fue desafiante, mantiene al participante activo e involucrado en la actividad.				
Las evaluaciones son adecuadas y acordes a la forma en que se enseñó.				
La duración fue adecuada a los objetivos del aprendizaje.				

Relevancia de la actividad de capacitación.	0	1	2	3
La actividad fue realizada en el momento oportuno				
Mis conocimientos o habilidad es han aumentado o aumentarán producto de la actividad de capacitación.				

Evaluación global	0	1	2	3
La actividad realizada fue de buena calidad.				
Esta actividad está dentro de las mejores actividades de capacitación a las que he asistido durante el último tiempo.				
El contenido de la actividad, ¿es aplicable a mi trabajo?				
¿Recomendarías esta actividad a un compañero de trabajo?				

Comentarios u observaciones:

¡Muchas gracias!

Anexo N° 10:
“Anexo de compromiso con la actividad de capacitación”

ANEXO CONTRATO DE TRABAJO
Capacitación

En Santiago, a _____ del año ____, comparece, por una parte, la empresa “Productos prefabricados para la construcción”, RUT N° _____, representada por su Gerente General don _____, cédula nacional de identidad N° _____, ambos con domicilio en _____, comuna de _____, y, por la otra, don _____, cédula nacional de identidad N° _____, del mismo domicilio anterior, quienes han acordado el anexo del contrato de trabajo que consta de las estipulaciones que se exponen enseguida:

Primero: Don _____, Cédula de Identidad N° _____, acepta participar en la acción de capacitación “ _____ ” que se impartirá en las dependencias de “ _____ .”, en _____, comuna de _____.

Las fechas y horarios en las que se impartirá el curso son las siguientes:

Día	Horario

Segundo: Lo anteriormente expuesto implica que el trabajador se compromete con la empresa “Productos prefabricados para la construcción” a cumplir con la condiciones establecidas e informadas a SENCE en lo relativo a:

- a) Fecha de inicio, término y horario de la actividad.
- b) Cumplir con una asistencia superior a 75% en el Libro de Clases Electrónico, mediante su huella digital. Cualquier problema con el registro de asistencia, se debe informar inmediatamente al coordinador de la capacitación, para hacer los reclamos oportunamente.
- c) En caso de enfermedad deberá hacer llegar una copia de la Licencia Médica para ser informada al Organismo Técnico Ejecutor de la Capacitación (OTEC). Esta es la única forma válida para justificar inasistencias.

Tercero: El incumplimiento de éstos compromisos, en cualquiera de los puntos antes explicitados, significará la pérdida de la Franquicia Tributaria, por lo que “Productos prefabricados para la construcción” deberá asumir el costo. Además, el participante quedará excluido por 12 meses de participar de cualquier otra actividad de capacitación.

Cuarto: Por medio de la presente, las partes reconocen las condiciones de operación de la franquicia SENCE de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Nº 19.518, que fija el Nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo.

Sexto: El presente anexo se suscribe en dos ejemplares quedando uno en poder del trabajador.

FIRMA DEL PARTICIPANTE.

NOMBRE Y FIRMA JEFE DIRECTO.