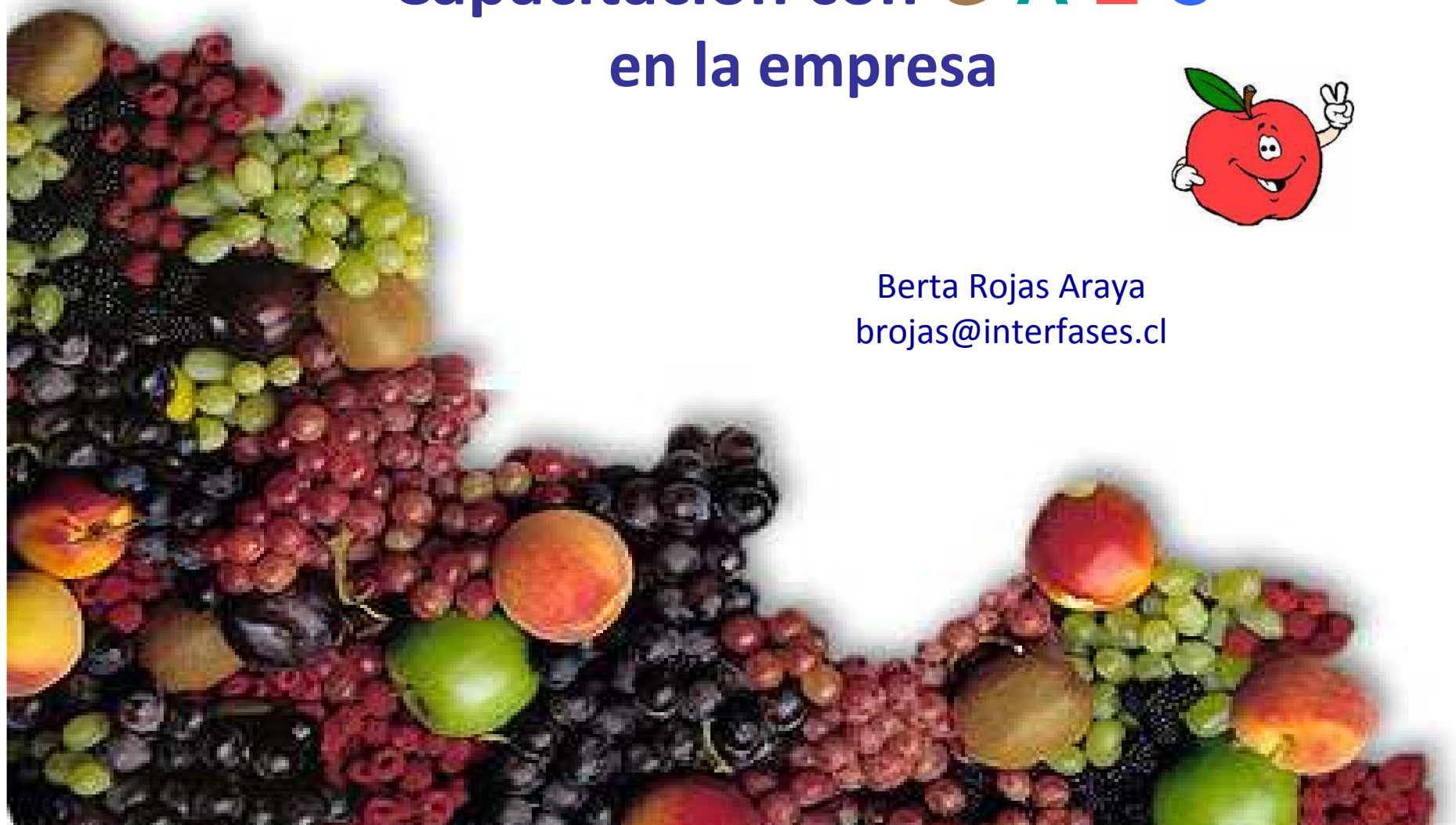




# Capacitación con **G A E C** en la empresa



Berta Rojas Araya  
[brojas@interfases.cl](mailto:brojas@interfases.cl)





# Contexto



Fuerte pérdida de competitividad que ha experimentado el sector frutícola exportador en los últimos 4 años, producto del deterioro del tipo de cambio y el aumento de los costos internos.

El costo de producción ha aumentado 18% en dos años, debido en gran parte a la escasez de mano de obra calificada, cuyo valor ha aumentado en 10%.

La falta de mano de obra calificada se ha convertido en el mayor problema de la industria. Ésta ha sido ocasionada por el fuerte crecimiento de la fruticultura - 67% en diez años- y por la emigración de los trabajadores hacia otros sectores, como la minería y el área servicios en algunas capitales regionales. Si a esto se suma el factor dólar, el resultado es que los costos de producción se disparan porque este ítem comprende el 60% de éstos.

Con **SIMAPRO** ha sido posible dar respuesta a la demanda del sector frutícola exportador



# SIMAPRO

## Sistema de **M**edición y **A**vance de la **P**roductividad

### 1. Una **FILOSOFÍA:**

- Participativa
- Incluyente
  - Flexible
  - Integral
- Permanente

### 2. Una **HERRAMIENTA** de gestión:



### 3. Un **MODELO** de gestión y aprendizaje





**Programa Desarrollo de Competencias para  
Trabajadores/as transitorios del sector frutícola  
exportador chileno**

**Capacitación con G A E C**  
**Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias**  
**en la empresa**  
**2007 -2009**



## Capacitación con GAEC en la empresa



### **Objetivos:**

Mejorar la empleabilidad de trabajadores transitorios del sector frutícola exportador.

Contribuir a la mejora de la productividad la productividad y calidad en empresas exportadoras de fruta fresca.

### **Población objetivo**

Personas de baja calificación laboral que realizan trabajos de poda, trabajo en verde, cosecha y packing de fruta fresca.



## ¿CÓMO SE APLICÓ?

1

Capacitando al personal operativo utilizando las **GAEC**

2

Analizando las mediciones en **RRA**

# ¿Qué es la GAEC?



La **G**uía de **A**utoformación y **E**valuación Por **C**ompetencias, es una HERRAMIENTA que integra un conjunto de competencias, estándares de calidad y buenas prácticas, que responde a un DESEMPEÑO COMPETENTE en un contexto laboral real. Busca la mejora de la productividad, la calidad y ambiente laboral y da cuenta de los valores y estrategias organizacionales.

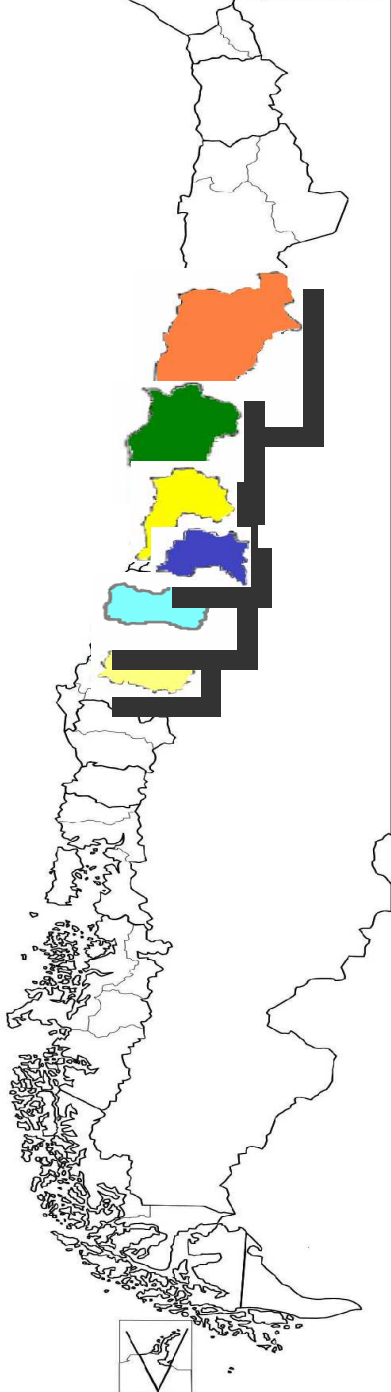
Está compuesta de tres partes:

**PARTE 1: Autoevaluación**

**PARTE 2: Explicación**

**PARTE 3: Evaluación de aprendizajes**





# Cobertura

Año	N° Empresas	N° trabajadores
2007	2 Exp. Exploratoria	150
2008	4 Exp. Piloto	555
2009	13 Difusión	784
2010 a junio	5 Difusión	165
<b>Total</b>		<b>1654</b>

Simapro Chile

III Región  
 IV Región  
 V región  
 Región Metropolitana  
 VI Región  
 VII Región

**Proyecciones**  
 2010: 1.000  
 2011: Cuadruplicar



# Premisas del **SIMAPRO**



“Lo que no se mide no se puede mejorar”

“La medición sin la reflexión no conduce a la mejora”

**¿Por qué y cómo medimos el impacto de la capacitación?**



## Modelo utilizado



De Jack Phillips que está basado en el de Donald Kirkpatrick: Permite medir impacto de la capacitación en distintos niveles.



### Nivel 1

### Instrumento

Reacción y Planes de Acción

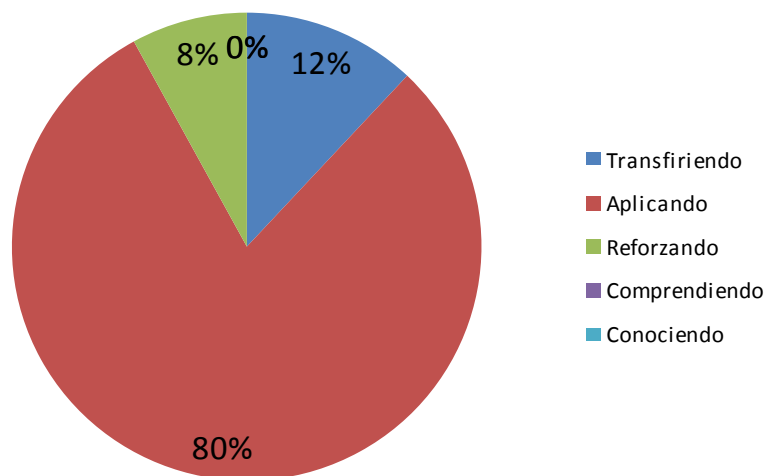
Encuesta de satisfacción midiendo percepción de utilidad de contenidos, metodología y desempeño del Facilitador.

**Resultado: 93,4% de Satisfacción**

## Nivel 2: aprendizaje de los participantes en aula

Nivel de desarrollo 5: Transfiriendo:	12%
• Nivel de desarrollo 4: Aplicando:	80%
• Nivel de desarrollo 3: Reforzando:	8%
• Nivel de desarrollo 2: Comprendiendo:	0%
• Nivel de desarrollo 1: Conociendo:	0%

92% en los dos mayores niveles.



### Nivel 2

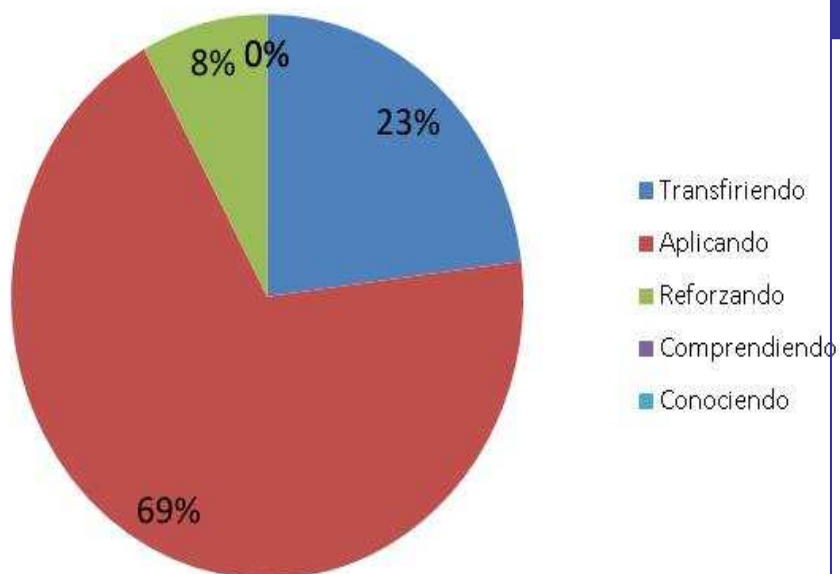
### Instrumento

Nivel de aprendizaje de los participantes en aula.

Ejercicio de aplicación en aula que mide aprendizajes - conocimientos, habilidades y actitudes.

## Nivel 3 - Aplicación, Implementación o Transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo

- Nivel de desarrollo 5: Transfiriendo: 23%
- Nivel de desarrollo 4: Aplicando: 69%
- Nivel de desarrollo 3: Reforzando: 8%
- Nivel de desarrollo 2: Comprendiendo: 0%
- Nivel de desarrollo 1: Conociendo: 0%



### Nivel 3 Instrumento

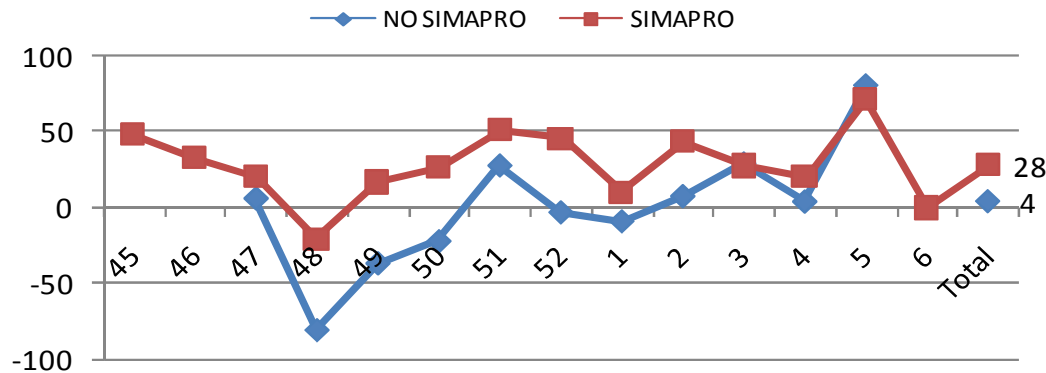
Cambios de comportamiento en el trabajo de Parte 3 de las GAEC en contexto laboral.



Autoevaluación y evaluación del Supervisor.

**28% de impacto en variables productividad y Calidad.**

Resultados temporada 2008-2009



**Nivel 4**

**Instrumento**

Impacto en las variables del negocio.

Análisis de resultados de indicadores que evidenciaron cambios en las variables del negocio. Grupo Capacitado y grupo control.



Handicap: no se consideró mediciones de ambiente laboral con alto nivel de logro.

## Nivel 5 - Retorno sobre la inversión

- Se aumentó el indicador de productividad de “total de cajas embaladas / jornada” de 33 a 38, un 15,5%. Debido a ello hubo un aumento de 22,1% en los sueldos (\$28.270 promedio diario U\$ 53).
- Durante el primer año las jornadas fueron 4.361, y durante el segundo, 3.025, contrayéndose en 1.336 (30,6%).
- Provocando que el gasto de mano de obra disminuyera de \$100.936.899 a \$85.518.705, lo cual se traduce en un ahorro total de \$ 15.418.194, que equivale a un 15,3 % de disminución.

### Nivel 5

### Instrumento

Retorno de la inversión.

Análisis que compara los beneficios del programa con los costos, en base a los indicadores medidos.





## Nivel 5 - Retorno sobre la inversión



Con una inversión de \$8.444.615, se obtiene que:

Razón costo beneficio:

$$RCB = \frac{(\$100.936.899 - \$85.518.705)}{(\$8.444.615)} \Rightarrow RCB = \frac{(\$15.418.194)}{(\$8.444.615)} \Rightarrow RCB = 182,6\%$$

Para obtener cuánto se obtiene por sobre lo que se invierte, se resta la inversión a la RCB:

Retorno sobre la inversión:

$$ROI = \frac{(\$15.418.194 - \$8.444.615)}{(\$8.444.615)} \Rightarrow ROI = 82,6\%$$

(Sin considerar como ahorro, que la inversión en capacitación la recupera vía franquicia tributaria.)





# ¿Cómo se ha logrado?



1. Con el compromiso efectivo de todos los involucrados, no basta con la declaración de intenciones. En relación a las empresas: de la administración por instalación, de la gerencia, mandos medios y trabajadores.
2. Capacitando al personal operativo con las GAEC.
3. Capacitando a mandos medios en la metodología.
4. Realizando mediciones y análisis en tiempo establecido.
5. Dando respuesta inmediata a las propuestas de mejora, realizadas por los trabajadores, independiente de la decisión + o -
6. Promoviendo la comunicación, participación y trabajo en equipo (cambio cultural).



# Lecciones aprendidas



- 1.** Ansiedad de la contraparte empresa por lograr resultados extraordinarios en forma inmediata.
- 2.** Resistencia de los trabajadores y Supervisores a ser evaluados y evaluar.
- 3.** Los mandos medios responsables de las mediciones han sido poco sistemáticos. Las mediciones permiten mejorar y tomar decisiones oportunas.
- 4.** Cuando la empresa logra medir transferencia de aprendizajes, puede focalizar la inversión de la capacitación para disminuir brechas. Énfasis en criterios de evaluación por competencias.
- 5.** El sistematizar la experiencia permite compartir aprendizajes entre actores de la industria de la capacitación: gobierno, empresas y trabajadores.



## ¡MUCHAS GRACIAS!

Mayores detalles estarán disponibles en la página [www.simapro.cl](http://www.simapro.cl) dentro de los próximos días, producto del análisis de nuevas mediciones y la sistematización de la experiencia que se publica el próximo 22 de julio 2010 en OIT Chile.

brojas@interfases.cl

