

IMPORTANTE

En las páginas siguientes Ud. encontrará una adaptación, para ser instalada en el sitio web del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, del resultado final de un estudio encargado por SENCE al Centro de Estudios Laborales Alberto Hurtado, CELAH, que implicó colaborar con una Cartilla y un Manual para la autoinstrucción de los integrantes de los Comités Bipartitos de Capacitación. Específicamente, lo que se presenta a continuación es el **"MANUAL DE FUNCIONAMIENTO COMITÉS BIPARTITOS DE CAPACITACION"**

Gran parte de los componentes gráficos de este material han sido adaptados para facilitar su procesamiento en word y así, ampliar la cobertura y difusión de este importante trabajo.

En la versión original, el CELAH hace explícita la identificación de los investigadores que participaron en el estudio: Rodolfo Bonifaz, Hernán Cuevas, Guillermo Pérez, Jessica Riveri, Guillermo Sandoval, Jorge San Martín y René Cortázar (Director CELAH)

Del mismo modo, en dicha versión se agradece la colaboración de las siguientes empresas y sus correspondientes Comités Bipartitos de Capacitación: Compañía Minera Disputada de Las Condes S.A.; Codelco-Chile, División Andina; Empresa Nacional de Petróleos, ENAP-Magallanes; Bianchini y Cía Ltda. (Termas El Corazón); Plásticos Burgos S.A.; Wenco S.A.; Soc. Manufacturera y Comercial FAB S.A.; Empresa de Correos de Chile; Empresa Nacional de Minería ENAMI; Automotriz Carlos Verdugo - Concesionario Nissan; Petrox S.A.; Industrial La Florida S.A.; Industria Textil Monarch; IANSA S.A.; Empresa IANSA S.A.

Las **"REFLEXIONES TECNICAS"** que se integran en algunos lugares del texto, corresponden a oraciones, diálogos o afirmaciones que aparecen graficadas en el documento original con una caricatura que hace más visual algún elemento o concepto que los autores consideraron particularmente relevante.

Con la excepción de los elementos legales que, naturalmente son de tipo obligatorio, las propuestas técnicas o metodológicas que se señalan forman parte del diseño elaborado por el CELAH y, por lo mismo, no implican exigencias de obligatoriedad en su aplicación.

SENCE

Manual de Funcionamiento De los Comités Bipartitos de Capacitación

❑ **Presentación del Manual**

El material y la tecnología de este manual esta destinado a la autoinstrucción de los integrantes de los Comités Bipartitos de Capacitación. Todo lo que usted necesita para completar este manual está contenido en este documento. Léalo y complételo en la secuencia en la cual se presenta.

Contiene dos partes, cada una incluye su propia serie de unidades de trabajo, de desarrollo individual, en ámbitos básicos al ejercicio como integrante del CBC.

Contenido del Curso:

PARTE I: Bases legislativas de los CBC.

PARTE II: Capacitación, una función estratégica para la empresa de hoy.

❑ **Objetivos del Manual**

El propósito de este Manual de Funcionamiento es proveer a los integrantes de los CBC, el entrenamiento necesario para potenciar su participación y ejercicio de las funciones que la Ley N° 19.518 del 4 de Octubre 1997 establece para ellos, en materia de capacitación laboral

INDICE DE CONTENIDOS

Bases legislativas de los CBC

Unidad 1.1.

Resumen Estructura de la Ley N° 19.518 del 4 de Octubre 1997	6
--	---

Unidad 1.2.

Contenidos principales de la Ley	7
1.2.1. Conceptos Generales	7
1.2.2. Capacitación	9
1.2.3. Financiamiento	10
1.2.4. El Fondo Nacional de Capacitación	10
1.2.5. El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.	11
1.2.6. Comentarios	11

Unidad 1.3.

Los Comités Bipartitos de Capacitación. Preguntas y Respuestas	12
¿Qué son los CBC?	12
¿Cuáles son sus funciones?	12
¿Quiénes deben constituir estos CBC?	12
¿Quiénes participan en el Comité?	12
¿Cómo designa la empresa a sus representantes?	12
¿Cuántos representan a los trabajadores no sindicalizados?	
¿Cómo se designan los representantes de trabajadores sindicalizados?	13
¿Cómo se eligen los representantes de trabajadores no sindicalizados?	13
¿Qué ocurre cuando no se llenan los cargos de representantes de los trabajadores?	13
¿Cómo funcionan los CBC?	13
¿Cuánto dura el mandato de los representantes?	14
¿Proceden sanciones en caso de incumplimiento de esta ley?	14
¿Cuántos representantes eligen los trabajadores sindicalizados?	14

Capacitación, una función estratégica para la empresa de hoy.

Unidad 2.1.	
Capacitación, una función estratégica en la empresa	16
Unidad 2.2.	
Objetivos de la función de Capacitación	17
Unidad 2.3.	
Modelo por Competencias Laborales	18
Unidad 2.4.	
¿Qué son las Competencias?	18
Unidad 2.5.	
Modelos de Competencias de 6 etapas	20
¿Cuál es la meta de negocio de la organización (misión)?	20
¿Cuál es el resultado específico del cargo?	21
¿Cuál es el output o resultado más importante del cargo?	23
¿Cuáles son las tareas implicadas en cada uno de los resultados principales?	24
¿Cuáles son las prioridades y criterios para la elección de la acción de capacitación?	26
¿Cuál es la intervención sugerida?	27
Unidad 2.6.	
Elaboración de Programas de Capacitación de CBC	29
Diagnóstico de Capacitación	29
Diseño del Programa de Capacitación.	31
Implementación	33
Evaluación y seguimiento	33
ANEXO (Set de Preguntas y Respuestas)	34
Respuestas a guías de trabajo	37

1ª PARTE

Bases Legislativas de los CBS

UNIDAD 1.1.

+ Resumen Estructura de la Ley

La ley se estructura en seis títulos con 95 artículos permanentes. También cuenta con 10 artículos transitorios.

El título Preliminar

Contiene las denominadas normas generales, consignadas en el Párrafo 1º, y aquéllas que regulan el Consejo Nacional de Capacitación, establecidas en el Párrafo 2º.

El título I

Regula la actividad de capacitación que puede desarrollarse con subsidio estatal directo e indirecto, la forma y mecanismos legales que se crean para optar a estos subsidios y su monto. Asimismo, se reglamenta el papel que jugarán los empresarios y trabajadores en la adopción de los planes de capacitación y las entidades que podrán intervenir como capacitadoras.

El título II

Contiene las disposiciones relativas al mecanismo de información laboral que establece a nivel de las municipalidades, a fin de facilitar las colocaciones.

En el Título III

Se definen las infracciones y sanciones en que pueden incurrir quienes violen esta ley, incluyéndose incluso la tipificación de delitos.

El Título IV

Reglamenta la organización y funcionamiento de Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, agencia estatal encargada de la supervisión de toda actividad de capacitación que financie a través de los subsidios que crea esta ley.

Por último, el Título Final

Estipula la entrada en vigencia de este proyecto, deroga la anterior normativa que regulaba la materia –DL N° 1446, de 1976, cuyo texto refundido y sistematizado fue aprobado por el DFL N° 1, de 1989, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, y declara a la nueva entidad pública reguladora de capacitación como continuadora legal de la anterior, para todos los efectos legales.

UNIDAD 1.2.

Contenidos Principales de la ley.

1.2.1. Conceptos generales

a) Objetivo general

El proyecto busca crear un sistema de capacitación y empleo, cuya finalidad sea promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, contribuyendo así a un adecuado nivel de empleo, y mejorar la productividad y calidad de los procesos y productos, según se desprende de su Art. 1º.

La iniciativa explica que toda formación que conduce el otorgamiento de un título o grado académico no queda comprendida entre las actividades que regula, pues éstas tienen su normativa en la Ley N°18.962. Orgánica Constitucional de Educación.

b) Acciones de capacitación que se contemplan en el sistema.

Según lo estipula el Art. 2º de la ley, las acciones de esta naturaleza que tienen cabida en el sistema son las orientadas a:

- Promover la generación y difusión de la información pública relevante para el funcionamiento eficiente de los agentes públicos y privados que desempeñan un papel en el Sistema de Capacitación.
- Fomentar y promover la calidad de los servicios y de las acciones que organizan y ejecutan las entidades encargadas de entregar capacitación y mejorar el nivel de empleo.
- Estimular y supervigilar las acciones y programas de capacitación desarrollados por las empresas.
- Formular, financiar y evaluar programas y acciones de capacitación desarrollados por las entidades que el proyecto establece.

c) Acciones de fomento del empleo

Tal como se señaló, uno de los objetivos fundamentales del sistema es mejorar el nivel de empleo de la población, para lo cual el proyecto contempla una serie de acciones orientadas a tal finalidad, tales como:

- Fomentar el desarrollo de aptitudes y competencias en los trabajadores, que faciliten su acceso a empleos de mayor calidad y productividad, según sus aspiraciones e intereses y los requerimientos del sector productivo.
- Estimular el desarrollo y perfeccionamiento de mecanismos de información y orientación laboral, como también a asesoría técnica y la supervisión de los organismos que desarrollen estas funciones.

d) Beneficiarios del Sistema de Capacitación.

La ley define como beneficiarios del sistema de capacitación a los trabajadores que se encuentren en actividad, a los cesantes y a los desempleados que buscan trabajo por primera vez (Art.5º).

REFLEXION TECNICA

Finalmente la Ley permite a los trabajadores mejorar oportunidades, condiciones de vida y de trabajo, y al mismo tiempo incrementar la productividad nacional.
--

1.2.2. Capacitación

a) Concepto.

A fin de delimitar su ámbito de aplicación, la ley define lo que debe entenderse por capacitación. Señala que se trata del proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores para así permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y trabajo e incrementar la productividad nacional, procurando la adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía (Art. 10).

b) Iniciativa de las acciones de capacitación.

La ley entrega a las empresas, sea con acuerdo de los trabajadores o por decisión de su sola administración, la competencia para desarrollar acciones de capacitación.

A fin de fomentar que estas acciones surjan de un acuerdo empresa - trabajadores, por cuanto es la mejor manera de asegurar su éxito, la ley introduce una innovación institucional fundamental. Esta consiste en crear tres instancias de coordinación del esfuerzo capacitador:

Consejo Nacional de Capacitación: Se establece a nivel nacional, presidido por el Ministro del Trabajo y Previsión Social e integrado, además, por los ministros de Hacienda, Economía, Educación y el vicepresidente de la CORFO. También lo integran cuatro consejeros provenientes del sector laboral y cuatro del sector empresarial, quienes serán designados por el ministro del Trabajo, previa consulta a las organizaciones nacionales más representativas de dichos sectores.

La función de este consejo consiste en asesorar el Ministerio del Trabajo en la formulación de la política nacional de capacitación, es decir, esta instancia no posee facultades resolutorias sobre el tema (Art.9º).

Consejos Regionales de Capacitación: Se establecen a nivel regional, también integrados por representantes del Estado, trabajadores y empresarios, cuyas funciones son asesorar al gobierno regional en el desarrollo y aplicación de la política nacional de capacitación en el ámbito de la región.

Comités Bipartitos de Capacitación. Se crean a nivel de empresas, con el fin de acordar y evaluar los programas de capacitación ocupacional de la empresa, como también asesorar a la dirección de la misma en materias de capacitación (Art.13º). Como se ve, esta instancia está dotada de cierto poder resolutorio compartido, con efectos importantes en la cuantía del subsidio que se recibirá, ya que cuando el programa de capacitación es acordado en el comité, la empresa podrá descontar en las acciones de capacitación correspondientes, hasta una 20% adicional al monto del gasto imputable a este concepto (Art. 39º). *(En la medida que no supere el gasto efectivo).*

Ahora bien, estos comités son obligatorios en aquellas empresas que tienen una dotación igual o superior a quince trabajadores, siendo, en consecuencia, facultativa su creación en los demás casos. Sin embargo, sin estos comités las empresas no pueden optar al beneficio adicional señalado.

1.2.3. Financiamiento

Los desembolsos por concepto de capacitación son de cargo de las empresas. Sin embargo, pueden compensarlos con las obligaciones tributarias que las afecten, según determinadas reglas. Así, los contribuyentes de la primera categoría de la Ley sobre Impuestos a la Renta podrán descontar del monto a pagar de dichos impuestos, los gastos efectuados en programas de capacitación que hubieren efectuado en el territorio nacional hasta una suma máxima equivalente al 1% de las remuneraciones imponibles pagadas al personal en el año (Art.36°).

Las empresas cuya suma a descontar sea inferior a 13 UTM, *por cuanto el 1% de su planilla anual de remuneraciones es inferior a esta cantidad*, quedan autorizadas para deducir de sus impuestos hasta este valor en el año.

Para los efectos de determinar el monto de los gastos que se podrán imputar a la franquicia, el SENCE deberá fijar anualmente un valor máximo a descontar por cada hora de capacitación realizada, que se denomina “valor hora participante” (Art.36°, inciso segundo).

No obstante lo anterior, las empresas deberán contribuir con parte de los gastos de capacitación de acuerdo al ingreso de los trabajadores:

Escala de acceso a la Franquicia Tributaria		
<i>(dentro del contexto del valor hora por participante fijado anualmente por SENCE)</i>		
Remuneración mensual	Aporte SENCE	Aporte Empresa
Hasta 25 UTM	100%	0%
+ 25 UTM y hasta 50 UTM	50%	50%
+ 50 UTM	15%	85%

El monto de los gastos de capacitación que las empresas pueden descontar en la forma señalada, debe ser autorizado por el SENCE. No podrá exceder del gasto efectivamente realizando por la empresa.

El exceso sobre el límite del 1% señalado antes, se considerará como gasto necesario para producir la renta de la empresa (Art.42°).

1.2.4. EL FONDO NACIONAL DE CAPACITACION

La ley crea este Fondo con la finalidad de producir un incremento en la calidad y cobertura de los programas de capacitación, para así contribuir al incremento de la productividad y competitividad de las empresas y la economía en general (art. 44).

Para lograr los fines mencionados, el SENCE podrá financiar acciones, programas y asistencia técnica en el campo de la formación y capacitación de los recursos humanos, en concordancia con las prioridades y programas que se hayan fijado para el año y los recursos que anualmente determine la Ley de Presupuesto.

Los programas que financie el Fondo deberán orientarse preferentemente a beneficiarios de escasos recursos.

Con cargo al Fondo, el SENCE podrá establecer anualmente, entre otros, programas destinados a ejecutar acciones de capacitación destinados a la reconversión laboral, a jóvenes de escasos recursos, en particular aquéllos que han abandonado prematuramente la educación formal, y a personas cesantes que buscan trabajo por primera vez (art.46º)

1.2.5. EL SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO

El Servicio será el ente público encargado de supervigilar y fiscalizar el funcionamiento del sistema de capacitación que crea la ley. Además, podrá desarrollar y ejecutar directamente programas de capacitación, cuando éstos se financien con recursos del Fondo de Capacitación.

Se trata de un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, que tiene personalidad jurídica de derecho público y sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Si bien su domicilio legal estará en Santiago, la ley lo autoriza para establecer direcciones regionales.

La dirección superior y administración del Servicio estará a cargo del director nacional, quien será su representante legal.

REFLEXION TECNICA	
¿... Y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo?	... Se trata de un ente público encargado entre otras cosas de administrar, supervigilar y fiscalizar el funcionamiento del sistema de capacitación que crea la Ley.

1.2.6 COMENTARIOS

El nuevo marco normativo de la capacitación está concebido sobre bases más amplias que el anterior, pues se funda en la noción de que la efectividad de cualquier esfuerzo capacitador depende del acuerdo entre trabajadores y empresarios. Además, parte del supuesto de que mientras mejores habilidades laborales adquieran los trabajadores, mayores serán sus posibilidades para incrementar sus ingresos y su calidad de vida.

Por otra parte, el nuevo estatuto se inspira en la idea de que la competitividad de las empresas está íntimamente ligada a las competencias laborales de sus recursos humanos. Al mismo tiempo, considera que la capacitación laboral es una fuente de movilidad social ascendente.

UNIDAD 1.3.

Comités Bipartitos de Capacitación. Preguntas y Respuestas

<p>¿Qué son los Comités Bipartitos de Capacitación?</p>	<p>Son un organismo formado por los trabajadores y el empleador con el objetivo de "promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y empresas, y la calidad de los procesos y productos"</p>
<p>¿Cuáles son sus funciones?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar el o los programas de capacitación ocupacional de la empresa. • Evaluar el o los programas de capacitación. • Asesorar a la dirección de la empresa en materias de capacitación.
<p>¿Quiénes deben constituir estos Comités Bipartitos de Capacitación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellas empresas que tengan 15 o más trabajadores, sean permanentes o transitorios. • Las empresas que vean disminuidos sus trabajadores a menos de 15 podrán mantener o disolver el Comité. • Sólo procede constituir un Comité Bipartito de Capacitación por empresa, cualquiera sea el número de establecimientos que ésta posea y el lugar donde se encuentran ubicados. • Las empresas que tengan menos de 15 trabajadores también pueden constituir Comités Bipartitos de Capacitación y optar así a sus beneficios.
<p>¿Quiénes participan en el Comité Bipartito?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de la empresa. • Representantes de los trabajadores (sindicalizados y/o no sindicalizados, de acuerdo al número y porcentaje de cada uno de estos estamentos).
<p>¿Cómo designa la empresa a sus representantes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El empleador nombra a tres representantes entre su personal. Al menos uno de ellos debe tener calidad de personal superior de la empresa, es decir, alguien que habitualmente ejerza funciones de dirección o administración.

<p>¿Cuántos representan a los trabajadores no sindicalizados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tres representantes si los sindicalizados son hasta un 25% en la empresa o no existe un sindicato. • Dos representantes si la cantidad de sindicalizados es inferior al 50% y superior al 25%. • Un representante si los trabajadores sindicalizados fluctúan entre un 50 y hasta un 75%. • Para dar cumplimiento a la constitución de un Comité Bipartito de Capacitación es conveniente que una vez nominados sus representantes, la empresa comunique la identidad de éstos a los trabajadores a través de una carta circular o un aviso visible.
<p>¿Cómo se designan los representantes de trabajadores sindicalizados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los sindicatos designarán a sus representantes de acuerdo a sus estatutos o normas por las que se rijan. • En el evento de que exista más de un sindicato en la empresa, las directivas de los mismos deben concordar quiénes serán sus representantes, a través de una votación de los miembros de los sindicatos respectivos, o de un acuerdo formal, que conste en el Acta de Constitución.
<p>¿Cómo se eligen los representantes de trabajadores no sindicalizados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estos trabajadores por carecer de representación sindical siempre deben elegir a sus representantes mediante una elección universal.
<p>¿Qué ocurre cuando no se llenan los cargos de representantes de los trabajadores?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si aplicadas las reglas anteriores no fuera posible llenar todos los cargos de representantes por falta de quórum, éstos deberán elegirse en una votación en la que podrán participar todos los trabajadores de la empresa, sindicalizados o no. • Resultarán electos los que obtengan la mayoría, sin importar el número de votantes que hubiesen participado. • La elección queda entregada a la voluntad de los interesados, quienes deben velar porque se mantenga el derecho a la información, respecto de lo que se vota, la libertad para ejercer su derecho sin presiones de ninguna naturaleza y el secreto al emitir su decisión. • La ley no exige la presencia de un ministro de fe en estas votaciones, pero en caso de requerirse puede ser solicitado a la Inspección del Trabajo correspondiente al domicilio de la empresa.
<p>¿Cómo funcionan los Comités Bipartitos?</p>	<p>Los tres representantes del empleador y los tres de los trabajadores, se reúnen ante el requerimiento de a lo menos cuatro de sus integrantes.</p> <p>Para adoptar decisiones deben contar con el acuerdo de la mayoría de los representantes de ambos estamentos.</p> <p>Estas decisiones deberán formalizarse en un programa de capacitación que da derecho a acceder al beneficio.</p>

<p>¿Cuánto dura el mandato de los representantes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La ley no señala plazo alguno de vigencia del mandato de los representantes, por lo que su duración queda entregada al acuerdo entre las partes. • De igual manera, las partes de común acuerdo, deben fijar las normas relativas al reemplazo de los representantes en caso de muerte, renuncia, incapacidad u otros.
<p>¿Proceden sanciones en caso de incumplimiento de esta ley?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de incumplimiento de las normas de constitución que rigen a estos Comités Bipartitos de Capacitación: • Se aplicarán sanciones que van desde 30 a 50 Unidades tributarias Mensuales (UTM) que son aplicadas por los fiscalizadores de la Dirección del Trabajo (Art. 18 de la Ley 19.518). • Las sanciones por incumplimiento recaen en la empresa.

¿Cuántos representantes eligen los trabajadores sindicalizados?

Si los trabajadores sindicalizados son:	El(los) sindicatos(s) elige(n)	Y en votación universal se eligen
Más de 75%	3	0
50% y hasta 75%	2	1
Más de 25% y menos de 50%	1	2
Hasta 25%	0	3

2ª PARTE

Capacitación, una función estratégica para la empresa de hoy

UNIDAD 2.1.

Capacitación, una Función Estratégica en la Empresa

No cabe duda que lo único constante de la dinámica mundial es el cambio. Economías cambiantes, realidades geopolíticas en transformación. Cambios tecnológicos caracterizan la realidad contemporánea e imponen múltiples desafíos de adaptación. Estos desafíos se dan en varios niveles: personal, profesional y corporativo. Para sobrevivir se requiere de adaptación, flexibilidad e innovación.

De ahí la necesidad de encargar los nuevos desafíos y cambios que estas transformaciones implican.

La necesidad de aprendizaje permanente e el trabajo es un a práctica que hoy día se imponen como consecuencia de estos acontecimientos y cómo una experiencia de invención del mundo que cohabitamos. Cada día más necesitamos resolver los problemas que los cambios traen con una gran creatividad y una gran capacidad de innovación. El mundo actual nos exige preocuparnos de la calidad, de la velocidad, de la flexibilidad, de la satisfacción que exigen los individuos frente al trabajo y el medio que lo rodea.

La capacitación, en este contexto, es una función estratégica para logro de la adaptación y posicionamiento de la empresa. Es evidente que en aquellas organizaciones en que se estimula el aprendizaje permanente y en que el desarrollo de sus integrantes ocupa un rol central, logran ser organizaciones flexibles y con mayor adaptabilidad. La capacitación es una de las funciones de RRHH clave para el desarrollo de sus integrantes y una contribución al mejoramiento y calidad.

UNIDAD 2.2.

OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

Entendemos la Capacitación como una función de Recursos Humanos en la empresa, alineada a la misión y objetivos estratégicos de la empresa, de manera de proveer los recursos, conocimientos y competencias requeridas para el tránsito hacia la visión y objetivos que direccionan a la organización. Es un proceso continuo, dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y calidad de vida en el trabajo. Factores que da a la organización a la adaptabilidad necesaria para la consecución de sus objetivos.

Desde el punto de vista de la persona, la capacitación debe:

- Desarrollar competencias específicas alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Promover una gestión del trabajador autónoma, responsable y de calidad.
- Promover la satisfacción y seguridad en el desempeño.
- Actualizar las habilidades, conocimientos y potencialidades del trabajador, y las posibilidades de desarrollo.

Desde el punto de vista de la empresa, la capacitación debe:

- Aumentar los niveles de productividad, con un mejor uso de los recursos disponibles.
- Proveer recurso humano acorde a los requerimientos presentes y futuros de la organización.
- Flexibilizar la gestión y capacidad de respuesta de la organización ante los cambios.
- Construir el puente hacia los desafíos estratégicos que tensionan la dinámica organizacional.

UNIDAD 2.3.

Modelos por Competencias Laborales

El Modelo de Competencias permite abordar la función de capacitación a la misión u objetivo de negocio que define la organización. Establece criterios claves en la toma de decisión en este ámbito desde un marco estratégico y sistémico.

La base conceptual del Modelo de Competencias se funda en el eje estratégico misión – empresa – capacitación. La aplicación de este modelo permite ir concretizando, a través de la capacitación, la misión y objetivos estratégicos de la empresa.

UNIDAD 2.4.

¿Qué son las Competencias?

En el foco de la acción de la gestión de la capacitación en la empresa de hoy son las competencias, es decir, las habilidades, capacidades cognitivas y conocimientos asociados a tareas y resultados claves de los cargos, en función de la meta de negocio del sistema o subsistema del cual forma parte.

Una competencia es una secuencia de acciones que encadena varios saber – hacer.

Es un esquema aplicable a un conjunto de situaciones, propias a una actividad o práctica profesional.

Ejemplo

Operador de Máquinas:

Capacidad Cognitiva

- Saber captar señales
- Saber captar relaciones

- Saber descifrar señales
- Saber abstraer datos

Conocimientos

- Las instalaciones
- Las etapas de fabricación de los productos.
- Los procesos de transformación de la materia.
- Mecánica
- Electromecánica

Habilidades (saber hacer)

- Una Nueva Gama de Fabricación
- Un plan de realización



UNIDAD 2.5.

Las 6 etapas de modelo de competencias

El desarrollo del recurso humano es una de las funciones de relevancia en la organización. A través de entrenamiento y desarrollo, desarrollo organizacional y desarrollo de la carrera, los individuos y grupos aumentan su productividad y son preparados para responder a los desafíos presentes y futuros de la organización.

El entrenamiento y capacitación también es una fuente importante de motivación e identificación personal para con la empresa, en la medida que provee experiencias de éxito y confirmación de las propias capacidades en los distintos cargos de la organización.

El modelo de competencias es una de las guías en materia de capacitación y de desarrollo organizacional, que puede ser utilizado para el diseño de estrategias de desarrollo de diferentes rubros y familias de cargo. Los roles, competencias y resultados específicos del cargo son la guía para inspirar planes de mejoramiento del desempeño humanos.

A continuación se desarrollarán las 6 etapas básicas, que desde el modelo de Competencias, son necesarias de abordar para la toma de decisiones en materia de planes y programas de capacitación y mejoramiento del desempeño del recurso humano.

ETAPA 1

¿Cuál es la meta de negocio de la organización (Misión)?

La pregunta inicial para establecer una gestión de la capacitación por competencias se refiere al resultado, logro o output de toda la organización.

Pueden existir varios resultados esperados, en este caso, es importante jerarquizar y señalarlos en función de cuán determinantes sean para el éxito, desarrollo y mantención del negocio.

En un primer nivel se requiere definir la misión de la empresa como sistema total, y luego es necesario precisar la meta de negocio del subsistema al cual pertenece el cargo analizado.

Ejemplo:

Corporación Nacional del Cobre. CODELCO. Niveles de resultados en función de cada sistema.

1. Si se responde como Corporación (sistema total), la respuesta sería producir excedentes económicos para el desarrollo del país, en base a la producción de cobre y derivados.
2. Si el sistema es una División en Particular, la respuesta será producir excedentes de acuerdo a los requerimientos corporativos.
3. Si se considera la fundición de una División, la respuesta será producir toneladas de cobre fino al día, en condiciones específicas de calidad, oportunidad y seguridad laboral.
4. Si el subsistema es una mina dentro de una División, la respuesta sería entregar tantas toneladas de mineral al día a la planta concentradora (cantidad, calidad, oportunidad).

ETAPA 2

¿Cuál es el resultado específico del cargo?

En este paso el objetivo es definir el título del cargo y, abordar la siguiente pregunta:

¿Cuál es el output o resultado propio al cargo X?.

Ejemplos

Título del cargo: Guardia de Seguridad

Resultado principal: El ingreso y desplazamiento sólo de personas autorizadas en la planta.

Título del Cargo: Técnico en Mantenimiento

Resultado principal: Equipos en óptima operación durante el tiempo de producción.

Título del cargo: Cocinero de Comida Rápida.

Resultado principal: Comida de calidad servida en forma rápida

Guía de Trabajo

I. Ahora usted defina y seleccione el resultado esperado de los siguientes cargos (marque con un círculo):

A. Técnico de atención eléctrica

- a) Conocer cómo mantener los subsistemas eléctricos y estar motivado a realizarlos.
- b) Subsistemas eléctricos operativos después de su mantención.

B. Piloto de avión.

- a) Transporte seguro de pasajeros a sus respectivos destinos.
- b) Realizar viajes en la hora y tiempo preestablecidos.

II. Ahora, establezca el logro principal de los siguientes cargos, teniendo en cuenta que realizan las siguientes acciones

1. Entrenador de fútbol

- a) Reclutar jugadores.
- b) Entrenar jugadores.
- c) Planear estrategia de juego.
- d) Apoya implementación de la estrategia.
- e) Ganar el juego.

2. Instructor (relator).

- a) Establecer una relación de confianza.
- b) Dar un marco de la sesión.
- c) Presentar los módulos.
- d) Responder preguntas
- e) Capacitados competentes.
- f) Dar realimentación

3. Asistente de remuneraciones.

- a) Verificar las tarjetas de tiempo.
- b) Determinar los montos a pagar.
- c) Ingresar a) y b) a la computadora.
- d) Imprimir cheques.
- e) Coordinar firmas.
- f) Cheques de sueldos listos para ser depositados y cobrados.

4. Corrector de prueba.

- a) Leer texto.
- b) Marcar errores.
- c) Corregir errores.
- d) Reporte sin errores.
- e) Releer y corregir.

5. Humorista.

- a) Preparar bromas.
- b) Ensayar.
- c) Contar Chismes.
- d) Audiencia riendo.

6. Analista de servicio al cliente.

- a) Analizar reclamos de clientes.
- b) Decidir soluciones.
- c) Comunicar resoluciones a los clientes.
- d) Evaluación resoluciones (seguimiento).
- e) Solución de reclamos o clientes felices después de resolución de su queja.

7. Abogado, asesor en contratos.

- a) Buscar información de sus cliente.
- b) Negociar términos favorables para su cliente.
- c) Escribir el contrato.
- d) Obtener acuerdos con la otra parte.
- e) Acuerdo contractual favorable al cliente.

(Resultados en página 49)

ETAPA 3

¿Cuál es el output o resultado más importante del cargo?

Aquí lo más importante es diferenciar en tres tipos de resultados, propios a cada cargo:

Normal (N): El resultado principal del trabajo o de la especialidad, que es propio y predecible dentro de la rutina diaria y cotidiana.

Fuera de lo Normal (F): Los logros principales, que si bien son parte del trabajo, no son realizados en forma predecible (algo pasa fuera de rutina).

Emergencia (E): Es una sub categoría de los resultados Fuera de lo Normal, que conllevan severas consecuencia y, también son caracterizados por la rapidez que demandan en la ejecución del resultado en particular (algo pasa que es muy dañino y debe ser manejado rápidamente para establecer la normalidad o minimizar los efectos).

<p>Título del trabajo:</p> <p>Piloto de Avión</p> <p>Resultados del Trabajo: Transporte seguro de pasajeros a sus respectivos destinos.</p> <p>Resultados Principales:</p> <p>Normal. Despegue y aterrizaje limpio.</p> <p>Fuera de lo normal. Manejo y control del avión en situaciones de tormentas</p> <p>Emergencias Pasajeros seguros después de un viaje malogrado</p>
--

Guía de Trabajo

I Diferencie los siguientes resultados según sean Normal (N), Fuera de lo Normal (F), Emergencia (E).

- a) Paciente estabilizado después de un ataque cardíaco.
- b) Un cliente satisfecho después de cambiar mercadería defectuosa.
- c) Un cliente satisfecho después de recibir su mercadería.
- d) Aterrizaje forzoso y avión seguro, luego de detectar problemas en los comandos.

Título del trabajo: Administrador de Restaurante

- a) Comida fuera de la garganta después que se atora el cliente.
- b) Subsistir y reorganizar show, luego constatar ausencia de artistas invitados.
- c) Registro de caja en orden y balanceado.
- d) Toda la gente fuera del local ante aviso de bomba.
- e) Administrador se da cuenta de errores en tarjeta de créditos.
- f) Empleados en sus respectivas posiciones, después de dar instrucciones.

ETAPA 4

¿Cuáles son las tareas implicadas en cada uno de los resultados principales?

Ejemplo

Titulo del cargo:	Tecnólogo Médico.
Resultado principal:	Descubrir desde la examinación microscópica
Tareas:	Preparar muestras para experimentación microscópica. Examinar muestras bajo microscopio. Identificar Organismos. Reportar resultados a doctores.

Guía de Trabajo

I. Identifique las tareas propias a la ejecución del siguiente cargo

Título del trabajo: Operador de Centrales Eléctricas

Resultados del Trabajo: Producción de electricidad de acuerdo a demanda

Resultados principales:

Normal

- Evaluación de los cambios.
- Toma de decisiones respecto de los cambios de los parámetros de las plantas de operación
- Plantas listas para mantenencias mayores y/o reposo

Fuera de lo Normal.

- Plantas en condiciones normales de operación después de condiciones inseguras o fuera de común.

Emergencias

- Plantas seguras después de emergencias potenciales o actuales.

II. Identifique las tareas propias a la ejecución del propio cargo.

Título del Trabajo:

Resultados del Trabajo:

Resultados principales:	Tareas:
Normal.	
Fuera de lo Normal.	
Emergencias.	

ETAPA 5

¿Cuáles son las prioridades y criterios para la decisión en materia de capacitación?

Una vez que usted ha identificado los resultados y tareas esperados en la realización del cargo, necesita determinar lo siguiente:

- Priorizar resultados principales para entrenamiento.
- Decidir si algunas de las tareas serán eliminadas de entrenamiento.
- Priorizar tareas que serán incluidas en el entrenamiento

A este nivel del análisis de competencias por cargo, usted dispone de información precisa respecto de cuáles son los resultados claves del cargo, sus tareas en contextos normales, fuera de lo normal y de emergencia. En base a esta información usted podrá aplicar diferentes criterios para la toma de decisión y priorización de tipos y alcances de las potenciales intervenciones requeridas por su organización.

- ¿Cuál es el desempeño deseado en relación a la situación actual?
- ¿Cuál es la diferencia?
- ¿En qué ámbito se dan las diferencias: resultados en tareas de ámbito normal, fuera de lo normal o en emergencia?
- ¿Cuál es su alcance e impacto en la organización?, ¿Cuándo y dónde afecta?
- ¿Cuál es el costo de esa diferencia respecto de las metas de negocio de la empresa?

El resultado del análisis por competencias en materia de capacitación le permitirá a usted ser capaz de contestar las cuatro preguntas claves en el diseño de programas de mejoramiento y desarrollo de capacidades, conocimientos y habilidades del personal.

Elas son:

- ¿Cuáles son los resultados que si se logran?
- ¿Cuáles resultados son deseados?
- ¿Cuán amplia es la diferencia entre el desempeño actual y el deseado?
- ¿Cuál es el impacto en la diferencia de los resultados esperados?

Sobre la base de la siguiente guía de trabajo usted podrá aplicar criterios respecto en qué es prioritario entrenar e invertir los recursos que la empresa tiene para tal propósito.

Guía de Trabajo

1. ¿En qué resultados principales existe distancia entre el análisis de competencias requerido y el perfil de desempeño presente?
2. ¿Cuál de los resultados principales puede el trabajador actualmente realizar?
3. Entre los logros principales considerados, ¿Cuáles son aquellos de alta importancia y alta dificultad?
4. Entre los logros principales considerados, ¿Cuáles son aquellos de emergencia?
5. Aún cuando usted considere un logro determinado, puede decidir obviar algunas tareas implicada en él

Chequee las posibles razones para no incluir en la capacitación algunas de las siguientes alternativas. Decida y enciérrelas en un círculo.

- a. El trabajador sabe cuando y cómo hacer la tarea por entrenamiento y/o experiencias previas.
 - b. La tarea debe ser eliminada y obviada de entrenamiento por su alta importancia.
 - c. La tarea es de baja importancia, baja dificultad, baja frecuencia, y bajo impacto en el desempeño general.
6. Dentro de los logros principales, la prioridad de las tareas debe ser considerada. ¿Cuál de las variables aquí descrita tiene un mayor peso para la priorización de las tareas?
 - a. Grado de motivación del trabajador para hacer la tarea.
 - b. Consecuencias e impacto de errores en la ejecución.
 7. ¿Cuál de las tareas, como norma legal, debe tener una mayor prioridad?:
 - a. Aquellas implicadas en logros de emergencia.
 - b. Las tareas participes de logro fuera de lo normal.

Etapa 6

¿Cuál es la intervención sugerida?

En esta sexta etapa usted ya dispondrá de información respecto a cuándo, dónde y en qué existen diferencias entre el desempeño realizado y el desempeño esperado. El objetivo de esta etapa del análisis es identificar las causas pasadas, presentes y potenciales realidades futuras que explican las diferencias identificadas. ¿Por qué se dan las diferencias? – Es la pregunta que origina el trabajo.

Para tal propósito en el ámbito del desempeño laboral es importante considerar a lo menos las siguientes causales:

- ¿De qué manera el trabajador conoce las consecuencias y efectos de su desempeño?. A menudo las diferencias en el desempeño resultan cuando quién lo ejecuta no identifica cómo su trabajo implica el resultado global de su equipo, área o sección y menos de la organización. (RESULTADOS/CONSECUENCIAS).
- ¿De qué manera el trabajador recibe incentivo y/o refuerzo por su desempeño como el deseado?, ¿Cómo los incentivos (dados antes del desempeño) o refuerzo (dados después del desempeño) inducen el tipo de desempeño esperado?, O bien ¿existe algún desincentivo respecto a lo que sería un desempeño óptimo? (INCENTIVO/REFUERZO).
- ¿Cuán bien recibe la información que requiere para un buen desempeño? ¿Recibe la información requerida, en el tiempo requerido? (CONDICIONES/FEEDBACK).
- ¿Cuenta el trabajador con el soporte, equipos, recursos y condiciones de trabajo para desempeñarse de acuerdo a lo deseado? (CONDICIONES DE TRABAJO).
- ¿Cuán motivados estén por ejercer un buen desempeño? ¿Cuán realistas son las expectativas?, ¿Están motivados por alcanzar los estándares deseados? (MOTIVACION Y EXPECTATIVAS)
- ¿Tiene los conocimientos requeridos para su desempeño? ¿Saben el Know how (saber hacer) de cargo? (CONOCIMIENTOS)

Esta mirada le permitirá priorizar él o los ámbitos donde requiera intervenir. No todo se traduce en capacitación y entrenamiento. Existirán situaciones en las cuales la intervención apropiada será en el área de Selección de Personal, Incentivo/motivación, Condiciones de Trabajo y en otras, donde Capacitación en habilidades/conocimientos será la vía para estrechar la diferencia entre el desempeño esperado y el ejecutado en el presente.

UNIDAD 2.6.

Elaboración de Programas de Capacitación de CBC

Un buen programa de capacitación requiere fundarse en información diagnóstica válida, que entregue bases confiables para el diseño del programa de capacitación, su implementación y posterior, evaluación y seguimiento.

Son cuatro fases, básicas para su elaboración:

FASE 1	<i>Diagnóstico de Necesidades de Capacitación</i>
FASE 2	<i>Diseño de Programa</i>
FASE 3	<i>Implementación</i>
FASE 4	<i>Evaluación y Seguimiento</i>

Los CBC tienen por función asesorar a la empresa en materia de capacitación, acordar y evaluar el o los programas de capacitación ocupacional que implemente la empresa. Es un ente asesor y desde esa perspectiva, más que entrar en el ámbito operativo de la gestión de capacitación, es una instancia formada por los trabajadores y el empleador con el fin de acordar criterios estratégicos y tácticos para el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores y así, contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y la empresa, y la calidad de los procesos y productos.

- **DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN**

- a) **Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.**

Desde una perspectiva estratégica - táctica de los CBC, los objetivos, tipos de actividades sugeridas y metodología que considere un programa de capacitación han de estar fundados en un sólido diagnóstico de las necesidades de Capacitación, de los lineamientos estratégicos de la empresa, su relación con la función de RR HH y las características que asume el área de capacitación, como un subsistema dentro de la organización.

El objetivo central del diagnóstico es definir específicamente las competencias que se espera generar como resultado de las acciones de capacitación. Este estudio permite unir las necesidades de la organización y de las personas, con los objetivos de capacitación.

El modelo de competencias propuesto en el presente manual es la tecnología sugerida para este propósito. El resultado del análisis por competencias en materia de capacitación le permitirá a usted ser capaz de diseñar programas de mejoramiento y desarrollo de capacidades, conocimientos y habilidades del personal para estrechar la diferencia entre el desempeño esperado y el ejecutado en el presente, teniendo a su base criterios de decisión alineados y convergentes a la misión de la empresa.

Este proceso de análisis supone dos fases:

- **Recopilación de la Información.** Entrevistas a directivos, jefaturas y personal, identificación de áreas críticas, inventarios de RR HH, estudios de clima laboral, son mecanismos habituales para recoger los datos esenciales de la organización, con el fin de construir una representación global de la situación presente, definir áreas críticas y desafíos futuros.
- **Análisis de la Información.** Sistematización de la información de manera de jerarquizar el o los ámbitos donde requerirá intervenir. Recuerde que no todo se traduce en capacitación y entrenamiento. Existirán situaciones en las cuales la intervención apropiada será en el Área de Selección de personal, Incentivo/ motivación, Condiciones de Trabajo y en otras, donde Capacitación en habilidades/conocimientos será la vía para estrechar la diferencia entre el desempeño esperado y el ejecutado en el presente.

b) Diagnóstico de los Recursos para Capacitación.

Es fundamental que tanto las decisiones en torno a las políticas de capacitación, como la creación de los programas, consideren las necesidades específicas de capacitación y la contextualización de la función de capacitación dentro de la dinámica organizacional.

Situar el quehacer de esta función implica delimitar los recursos disponibles y potenciales que la empresa dispone para estos fines: recursos humanos, financieros y de infraestructura.

Área de Recursos Humanos

• Estructura del Área de RR HH

- A) ¿Existe departamento, subgerencia o gerencia de RR HH?
- B) Dependencia y nivel jerárquico de RR HH
- C) ¿Cuánto es el personal destinado a esta función?, ¿Encargado de capacitación?
- D) ¿Cuánto es el personal destinado a esta función? Número de personas y % de profesionales/técnicos /administrativos partícipes de esta función.
- E) De no existir área y/o encargado, cómo se administran las actividades realizadas.

- **Antecedentes Básicos del Personal**

- F) Número de trabajadores
- G) Número de trabajadores por nivel educacional: educación profesional/técnica/media completa/básica completa/educación básica incompleta.
- H) Número de trabajadores por lugar de trabajo: Gerencia/Administración/Producción.
- I) Número de trabajadores en ejercicio de supervisión/ no – supervisión.

- **Experiencias y asesoría en materia de capacitación**

- J) ¿Ha recibido la empresa asesoría en capacitación en los últimos 5 años?. De ser positivo, cuales han sido sus objetivos, acciones y resultados.
- K) Indicadores del Capacitación del personal:
 - Total horas de capacitación en los últimos 12 meses.
 - Trabajadores e cursos de capacitación en los últimos 12 meses.
 - Tipos y contenidos de cursos realizados en los últimos 12 meses.
 - Otros indicadores.

Area Financiera

- **Inversión en capacitación.**

- L) Monto Global del crédito de capacitación SENCE.
- M) Monto del crédito SENCCE utilizado en los últimos 12 meses.
- N) Inversión total en capacitación financiada por la empresa en los últimos 12 meses.
- O) Monto proyectado de Inversión total en capacitación para los 12 futuros meses.

- **DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Hecho el diagnóstico, se abre paso al diseño del Programa de Capacitación, que en sí ha de contestar las siguientes preguntas:

- ¿QUÉ debe ser enseñado?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe ser enseñado?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

El programa de capacitación es el resultado del diagnóstico de las necesidades de capacitación en función de los recursos disponibles.

Cada pregunta de pie a diferentes etapas en el diseño del programa.

- **¿QUÉ debe ser enseñado?**

La fase inicial entonces es definición de objetivos de capacitación. El programa debe definir los objetivos, es decir, las competencias que requieren ser desarrolladas para lograr los estándares exigidos para la mantención y competitividad de la empresa.

- **¿QUIÉN debe aprender?**

En esta fase se define los destinatarios de la capacitación, es decir, aquellos trabajadores que requieren de participar en un proceso de aprendizaje. Para determinar los criterios de selección de los participantes se debe tener en cuenta aspectos tales como la función, los niveles de competencia preexistentes, las motivaciones del grupo destinatarios y las prioridades institucionales.

Es importante considerar:

Número de persona, y
Disponibilidad de tiempo

- **¿CUÁNDO debe ser enseñado?**

Se refiere a la época o periodicidad del entrenamiento, escogiendo el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

- **¿DÓNDE debe ser enseñado?**

Alude al sitio donde deberá efectuarse el entrenamiento: en el cargo, fuera del cargo, y aún en la empresa o fuera de la empresa.

- **¿CÓMO se debe enseñar?**

Las acciones de capacitación tales como cursos, seminarios, talleres, grupos de trabajo, charlas, capacitación a distancia, autoinstrucción, entre otras, han de ser medios efectivos para lograr la actualización de las potencialidades y la asimilación de conocimientos requeridos para cubrir las exigencias de un buen desempeño.

- **¿QUIÉN debe enseñar?**

La decisión sobre la persona u organismo capacitador depende de las necesidades u objetivos a satisfacer a través de la capacitación y de la oferta y calidad de capacitación disponible. Puede ser un organismo capacitado externo o bien, es posible considerar un enfoque interno de instrucción. En muchos casos es una alternativa efectiva realizar la capacitación por los propios funcionarios, especialmente cuando se refiere a materias específicas a la función, con un vasto impacto de la experiencia y especialización.

Por otra parte, El Servicio Nacional y Empleo (SENCE) dispone de un Registro de Organismos Capacitadores, y constituye una fuente relevante de información y consulta.

• IMPLEMENTACIÓN

Definidos los objetivos de capacitación y las acciones, ya sea a nivel de la organización, de los recursos humanos o tareas y operaciones y diseñado el programa, se inicia la fase de puesta en práctica.

Existirán distintas modalidades de implementación según sea la realidad propia a cada empresa. Si ella dispone de un área de capacitación, encargado de capacitación, si delega esta función en las OTIC, si la administran las jefaturas directamente, entre otras, serán realidades que definirán cómo llevar a cabo el programa diseñado y acordado.

No obstante la diversidad, existen aspectos constitutivos a una óptima ejecución. Ellos son:

- Mecanismos de información y socialización del programa, que potencie la motivación de los trabajadores.
- Coordinación de la realización de las actividades, lo que significa considerar aspectos logísticos como carga de trabajo en el periodo de capacitación, los horarios y la disponibilidad de los medios requeridos: fotocopias, salas, proyectora, etc.
- La realización de las actividades normalmente recorre las siguientes etapas: recepción de los participantes, apertura (deseable por autoridad de la empresa), presentación relatores, logística de apoyo, ejecución y clausura.
- Registro y seguimiento de las actividades, la cual tiene por objetivo mantener la información básica y confiable sobre los antecedentes del proceso, que permitan tomar decisiones futuras y determinar los indicadores de gestión que posibiliten la evaluación de las acciones realizadas.

• EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

En esta cuarta etapa el eje es realizar control y evaluación de los resultados, para la verificación de los puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia. Uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa es la evaluación de su eficiencia. Esta evaluación ha de considerar dos aspectos claves:

- a) Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo las modificaciones en el comportamiento de sus participantes.
- b) Demostrar si los resultados de la capacitación están alineados con los objetivos de la empresa.

Como en todo proceso de gestión es recomendable determinar previamente distintos indicadores que permitan visualizar en forma confiable los efectos de la acción de capacitación emprendida.

Los indicadores deberían reflejar:

- i) La calidad y cantidad de capacitación ejecutada,
- ii) Las mejoras logradas en el servicio, tanto en lo que se refiere a productividad, como a gestión de empresa y,
- iii) Los costos implicados.

ANEXO

Set de Fichas de Trabajo

Preguntas y Respuestas Ley N° 19.518 del 4/10/99

¿Qué son los Comités Bipartitos de Capacitación?

Son un organismo formado por los trabajadores y el empleador con el objetivo de “promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y empresas, y la calidad de los procesos y productos”

¿Cuáles son sus funciones?

- Acordar el o los programas de capacitación ocupacional de la empresa.
- Evaluar el o los programas de capacitación.
- Asesorar a la dirección de la empresa en materias de capacitación.

¿Quiénes deben constituir estos Comités Bipartitos de Capacitación?

- Aquellas empresas que tengan 15 o más trabajadores, sean trabajadores permanentes o transitorios.
- Las empresas que vean disminuidos sus trabajadores a menos de 15 podrán mantener o disolver el Comité.
- Sólo procede constituir un Comité Bipartito de Capacitación por empresa, cualquiera sea el número de establecimientos que ésta posea y el lugar donde se encuentren ubicados.
- Las empresas que tengan menos de 15 trabajadores pueden constituir Comités Bipartitos de Capacitación y optar así a los beneficios del SENCE.

¿Quiénes participan en el Comité?

- Representantes de la empresa.
- Representantes de los trabajadores sindicalizados.
- Representantes de los trabajadores no sindicalizados.

¿Cómo designa la empresa a sus representantes?

- El empleador nombra a tres representantes entre su personal.
- Al menos uno de ellos debe tener calidad de personal superior de la empresa, es decir, alguien que habitualmente ejerza funciones de dirección o administración.

¿Cuántos representantes eligen los trabajadores sindicalizados?

- Si representan más del 75% de la totalidad de trabajadores de la empresa, eligen a tres representantes.
- Entre el 75% y 50%, eligen dos representantes.
- Si son menos del 50% y más del 25%, sólo eligen un representante.
- Para estos efectos se entiende por trabajadores sindicalizados los afiliados a un sindicato de empresa, interempresa o de trabajadores eventuales o transitorios.

¿Cuántos representan a los trabajadores no sindicalizados?

- Tres representantes si los sindicalizados son menos del 25% en la empresa o no existe un sindicato.
- Dos representantes si la cantidad de sindicalizados es inferior al 50% y superior al 25%.
- Un representante si los trabajadores sindicalizados son superiores al 50% e inferior al 75%.
- Para dar cumplimiento a la constitución de un Comité Bipartito de Capacitación es conveniente que una vez nominados sus representantes, la empresa comunique la identidad de éstos a los trabajadores a través de una carta circular o un aviso visible.

¿Cómo se designan los representantes de trabajadores sindicalizados?

- Los sindicatos designarán a sus representantes.
- En el evento de que exista más de un sindicato en la empresa, las directivas de los mismos deben concordar quiénes serán sus representantes ante el Comité Bipartito.
- En caso de no llegar a acuerdo se procederá a la elección de los representantes, a través de una votación de los miembros de los sindicatos respectivos.

¿Cómo se eligen los representantes de trabajadores no sindicalizados?

- Estos trabajadores por carecer de representación sindical siempre deben elegir a sus representantes mediante una elección universal.

¿Qué ocurre cuando no se llenan los cargos de representantes de los trabajadores?

- Si aplicadas las reglas anteriores no fuera posible llenar todos los cargos de representantes por falta de quórum, éstos deberán elegirse en una votación en la que podrán participar todos los trabajadores de la empresa, sindicalizados o no.
- Resultarán electos los que obtengan la mayoría, sin importar el número de votantes que hubiesen participado.
- La elección queda entregada a la voluntad de los interesados, quienes deben velar porque se mantenga el derecho a la información, respecto de lo que se vota, la libertad para ejercer su derecho sin presiones de ninguna naturaleza y el secreto al emitir su decisión.
- La Ley no exige la presencia de un ministro de fe en estas votaciones, pero en caso de requerirse puede ser solicitado a la Inspección del Trabajo correspondiente al domicilio de la empresa

¿Cómo funcionan los Comités Bipartitos de Capacitación?

- Los tres representantes del empleador y los tres de los trabajadores, se reúnen ante el requerimiento de a lo menos cuatro de sus integrantes.
- Para adoptar decisiones deben contar con el acuerdo de la mayoría de los representantes de ambos estamentos.
- Estas decisiones deberán formalizarse en un programa de capacitación que da derecho a acceder al beneficio.

¿Cuánto dura el mandato de los representantes?

- La Ley no señala plazo alguno de vigencia del mandato de los representantes, por lo que su duración queda entregada al acuerdo entre las partes.
- De igual manera, las partes de común acuerdo, deben fijar las normas relativas al reemplazo de los representantes en caso de muerte, renuncia, incapacidad u otros.

¿Proceden sanciones si no se cumple esta Ley?

En caso de incumplimiento de las normas que rigen a estos Comités Bipartitos de Capacitación:

- Se aplicarán sanciones que van desde 30 a 50 Unidades Tributaria mensuales (UTM) que son aplicadas por los fiscalizadores de la Dirección del Traba(art. 18 y 75 de la Ley 19.518).

Las sanciones por incumplimiento recaen en la empresa.

RESPUESTAS A GUIA DE TRABAJO, UNIDAD 2.5

Etapa 2

- I. Respuesta a A. b)
Respuesta a B. a)
- II.
 - 1. Ganar el juego
 - 2. Capacitados competentes.
 - 3. Cheques de sueldo listos para ser depositados y cobrados.
 - 4. Reporte sin errores.
 - 5. Audiencia riendo.
 - 6. Solución de reclamos o clientes felices después de resolución de su queja.
 - 7. Acuerdo contractual favorable al cliente.

Etapa 3

- a) E
- b) F
- c) N
- d) E

- a) E
- b) F
- c) N
- d) E
- e) F
- f) N

Etapa 5

- 5. **a y c**
- 6. **b**
- 7. **a**