

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“Análisis de impacto social en la ejecución de los cursos SENCE en Viña del Mar. Caso práctico: Fundación Otec Universidad de Playa Ancha”**

**MEMORIA PARA OPTAR**

**AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y**

**AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor Guía:**

**SR. JUAN MANUEL MUÑOZ**

**Alumno:**

**SRTA. STEPHANIE BUSTAMANTE LLAIQUEL**

**VIÑA DEL MAR, 2016**

**Dedicada a mi familia, mi  
apoyo incondicional.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer en primer lugar a mis padres y hermanos, quiénes han confiado ciegamente en mí... gracias por su apoyo y aliento SIEMPRE; a mis amigas y amigos, sin ustedes todo hubiera sido más difícil.

Gracias al profesor Juan Manuel por su apoyo en este camino llamado tesis.

## INDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
<i>LA ADMINISTRACIÓN.....</i>	<i>3</i>
- DEFINICIÓN .....	3
- TEORÍAS ADMINISTRATIVAS .....	4
1. <i>Administración Científica .....</i>	<i>5</i>
2. <i>Teoría Clásica de la Administración.....</i>	<i>10</i>
3. <i>Teoría Neoclásica.....</i>	<i>13</i>
<b>CAPÍTULO II: EL SENCE Y LA CAPACITACIÓN EN CHILE.....</b>	<b>19</b>
- EL SENCE.....	19
- ORGANISMOS TÉCNICOS DE CAPACITACIÓN (OTEC).....	24
- FUNDACIÓN OTEC UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA.....	30
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>32</b>
- FICHA DE ANÁLISIS .....	33
- HALLAZGOS DEL ANÁLISIS .....	36
<b>CAPITULO IV: PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN .....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>47</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>51</b>

## **RESUMEN**

La capacitación en Chile, que está a cargo del Organismo Público SENCE, juega un rol fundamental en lo que respecta a las oportunidades laborales de la población. Frente a esto, en esta investigación, se efectuará un análisis de cuál es el verdadero impacto que esto deja en sus participantes. Para ello, se tomará como universo un grupo de cursos que se impartieron en Viña del Mar, pertenecientes al programa Formación para el Trabajo, realizándose el análisis respectivo para obtener la información y entregar una optimización a los resultados obtenidos.

## **ABSTRACT**

The training courses in Chile, which are in charge of the Public Organism SENCE, plays a fundamental role regarding the labor opportunities of the population. In front of this, on this investigation, it shall be made an analysis of which is the true impact that this leaves on it's participants. For this, there will be taken as universe a group of courses to be taught on Viña del Mar, belonging to the program Job Training "Formación para el Trabajo", performing the respective analysis to obtain the information and provide an optimization to the obtained results.

## INTRODUCCIÓN

En Chile, el organismo encargado de regular el sistema nacional de capacitación para contribuir al mejoramiento de las condiciones de empleabilidad es el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, a través de los Organismos Técnicos de Capacitación. Estas instituciones son las encargadas de llevar a cabo la ejecución de los cursos, los cuáles, debido a una serie de factores, muchas veces los participantes no obtienen los resultados esperados, ya que muchas veces abandonan la capacitación, no realizan la práctica o en el caso de terminarlo, muchas veces la opción de seguir trabajando en el área en cuestión no se lleva a cabalidad. Es por ello que en esta investigación se desarrollan una serie de análisis con el objetivo de conocer datos generales de los capacitados, como porcentaje de hombres y mujeres que entrar a estos cursos, así como la edad promedio, y también datos específicos, en relación tanto al desarrollo del curso como a las consecuencias una vez finalizado. Se analizará la evaluación final de cada fase de los cursos, la teórica y la práctica, así como también la inserción laboral que tuvieron los participantes y en cuanto tiempo se dio esto en el caso de que realmente hayan entrado a trabajar en lo que se les capacitó. En el caso de los que no entran, analizar el porqué de esta situación.

Para lograr esto, se tomó como universo, al Programa Formación para el trabajo, y al OTEC Fundación OTEC Universidad de Playa Ancha, quienes desarrollan cursos en la quinta región, y específicamente entre otros, en la ciudad de Viña del Mar, que es el lugar en donde se realizará todo el estudio.

Se organiza esta tesis en 4 capítulos, siendo el primero el Marco Teórico, para entender la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarca la investigación. Seguido de esto, el capítulo número 2 identifica lo que es el SENCE, sus funciones, objetivos y en general de qué se trata el Servicio Público, así como también un detalle de lo que son los OTEC y la función que cumplen para la capacitación en nuestro país. En el capítulo número 3 se desarrolla toda la investigación, en donde se pueden apreciar en detalle la información obtenida y las conclusiones de ésta. Finalmente en el capítulo 4, se desarrolla una propuesta para ir mejorando punto a punto cada falencia que se descubrió en el capítulo anterior.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### LA ADMINISTRACIÓN

La administración es un concepto indispensable en la vida del ser humano, así como para las organizaciones. Para toda índole siempre ha estado la necesidad de administrar. Es por ello, que en este marco teórico, se desarrollará más ampliamente este concepto.

#### - Definición

En primer lugar, la etimología de la palabra *administración*. Ésta deriva del latín *ad*, que significa “hacia, dirección, tendencia”, y por otro lado *minister*, que se traduce como “subordinación u obediencia”. Es decir, administración sería “aquel que realiza una función o presta un servicio bajo el mando de otro”.

En relación a su significado, existen diferentes autores que lo han definido, entre los cuales podemos destacar:

**Chiavenato** sostiene que administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.”<sup>1</sup>

Por otro lado **Hitt, Black y Porter** en su libro “Administración”, la define como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición, 2004. PÁG.10.

<sup>2</sup> HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER. “Administración”, 9° Edición, 2006. Pág. 8.

Para **Koontz y Wehrich** la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"<sup>3</sup>

Frente a las definiciones anteriores, en conclusión, podemos decir que la administración es: *“Un proceso mediante el cual, a través del uso de los recursos de manera eficiente, se llevan a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.”*

#### - **Teorías Administrativas**

A lo largo del tiempo, diversas teorías han surgido en relación a la administración, en la que variados autores han dado su punto de vista en cuanto al énfasis que se le da. La Teoría Administrativa comenzó con el énfasis en las tareas, según la *Administración Científica de Taylor*. Luego, el énfasis estuvo dirigido hacia la estructura de la administración, como la *Teoría Clásica de Fayol* y la *Teoría de la Burocracia de Weber*. Después de esto surgió la *Teoría Estructuralista* con un enfoque múltiple. Seguidamente el énfasis estuvo puesto en las personas, por lo que surge la *Teoría de las Relaciones Humanas*, la cual luego fue desarrollada a través de la *Teoría Conductual* y la *Teoría del Desarrollo Organizacional*. Después de esto, el énfasis cambia al ambiente, con la *Teoría de los Sistemas*, complementada con la *Teoría de la Contingencia*, la cual posteriormente desarrolló en énfasis en la tecnología.

---

<sup>3</sup> KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. "Administración: una perspectiva global". 12ª Edición, 2004. Pág. 6.

Cada uno de estos enfoques, originó las diferentes teorías mencionadas, poniendo énfasis en una o más variables. Para efectos de este marco teórico, se desarrollarán las teorías que más abarcan el tema en cuestión, es decir, se explicará la *Administración Científica de Taylor, la Teoría Clásica de Fayol y la Teoría Neoclásica*.

### **1. Administración Científica**

La Administración Científica (Chiavenato, 2004) es la corriente administrativa que inició Taylor y que enfatiza la administración de las tareas, es decir, que se enfoca en la racionalización del trabajo operativo, en la estandarización y en el establecimiento de principios básicos de organización racional del trabajo.<sup>4</sup>

Taylor comenzó a desarrollar esta teoría a través de la publicación de su obra “Shop Management”, en la que explica sobre técnicas de racionalización y perfeccionamiento del trabajo del operario mediante el estudio de tiempos y movimientos. Aquí se indica que el objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción, lo que se logra a través de métodos científicos de investigación y experimentación para la formulación de principios y establecimiento de procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción por medio del perfeccionamiento de las tareas que realizan los empleados, para que éstos logren la mayor eficiencia y prosperidad posible.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición, 2004. PÁG.10.

En un segundo período, a través de la publicación del libro “Principios de Administración Científica”, enfatiza en que la racionalización del trabajo operativo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios. Es a partir de esta teoría que nace específicamente la Administración Científica, en donde Taylor indica que “es una evolución más que una teoría”, la cual debe implantarse de forma gradual para evitar alteraciones bruscas que fomenten el descontento organizacional.

El gran aporte de Taylor a la Administración Científica, se fundamenta en que fue el primero en abordar de manera sistemática el estudio de la organización, por medio de un análisis completo del trabajo de los operarios en una organización.

Los elementos de aplicación de la Administración Científica en cuanto a la estandarización de la producción son: la estandarización de máquinas y herramientas, métodos y rutinas para ejecución de tareas y premios de producción para incentivar la productividad.

- Organización racional del trabajo

Se trata de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios, con la intención de que los empleados realicen sus labores de la manera más eficiente posible.

La organización racional del trabajo se fundamenta en:

- a) Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos: El trabajo puede ejecutarse de manera más eficiente a través de la división y subdivisión de

los movimientos necesarios para la ejecución de las diversas operaciones de una tarea, esto para minimizar tiempo y esfuerzo. Esto trajo una serie de ventajas, como la eliminación del desperdicio del esfuerzo humano y de movimientos inútiles, la racionalización de la selección y adaptación de los operarios a las tareas, facilidad de entrenamientos para los operarios, mejoramiento de la eficiencia y el rendimiento de la producción, distribución uniforme del trabajo, establecimiento de métodos y normas para la ejecución de tareas y finalmente sirvió para tener una base uniforme para fijar salarios y premios equitativos.

- b) Estudio de la fatiga humana: Este estudio tiene una triple finalidad: evitar los movimientos inútiles en la ejecución de una tarea, ejecutarlos con la mayor economía posible y dar secuencia apropiada a los movimientos.

El estudio de los movimientos se basa en la anatomía y fisiología humana. En cuanto a la fatiga, Gilbreth, ingeniero que se interesó junto con Taylor en la actividad humana como medio para mejorar la productividad, indicó que la fatiga lleva al trabajador a disminuir la productividad y la calidad del trabajo y también lleva a la pérdida de tiempo, es decir, reduce la eficiencia. Para evitarla, Gilbreth propuso algunos principios de economía de movimientos, relativos al uso del cuerpo humano, a la distribución física del espacio de trabajo y al desempeño de las herramientas y del equipo.

- c) División del trabajo y especialización del operario: Se puso en marcha esta forma de realizar las tareas, con la finalidad de elevar la productividad del trabajador.

- d) Diseño de cargos y tareas: *Tarea* es la actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo en la organización. *Cargo* es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. El *Diseño de Cargos* es el proceso de crearlos, proyectarlos y combinarlos con otros cargos para la ejecución de tareas. Dentro de las ventajas que tienen su racionalización, están la minimización de los costos de entrenamiento, reducción de errores en la ejecución de tareas, facilidad de supervisión y aumento en la eficiencia del trabajador.
- e) Incentivos salariales y premios por producción: Para lograr la colaboración del operario, Taylor y sus seguidores, desarrollaron los planes de incentivo salariales y por producción.
- f) Concepto de *homo economicus*: Con la administración científica se implantó este término, que traducido al español significa *hombre económico*, según el cual se cree que las personas están motivadas por los salarios y no porque le guste el trabajo, es decir, lo hace solo como una forma de ganarse la vida.
- g) Condiciones de trabajo: Taylor también comprobó que la eficiencia no depende solo del método de trabajo y el incentivo salarial, sino también de las condiciones laborales que ofrece la organización.
- h) Estandarización: Se refiere a la estandarización de métodos y procesos de trabajo, así como también de las instrumentarias, con el propósito de eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia.
- i) Supervisión funcional: Taylor defendía la existencia de diversos supervisores especializados en determinada área, con autoridad funcional sobre los

mismos subordinados. Indica que “La administración funcional consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre, desde el asistente hasta el superintendente, tenga que ejecutar la menor variedad posible de funciones. Siempre que sea posible, el trabajo de cada empleado deberá limitarse a la ejecución de una sola función” Mencionar también que “la característica más sobresaliente y visible de la administración funcional es el hecho de que cada operario, en vez de estar en contacto directo con la administración en un único punto, por intermedio de su jefe de grupo, recibe orientación y órdenes diarias de ocho encargados diferentes, cada uno de los cuales desempeña su propia función.”

- Principios de la Administración Científica de Taylor

Este autor indica que son cuatro los principios básicos que se deben aplicar para que la organización funcione de manera eficiente. Estos principios son:

- a) Planeación: Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.
- b) Preparación: Seleccionar a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y entrenarlos para producir eficientemente. Además disponer las herramientas de trabajo de manera adecuada.
- c) Control: Controlar el trabajo para asegurarse que se está ejecutando de acuerdo a lo planeado.
- d) Ejecución: Asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Lo importante de la Administración Científica, radica en que mediante los estudios de su principal creador, Taylor, ayudaron a implementar una nueva manera para hacer eficiente el trabajo en la organización.

## **2. Teoría Clásica de la Administración**

Esta teoría, creada por Henri Fayol<sup>5</sup>, se distingue por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Se toma en cuenta un todo para lograrla. El autor, parte de un enfoque sintético, global y universal de la organización, lo que inicia la concepción anatómica y estructural de la empresa.

- Las funciones básicas de la empresa

Fayol destaca, que toda empresa cumple siempre con seis funciones básicas, que son:

- a) Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- b) Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
- c) Funciones financieras, relacionada con la búsqueda y gestión de capitales.
- d) Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.

---

<sup>5</sup> FAYOL, Henri. "Administración industrial y general; previsión, organización, mando, coordinación, control" 13° edición, 1993.

- e) Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
  - f) Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Estas funciones coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ella.
- Las funciones del administrador

Las funciones del administrador abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones administrativas. Las que Fayol establece son:

- a) Planeación: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- b) Organización: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- c) Dirección: Guiar y orientar al personal.
- d) Coordinación: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- e) Control: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Es importante mencionar que Fayol sostiene que existe proporcionalidad de las funciones administrativas, éstas se distribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos.

- Principios generales de la Administración según Fayol

Fayol definió principios generales de la Administración basándose en diversos autores de la época, y en total estableció catorce:

- a) División del trabajo: se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en sus labores.
- b) Autoridad y responsabilidad: es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
- c) Disciplina: depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia y la dedicación para lograr un correcto comportamiento.
- d) Unidad de mando: en cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior, para evitar así confusión en sus tareas.
- e) Unidad de dirección: un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.
- f) Subordinación de intereses particulares, a los intereses generales de la empresa: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la organización, así, todos “reman hacia un mismo objetivo”.
- g) Remuneración del personal: se debe entregar una remuneración justa y garantizada para los empleados.
- h) Centralización: es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.

- i) Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el llamado principio de mando.
- j) Orden: las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.
- k) Equidad: amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
- l) Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en una empresa, tanto mejor para la ella.
- m) Iniciativa: tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de éste.
- n) Espíritu de equipo: hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización y control.

La Teoría Clásica, es uno de los enfoques con una visión más simple y ordenada, y es por ello que los iniciantes en la administración, se basan mucho en ella. Además proporciona guías generales para que el administrador logre guiar de mejor manera la organización.

### **3. Teoría Neoclásica**

La teoría Neoclásica<sup>6</sup> es la corriente administrativa caracterizada por el renacimiento de la teoría clásica, actualizada y redimensionada de acuerdo con el

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 7° Edición, 2004. PÁG.157.

espíritu pragmático. Se basa en el proceso administrativo y en el énfasis en los resultados y objetivos.

En palabras simples, es un enfoque universal de la Administración, teniendo una serie de representantes, entre los cuales destacan Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), Harold Koontz (1909-1984), Cyril J. O'Donnell (1909-2005), William Newman (1910-2002).

- Características

Las principales características son:

- a) Énfasis en la práctica de la administración: La teoría neoclásica se caracteriza por hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables. Los autores neoclásicos buscaron “desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable”.
- b) Reafirmación de los postulados clásicos: Los autores retoman gran parte del desarrollo de la teoría clásica, lo redimensionan y lo estructuran de acuerdo a la época actual, dándole así una configuración más flexible y amplia.
- c) Énfasis en los principios generales de la administración: Los principios de la administración que utilizaban los autores clásicos como leyes científicas, son retomados por los autores neoclásicos como criterios más o menos elásticos, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas, las que se basan en

la presentación y discusión de principios generales de cómo planear, organizar, dirigir y controlar.

- d) Énfasis en los objetivos y en los resultados: Mientras que la administración científica hizo énfasis en los métodos y en la racionalización del trabajo, la teoría clásica por su parte, en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica los considera medios en la búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza fuertemente en los fines y los resultados, en su búsqueda. En este movimiento se encuentra un fuerte cambio hacia los objetivos y los resultados.
- e) Eclecticismo de la teoría neoclásica: Los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos, es decir, reúne lo que le parece verdadero y útil de varias teorías, y de esta manera recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas a saber.
  - Principios básicos de la organización

Los autores de la Teoría Neoclásica, recogen el contenido de variadas teorías administrativas para llegar a un consenso de cuatro teorías, que se definen a continuación.

- a) División del trabajo: Para cumplir con el objetivo de la eficiencia, los autores afirman que la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste básicamente en descomponer los procesos a realizar en pequeñas y más simples tareas. En el corto plazo, las consecuencias de la división del trabajo, entre otros, fueron el aumento de la productividad y rendimiento de

los empleados, lo que trajo a su vez como consecuencia la mayor eficiencia en la organización y además la reducción de los costos. Además este principio, llevó a que la empresa se divida en tres niveles administrativos necesarios para ejecutar las tareas y operaciones de la organización. Estos niveles son: el nivel organizacional, nivel intermedio y nivel operacional, nombrados jerárquicamente desde el más alto al más bajo.

- b) Especialización: La especialización nace como consecuencia de la división del trabajo: cada cargo tiene funciones y tareas específicas.
  - c) Jerarquía: También surge como consecuencia de la división del trabajo, a través del desdoblamiento de mando, la organización forma una estructura jerárquica en la que cada puesto de trabajo tiene un objetivo específico y con los subordinados cuando corresponde. En toda organización existe esta jerarquía.
- Centralización y descentralización

La teoría científica de Taylor, defendía la organización funcional, caracterizada por la descentralización de la autoridad. Al contrario, la teoría clásica de Fayol defendía el enfoque en la centralización de la autoridad. Es por ello que en la teoría neoclásica se considera y compara estos dos puntos de vista.

- a) Centralización: Tiene relación directa con la autoridad que posee cada empleado en la organización. Se diseña el organigrama desde la premisa de que el individuo que está más arriba es el que tiene más poder, y así para abajo, lo que tiene una relación directamente proporcional. Su ventaja es que

las decisiones son tomadas por los altos mandos, que son los que más conocen de la empresa, por lo que éstas son más coherentes con los objetivos globales de la organización. Como desventaja está que las decisiones son tomadas lejos de los hechos y circunstancias, hechos que experimentan las posiciones más bajas del organigrama por lo que estas decisiones pueden estar lejos de la realidad.

b) Descentralización: La descentralización permite una autoridad parcialmente delegada y distribuida en los niveles de supervisión, situados en los niveles jerárquicos inferiores. Se define como la acción de delegar a una a la instancia más cercana, las decisiones y acciones que afectan directamente al proceso productivo y de administración de la organización, procurando así un aumento considerable de eficiencia. Y es justamente esta su principal ventaja, ya que tienen mayor información sobre la situación y por ende se puede aplicar de mejor manera. Por otro lado de las desventajas se puede mencionar el hecho de que podría haber falta de coordinación entre las distintas unidades que están tomando las decisiones, además, otra desventaja, es que aumentan los costos por el hecho de que las personas que conforman estas unidades deben estar capacitadas para poder tomar las mejores decisiones. Finalmente existe también el riesgo de subjetividad, poniendo por encima los intereses del departamento más que los intereses globales de la organización.

- Funciones del administrador

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador siguen siendo las que se describieron anteriormente, en la teoría clásica expuestas por Fayol (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), aunque de modo general, actualmente se aceptan con funciones del administrador: *planear, organizar, dirigir y controlar*, las cuales se adecuan de acuerdo a las necesidades actuales. En base a esta actualización es que surge el *Proceso Administrativo*, que nace como el desempeño de las cuatro funciones mencionadas. Cabe señalar que éstas están íntimamente relacionadas entre sí, y no es solo una secuencia cronológica de desarrollo de una y luego otra. Finalmente, a medida que se van aplicando se debe hacer una retroalimentación para así poder mejorar las falencias que van surgiendo en el proceso.

## CAPÍTULO II: EL SENCE Y LA CAPACITACIÓN EN CHILE

Antes de comenzar, es importante saber qué es la capacitación. La Real Academia Española la define como “Acción y efecto de capacitar.”<sup>7</sup>, y sobre ésta última dice que es “Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.”,<sup>8</sup> por lo tanto, se puede decir que capacitar significa entregarle las herramientas a alguien para que éste obtenga nuevas habilidades para realizar una acción.

En relación a esto, en Chile existe un organismo encargado de realizar las capacitaciones, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, cumpliendo un rol fundamental en nuestro país.

### - EL SENCE

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, es un servicio público chileno descentralizado del Estado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Fue creado en 1976, como resultado de la promulgación del Decreto de Ley N° 1446 "Estatuto de Capacitación y Empleo". Actualmente tiene presencia a nivel nacional, con la Dirección Nacional ubicada en Santiago y representación en las 15 capitales regionales a través de las Direcciones Regionales.<sup>9</sup> Su misión es contribuir al mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de los trabajadores que se

---

<sup>7</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. [en línea] < <http://dle.rae.es/> > [consulta: 30 octubre 2015]

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Sence. [en línea] < <http://www.sence.cl/portal/EI-Sence/> > [consulta: 30 octubre 2015]

encuentran ocupados, personas desocupadas y económicamente inactivas, a través de un sistema de formación de pertinencia y calidad, mecanismos de intermediación laboral y de regulación del Sistema Nacional de Capacitación e Intermediación Laboral.<sup>10</sup>

Durante el año 2014, 915.618 personas a lo largo del país participaron de cursos de capacitación, de los cuales 520.943 corresponden a hombres y 394.738 a mujeres.<sup>11</sup>

- Funciones del SENCE

El organismo tiene 4 funciones que cumplir<sup>12</sup>:

- a) Supervigilar el funcionamiento del sistema de capacitación y difundir la información pública relevante para el funcionamiento eficiente de los agentes públicos y privados que actúan en dicho sistema.
- b) Estimular las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas a través de la aplicación del incentivo tributario, y administrar programas sociales de capacitación.
- c) Promover y coordinar actividades de orientación ocupacional a las trabajadoras y trabajadores, principalmente a través de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL).

---

<sup>10</sup> SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Balance Gestión Integral año 2014, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo < [http://www.sence.cl/601/w3-article-4553.html?\\_noredirect=1](http://www.sence.cl/601/w3-article-4553.html?_noredirect=1)> [consulta: 30 Noviembre 2015].

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Ibid.

d) Fomentar la calidad de los servicios que presentan las instituciones intermedias (OTIC) y ejecutoras de capacitación (OTEC).

- Los programas de Capacitación

Actualmente, el SENCE cuenta con diferentes programas que abarcan 3 ámbitos: social, de empleo y de capacitación. Éstos son:<sup>13</sup>

- a) Programa +Capaz: Es un programa de capacitación integral que cuenta con 3 líneas programáticas distintas: “+Capaz”, que tiene por objeto la capacitación de hombres entre 18 y 29 años y mujeres entre 18 y 64 años. Se ofrece nivelar a quienes no hayan terminado la enseñanza media y además a quienes estudien en cuarto medio en enseñanza técnico profesional. Otra línea programática es “+Capaz Personas con Discapacidad”, el cual busca dotar a las personas con discapacidad de una cualificación técnica y de las habilidades laborales necesarias para poder acceder en igualdad de oportunidades al mercado de trabajo. Y finalmente “+Capaz Mujer Emprendedora”, línea se focaliza en mujeres, de entre 18 y 64 años de edad, que desarrollan o pretenden desarrollar un emprendimiento económico o que trabajan en forma independiente.
- b) Programa Aprendices: Este programa se basa en la formación dual, que por un lado desarrolla una parte práctica y por otra teórica, lo que tiene un doble

---

<sup>13</sup> SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Balance Gestión Integral año 2014, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo < [http://www.sence.cl/601/w3-article-4553.html?\\_noredirect=1](http://www.sence.cl/601/w3-article-4553.html?_noredirect=1)> [consulta: 30 Noviembre 2015].

objetivo: generar empleabilidad al aprendiz, y a la vez productividad a la empresa.

- c) Programa Becas del Fondo de Cesantía Solidario: Es un beneficio para las personas que cuenten con el Fondo de Cesantía Solidario, quienes pueden elegir en qué y en dónde capacitarse.
- d) Programa Becas Laborales: Busca eliminar la brecha entre la entrada al mundo laboral y las barreras para acceder a él que encuentran las personas pertenecientes a los primeros tres quintiles de vulnerabilidad. El programa otorga becas de capacitación en oficios con cargo a remanentes y excedentes de Franquicia Tributaria.
- e) Programa Bono Empresa y Negocio: Es un programa dirigido a los dueños, socios y representantes legales de Micro y Pequeñas Empresas, por medio del cual se entrega un bono de capacitación. Éste último financia acciones de capacitación a elección del beneficiario, el cual sólo deberá aportar una matrícula equivalente al 20% del valor del curso, que hará, a la vez de garantía. Ésta será devuelta al término del curso si lo aprueba en términos de asistencia y evaluación.
- f) Programa Capacitación en Oficios: Este programa busca el aumento de las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres vulnerables que tengan entre 16 y 64 años mediante un modelo de capacitación integral entregada por Entidades Formadoras, especializadas en formación en oficios.

- g) Programa Capacitación en Oficios Sectorial: Al igual que el anterior, busca el aumento de las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres vulnerables, pero este programa se enfoca a los sectores productivos, como el minero, agrícola, retail, transporte, etc.
- h) Programa Fortalecimiento Oficinas de Intermediación Laboral: Busca atender a personas de baja calificación o empleabilidad, desempleadas, que no logran acceder a puestos de trabajo debido a falta de acceso a información de oportunidades laborales. Para esto, el programa desarrolla el sistema público de intermediación, a través del traspaso de recursos y metodologías de trabajo a las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL).
- i) Programa Franquicia Tributaria: Es un incentivo tributario que permite a las empresas contribuyentes clasificadas en la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, descontar del pago de impuestos, los gastos relacionados con capacitación y/o evaluación y certificación de competencias laborales, en un monto de hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles.
- j) Programa Transferencias al Sector Público: El programa consiste en la transferencia monetaria a organismos de la administración del Estado: Fuerzas Armadas, Gendarmería, SENAME e INDAP para organizar, administrar y desarrollar programas de capacitación en oficio para la población proveniente de los quintiles socioeconómicos más bajos, en riesgo social y/o vulnerados en sus derechos. La capacitación en oficio se imparte mediante tres modalidades de ejecución: Directa, la propia institución pública

desarrolla los cursos con el recurso humano e infraestructura; a través de licitación con un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC); y Mixta, aplicando las modalidades anteriores.

- k) Programa Formación Para el Trabajo: Este programa tiene por objeto generar competencias laborales en personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad, con el propósito de aumentar la probabilidad de encontrar un empleo de calidad y/o, en caso de tratarse de trabajadores o trabajadoras independientes, aumentar sus ingresos. El ideal es que dentro de los 3 meses siguientes posteriores al término de la formación, los participantes estén insertos en el mundo laboral.

Este es el programa que se tomará como ejemplo para el desarrollo de la investigación en el siguiente capítulo de la tesis.

#### **- ORGANISMOS TÉCNICOS DE CAPACITACIÓN (OTEC)**

En nuestro país, a partir de la necesidad de entregar acceso a la capacitación laboral que tengan incentivos que sean provenientes de fondos estatales, se instala en 1998 como Política Pública del Estado la Institucionalización de los Organismos Técnicos de Capacitación, OTEC, los cuáles son autorizados y validados por el SENCE para entregar servicios de capacitación en el país.

Los OTEC son entidades facultadas para ejecutar acciones de capacitación a empresas que den derecho para acceder a la franquicia tributaria de capacitación, también pueden realizar acciones de capacitación cuyo financiamiento provenga del Fondo Nacional de Capacitación, FONCAP o de presupuestos de los organismos

públicos para sus funcionarios y finalmente que provengan también de la Ley de Presupuestos que entra en vigencia cada año.<sup>14</sup>

Estos organismos están acreditados por en SENCE y sus servicios pueden ser contratados directamente por empresas privadas como también pueden concursar para ejecutar programas sociales específicos.

Para la ejecución de los cursos, los OTEC deben hacer una solicitud de aprobación previa de las actividades de capacitación que desean ofrecer al SENCE, organismo que evalúa su pertinencia según diversos factores. Una vez que el curso es aprobado, el OTEC debe pagar un valor en UTM y presentar la boleta de comprobante de depósito en el SENCE en un plazo de 20 días desde su aprobación. Además también debe presentar junto al comprobante de depósito el formulario autorizado correspondiente. Es en el momento de presentar lo anterior, que el curso queda acreditado e inscrito en el Registro Nacional de Cursos. Cabe mencionar que los cursos de nivelación de estudios básicos y medios, además los módulos de Centros de Formación Técnica (CFT) se encuentran liberados de pago.

En relación a la acreditación que requiere un OTEC para poder ser llamado como tal, debe cumplir con 3 requisitos básicos:

- Contar con personalidad jurídica, la cual debe tener como único objeto social “La prestación de servicios de capacitación”, en el caso de que requieran

---

<sup>14</sup> SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Manual para la Acreditación de Organismos Técnico de Capacitación, OTEC < [http://www.sence.cl/601/w3-article-3289.html?\\_noredirect=1](http://www.sence.cl/601/w3-article-3289.html?_noredirect=1)> [consulta: 5 noviembre 2015].

autorización para funcionar de otros servicios públicos, se agrega a continuación junto con el área en específico que va a trabajar.

- Se excluye del requisito de objeto único a las universidades, centros de formación técnica, institutos profesionales y municipalidades.
- Acreditar que la entidad dispone de la certificación bajo la Norma Chilena de Calidad para Organismos Técnicos de Capacitación, NCh2728, establecida como Norma Oficial de la República por la Resolución Exenta N° 155, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción.
- Disponer en forma permanente de una Oficina Administrativa en la región en la cual se solicita su inscripción en el Registro, acreditada según lo establece el Reglamento. Esta Oficina será revisada por la Dirección Regional del SENCE correspondiente.

En el caso de que algún OTEC deje de cumplir con alguno de estos 3 requisitos, será eliminado del Registro Nacional de OTEC.

El proceso que se debe seguir para poder ser acreditado, consta de las siguientes partes:<sup>15</sup>

- Presentación de la solicitud de acreditación como OTEC en la Oficina de Partes de la respectiva Dirección Regional donde se solicitará la incorporación al Registro Nacional de OTEC. En esta fase el encargado

---

<sup>15</sup> SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Manual para la Acreditación de Organismos Técnico de Capacitación, OTEC < [http://www.sence.cl/601/w3-article-3289.html?\\_noredirect=1](http://www.sence.cl/601/w3-article-3289.html?_noredirect=1)> [consulta: 5 noviembre 2015].

Regional chequea los antecedentes acorde con el manual dispuesto para ello. Si los antecedentes presentados no son correctos, se debe proceder a la devolución de los documentos a la entidad solicitante vía correo certificado, debiendo ésta iniciar una nueva postulación.

- La documentación deberá presentarse en original o copia autorizada ante Notario Público, a menos que se indique lo contrario.
- La Dirección Regional, a través del encargado señalado, o de quien éste designe, efectúa una visita técnica inspectiva a la oficina administrativa, la cual no será programada verificando lo declarado y condiciones en terreno de este espacio. Si cumple con los criterios establecidos en el manual, se aprueba la visita técnica y se remiten todos los antecedentes al nivel central del SENCE. Si no se cumplen los criterios prescritos, la solicitud se rechaza y se devuelven todos los antecedentes al solicitante, vía correo certificado, debiendo éste iniciar una nueva postulación. Esto implica que todos los requerimientos deberán estar en conformidad (línea telefónica, e-mail, horario, señalética, internet, etc.).
- En el nivel central del SENCE la “Unidad de Organismos Capacitadores y Compra de Cursos” realiza una segunda revisión documental de los antecedentes y finalmente el departamento jurídico del SENCE verifica los antecedentes legales de la entidad y emite su pronunciamiento. En el caso que los antecedentes presentados por los Organismos Técnicos no vengán conforme a la normativa administrativa o legal, los antecedentes serán

devueltos íntegramente a la Dirección Regional del SENCE correspondiente, para que procedan a regularizar los antecedentes observados y que puedan reingresar nuevamente con la información corregida.

- El SENCE emite la Resolución que autoriza la solicitud, mediante la firma del Director Nacional, la cual finalmente se acredita en el sistema informático, con lo que la entidad pasa a formar parte del Registro Nacional de OTEC. Esta situación es informada al OTEC mediante un correo electrónico y carta certificada con la copia de la resolución.

Este proceso tendrá una duración de 30 días hábiles desde que se presenta la solicitud por parte del Organismo Técnico, los que consideran: 10 días hábiles como plazo en la Dirección Regional, 10 días hábiles de plazo para el Nivel Central, específicamente la Unidad de Organismos y finalmente 10 días hábiles de plazo para el Departamento Jurídico.

Después de obtenida la acreditación el OTEC se encontrará en condiciones de participar en el sistema nacional de capacitación al alero del SENCE, es decir, presentar solicitudes de cursos en el marco de la franquicia tributaria de capacitación, presentar ofertas a las licitaciones provistas por el SENCE y otras instituciones públicas, etc.

Todos los Organismos Técnicos se rigen bajo la “Norma Chilena de Calidad para Organismos Técnicos de Capacitación NCh2728”, que es un documento de aplicación nacional que establece los requisitos que deben cumplir los OTEC para

certificar su Sistema de Gestión de la Calidad.<sup>16</sup> Lo que aquí se implanta, es que estos organismos deben:

- Demostrar en forma continua las mejoras de su gestión para asegurar la calidad de su oferta de capacitación.
- Demostrar que aumenta su capacidad competitiva y su diferenciación en el mercado de la capacitación.
- Demostrar su cumplimiento a esta norma para pertenecer al Registro Nacional de Organismos de Capacitación autorizados por el SENCE.

Son diversos los requisitos que deben cumplir los OTEC para acceder y mantenerse como Organismo Técnico, ya que todos los organismos están llamados a construir en conjunto con el SENCE procesos que signifiquen permanente mejora en sus métodos para lograr día a día mejorar la calidad de sus servicios.

Para el desarrollo de esta tesis, se tomará como caso práctico la Fundación Otec Universidad de Playa Ancha.

---

<sup>16</sup> SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Manual para la Acreditación de Organismos Técnico de Capacitación, OTEC < [http://www.sence.cl/601/w3-article-3289.html?\\_noredirect=1](http://www.sence.cl/601/w3-article-3289.html?_noredirect=1)> [consulta: 5 noviembre 2015].

## - **Fundación Otec Universidad de Playa Ancha**

Este OTEC es un organismo privado sin fines de lucro, cuyo dueño es la universidad, y que busca impulsar un nuevo modelo educativo en la formación de oficios.<sup>17</sup>

Esta iniciativa es la primera que desarrolla una universidad de nuestro país, por lo que busca constituirse como un modelo de educación continua, cuyo propósito es mejorar las oportunidades de personas que requieran perfeccionamiento en áreas específicas, a través de capacitación gratuita.

Una gama variada de cursos es lo que ofrece la Fundación a quienes sean seleccionados, con el objetivo de entregar capacitación laboral a mujeres y hombres del primer y segundo quintil, personas cesantes o que tengan empleos precarios e informales, y por tanto, se encuentren en situación de pobreza y exclusión social.

Su misión se orienta a la constante preocupación por la detección, diseño y otorgamiento de soluciones efectivas de capacitación, ejecutadas con una eficiente gestión que logre la plena satisfacción de los requerimientos de los demandantes, tanto a nivel de las personas como de las empresas. Para ello, la excelencia, creatividad, innovación y vocación de servicio son la base de una atención integral y personalizada, la que sustentada en los valores universales y principios de

---

<sup>17</sup> FUNDACIÓN OTEC UPLA. Escuela de Oficios: Fundación Otec Universidad de Playa Ancha. [en línea] < [http://www.otecupla.cl/portal/images/banner%20fundacion\(2\).pdf](http://www.otecupla.cl/portal/images/banner%20fundacion(2).pdf) /> [consulta: 12 noviembre 2015]

igualdad de oportunidades, que inspiran al Otec Universidad de Playa Ancha, y por tanto a su equipo de profesionales, le permite otorgar un servicio de calidad.<sup>18</sup>

Por otro lado, la Fundación tiene como visión posicionarse como una organización con un alto compromiso en la entrega de capacitación en las distintas áreas, explorando especialmente en aquellas temáticas que permitan potenciar el recurso humano de toda empresa, pública o privada, que está en busca de una mayor productividad y mejor calidad del servicio, para contribuir así con los procesos de desarrollo regional y nacional, poniendo especial énfasis en la calidad de sus recursos humanos y materiales en la búsqueda constante de la excelencia de sus procesos y resultados.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> FUNDACIÓN OTEC UPLA. Otec Universidad de Playa Ancha < [http://www.otecupla.cl/portal/?page\\_id=32](http://www.otecupla.cl/portal/?page_id=32) > [consulta: 12 noviembre 2015]

<sup>19</sup> Ibid

### **CAPITULO III: ANÁLISIS DE DATOS**

En este capítulo se abordará el estudio del comportamiento que tienen los participantes en la medida que el curso se fue ejecutando. Esto será contrastado, en una segunda parte, con un estudio de las consecuencias que los participantes sintieron que arrojó su participación en el curso una vez que este fue terminado en su totalidad, tanto la fase práctica como teórica.

Para efectos del estudio, se tomará como Universo un grupo de cursos pertenecientes al Programa Formación para el trabajo, los cuáles ejecuta el Organismo Técnico Fundación Otec Universidad de Playa Ancha. Estos cursos son:

- Maestro Liniero (Diurno)
- Maestro Liniero (Tarde)
- Asistente Administrativo Mención En Recursos Humanos (Diurno)
- Asistente Administrativo Mención En Recursos Humanos (Diurno)
- Asistente Administrativo Mención En Recursos Humanos (Tarde)
- Asistente Administrativo Mención En Recursos Humanos (Tarde)
- Operador De Infraestructura. Esp. En carpintería, Albañilería (Diurno)
- Operador De Infraestructura. Esp. En carpintería, Albañilería (Diurno)
- Operador De Infraestructura. Esp. En carpintería, Albañilería (Tarde)
- Operador De Infraestructura. Esp. En carpintería, Albañilería (Tarde)
- Mantenedor Eléctrico Mención Corrientes Débiles (Diurno)
- Mantenedor Eléctrico Mención Corrientes Débiles (Diurno)

- Mantenedor Eléctrico Mención Corrientes Débiles (Tarde)
- Mantenedor Eléctrico Mención Corrientes Débiles (Tarde)

Éstos pertenecen a lo que es el “Llamado 25”. A un llamado se le señala al grupo de cursos que se imparten en una determinada época del año, en base a las necesidades específicas para ciertos momentos, necesidades que se determinan mediante un estudio previo a nivel general del entorno. En el caso del llamado seleccionado, los cursos se impartieron entre los meses de julio de 2014 y mayo de 2015, algunos empezando antes y otros después, teniendo como duración en promedio de 6 meses.

Cabe mencionar que para lo que respecta al estudio, los alumnos serán tomados como un universo en totalidad y no serán separados por curso.

**- Ficha de análisis**

Para esta fase se contemplan una serie de análisis en lo que respecta a las características de los participantes, proporción de hombres y mujeres que acceden a la capacitación, el porcentaje de aprobación general, y relación entre los factores anteriores.

Para poder recabar esta información se realizó una Investigación de Mercado, la cual se detalla a continuación:

- Objetivos

- a) Estimar que porcentaje tanto de hombres como de mujeres son los que se capacitan y cuál de los dos es mayoría.
  - b) Establecer el rango de edad que más se capacita.
  - c) Ver el porcentaje de alumnos que aprobaron la fase teórica.
  - d) Determinar el porcentaje de alumnos que hicieron y aprobaron práctica.
  - e) Probar cuál es el porcentaje de participantes siguieron trabajando en lo que se les capacitó.
  - f) Establecer el porcentaje de alumnos que siguieron trabajando en el lugar de práctica.
  - g) Estimar qué porcentaje de alumnos entraron a trabajar dentro de los 3 meses posteriores al término del curso.
  - h) Ver el porcentaje de alumnos que entraron a trabajar después de los 3 meses posteriores al término del curso.
  - i) Determinar cuál es el porcentaje de alumnos que no continuaron trabajando en el área que se capacitaron.
- Métodos de recolección de información
    - a) Encuesta a Beneficiarios de las Capacitaciones (*Ver Anexo, Figura 3.1*)
    - b) Datos secundarios: Información administrativa entregada por la Dirección Regional Sence Valparaíso.
  - Definir hipótesis

- a) Los hombres pertenecen a un mayor porcentaje en el total de las personas que se capacitan.
- b) El rango de edad que tienen los alumnos que más se capacitan fluctúa entre los 16 y 27 años.
- c) El porcentaje de alumnos aprobados es de un 90%.
- d) El porcentaje de alumnos que hicieron práctica es superior al 60%.
- e) El porcentaje de participantes que continuó trabajando en la actividad en que se capacitó es superior a un 50%.
- f) El porcentaje de alumnos que continuaron trabajando en el lugar de práctica equivale a un 30%.
- g) Un 50% de los alumnos entraron a trabajar dentro de los 3 meses posteriores al término del curso.
- h) Un 50% de los alumnos entraron a trabajar después de los 3 meses posteriores al término del curso.
- i) Un 50% de los participantes no continuaron trabajando en el área que se capacitaron.

- Investigación concluyente

- a) Universo: 330 personas de 14 cursos impartidos por el OTEC Fundación Otec Universidad de Playa Ancha, pertenecientes al llamado 25 del año.
- b) Muestreo: El procedimiento de muestreo responderá a un tipo por conveniencia, debido a que la implementación de la investigación se hará por disponibilidad telefónica del total de la población a estudiar. Del total de

alumnos que se deberá encuestar, se sacará una Muestra Estratificada de cada curso en proporción a la cantidad de alumnos que asistieron, la cual será seleccionada mediante una muestra aleatoria.

La fórmula será:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times (1 - p)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra que se quiere calcular

N (Número total de la población) = 330

Z (95% de confianza) = 1,96

p (Es la proporción que se espera encontrar, como regla general, usaremos p=50% si no tengo ninguna información sobre el valor que espero encontrar)<sup>20</sup> = 0,5

e (Es el margen de error máximo que se admite) = 0,05

Por lo tanto **n =115.5**, es decir, se deberá **encuestar a 116 personas**.

#### - Hallazgos del análisis

Una vez realizadas todas las encuestas y recopilada toda la información, los resultados arrojados fueron los siguientes:

- En primer lugar, la encuesta indica que de la muestra considerada, el 59% de las personas que se capacitaron son mujeres, mientras que el restante

---

<sup>20</sup>• NET QUEST. Blog de la actualidad sobre la investigación por internet. <<http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>> [consulta: 2 diciembre 2015].

41% son personas del sexo masculino que accedieron a capacitarse a través de los cursos. (Ver Figura 3.2)

- También los resultados arrojan que la edad de las personas que acceden mayormente a las capacitaciones fluctúa entre los 16 y 27 años de edad, quienes arrojaron un 37% de las personas de la muestra, que en número asciende a 43 participantes, seguida por personas entre los 28 y 39 años, quienes completan un 33% de la muestra con un total de 38 personas. Luego le sigue el rango etario entre 40 y 51 años con un 19% de los encuestados y finalmente con un 11% las personas que menos acceden a las capacitaciones se encuentran entre los 52 y 64 años de edad. (Ver Figura 3.3)
- De la fase teórica del curso, de las 116 personas encuestadas, las que terminaron la primera parte de la capacitación son el 64%, y quienes no terminaron corresponden al restante 36%. (Ver figura 3.4). En relación a la aprobación de esta misma, 65 fueron las que la aprobaron, lo que corresponde a un 56%, el restante 44% (51 personas) reprobaron la primera parte del curso. (Ver Figura 3.5) En lo que respecta a este último dato, las razones para no terminar el curso por amplia mayoría lo que más se repite entre los participantes son las razones de tiempo y de interés con un 64% entre las dos (35% y 29% respectivamente). Por otro lado, un 12% de las personas indicaron que el curso al cuál no se inscribieron no era de su gusto, y la misma cantidad no respondió acerca de su respuesta. (Ver Figura 3.6)

- Del total de aprobados en la fase teórica (65 participantes) fueron solo 6 personas quienes no terminaron la práctica laboral (*Ver figura 3.7*), quienes representan un 9% del total, y de estas personas la mitad respondió que no tuvo tiempo para realizar la práctica. (*Ver Figura 3.8*) Cabe mencionar, que todos los participantes que terminaron su práctica la aprobaron.
- En lo que respecta a la fase post capacitación, los resultados que arrojaron las encuestas nos indican que de los que aprobaron la práctica, un 51% de los participantes, es decir 30 personas continuaron trabajando en el área en el cual se capacitaron (*Ver figura 3.9*). De ellas, 15 participantes (50%) continuaron trabajando inmediatamente al terminar la práctica, quienes se quedaron trabajando en el mismo lugar de la práctica. 7 personas, que representan un 23%, entraron a trabajar en el área en que se capacitaron dentro de los 3 meses siguientes a cuando terminaron la práctica laboral, mientras que un 27% consiguieron trabajo después de cumplidos los 3 meses desde que finalizó la práctica (*Ver figura 3.11*). En relación a los participantes que no continuaron trabajando luego de terminada la fase teórica y práctica, la cifra asciende a un total de 29 personas, representando un 49% del total de participantes que aprobaron completamente el curso. Entre las diversas razones que dieron estos participantes del por qué se dio esta situación, destacan 19 personas, que corresponden a un 66% que indicaron que no encontraron trabajo una vez finalizada la capacitación. Seguido de esto 4 personas indicaron que no les gustó el trabajo, por su experiencia en la

práctica. Son estas dos razones principales las que más se repiten, las demás son situaciones excepcionales de cada participante, como no poder trabajar, considerar mal el pago por trabajar en esa área, encontrar otra oportunidad de trabajo, considerar que el curso no le fue de utilidad y finalmente comenzar a estudiar, estas razones representan entre 3% y 7% cada una (*Ver figura 3.10*).

En conclusión, se observa que la mayoría de los participantes son mujeres, ascendiendo a 20 la cantidad de personas del sexo femenino más que la cantidad de hombres, a pesar de que por el tipo de curso, los cuales la mayoría tienen que ver con áreas en la que trabajan muchos hombres, se tiende a pensar que este resultado podría haber sido al revés. Además de esta cantidad las personas más jóvenes son las que más aprovechan las oportunidades de capacitarse, quienes son mayoría de entre todas las edades que pueden acceder a los cursos SENCE. Es importante mencionar que un 56% de los participantes indican haber aprobado el curso en su fase teórica, cantidad importante que se podría considerar baja a la hora de comparar con el total, ya que 51 personas (participantes que reprobaron) no representan un número menor. Y estos últimos corresponden solo a la primera fase, ya que luego, en la fase práctica, este número aumentó en 6 personas, quienes no lograron terminar el curso en su totalidad. Finalmente, de la cifra que terminó el curso, que asciende a 59 personas, fueron la mitad quienes consiguieron seguir trabajando, es decir, si tomamos la muestra en su totalidad, de 116 personas, finalmente solo 30 consiguieron el objetivo de la capacitación de continuar

trabajando, aunque al ser más específico, uno de los resultados finales que busca el programa Formación para el trabajo es que los participantes se encuentren insertos en el mundo laboral antes de 3 meses luego de terminada oficialmente la capacitación, y quienes cumplieron con este objetivo fueron 22 personas del total encuestados, es decir, un 19% de los participantes cumplieron con esta meta, cifra bastante menor considerando que el ideal es que todos los participantes cumplan a cabalidad el resultado final esperado del programa en cuestión, en lo que respecta a la inserción al mundo laboral.

## CAPITULO IV: PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN

Luego del estudio realizado en el capítulo anterior, se detectaron una serie de falencias que pueden ser mejoradas para así lograr los objetivos específicos que tiene el Programa Formación para el trabajo que desarrolla el SENCE.

Para comenzar, es importante mencionar que el objetivo de la optimización de un proceso es mejorar el desempeño buscando como mejora continua su perfeccionamiento.<sup>21</sup> Para ello se realizó un análisis íntegro de toda la información disponible, tanto de los participantes que accedieron a dar la entrevista como de la información disponible en la Dirección Regional de SENCE Valparaíso, detectándose, como se mencionó en el párrafo anterior, una serie de insolvencias.

Estas falencias son:

- Abandonar la capacitación por no tener disponible el tiempo necesario para asistir.
- No tener interés en participar en el curso al cual se inscribió el participante.
- No terminar la capacitación debido a que a medida que se fue desarrollando el curso el participante se dio cuenta que éste no era de su gusto, por lo que fue perdiendo interés.

---

<sup>21</sup> • CV GEST. Optimización de Procesos. < <http://www.cvgest.com/optimizacion-de-procesos.html/>> [consulta: 5 diciembre 2015].

- El 49% de las personas que sí terminaron el curso, que asciende prácticamente la mitad, no siguió trabajando en el área relacionada con lo que fue su capacitación.

Estas son las 4 falencias que impiden que se cumplan los objetivos del programa Formación para el Trabajo. Para comenzar, lograr una mejora en los puntos antes mencionados significa que sean parte de ello tanto el SENCE como los OTEC, además de las personas que se capacitan, que son los participantes fundamentales a la hora de realizar un proceso de mejora.

Ahora, en lo que respecta a la primera falencia, el que hayan personas que abandonan el curso antes de culminarlo, o incluso se inscriben y sin embargo nunca asisten, indica que el problema comienza en lo que es la selección de los participantes, es decir, la base de lo que es el proceso de capacitación. En esta instancia es a los OTEC a quienes les corresponde ser más exigentes en la primera etapa. Son estos Organismos los que deben realizar un filtro que sea más estricto para la selección de las personas que quedan seleccionadas para capacitarse. Una solución para esta falencia es indicarles a los participantes de manera detallada horarios y duración de su capacitación, incluyendo específicamente los días y las horas correspondientes. Si bien al momento de inscribirse se les indica el horario, no parece ser suficiente, por lo que se debería entregar a los participantes un calendario detallado con lo antes mencionado (Ver Figura 3.12), con el propósito de que estén al tanto de lo que tendrán que afrontar incluso antes de que sean inscritos oficialmente. Esta Carta se le debe entregar a los participantes que los OTEC

consideren que cumplen con los requisitos para realizar la capacitación, es decir en una preselección, con el objetivo de que antes de ser seleccionados ellos estén al tanto de cuáles serán los horarios que deberán considerar si acceden a capacitarse. Además una solución efectiva y complementaria a la anterior es que al comprometerse el participante a acceder a la capacitación, una vez ya seleccionado, firme un documento en donde se establezca el punto de lo que se refiere al conocimiento del horario, así como también su cumplimiento (Ver Figura 3.13) y al momento de tener una deserción no justificada, las cuales están en un manual de SENCE, se le haga devolver el dinero que le fue cancelado por concepto de subsidio durante el período al cuál alcanzó a asistir y también los posibles materiales que pudiesen haberseles entregado.

En relación a la deserción por desinterés, una segunda falencia que es necesario mejorar, en la que deben ser protagonistas de esta mejora los OTEC, es conveniente que se realice una entrevista personal, con cada participante para detectar el real interés que ellos tienen en participar. Lo ideal es que esta entrevista se realice de manera presencial, pero si no es posible, que ésta sea mediante correo electrónico. En esta entrevista se deben realizar preguntas como: ¿Por qué se inscribió en este curso?; ¿Esta área es realmente de su interés?; ¿Tiene disponible el tiempo necesario para asistir a la capacitación en sus dos fases?; ¿Le interesaría seguir trabajando en un futuro en esta área?, entre las preguntas básicas. Todo esto se debe realizar en la etapa de preselección de los participantes. Finalmente también complementar con la solución entregada en el punto anterior. Si con este

filtro más estricto de las dos primeras falencias que se detectan se logra disminuir en al menos un 50% esta cifra de personas desertoras, las probabilidades de que más personas puedan entrar a la capacitación y a su vez también terminarla, podrían aumentar considerablemente, ya que en total son 33 personas que no terminan por las razones antes mencionadas.

Ahora, una vez realizado el filtro más estricto, es necesario dar solución al tercer problema, que está en las personas que dejan de asistir debido a que en el desarrollo del curso el participante se da cuenta de que no era lo que esperaba, ya que la materia desarrollada en la capacitación no es de su gusto, lo cual pasa con las personas que ya están seleccionadas y realizando la capacitación. Si bien esto puede suceder siempre y es un riesgo que se corre, es necesario intentar evitarlo, de esta manera una solución viable es realizar entrega de una Carta Gantt impresa por parte del OTEC en el que se detalle la materia a impartir en cada clase (Ver Figura 3.14). Ésta debe entregarse en el momento en que se le indica al participante que fue seleccionado para realizar la capacitación, y que se le dé el tiempo de una semana aproximadamente para que vea los contenidos que serán vistos en el curso y de esta manera decida si realmente está interesado en realizarlo. Además de lo anterior que a los participantes también se les entregue un manual que indique un programa del curso, en donde detalle materia, objetivos, aprendizajes esperados, entre otros, con el fin de que todos estén al tanto de cuáles serán y de qué se tratará la materia que se les pasará cátedra a cátedra. Otra opción, complementaria a la anterior, es que al comenzar la capacitación deban realizar un trabajo investigativo

acerca de lo básico que se pasará en el curso, así podrán adentrarse desde el primer momento a lo que deben hacer y además, en el caso que no le guste, se dé cuenta antes de que el curso lleve un 20% de avance y pueda de esa manera dejar el curso y en su reemplazo entre otro participante, así se aprovecha el cupo que queda disponible con alguien que sí tenga interés en realizar la capacitación y en su contenido.

Finalmente, el otro punto importante a mejorar es lo que tiene relación con el trabajo una vez terminadas tanto la fase teórica como práctica del curso en cuestión. Es un porcentaje bastante alto quienes no consiguieron seguir trabajando, cifra que asciende a un 49%, por lo que es una de las falencias más importantes que es urgente resolver. Una mejora está en que tanto los OTEC como el SENCE hagan constantemente alianzas estratégicas mediante convenios con empresas relacionadas con las diversas áreas en que ofrecen sus capacitaciones, con el objetivo de que además se acceda a recibir a alumnos en práctica, también dejen a las personas trabajando en tal lugar. Como no todas pueden dejar a los alumnos que realizan práctica, es importante que estas alianzas se realicen con la mayor cantidad de empresas posibles, con el objeto de que los participantes tengan más posibilidades de quedar trabajando en cuanto terminen la capacitación. Además, también por su parte el SENCE como uno de los organismos principales, puede interceder con las ferias laborales que realiza cada cierto tiempo, aunque también tratar de hacer campañas a nivel nacional con el objetivo de incentivar que todas las empresas, de todos los tamaños contraten a personas que se capacitan en

programas provenientes de tal Servicio Público, en general, que los esfuerzos no tan solo se hagan en captar gente y que ellos culminen su participación en los cursos, sino que también las voluntades se lleven a que ellos logren salir trabajando y con un mejor futuro laboral.

## **CONCLUSIÓN**

Una vez culminado todo el estudio, se puede afirmar que a pesar de los esfuerzos conjuntos que hacen tanto el SENCE como los OTEC, existe hoy una gran falencia en lo que respecta a uno de los principales objetivos del programa Formación para el Trabajo: la colocación laboral de los beneficiarios dentro de los 3 meses posteriores al término del proceso de formación.

Se comprobó que el problema no está solo en la fase post capacitación, sino que empieza desde el momento en que se realiza la selección de los participantes, los cuales parecen ser por no realizar un filtro que sea más estricto y así evitar la deserción de los capacitados, por lo que es importante comenzar a tomar acciones para la mejora desde este punto.

Como se mencionó durante el desarrollo de la tesis también, es necesario una optimización del ámbito de ejecución en los cursos. Por un lado lo que se mencionó en el párrafo anterior para que el porcentaje de participantes que culminen aumente de manera considerable. Por otro lado también es trascendental que en la fase post capacitación se realice un seguimiento a todos los participantes y que se les dé en especial apoyo a las personas que no consiguen seguir trabajando en el lugar que realizan la práctica con la opción que se mencionó en la optimización, de los convenios de diferentes empresas, y tengan de todas maneras una mejora en su ámbito laboral.

Cabe destacar que todo lo anterior no tendrá mayor significancia si los beneficiarios de estas capacitaciones no toman conciencia de la gran oportunidad que se les está brindando, ya que SENCE realiza día a día un gran esfuerzo para ir mejorando las posibilidades de que todas las personas que lo necesiten puedan acceder a más y mejores cursos y como consecuencia que el sistema de capacitación en Chile funcione de la mejor manera y en las mejores condiciones también. Es por ello que los participantes deben tener un compromiso fiel a la hora de acceder a estos beneficios que, si lo toman de manera positiva, se podrán generar grandes cambios tanto a nivel personal de los beneficiarios, como a nivel social en nuestro país, ya que cada granito de arena permite que mejoren la condiciones de vida de los ciudadanos, con esto también se mejora la economía de Chile y así, sumando cada esfuerzo, se logra hacer de este un país mejor.

## BIBLIOGRAFÍA

- “Principios de la administración científica”, 1961. Frederick W. Taylor.
- “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 7° edición, 2004. Idalberto Chiavenato.
- “Administración industrial y general; previsión, organización, mando, coordinación, control” 13° edición, 1993. Henri Fayol.
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. “Administración: una perspectiva global”. 12ª Edición, 2004. Pág. 6.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. [en línea] < <http://dle.rae.es/> > [consulta: 30 octubre 2015].
- SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Sence. [en línea] < <http://www.sence.cl/portal/EI-Sence/> > [consulta: 30 octubre 2015].
- FUNDACIÓN OTEC UPLA. Otec Universidad de Playa Ancha < [http://www.otecupla.cl/portal/?page\\_id=32](http://www.otecupla.cl/portal/?page_id=32) > [consulta: 12 noviembre 2015].
- SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Balance Gestión Integral año 2014, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo < [http://www.sence.cl/601/w3-article-4553.html?\\_noredirect=1](http://www.sence.cl/601/w3-article-4553.html?_noredirect=1) > [consulta: 30 Noviembre 2015].
- SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Manual para la Acreditación de Organismos Técnico de Capacitación, OTEC < [http://www.sence.cl/601/w3-article-3289.html?\\_noredirect=1](http://www.sence.cl/601/w3-article-3289.html?_noredirect=1) > [consulta: 5 noviembre 2015].

- NET QUEST. Blog de la actualidad sobre la investigación por internet.  
<<http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>>  
[consulta: 2 diciembre 2015].
- CV GEST. Optimización de Procesos. < <http://www.cvgest.com/optimizacion-de-procesos.html/>> [consulta: 5 diciembre 2015].

## ANEXOS

Figura 3.1: Encuesta

“Detalle comportamiento participantes cursos Sence”

1. Sexo

Femenino

Masculino

2. Edad

16 – 27 años

28 – 39 años

40 – 51 años

52 – 64 años

3. ¿Terminó la fase teórica del curso en el cual participó?

Sí

No

4. ¿Aprobó la fase teórica del curso en el cual participó?

Sí

No

*Si responde "NO" pasar a pregunta 4, caso contrario a pregunta 5.*

5. ¿Por qué no aprobó?

No era de su gusto

No tenía tiempo

No sabe/ No responde

Otro: \_\_\_\_\_

***FINALIZA LA ENCUESTA AQUÍ.***

6. ¿Realizó la práctica laboral?

- Sí
- No

*Si responde "NO" pasar a pregunta 7, caso contrario a pregunta 8.*

7. ¿Por qué no la realizó?

- No tuvo interés
- No tuvo tiempo
- No sabe/ No responde
- Otro: \_\_\_\_\_

*FINALIZA LA ENCUESTA AQUÍ.*

8. ¿Continuó trabajando al terminar la práctica en algo relacionado con el curso realizado?

- Sí
- No

*Si responde "NO" pasar a pregunta 9, caso contrario a pregunta 10.*

9. ¿Por qué no continuó?

- No le gustó el trabajo
- No encontró trabajo
- Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿En cuánto tiempo después de terminar la práctica laboral empezó a trabajar?

- Inmediatamente, en el lugar de práctica
- Dentro de los 3 meses siguientes
- Después de los 3 meses

## Resultado de las Encuestas

Figura 3.2.: Sexo

Femenino	68
Masculino	48
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>

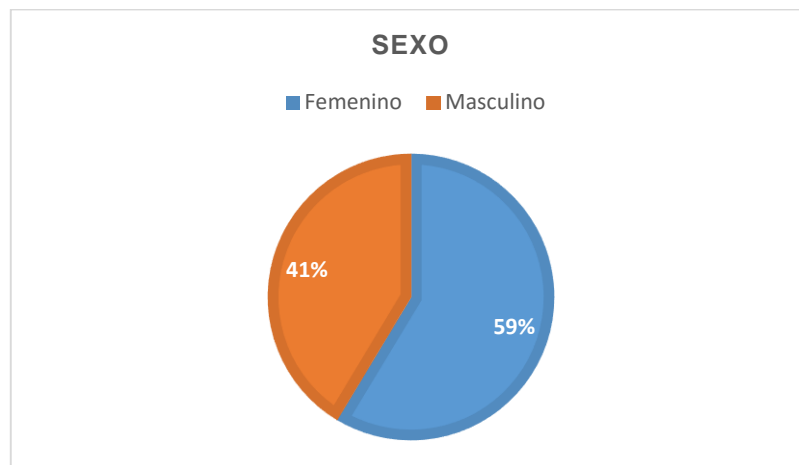


Figura 3.3. Edad

16 - 27 años	43
28 - 39 años	38
40 - 51 años	22
52 - 64 años	13
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>

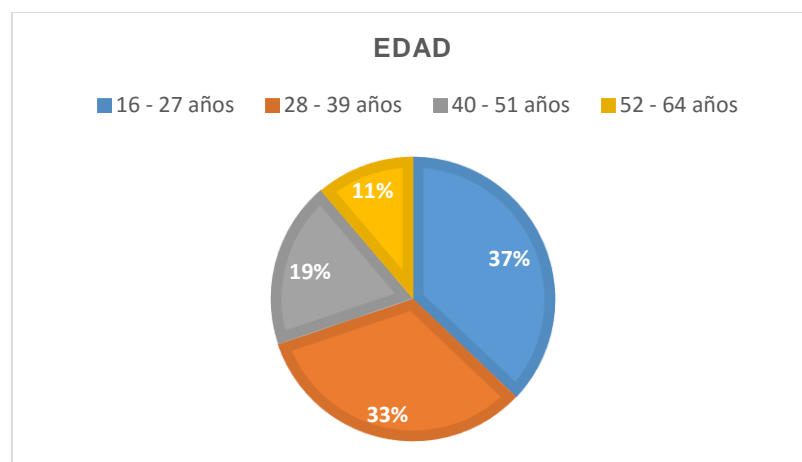


Figura 3.4.: ¿Terminó la fase teórica del curso en el cual participó?

Sí	74
No	42
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>

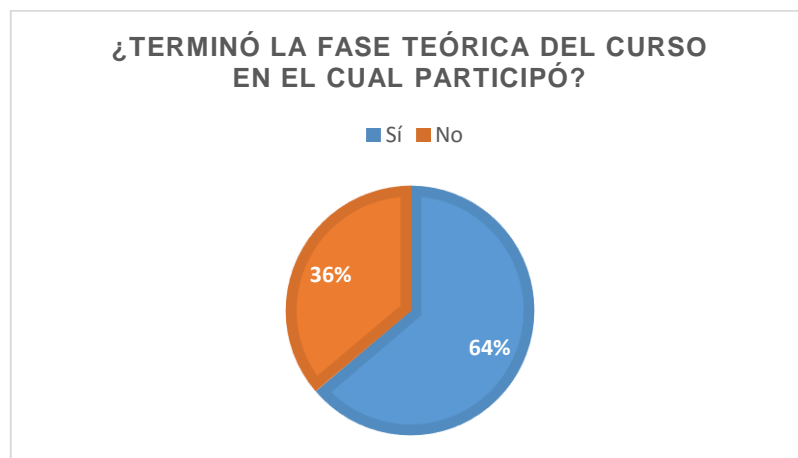


Figura 3.5.: ¿Aprobó la fase teórica del curso en el cual participó?

Sí	65
No	51
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>

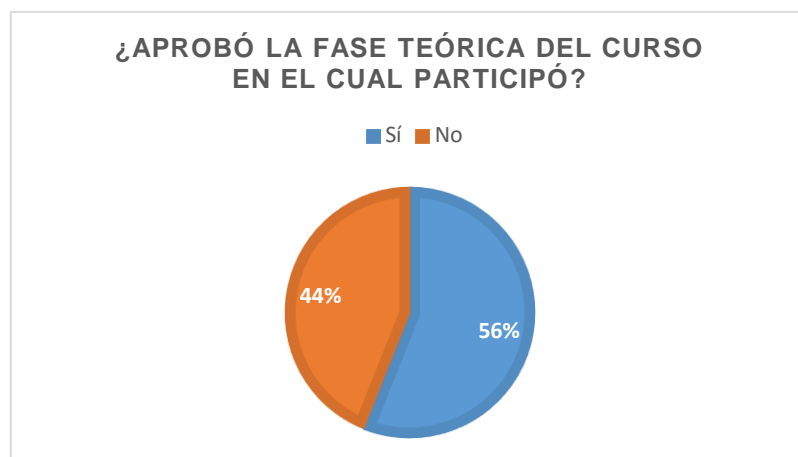


Figura 3.6.: ¿Por qué no aprobó?

Motivos personales	1
No alcanzó el % de asistencia	3
No asistió nunca	1
No era de su gusto	6
No sabe/ No responde	6
No tenía interés	15
No tenía tiempo	18
Razones de fuerza mayor	1
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

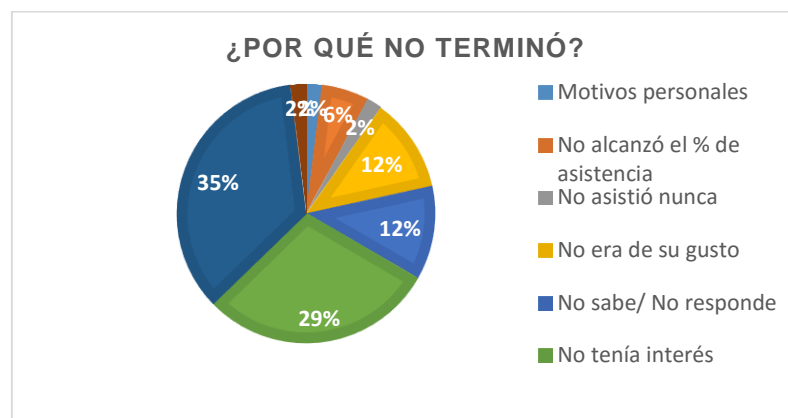


Figura 3.7.: ¿Realizó la práctica laboral?

Sí	59
No	6
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

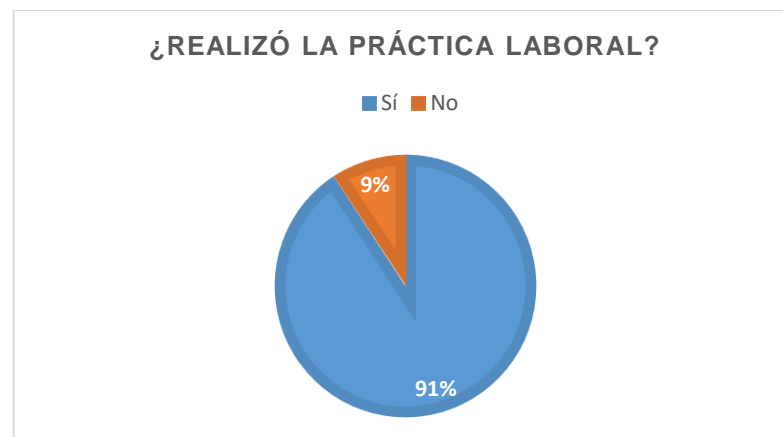


Figura 3.8.: ¿Por qué no la realizó?

No tuvo interés	2
No tuvo tiempo	3
No sabe/ No responde	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>



Figura 3.9.: ¿Continuó trabajando al terminar la práctica en algo relacionado con el curso realizado?

Sí	30
No	29
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>



Figura 3.10.: ¿Por qué no continuó?

No fue de utilidad el curso	1
No encontró trabajo	19
No le gustó el trabajo	4
Encontró otra oportunidad de trabajo	1
Comenzó a estudiar	2
No podía trabajar	1
Mal pago en el área	1
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

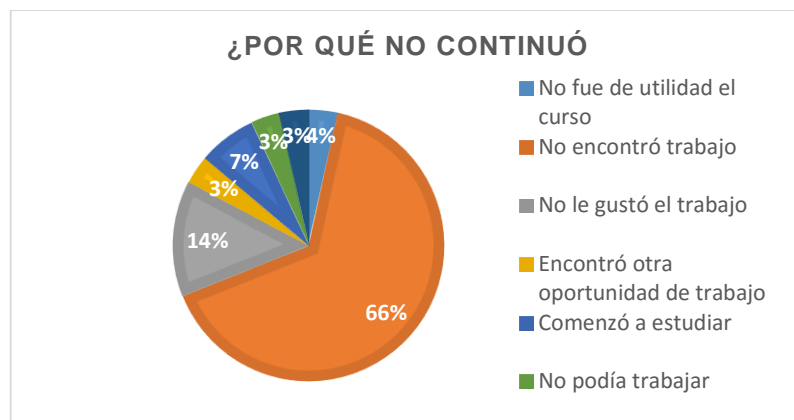


Figura 3.11.: ¿Cuánto tiempo después de terminar la práctica laboral empezó a trabajar?

Inmediatamente	15
Dentro de los 3 meses siguientes	7
Después de los 3 meses	8
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

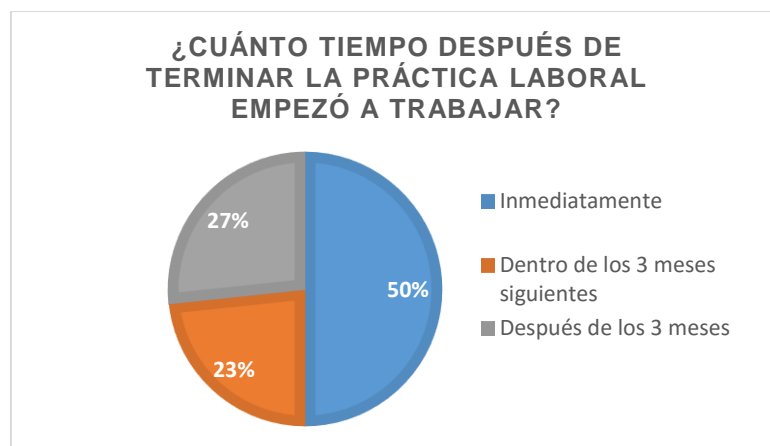


Figura 3.12.: Ejemplo Calendario a entregar

<b>CALENDARIO</b>						
Duración:	X Semanas					
Días:	Martes, Jueves y Viernes					
Horario:	Desde XX:XX horas hasta las XX:XX horas					
Enero						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31
Días que no se realizará la clase por motivos especiales:						
Martes 19:	X motivo					

Figura 3.13.: Ejemplo Formato de Compromiso a firmar

<b><u>COMPROMISO</u></b>	
<p>Yo _____, RUT N° _____, reconozco que estoy al tanto del horario en que se impartirá la capacitación a la cual voy a acceder y me comprometo a terminarla, y solo desertar en caso de motivo justificado, caso contrario, me comprometo a devolver la cantidad de dinero que se me fue entregado por concepto de subsidio, así como también los materiales que hubiere recibido.</p>	
<p>Fecha: __/__/__</p>	
<p>Firma Rep. Legal OTEC: _____ Firma Participante: _____</p>	

Figura 3.14.: Ejemplo Formato Carta Gantt

<b>Carta Gantt: Programación detallada de la capacitación</b>													
				SEMANA 1			SEMANA 2			SEMANA 3			
Día	Materia	Encargado	Duración										