

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



ANALISIS DEL MODELO DE CAPACITACION DE ASIVA Y PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DEL INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: DR. REINALDO CALVO APABLAZA
Profesor Colaborador: SR. ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO

**CAMILA ALEJANDRA RUBILAR CORTEZ
YESENIA ELIANA SALAZAR VARGAS**

VIÑA DEL MAR, 2011

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Madre, hermanos,

Amigos y profesores por haberme apoyado durante la realización de mi tesis.

*Me puedo caer, me puedo herir, puedo quebrarme, pero con eso no desaparecerá
mi fuerza de voluntad.*

Madre Teresa de Calcuta

Yesenia Salazar.

Agradezco a mis Padres por inculcarme siempre el camino que debía seguir,
gracias por ayudarme a ser quien soy.

A mis profesores por su dedicación y tiempo.

A mis hermanos Matías y Javiera, gracias por ser mi motivación y mi fuerza de
seguir adelante.

A mi hermano Felix, por su ayuda y consejos.

A mis amigas Alexandra, Silvana, Susana, por estar conmigo todos estos años.

A mi amiga y compañera de tesis Yesenia, porque sin ella esto no habría sido
posible

A mi amiga de toda la vida Chantal, por creer siempre en mí y darme el aliento
necesario cuando lo necesité.

Y, a Felipe por su apoyo incondicional.

Camila Rubilar.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	i
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
1 ANTECEDENTES GENERALES.....	2
1.1 Introducción	2
1.2 Objetivos	3
1.3 Limitaciones de la Investigación	5
2 MARCO TEORICO	7
2.1 Introducción	7
2.2 Perspectiva organizacional.....	7
2.3 Gestión de recursos humanos con enfoque de competencias.....	8
2.4 La capacitación	9
2.5 Beneficios de la capacitación	11
2.5.1 Beneficios para la organización.....	11
2.5.2 Beneficios para la persona que impactan favorablemente en la organización	11
2.5.3 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas. 12	
2.5.4 Desventajas y Ventajas de la capacitación.....	13
2.5.5 Ventajas.....	13
2.6 El Sistema de Capacitación en las empresas vía Franquicias.....	15
2.6.1 El Estado	15
2.6.2 El SENCE	15
2.6.3 Las Empresas	16
2.6.4 El servicio de impuestos internos (SII).	17
2.7 Organismos que participan en el Sistema de Capacitación	18
2.7.1 Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC)	18
2.7.2 Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC)	19
2.8 Alternativas de Capacitación adoptadas por las Empresas	19

2.8.1	Capacitación Directa	19
2.8.2	Capacitación con OTEC.....	20
2.8.3	Capacitación a través de OTIC.....	20
2.9	Norma Chilena 2728.....	20
2.9.1	Beneficios	22
2.10	Norma Internacional ISO 9001-2000	22
2.11	Capacitación basada en Competencias (CBC).....	23
2.11.1	Características de la CBC.....	23
2.11.2	Ventajas de la CBC.....	24
2.11.3	Limitaciones de la CBC	25
2.12	Modelos de Capacitación	25
2.12.1	Requisitos de un modelo de capacitación	25
2.12.2	Enfoque tradicional	27
2.12.3	Modelo de Zener.....	28
2.12.4	Modelo de Sistemas de Capacitación	29
2.13	Modelos de Evaluación	37
2.13.1	Modelo de Kirkpatrick.....	37
2.14	Formación y Desarrollo desde una perspectiva estratégica	40
2.14.1	Los objetivos de la función de formación y desarrollo son:.....	40
2.14.2	Dimensión estratégica de la formación y desarrollo (McCracken, M. & Wallace, M., 2000) 40	
2.14.3	SHRD (Strategic Human Resource Development) en Formación y Desarrollo	41
2.15	Conclusiones del capítulo.....	44
3	ASIVA y su modelo de capacitación	46
3.1	Introducción	46
3.2	ASIVA.....	46
3.2.1	Perfil de la empresa	46
3.2.2	Misión.....	47
3.2.3	Visión.....	47
3.2.4	Objetivos	47

3.2.5	Servicios de ASIVA s.a.....	48
3.2.6	Desarrollo Empresarial.....	50
3.2.7	Comercio Exterior	50
3.2.8	ASIVA y la certificación de competencias laborales – Escuela de oficio de ASIVA ...	50
3.3	Modelo de Capacitación utilizado por ASIVA.....	51
3.3.1	Descripción de cargo y responsabilidad.....	52
3.3.2	Registro Individual de competencias	53
3.4	Conclusiones	57
4	ANALISIS DEL MODELO DE ASIVA.....	59
4.1	Introducción	59
4.2	Análisis crítico del modelo de capacitación de ASIVA basado en la norma ISO 9001, apartado 6.2.2.....	59
4.3	Análisis crítico de la planilla de registro de la capacitación utilizada por ASIVA	61
5	PROPUESTA DE UN MODELO PARA ASIVA.....	64
5.1	Introducción	64
5.2	Modelo de capacitación Propuesto para ASIVA	64
5.3	Propuesta de una Plantilla Ad-Hoc para cada cargo.....	69
5.3.1	Caso N° 1. Ejecutivo de Ventas	69
5.3.2	Caso N° 2. Encargado de Cobranza	76
5.3.3	Caso N° 3. Administrador Contable – Encargado de Pagos	82
	Fuente: Creación Propia.....	86
	Fuente: Creación Propia.....	86
5.4	Conclusiones	87
6	CONCLUSIONES.....	89
7	BIBLIOGRAFIA.....	91
8	ANEXOS.....	92

RESUMEN

La capacitación en las empresas se ha vuelto cada vez más importante con el transcurso de los años, por esto ha sido de vital importancia relacionar sus procesos de tal forma que contribuyan con la estrategia de la organización.

EL presente trabajo se inserta en el área de la capacitación y procura realizar un análisis acerca del modelo utilizado por una determinada empresa de la quinta región, y posteriormente realizar una propuesta de un modelo de capacitación para la misma.

ABSTRACT

The training for people in the companies has been turned gradually more important with the passing of the years, for that reason it has been vital relate its process in such a way that they contribute with the different kind of strategies of the organization.

The following research is inserted in the area of training for people and attempts to perform an analysis on the model used by a particular company from fifth region in Chile and then make a proposal of a new model of training to the company itself.

CAPÍTULO I

“Antecedentes Generales”

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Introducción

En la actualidad la capacitación está cambiando la forma de trabajo de las empresas, la que le permite lograr ventajas competitivas a partir de las competencias que van adquiriendo sus trabajadores.

La capacitación busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, como consecuencia de los cambios de su entorno.

El modelo de capacitación de una empresa que basa sus perfiles de cargo en las competencias y donde los procesos operativos juegan un papel preponderante, es el modelo basado en la gestión por competencia, ya que este evoluciona en conjunto con las nuevas exigencias, permitiendo así preparar a los funcionarios para los desafíos de un futuro a corto o largo plazo.

En Chile existían alrededor de 6 mil OTEC autorizados por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) para realizar capacitación, pero esta situación cambió luego que la entidad gubernamental anunciara que quienes deseen capacitar deberán cumplir con una certificación de calidad: la Norma chilena 2728 (Nch 2728) y el Objeto Social Único.

Además se debe tener en cuenta que durante los últimos años se ha avanzado bastante con respecto a la capacitación de trabajadores y jóvenes en el país.

Este documento, comenzará incursionando un poco en lo que es la capacitación en sí, describiendo sus puntos más relevantes y la importancia de ésta dentro de la empresa, se definirá la norma internacional ISO 9001 – 2008, la cual está relacionada con este tema, además se profundizará en los distintos modelos de capacitación existentes. En un segundo capítulos se hará un análisis de la empresa objeto de esta investigación, donde además será descrito el proceso de capacitación utilizado por esta. Y para terminar se hará un análisis crítico sobre el modelo de esta empresa, para luego poder realizar una propuesta de un nuevo modelo de capacitación para ASIVA.

1.2Objetivos

Objetivo General

Realizar una propuesta de un nuevo modelo de capacitación para ASIVA, a partir de los modelos sugeridos por la teoría.

Objetivos Específicos

- Analizar los modelos de capacitación teóricos y el modelo de capacitación utilizado por ASIVA.
- Comparar los métodos de capacitación utilizados por ASIVA con los modernos modelos de capacitación teóricos.

- Determinar las brechas existentes entre el modelo utilizado por ASIVA y los modelos de capacitación de la teoría

1.3 Limitaciones de la Investigación

Durante la investigación de este trabajo se presentaron ciertas limitaciones, tales como:

- a) Limitaciones de tiempo: debido a que el gerente de ASIVA no siempre se encontraba en la empresa, por diferentes motivos, ya sea reuniones de trabajos, trámites, viajes, etc. También se presentó la situación en que la empresa se encontraba realizando su balance de lo acontecido en el año, dicha situación dificultó la disponibilidad de que el gerente de ASIVA pudiera conceder una cita.

Una de las ideas que se tenía al principio de éste trabajo era realizar un análisis y propuesta de modelo a las empresas asociadas a ASIVA y luego compararlas con esta, pero la falta de tiempo hizo que esto no se pudiera llevar a cabo.

- b) Limitaciones de Material: EL material de información si bien se nos facilitó, este no podía ser sacado fuera de la empresa, por motivos de confidencialidad.

CAPÍTULO II

“Marco Teórico”

2. MARCO TEORICO

2.1 Introducción

La Capacitación se ha vuelto cada vez más vital para el éxito de las organizaciones modernas, por esto es que en este capítulo se expondrá sobre la capacitación del personal en las empresas, se analizará sus beneficios tanto como para la organización como para el trabajador, también las ventajas y desventajas que esta pueda traer a la empresa. Además se hablará a cerca de los organismos técnicos de capacitación que ayudan a las empresas en este proceso. Se hará mención a la norma chilena 2728, la que está enfocada a este tipo de procesos, la norma internacional ISO 9001 – 2008, la cual en uno de sus apartados, establece los parámetros de gestión de calidad en los procesos de capacitación, además se analizaran algunos modelos de capacitación así como modelos de evaluación de esta. Para finalizar este capítulo se tratará acerca de la importancia que debe darse a la capacitación de personal para el logro de la estrategia de las organizaciones.

2.2 Perspectiva organizacional

Las organizaciones a menudo compiten con base a sus competencias, es decir, el conjunto esencial de conocimientos y experiencias que le proporciona una ventaja sobre sus competidores. La capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de estas competencias, por lo que se

ha convertido en parte de la columna vertebral de la implementación de la estrategia.

2.3 Gestión de recursos humanos con enfoque de competencias¹

El enfoque de Competencia Laboral apoya los procesos de capacitación de recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad.

Se puede mencionar que apoya a dichos procesos de la siguiente manera:

Figura N° 1. Gestión de Recursos Humanos por competencia laboral



Fuente: Edgar Barrios, www.ilo.org

En el proceso de capacitación, para eliminar las necesidades, con el alto desempeño y las metas estratégicas tales como:

¹www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/a_grh.htm

- Se detectan las brechas de desarrollo individuales y grupales en base a roles y evaluaciones de competencias 360 grados.
- Se utiliza de una manera más eficiente el presupuesto.
- Tiene un impacto inmediato en el desempeño individual y el logro de las metas estratégicas.
- Se tienen datos para monitorear el proceso, determinar medidas correctivas, reducciones de brechas y certificar empleados.

Una fuerza de trabajo calificado permitirá, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad y, por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, además de progresar y desarrollarse profesionalmente.

Con la transformación de los sistemas de formación y capacitación para el trabajo hacia el enfoque de competencia laboral, se pretende que el país cuente con los recursos humanos calificados que demanda la nueva organización productiva, el avance tecnológico y la competitividad en los mercados globales.

2.4 La capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.

A continuación se presentan algunos conceptos sobre Capacitación de personal:

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (Gary Dessler, 1998)

“Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.” (Aquino y otros, 1997)

En la actualidad, la capacitación representa para las organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Aunque éste no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona²

Los objetivos de la capacitación son básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

² <http://www.rrhh-web.com>

- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Contribuir a las metas generales de la organización.

2.5 Beneficios de la capacitación³

2.5.1 Beneficios para la organización

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas.
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

2.5.2 Beneficios para la persona que impactan favorablemente en la organización

³ www.scribd.com

- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

2.5.3 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

2.5.4 Desventajas y Ventajas de la capacitación

2.5.4.1 Desventajas⁴

- No cambia a las personas si estas no están motivadas
- No resuelve los problemas de una organización defectuosa
- No reemplaza a la contratación de nuevos empleados
- No aumenta el potencial de aprendizaje aunque puede estimular el uso de actitudes
- No asegura el aumento de la eficiencia
- No produce buenos resultados si no involucra a gerentes
- No suple carencias originadas por malos sistemas de gestión; bajos sueldos; problemas de estatus y de motivación
- No es la única variable que la empresa dispone para influir sobre sus empleados

2.5.5 Ventajas⁵

- **Para la Empresa:**
 - Trabaja más organizada internamente
 - Conlleva a maximizar los resultados
 - Fortalece su administración
 - Mayores niveles de rentabilidad
- **Para el Colaborador**
 - Los colaboradores se sienten más a gusto

⁴ www.eie.fceia.unr.edu.ar

⁵ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default2.asp

- Da mayor seguridad, evitando accidentes
- Posibilita desarrollarse personal y profesionalmente
- Mayores habilidades y destrezas para el desempeño

Capacitar a los colaboradores trae muchos beneficios en forma general, tanto a nivel institucional o personal, estos pueden sintetizarse como:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Los trabajadores sienten una mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Aumento de la productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los trabajadores.
- Mejora la comunicación entre los miembros de la organización.
- Reducción de costos.
- Mayor armonía, el trabajo en equipo y por ende la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores

2.6 El Sistema de Capacitación en las empresas vía Franquicias⁶

2.6.1 El Estado

El papel del Estado está regulado por las Leyes N° 19.518, N° 19.765 y N° 19.967 de 1997, 2001 y 2004 respectivamente y opera básicamente a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE, que coordina el funcionamiento de todos los actores implicados en el Sistema y que fiscaliza el cumplimiento de las normas que lo rigen.

El Estado incentiva el desarrollo de actividades de capacitación mediante el otorgamiento de una Franquicia Tributaria a las empresas contribuyentes de la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, que planifiquen, programen y realicen programas de capacitación para sus trabajadores.

Este incentivo permite a las empresas, en términos generales, descontar del impuesto a pagar, las inversiones efectuadas por concepto de capacitación de sus trabajadores, hasta la concurrencia del 1% del total de remuneraciones imponibles anuales pagadas a su personal.

2.6.2 El SENCE

Le competen las siguientes funciones:

- Supervigilar el funcionamiento del Sistema y difundir la información pública relevante para que los agentes públicos y privados actúen correcta y eficientemente en el mismo.

⁶ www.sence.cl

- Autorizar e inscribir en el registro pertinente, a los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC).
- Estimular las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas, a través de la aplicación del incentivo tributario.
- Visar todas las comunicaciones y liquidaciones de acciones de capacitación que presenten las empresas, paso ineludible para que éstas puedan imputar a franquicia los costos de esas acciones.
- Fomentar la calidad de los servicios que prestan las instituciones intermedias y ejecutoras de capacitación.

2.6.3 Las Empresas

Las empresas que deseen realizar actividades de capacitación en el marco de la Franquicia Tributaria, deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser contribuyentes de la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta.
- Haber efectuado la Declaración de Rentas del Año Tributario respectivo.
- Tener a lo menos a un trabajador con imposiciones.
- Las empresas que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles inferior al monto, en pesos, del equivalente a 9 UTM, podrán deducir hasta ese valor en el año, siempre que tengan una planilla de remuneraciones anual de a lo menos 45 UTM y hayan pagado las cotizaciones previsionales correspondientes a esas planillas.

- Las empresas contribuyentes que tengan una planilla anual de remuneraciones menor a 45 y mayor o igual a 35 UTM y hayan pagado las cotizaciones previsionales correspondientes a esas planillas, podrán deducir hasta 7 UTM en el año, por concepto de gastos de capacitación de sus trabajadores.
- Las empresas contribuyentes cuya planilla anual de remuneraciones sea inferior a 35 UTM sólo podrán acceder al subsidio directo, financiado por el FONCAP:

Pueden acceder a esta franquicia, las empresas que cumplan con requisitos señalados precedentemente, no importando si el año tributario resultó con ganancias, pérdidas o la empresa esté afecta a renta presunta o goza de un régimen especial de exención de pago de impuestos de la Primera Categoría de la Ley de Rentas.

2.6.4 El servicio de impuestos internos (SII).

Le corresponde a esta Institución del Estado, fiscalizar que los montos imputados por las empresas a la Franquicia Tributaria, debidamente visados por el SENCE, no excedan el 1% de la masa salarial imponible de cada una de ellas y/ o las 9 o 7 UTM cuando corresponda.

Para cumplir con esta función, el SII utiliza los siguientes instrumentos:

- Declaración Anual de Renta de la Empresa;

- Formulario N° 1887 “Declaración jurada sobre sueldos, pensiones y jubilaciones” que deben presentar todas las empresas al término del año tributario, y
- La información sobre los montos visados por SENCE a cada empresa para ser imputados a la Franquicia, que este Servicio envía al SII, mediante cinta magnética durante el primer trimestre del año siguiente al año tributario respectivo.

2.7 Organismos que participan en el Sistema de Capacitación⁷

2.7.1 Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC)

Son personas jurídicas cuyo único objeto social es la prestación de servicios de capacitación. Algunos ejemplos de Organismos Técnicos de Capacitación son:

- Universidades
- Institutos profesionales
- Centros de formación técnica
- Liceos técnico-profesionales.

Los OTEC postulantes a ser inscritos en el Registro Nacional de OTEC, además, de contar con personalidad jurídica y objetivo social la capacitación, deberán acreditar que disponen de la certificación bajo la norma de NCH 2728.

⁷ www.sence.cl

2.7.2 Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC)

Son corporaciones privadas, sin fines de lucro, reconocidas por SENCE que promueven, organizan y supervisan programas de capacitación para trabajadores de empresas adherentes, asociadas sectorial o regionalmente. Los OTIC son organismos que no pueden realizar acciones de capacitación en forma directa, sólo actúan como intermediarios entre las empresas y los organismos capacitadores. Las empresas pueden asociarse libremente a uno o varios OTIC, según sus particulares intereses.

2.8 Alternativas de Capacitación adoptadas por las Empresas⁸

La capacitación que las empresas deseen realizar a sus trabajadores, pueden efectuarla a través de las siguientes alternativas:

2.8.1 Capacitación Directa

Este tipo de capacitación corresponde a aquella en que la empresa organiza y ejecuta por sí misma acciones de capacitación para sus trabajadores, ya sea contratando instructores externos a ella, o bien, de su propio personal. Esta sólo puede ser impartida por personas naturales, quienes deben ingresar al SENCE el Formulario con todos los antecedentes del curso y personales del instructor para la correspondiente autorización y posterior validación de los gastos, una vez finalizada la acción.

⁸ www.sence.cl

2.8.2 Capacitación con OTEC

Es aquella en que la empresa contrata los servicios de estos Organismos con el objeto que ellos ejecuten cursos de capacitación específicos para sus trabajadores (cursos cerrados) o bien, envían a los trabajadores a los cursos en oferta pública que tienen estas instituciones, en los que pueden participar trabajadores de diferentes empresas. Todos los cursos que ejecuten los OTEC deben ser autorizados previamente por el SENCE.

2.8.3 Capacitación a través de OTIC

Esta opción se produce cuando las empresas aportan todo o parte de su 1% de franquicia o bien de las 9 o 7 UTM, a los OTIC, con el objeto de que sean estas entidades quienes les administren esos recursos. Los OTIC no ejecutan directamente acciones de capacitación, sino que deben contratarlas con los OTEC.

Los OTIC por su labor de promoción, orientación e intermediación de actividades de capacitación, están facultados por Ley, a utilizar hasta un 15% del total de los aportes recibidos durante el año tributario para cubrir sus gastos de administración.

2.9 Norma Chilena 2728

La NCh 2728 es una Norma que fija los requisitos mínimos que deben poseer los OTEC para implementar un Sistema de Gestión de Calidad destinado a satisfacer las necesidades de sus clientes, así como los requisitos relativos a la

administración e infraestructura, personal, las actividades de capacitación y de relación con los participantes.

Esta Norma toma todos y cada uno de los elementos de la Norma ISO 9001:2000, por lo que garantiza la incorporación de estándares de calidad en actores importantes del Sistema Nacional de Capacitación, como son los OTEC. Posee 10 cláusulas que describen los requisitos que deben implementarse en el Organismo Técnico de Capacitación para asegurar que cumple con la norma de calidad, éstos son:

Objeto y campo de aplicación

- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Sistema de Gestión de la Calidad
- Responsabilidad de la dirección o de la gerencia
 - Gestión de los recursos
 - Realización del producto
 - Medición, análisis y mejora
 - Otros requisitos
 - Certificación

2.9.1 Beneficios

Los beneficios de tener esta certificación es que permite a los OTEC que sus procesos mejoren y con ello su eficacia; mejorará su imagen y prestigio; mayor satisfacción de los clientes; diferenciación respecto a la competencia; acceso a nuevos mercados y ventajas en la comercialización.

2.10 Norma Internacional ISO 9001-2000⁹

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad. En el punto 6.2.2 de esta norma se mencionan los requerimientos que deben tener las empresas que capacitan a los individuos.

Los requisitos que deben cumplir las empresas para que puedan ser certificadas son: Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

⁹ Norma internacional ISO 9001. Sistemas de Gestión de calidad, requisitos ISO 9001 - 2008

- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

2.11 Capacitación basada en Competencias (CBC)¹⁰

En la estrategia de Capacitación Basada en Competencias (CBC), la unidad de avance es la competencia expresada en la forma de una realización laboral concreta, observable y evaluable y está esencialmente centrada en el participante o aprendiz.

2.11.1 Características de la CBC

A continuación se plantearán las características más relevantes de este tipo de capacitación:

- Las competencias han sido cuidadosamente identificadas y estandarizadas.
- Los recursos de aprendizaje (materiales didácticos, materiales audiovisuales, instructivos, etc.) son claves para adquirir el dominio de la competencia y se diseñan tanto para el aprendizaje de conocimientos como para el desarrollo de habilidades.
- Los métodos de enseñanza deben asegurar el dominio de lo aprendido. La premisa es que todos los participantes pueden dominar la habilidad o el conocimiento requerido, siempre que se les dé el tiempo suficiente y se utilicen los métodos didácticos apropiados.

¹⁰ www.prodem.virtuabyte.cl

- Los participantes son evaluados al comienzo del programa y aquellos que tienen un dominio apropiado de conocimientos y destrezas pueden acreditar sus competencias sin requerir participación en el programa.
- La capacitación concluye sólo cuando los participantes demuestren (a petición propia) que han adquirido y pueden utilizar las competencias requeridas.

2.11.2 Ventajas de la CBC

- Los participantes adquieren las competencias requeridas en el desempeño efectivo de sus trabajos.
- Los participantes ganan confianza a medida que tienen éxito en el dominio de las competencias específicas.
- Los participantes conocen exactamente las competencias que deben desarrollar.
- El tiempo de capacitación se usa más eficiente y efectivamente ya que el instructor es un facilitador del aprendizaje a diferencia de un simple proveedor de información.
- La mayor proporción de tiempo el instructor lo dedica a trabajar individualmente con los participantes, o en grupos pequeños, a diferencia de las presentaciones tipo conferencias.

- Una parte importante de la capacitación se destina a evaluar la capacidad de cada participante para desempeñar las habilidades esenciales de su trabajo.

2.11.3 Limitaciones de la CBC

- A menos que se capacite y se les dé apoyo sostenido a los instructores para que adquieran las competencias que el modelo de CBC requiere, habrá una tendencia a "enseñar como nos enseñaron a nosotros " y rápidamente retornaran al papel del profesor tradicional.
- Un programa de CBC solo será efectivo cuando el proceso utilizado para identificar las competencias haya sido suficientemente efectivo.

2.12 Modelos de Capacitación

2.12.1 Requisitos de un modelo de capacitación

- **Motivación al sujeto.** Cualquier sistema cuyo objeto de trabajo sea el ser humano, debe tener como premisa incentivar a éste a participar, pues de lo contrario el fracaso está asegurado.
- **Universalidad.** El desarrollo de un modelo presupone su generalidad, aspecto que no siempre es posible alcanzar en toda su dimensión debido a la complejidad de los procesos o fenómeno que describe. No obstante, en este caso es factible e imprescindible que cumpla con esta condición para que pueda ser aplicado en todo el amplio universo empresarial contemporáneo.

- **Abarcar a todos los miembros de la empresa.** En el enfoque moderno que coloca al hombre en el centro de todos los procesos empresariales, cualquier sistema que se establezca en la empresa, para que pueda considerarse efectivo debe llegar a todos por igual.
- **Proporcionar los conocimientos que contribuyan a mejorar el desempeño.** En este aspecto es importante señalar que incluye el conocimiento de la actividad y características de la empresa, con lo cual se convierte en un mecanismo de formación de directivos potenciales. No obstante, no debe olvidarse que «quién más sabe no es quién mejor dirige, pero sí el que puede brindar la asesoría más certera».
- **Amplitud de visión.** La capacitación no debe limitar el acceso del sujeto a conocimientos indirectos, pues mientras más universal es la preparación del hombre mayor será su profundidad de análisis y más abarcadoras sus valoraciones y por tanto aporta un mayor valor agregado al capital humano de la empresa.
- **Promover el dominio de las tecnologías de avanzada.** La innovación tecnológica es una característica del entorno actual, por lo cual el dominio en profundidad de las herramientas de trabajo con especial énfasis en las técnicas informáticas constituye una prioridad en la empresa moderna.
- **Promover la comunicación.** Uno de los riesgos que enfrenta la empresa contemporánea es la incomunicación, ya que los medios técnicos

disponibles permiten el intercambio de información sin necesidad del contacto personal.

- **Alcanzar los objetivos a un coste razonable.** Requiere que los procedimientos y canales de información indispensables para evaluar sistemáticamente el impacto en la empresa se encuentren en correspondencia con los costos incurridos.

2.12.2 Enfoque tradicional

En el concepto tradicional de capacitación a nivel de la empresa, ésta se concibe como un medio que proporciona al individuo los conocimientos necesarios que le permitan desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia en su puesto de trabajo y prepararse para asumir responsabilidades de mayor envergadura.

Este enfoque no considera los siguientes puntos importantes dentro de toda organización:

- No considera que el individuo, a partir de un momento, pueda convertirse en un difusor de conocimientos dentro de la empresa.
- No incluye, al menos explícitamente, la relevancia del conocimiento del funcionamiento de la empresa.
- No considera la auto-superación como elemento primordial en el proceso de capacitación, limitando el papel activo y dinámico del sujeto.

- Desconoce el impacto emocional que tiene sobre las personas sentir que su intelecto dispone de condiciones en la empresa para su desarrollo, aún cuando su trabajo, no resulte de los más creativos.
- La capacitación se convierte en algunos casos en un elemento coercitivo, pues se condiciona la ocupación de determinados cargos con el cumplimiento de ciertos aspectos de capacitación, ignorando la experiencia con resultados positivos en el desempeño.
- No utiliza el efecto de grupo que puede promover la capacitación adecuadamente orientada.

Este modelo en términos de la cartera de servicios suele caracterizarse por cursos temáticos, entrenamientos, Maestrías y Doctorados, fundamentalmente por vía presencial, así como la asistencia a Eventos, Talleres y Conferencias convocadas por otras instituciones.

2.12.3 Modelo de Zener

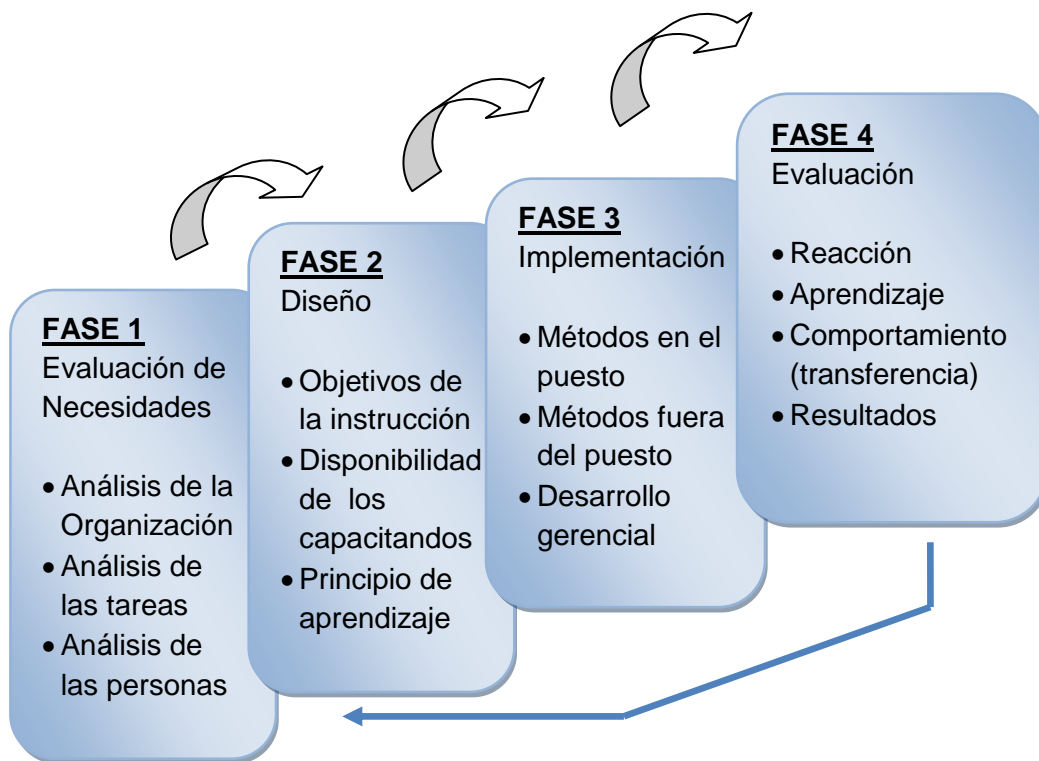
Las limitaciones señaladas al Modelo Tradicional, evidencian la necesidad de reformular el concepto de capacitación tradicional, a uno más abarcador que asigna al hombre el papel activo que le corresponde. Para alcanzar este objetivo, la capacitación debe definirse como un subsistema empresarial que viabiliza a todos los miembros la adquisición y transmisión de los conocimientos y habilidades necesarias para incrementar la eficacia y la eficiencia en el orden individual y colectivo⁷.

En esta concepción la capacitación se concibe como el resultado de la diferencia entre lo que recibe y aporta en términos de conocimientos cada miembro de la entidad a la misma, incluidos los directivos.

2.12.4 Modelo de Sistemas de Capacitación¹¹

Para asegurar que las inversiones en capacitación tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, se debe utilizar un enfoque de capacitación, el cual engloba cuatro fases:

Figura N° 2 Modelo de Sistemas de Capacitación

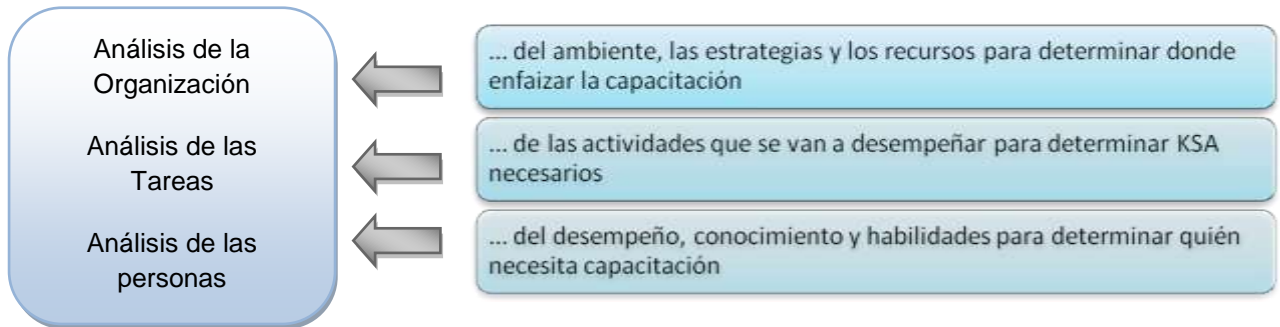


Fuente: Administración de Recursos Humanos, George Bohlander, Scott Snell.

¹¹ Administración de Recursos Humanos, George Bohlander y Scott Snell. 14ª ed. Capítulo 7, Capacitación y Desarrollo

2.12.4.1 FASE 1. Realización de la evaluación de necesidades

Figura N° 3 Modelo de evaluación de necesidades



Fuente: Administración de Recursos Humanos, George Bohlander, Scott Snell.

Los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar alerta a los tipos de capacitación requeridos, dónde y quiénes lo necesitan, y qué métodos ofrecerán mejor los KSA (conocimiento, habilidades y capacidades) necesarios a los empleados. El que los trabajadores no logren los objetivos de productividad de manera repetida, podría ser una señal de que se necesita capacitación. Para asegurar que la capacitación se da en el momento oportuno y que se enfoca en los asuntos prioritarios, los gerentes deben enfocar la evaluación de necesidades de manera sistemática utilizando los tres tipos diferentes de análisis:

- Análisis de la organización: es un examen del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación.
- Análisis de las tareas: implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades

desempeñadas en un puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para realizarlas.

- Análisis de las personas: el cual implica determinar qué empleados requieren capacitación y cuáles no.

2.12.4.2 FASE 2.Diseño del programa de capacitación.

El siguiente paso es diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El éxito depende de tomar la información obtenida de los análisis de las necesidades y utilizarlas para diseñar programas de capacitación de primera categoría. Expertos consideran que el diseño de la capacitación debe enfocarse en:

- Objetivos instruccionales: resultados deseados de un programa de capacitación. Describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar.
- Disposición y motivación de los capacitandos: la disposición de los capacitandos se refiere a sus factores de madurez y a su experiencia. Con respecto a la motivación de los capacitandos, las personas que son conscientes, orientadas a objetivos, autodisciplinadas y perseverantes es más probable que perciban un vínculo entre el esfuerzo que realizan en la capacitación y el mayor desempeño en el puesto.

- Principios de aprendizaje: características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto. A continuación se presentan los principios de aprendizaje:
- Características de los instructores: el éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla. Un buen capacitador es quien realiza un poco más de esfuerzo o demuestra una preparación más instructiva. A continuación se presenta una lista de rasgos deseables:
 - Conocimiento del tema.
 - Adaptabilidad.
 - Sinceridad.
 - Sentido del humor.
 - Interés.
 - Instrucciones claras.
 - Ayuda individual.
 - Entusiasmo.

Figura N° 4. Principios del aprendizaje



Fuente: Administración de Recursos Humanos, George Bohlander, Scott Snell.

2.12.4.3 FASE 3.Implementación del programa de capacitación

Al elegir las opciones respecto a los métodos de la instrucción es cuando en realidad se avanza a la implementación de un programa de capacitación. Al elegir entre varios métodos de capacitación lo principal es establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender.

Los métodos de capacitación se clasificarán en dos grupos principales:

- Los que se utilizan para empleados no gerenciales.
 - Capacitación en el puesto.
 - Capacitación de aprendizaje práctico.
 - Capacitación cooperativa, prácticas profesionales y capacitación gubernamental.
- Los que se utilizan para los gerentes.
 - Experiencia en el puesto.
 - Seminarios y conferencias.
 - Estudios de casos.
 - Juegos de negocios.
 - Desempeño o juego de roles.
 - Modelado del comportamiento.

2.12.4.4 FASE 4.Evaluación del programa de capacitación.

La capacitación, como cualquier otra función de la ARH, debe ser evaluada para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejorarán el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización.

Hay cuatro criterios básicos disponibles para evaluar la capacitación:

- **Reacciones:** Se evalúa la reacción que tienen los participantes en cuanto a la satisfacción obtenida en la capacitación y también se desea medir en que medida valoran la acción capacitadora. Estas reacciones al ser positivas, no garantizan que la capacitación haya tenido éxito. En el análisis final, las medidas de las reacciones deberían ir más allá de la evaluación del valor de entretenimiento de la capacitación.
- **Aprendizaje:** Comprobar si en realidad los participantes aprendieron algo de la capacitación, mediante pruebas antes y después del proceso. Asimismo se deberían medir estándares paralelos en personas de un grupo de control que no hayan recibido la capacitación con las que sí lo han recibido, para asegurarse de que la mejora es resultado de este proceso y no de otro factor.
- **Comportamiento:** Su finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado. Sin embargo hay que tener presente que mucho de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se vuelve a utilizar en el puesto, lo que no significa necesariamente que ésta fue ineficaz. La transferencia de la capacitación consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto. Los gerentes y los capacitadores utilizan diferentes enfoques para maximizar la transferencia:
 - Poner de relieve elementos idénticos

- Enfocarse en principios generales
 - Crear el ambiente propicio para la transferencia
 - Brinda a los empleados estrategias de transferencia
- **Resultado o Rendimientos sobre la inversión (ROI):** Los gerentes de capacitación, tienen que demostrar que sus programas producen resultados netos. El ROI de una empresa lo constituyen los beneficios derivados de la capacitación en relación con los costos en que se incurrió a aplicarla y corresponde a los gerentes de RR.HH la responsabilidad de calcularlos y presentarlos a la alta gerencia de la empresa. Los beneficios pueden incluir el aumento en las utilidades, en la productividad y en la calidad, o bien disminución en los costos, aumento en la satisfacción de los clientes o en la satisfacción de los empleados en el puesto y, en consecuencia, la reducción en la rotación de personal.

La fórmula para calcular el ROI es la siguiente:

$$\underline{ROI = Resultados / costos de la capacitación.}$$

- Si la proporción del ROI es > 1 , los beneficios de la capacitación exceden el costo del programa.
- Si la proporción del ROI es < 1 , los costos de la capacitación exceden los beneficios.

El ROI también se puede medir en términos de cuánto tiempo toma recoger los beneficios de la capacitación, este análisis del reembolso se hace al sumar los costos y dividirlos entre los beneficios obtenidos en un solo mes. El resultado indicará el tiempo total requerido para que la capacitación se pague a sí misma.

2.13 Modelos de Evaluación

Los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades, para, en el mediano y largo plazos, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos, y en esto juega un papel principal la capacitación. Un aspecto importante a considerar es que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado, pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente. Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A continuación se presentan algunos modelos de Evaluación utilizados para medir la capacitación:

2.13.1 Modelo de Kirkpatrick

Este modelo abarca cuatro etapas que son:

2.13.1.1 Nivel I. Reacción

En este nivel se mide la satisfacción de quienes reciben la capacitación y se hace una evaluación que tiene el propósito de mejorar futuros procesos de capacitación.

Este nivel tiene una utilidad limitada, pues no proporciona evidencias sobre la eficacia del proceso.

Es importante la recogida de las expectativas en el momento inicial (y dejarlas visibles durante el resto del proceso, en caso de que se desee agregar algunas más) de los que van a recibir la capacitación, aspecto que muchas veces se descuida. Por otra parte, las retroalimentaciones deben hacerse de forma creativa, para enriquecer el proceso, las cuales pueden ser creadas por los propios profesores.

Tanto en este nivel como en los demás y en cualquier metodología que se emplee, hay que tener en cuenta que muchos de los resultados no son inmediatos pues la capacitación tiene un fuerte componente de inversión de futuro.

2.13.1.2 Nivel II. Aprendizaje

El segundo nivel está dirigido a medir los conocimientos adquiridos por los alumnos durante el desarrollo del curso. Aquí destaca la relevancia de la comparación ANTES y DESPUÉS.

Para ayudar en esta medición, se emplean diferentes métodos, como la realización de pruebas de control antes y después de la acción capacitadora, entrevistas con los participantes, encuestas, etc.

Los instrumentos que se aplican en este nivel deben determinar el grado de asimilación de los contenidos por parte de los participantes.

En este nivel es necesario medir el cumplimiento de los objetivos a cubrir en el aula.

2.13.1.3 Nivel III. Comportamiento

Este tercer nivel se propone medir si quienes recibieron el curso son capaces de aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Los resultados en este nivel aconsejarán los ajustes que será necesario introducir al programa de capacitación para futuras ediciones.

2.13.1.4 Nivel IV. Resultados

Este último nivel se dirige a la medición de los objetivos de la acción de capacitación en términos de si se emplean de forma efectiva en la entidad y para ello, se pueden realizar exámenes y entrevistas. En este nivel deben emplearse indicadores económicos y de medición de la calidad, entre otros. Hay que tener presente el vínculo que debe establecerse entre los procesos de capacitación y la satisfacción del cliente.

También en este nivel se requiere algún tiempo para la ejecución de las pruebas y su objetivo es evaluar precisamente el impacto logrado en la mejora del desempeño.

Kirkpatrick adopta un enfoque cualitativo del impacto de la formación y, tras plantear las dificultades de la medición de la rentabilidad, propone concebirla como un elemento más de evaluación, interesante cuando es viable. Plantea como

un error convertir la rentabilidad en la meta última de todo proceso evaluativo, ya que conduciría a una visión reduccionista del impacto de la formación.

2.14 Formación y Desarrollo desde una perspectiva estratégica

2.14.1 Los objetivos de la función de formación y desarrollo son:

- Mejorar el desempeño del individuo
- Actualización de las habilidades de los empleados
- Evitar la obsolescencia de los recursos humanos
- Solución de problemas organizativos
- Orientación de nuevos empleados

2.14.2 Dimensión estratégica de la formación y desarrollo (McCracken, M. & Wallace, M., 2000)

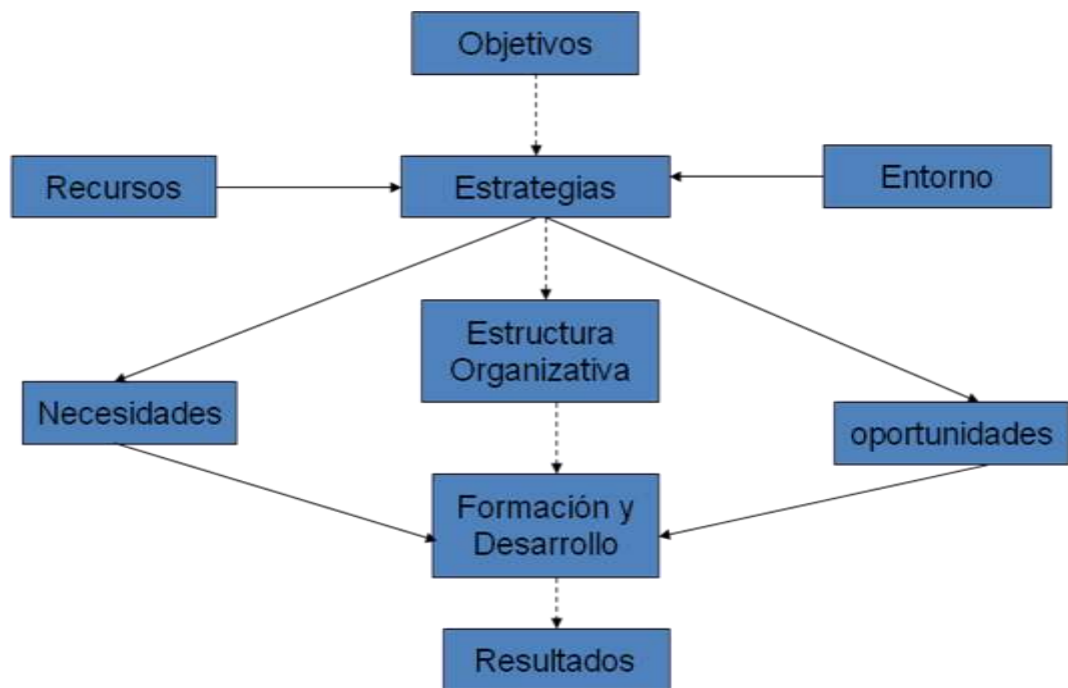
1. Grado de integración en la misión y objetivos de la organización
2. Grado de apoyo de la alta dirección
3. Nivel de vigilancia del entorno
4. Desarrollo de políticas y planes
5. Actitud de los directivos de la línea
6. Relación con otras actividades de gestión de los recursos humanos

7. Perfil del responsable
8. Papel desempeñado por la cultura
9. Evaluación

2.14.3 SHRD (Strategic Human Resource Development) en Formación y Desarrollo

Es la gestión estratégica de las actividades de formación, desarrollo y perfeccionamiento directivo y profesional, para el logro de los objetivos de la organización, asegurando la utilización del conocimiento y habilidades de los empleados. Se ocupa de la gestión del aprendizaje del empleado a largo plazo teniendo presente la estrategia de la organización.

Figura N°5 Formación y desarrollo: un marco integrador



Fuente: La gestión estratégica de los recursos humanos segunda edición, Ramón J. Valle

Cuadro N° 1: Las tres aproximaciones de la Capacitación en las Empresas

	Orientación hacia las necesidades	Orientación hacia las oportunidades	Orientación hacia las capacidades
Tareas diarias	Cubrir Gaps de desempeño	Mejora actividades y procesos	Cumplir la estrategia
Objetivos de HRD	Mantener competitividad	Fortalecer competitividad	Crear nuevas ventajas competitivas
Naturaleza de HRD	Reactiva	Oportunista	Proactiva
Prerrequisito de HRD	Definición de roles en el trabajo y requisito de habilidades	Conocimiento de oportunidades de desarrollo	Capacidades objetivo definidas en la estrategia
Bases para evaluar HRD	Eficiencia en las operaciones	Habilidad para verificar intervenciones	Distribución de comportamiento objetivos Efectividad

Fuente: La gestión estratégica de los recursos humanos segunda edición, Ramón J. Valle

En el cuadro expuesto se puede apreciar las distintas formas que tienen las empresas de enfocar sus procesos de capacitación, en un primer grupo tenemos las que están orientadas a las necesidades, es decir que van ocurriendo a medida que se necesite mejorar o agregar competencias en las personas cuando se precise. El segundo grupo tiene una orientación hacia las oportunidades lo que quiere decir que la capacitación de personal se adecua a los procesos de la empresa. Y en un tercer grupo tenemos a las empresas que tienen un enfoque mucho más general que las anteriores, hacia las capacidades, pues busca relacionar la capacitación con la estrategia establecida, este puede ser el enfoque más indicado a utilizar hoy en día, pues todo proceso que se realice dentro de una empresa debe estar enfocado a conseguir las metas de esta.

2.15 Conclusiones

La capacitación de las empresas hoy en día es un tema muy importante dentro de las empresas, pero quizás a la hora de evaluar la efectividad de esta es donde no hay mucho interés por parte de los involucrados. En Chile existen organismos dedicados a la capacitación de los trabajadores de las empresas, las que tienen ayuda del estado para poder acceder a esta.

Al analizar los modelos expuestos en el capítulo podemos deducir que son similares en muchas de las partes que abarcan dentro de cada uno.

Es importante que las empresas capaciten a sus trabajadores, ya que de esto dependerá, en gran parte, los buenos resultados que tenga y la mayor productividad de sus empleados, además es esencial que los procesos de capacitación estén cada vez más ligados con el cumplimiento de la estrategia de la empresa y que no se aísle sólo en mejorar ciertos áreas de la empresa.

CAPÍTULO III

“ASIVA y su modelo de capacitación”

3. ASIVA y su modelo de capacitación

3.1 Introducción

Este capítulo está enfocado en la investigación de la metodología usada por una empresa, para realizar sus procesos de capacitación. Para la realización de este análisis se escogió a ASIVA (la cual se definirá en extenso en el segundo punto de este apartado).

En una primera instancia se definirá la empresa a analizar, en cuanto a su perfil, misión, visión, objetivos y sus principales actividades o servicios prestados, luego se especificará el modelo de capacitación utilizado, detallando cuales son los mecanismos para cada una de las fases.

3.2 ASIVA¹²

3.2.1 Perfil de la empresa

Es una asociación gremial multisectorial, sin fines de lucro, que agrupa a grandes, medianas y pequeñas empresas del sector industrial, productivo y de servicios de la V Región. Con un total de 150 empresas (ver anexo N° 1), ofrece a sus asociados Capacitación Laboral, Asesorías Preventivas en el ámbito tributario, laboral y medioambiental, además de una participación activa en las distintas Comisiones de Estudios y Comités Sectoriales.

¹² www.asiva.cl

Como organización comprometida con el desarrollo y crecimiento de la Región, busca aglutinar esfuerzos mancomunados entre el sector público-privado para generar un aporte significativo en el fomento del quehacer productivo de las empresas de la Región.

3.2.2 Misión

“Fomentar la creación y crecimiento de la libre empresa, en cualquiera de sus formas, lugares y actividades, con total respeto a las leyes vigentes, al medio ambiente y a la comunidad en la que se inserta”.

3.2.3 Visión

“Ser reconocida como el primer referente empresarial de la V Región”

3.2.4 Objetivos

- Impulsar toda iniciativa útil a los industriales en general o a uno o varios de sus sectores o ramas, que contribuya a su iniciativa o crecimiento.
- Fomentar, planificar, proponer cursos, canalizar, asesorar, detectar necesidades de capacitación ocupacional y, en general, desarrollar las actividades conducentes a la capacitación de los trabajadores de los asociados en todos sus niveles jerárquicos.
- Sugerir, estudiar y buscar soluciones en los problemas que afectan a la actividad de los asociados.

- Procurar y fomentar el buen entendimiento en relación con las actividades que les son comunes entre los asociados y sus trabajadores, planificando, promocionando y realizando acciones sociales tendientes a dicho objetivo.
- Organizar y prestar todos los servicios necesarios o convenientes para el mejor cumplimiento de la misión económica y social de las empresas asociadas en el país y de la legislación que les rige, en relación con las actividades que les son comunes.
- En general, promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que son comunes a los asociados y de las conexas a aquellas.

3.2.5 Servicios de ASIVA s.a.

La Gerencia General brinda apoyo, orientación y representación a las empresas asociadas en los distintos ámbitos del quehacer empresarial.

3.2.5.1 Comunicaciones y Relaciones Públicas

El Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas tiene como misión dar cobertura a las actividades gremiales y empresariales, además de cumplir la función de nexo entre los medios de comunicación y el empresariado local.

3.2.5.2 Estudios

El Departamento de Estudios de ASIVA estudia, analiza y proporciona información de carácter económico, Internacional, Nacional y Regional de primer orden al Directorio de ASIVA, sus socios, Gobierno y comunidad en general.

3.2.5.3 Capacitación Laboral

El Instituto de Capacitación de ASIVA tiene la misión de cumplir con uno de los objetivos estratégicos definidos por la Asociación, cual es la de fomentar la Capacitación técnica del personal que trabaja en las Empresas, sugerir soluciones para los problemas organizacionales que le afecten y procurar el buen entendimiento entre los empresarios y su personal.

Los Servicios ofrecidos por ASIVA en éste ámbito son los siguientes:

- Estudios de Detección de Necesidades de Capacitación.
- Capacitación presencial en dependencias de las empresas, de nuestro Instituto o externas, dependiendo de los requerimientos del cliente.
- Control y evaluación durante la capacitación.
- Implementación de Programas de Reconversión Laboral.
- Nivelación de Estudios Medios a trabajadores.
- Programas de Especialización en áreas técnicas y de administración.
- Programas de Pos-títulos certificados por la Universidad de Valparaíso

Esto se materializa a través de las siguientes Líneas de Productos

- Programa de Cursos Cerrados para Empresas
- Programa de Cursos Abiertos o Inter-empresas
- Programas de Especialización por Áreas Temáticas
- Programa de Congresos y Seminarios por Áreas Temáticas
- Programa de Formación para el Trabajo
- Programa de Nivelación de Educación Básica y Media
- Convenio con Universidades

3.2.6 Desarrollo Empresarial

El Instituto de Desarrollo Empresarial de ASIVA, tiene por objetivo el gestionar, administrar proyectos y realizar actividades de promoción del desarrollo productivo para las empresas asociadas y la comunidad en general.

3.2.7 Comercio Exterior

El Departamento de Comercio Exterior de ASIVA, tiene por objetivo informar, asesorar y apoyar a las empresas socias en materias relativas a la gestión de exportaciones e importaciones.

3.2.8 ASIVA y la certificación de competencias laborales – Escuela de oficio de ASIVA

ASIVA a través de su Instituto de Capacitación, provee de una oferta de capacitación permanente trabajadores de la comunidad empresarial de la Región, en diferentes especialidades y para la mayor parte de las áreas funcionales de la empresa.

De igual forma, esta presencia como proveedor regular de capacitación empresarial, posiciona a ICLASA frente al SENCE y OTIC, como ejecutor calificado para programas de Becas Sociales.

Con más de 30 años en el rubro de la capacitación, en la década del 2000-2010, ICLASA ha logrado desarrollar y consolidar 3 grandes líneas de servicios, que se resumen en: CURSOS CERRADOS – CURSOS INTEREMPRESA Y CURSOS DE BECAS SOCIALES.

Desde la perspectiva funcional-empresa, las líneas de Cursos Cerrados y Cursos Interempresa, se dividen en:

- Cursos para el personal de las áreas de administración: destacando contenidos como Legislación Laboral, Bodega y Control de Inventarios, y cursos que proveen herramientas transversales como, optimizar uso de computadores, interpretación y aplicación de normas de calidad y seguridad ISO.
- Cursos para las áreas operativas: entre los que destacan Formación de Operadores de G. Horquilla, Operadores de Caldera y Soldadores.

El Instituto de Capacitación de ASIVA forma parte la red de Formación Continua de trabajadores en la región, aporte que concilia el rol de apoyo empresarial para el desarrollo de negocios y el rol social de integrar personas al mundo laboral, que hoy por su baja empleabilidad, están al margen de éste.

3.3 Modelo de Capacitación utilizado por ASIVA

ASIVA, como toda organización, cuenta con un modelo de capacitación para elaboración de este proceso, estableciendo cuales son las actividades que se ejecutan durante cada fase y su realización. Esta asociación está certificada bajo la norma internacional ISO 9001 y por lo mismo el modelo de capacitación por el cual se rigen es el que establece esta norma de calidad en el apartado 6.2 el cual está expresamente señalado en el capítulo anterior.

3.3.1 Descripción de cargo y responsabilidad

El primer paso para ejecutar el proceso de capacitación es realizar una descripción del cargo que se desea capacitar, señalando cuales son las tareas que se han realizar para su correcta ejecución, las responsabilidades que éste lleva consigo y además de un perfil del cargo donde se describen las competencias necesarias (dando una puntuación según el nivel deseado de 1 a 4) que debe tener la persona que ocupa el puesto de trabajo, además de establecerse tanto formación necesaria como la experiencia requerida.

Descriptor Nro.	
Cargo	
Depende de	
Cargos dependiente	
Cargos Subrogantes	

1. Actividad que desarrolla
2. Responsabilidad

3. Perfil del cargo

- a.** Educación y experiencia
- b.** Competencias Cognitivas
- c.** Competencias en Habilidades y destrezas
- d.** Competencias en actitudes y valores

3.3.2 Registro Individual de competencias

Luego de realizar la descripción del cargo, se analizan las competencias existentes en el individuo objeto de la capacitación y el nivel que se tiene para cada una (Puntuación de 1 a 4, donde el nivel 1 es más bajo), esto se lleva a cabo gracias a una serie de pruebas y entrevistas a las cuales son sometidos. Lo anteriormente mencionado permite la obtención de la brecha entre el nivel de competencias requeridas para el cargo y las competencias existentes en el individuo. Gracias a la manifestación de estas brechas se puede llevar a cabo la detección de las necesidades de capacitación. A continuación se muestra la planilla utilizada para llevar el registro del nivel de competencia deseado y el nivel real, debemos mencionar que esta planilla es utilizada para todos los individuos de la empresa que serán objeto de capacitación, utilizando las competencias dependiendo del cargo a capacitar.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Registro Individual de competencias

Año	
Cargo	
Trabajador	

a. Competencias Cognitivas

Competencias Cognitivas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
Conocimientos de contabilidad			
Conocimientos de finanzas			
Conocimientos de tributación Nacional			
Conocimientos de Economía			
Conocimientos de Administración			
Conocimientos de Psicología			
Conocimientos de Comportamiento Organizacional			
Conocimientos de Derecho Mercantil			
Conocimientos de Sistemas de Información			
Conocimientos específicos de capacitación y educación de adultos			
Dominio de Word, Excel e Internet			
Manejo del Lenguaje y la comunicación efectiva			
Capacidad de negociación			
Manejo de conflictos			

Fuente: ASIVA

b. Competencias en habilidades y destrezas

Competencias en Habilidades y destrezas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
Digitación computacional a nivel usuario			
Buna aptitud física para el desplazamiento en visitas de terreno			

Fuente: ASIVA

c. Competencias en Actitudes y Valores

Competencias en Actitudes y Valores	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
Capacidad de Liderazgo y toma de decisiones			
Actitud Proactiva, con capacidad de empatía y asertividad			
Buen manejo de relaciones interpersonales			
Habilidad para trabajar en equipo y sometido a presiones			
Buen comportamiento en términos de puntualidad responsabilidad y solidaridad			

Fuente: ASIVA

Nivel de Competencia necesario para el cargo
Nivel 1: Nivel Básico, Elemental
Nivel 2: Nivel Normal, Medio
Nivel 3: Nivel Alto
Nivel 4: Nivel Excelente

Fuente: ASIVA

Después de realizar el proceso anterior se crea una tabla de observaciones, donde se especifica la fecha y quien evalúa, se anotan las necesidades de capacitación en el individuo y gracias a esto derivarlos a los distintos cursos que se precisen para disminuir las brechas existentes.

Año	
Cargo	
Trabajador	

Fecha	Evaluador	Observaciones

Para tener una mejor visión de cómo aplica ASIVA su modelo de capacitación, se presentan en el Anexo N° 4 tres casos reales, donde podemos observar el perfil del cargo, la evaluación de las competencias, la detección de las brechas, y como de esta forma se hacen las observaciones necesarias para la posterior derivación a los cursos de capacitación.

3.4 Conclusiones

La información entregada en el capítulo, permite establecer el modelo utilizado por ASIVA para realizar el proceso de capacitación a sus trabajadores, esto lo hace basándose en la norma ISO 9001 – 2008.

Se puede observar que a pesar de guiarse por la norma antes mencionada, ASIVA está totalmente enfocado en lo que son las competencias de los individuos, por lo que un aspecto importante dentro de todo el proceso son estas, las cuales son analizadas y medidas cada vez que sea necesario.

CAPITULO IV

“Análisis del modelo de
capacitación de ASIVA”

4. ANALISIS DEL MODELO DE ASIVA

4.1 Introducción

ASIVA, como ya se mencionó en el capítulo anterior, adecua su modelo de capacitación en base al establecido por la norma ISO 9001 – 2008. En este capítulo se analizará el modelo para poder realizar un análisis crítico sobre éste, con el fin realizar una propuesta de un nuevo modelo. Además se estudiará la planilla de competencias utilizada por ASIVA, dando también una idea de posibles mejoras.

4.2 Análisis crítico del modelo de capacitación de ASIVA basado en la norma ISO 9001, apartado 6.2.2

a) Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto. Es importante que las competencias para cada cargo este bien explicitas, ya que esto influye en la correcta detección de necesidades de capacitación, las cuales deben estar bien detalladas, aunque lo primero que debería hacerse es analizar las necesidades de la organización y del entorno general.

b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones

para lograr la competencia necesaria. Efectivamente se debe tomar acciones cuando se vea que hay falencias en las competencias de las personas, realizando las respectivas capacitaciones, pero hay que tener en cuenta, que cuando una persona no esté motivada o no tenga interés en participar, la capacitación no tendrá efectos positivos en el individuo y llegará a ser una pérdida de tiempo tanto para la empresa como para el capacitando, y se usarán innecesariamente los recursos.

c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas. Este punto es necesario para

determinar si la capacitación está siendo efectiva en las personas, si se ha logrado cambiar los comportamientos de las personas, de acuerdo a lo que requiere el cargo. En este punto, ASIVA utiliza el método de observación en el puesto de trabajo, además de las pruebas después de la finalización de cada curso.

d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e

importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los

objetivos de calidad. El hecho de que las personas tengan conciencia de la

importancia de su trabajo es importante tanto como para la motivación personal,

de saber que su trabajo es bien mirado dentro de la organización, ya que tiene

peso dentro de los objetivos deseados, como para el cumplimiento de las

metas.

e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia. Es importante, porque facilita más la información a la hora de la detección de necesidades de capacitación, y además se puede analizar cuáles son las competencias en que se destacan más.

4.3 Análisis crítico de la planilla de registro de la capacitación utilizada por ASIVA

El siguiente análisis crítico se hará para la planilla utilizada por ASIVA para evaluar las competencias de los individuos y evaluar las brechas:

- a) En cuanto a las competencias cognitivas, se propone modificar los últimos cuatro puntos que son: Dominio de Word, Excel e internet, manejo del lenguaje y la comunicación efectiva, capacidad de negociación y manejo de conflictos, de la siguiente manera:
 - En el nivel de competencias cognitivas, agregar la palabra conocimientos, por ejemplo: Conocimientos en Word Excel e internet, ya que exactamente eso es lo que se busca en este punto
- b) Dentro de las competencias en habilidades y destrezas, se propone nombrar todos los puntos expuestos en el nivel anterior (competencias cognitivas) de manera que en este nivel se evalúe el saber aplicarlos y manejarlos.
- c) ASIVA utiliza esta planilla en forma general para todos los cargos a capacitar, como se mencionaba anteriormente, utilizando las competencias

a evaluar dependiendo del cargo que será objeto de capacitación, se propone, con objeto de hacerla más objetiva, tener para cada cargo una planilla ad Hoc de competencias a evaluar.

CAPITULO V

“Propuesta de un modelo para
ASIVA”

5. PROPUESTA DE UN MODELO PARA ASIVA

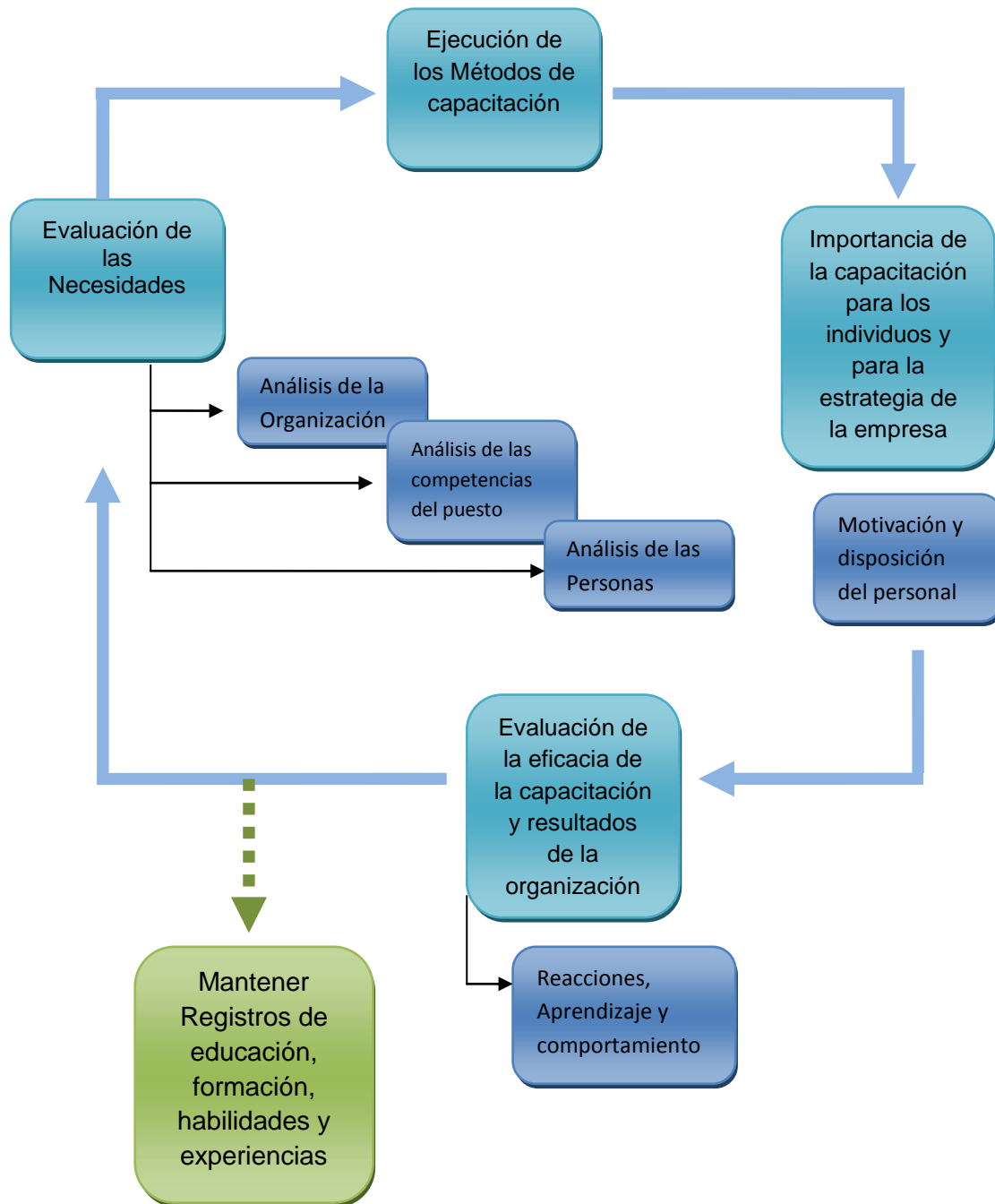
5.1 Introducción

En el siguiente capítulo, se realizará la propuesta de un modelo de capacitación para ASIVA, con el propósito de hacer un complemento al modelo que ya utilizaba, poniendo énfasis en que la capacitación debe estar relacionada íntimamente con la estrategia de la empresa, para ir creando nuevas ventajas competitivas dentro de esta.

5.2 Modelo de capacitación Propuesto para ASIVA

A continuación en la figura N° 3 se muestra el modelo propuesto, con cada una de las fases necesarias para que la capacitación se realice de manera eficiente y eficaz de tal manera que pueda contribuir a con el desarrollo de toda la empresa donde se realice y no solo en el puesto que sea necesario o dentro de los procesos que se requiera.

Figura N° 6 Modelo propuesto



Fuente: Creación Propia

Evaluación de las necesidades

- **Detectar las necesidades de la organización y del entorno.** Para realizar la capacitación del personal de forma correcta, lo primero que se debe tener en cuenta son las necesidades que se tienen como organización, ya sea por la adquisición de una nueva tecnología, reestructuración, reducción de personal o trabajo en equipo entre otras.
 - **Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto.** Es de vital importancia para las empresas tener conocimiento de las competencias necesarias que requiere cada puesto de trabajo las cuales son requeridas para cumplir con los objetivos que se plantean. En este punto es elemental tener en cuenta que una competencia incluye uno o varios componentes. Por ejemplo un contador necesita de conocimientos en contabilidad pero no basta no solo tenerlos también necesita saber aplicarlos. Se debe realizar una descripción del cargo de las actividades y deberes que debe realizar.
 - **Evaluación de las personas a capacitar.** Se debe determinar que personas son las que necesitan ser capacitados y en qué áreas son deficientes.
- a) **Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.** Este punto hace mención a los recursos de aprendizaje que utilizan para la capacitación como, materiales didácticos, materiales audiovisuales, instructivos, etc. Es importante señalar que para una

eficiente capacitación, se requiere realizar prácticas frecuentes y otorgar el tiempo suficiente, para adquirir el dominio de la competencia, para el aprendizaje de conocimiento y para el desarrollo de habilidades.

Las metodologías de capacitación propuestas para este modelo son las siguientes:

- Capacitación en el puesto
- Capacitación de aprendizaje practico
- Capacitación cooperativa
- Métodos Audiovisuales
- Juegos de negocios
- Método de simulación

b) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad y establecer la importancia de la capacitación para el cumplimiento de la estrategia de la organización. Es importante que tanto los capacitadores como la gerencia de las empresas, hagan saber a sus trabajadores la importancia que tiene su trabajo para el logro de las metas, esto es esencial para motivar a los individuos y aumentar su disposición hacia las actividades de capacitación. Un método para esto puede ser que los capacitandos se propongan metas, para que aumente el nivel de interés, comprensión y empeño en la capacitación. Además se debe tener en cuenta que la capacitación es importante para el logro de la

estrategia de las empresas, por lo que no se deben aislar estos procesos de manera que solo tengan relación con una persona o proceso en particular, sino que con toda la empresa en general, formando parte de la sinergia de la organización.

- c) **Evaluar la eficacia de las acciones tomadas y los resultados de la organización.** Para establecer si la capacitación realizada a los individuos fue eficaz y se redujeron las brechas existentes. En esta parte es complejo el hecho de evaluar resultados, pues muchas veces la evaluación se hace mediante pruebas que no necesariamente reflejan el desempeño futuro de las personas. En este punto se deben evaluar las reacciones que tiene el participante, en cuanto a la satisfacción obtenida en la capacitación y además medir en que medida valoran la acción capacitadora. En cuanto al aprendizaje se deben realizar pruebas finales, para ser comparadas con pruebas antes del proceso o hacer una comparación con personas no capacitadas. Otro aspecto relevante es el comportamiento de los capacitados, donde es importante determinar si han transferido los conocimientos y habilidades adquiridos en la capacitación al trabajo. Es esencial hacer una retroalimentación, para ir viendo las mejoras y las falencias de cada una para ir reforzándolas.
- d) **Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.**

5.3 Propuesta de una Plantilla Ad-Hoc para cada cargo

A continuación se presentan a modo de propuesta, ejemplos de las planillas utilizadas para el proceso de detección de las competencias de los trabajadores. Anteriormente se hizo referencia a tres casos reales (un ejecutivo de ventas, un contador y un administrador), los cuales se encuentran en extenso en los anexos, donde se pueden observar para cada uno el perfil de cargo correspondiente. El establecimiento de las competencias para estos se construyen a partir del perfil cargo, ya que en el se instaura todo lo necesario para hacerse cargo de las tareas, obligaciones y responsabilidades que significa ocupar dicho puesto.

5.3.1 Caso N° 1. Ejecutivo de Ventas

ASIVA	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DESCRIPCION DE CARGO Y RESPONSABILIDAD	
		Revisión:
		Fecha:

DESCRIPTOR N°	
Cargo	EJECUTIVO DE VENTAS
Depende de	
Cargos dependiente	
Cargos Subrogante	

1. Actividades que desarrolla

- Distinguir, promover y comercializar los servicios y productos ofrecidos por el instituto a las empresas de la región.
- Participar en la detección de necesidades de capacitación y la elaboración de propuestas de cursos.

- Prospeccionar los requerimientos de capacitación de las empresas atendidas, en el corto y el mediano plazo.
- Mantener actualizada la cartera de clientes, en base de datos compartida con las instancias directivas.
- Coordinar con el área docente la ejecución de los cursos y el servicio de post-venta a las empresas.
- Establecer contacto directo y permanente con los encargados de capacitación de las empresas clientes.
- Ofrecer servicios de detección de necesidades de capacitación en las empresas clientes y no clientes.
- Informar periódicamente a las empresas clientes, los programas y servicios ofrecidos por el instituto.
- Asesorar a las empresas clientes y no clientes, en el uso efectivo de la franquicia tributaria.
- Promocionar y vender los servicios y productos de capacitación ofrecidos por el instituto.
- Planificar reuniones con especialistas técnicos del instituto y de las empresas clientes y no clientes.
- Participar en reuniones de coordinación y ajustes de programas de capacitación con relatores.
- Representar al instituto en los actos de inicios y cierre de cursos cerrados para empresas.

- Apoyar el área docente del instituto durante la ejecución de actividades de capacitación en empresas.
- Colaborar en la entrega oportuna de los informes finales de capacitación a las empresas clientes.
- Elaborar y presentar informes semanales de la gestión comercial correspondiente a la cartera de clientes.

2. Responsabilidades

- Conocimiento y promoción de los productos; prospección de los requerimientos de los clientes y aplicar DNC básico; coordinación con área docente en la ejecución y servicios de los cursos; presentar informes de gestión comercial; participar activamente en las reuniones del área; cumplir las metas de venta; gestionar la cartera de clientes para el logro de los objetivos.
- Actualización en materia de legislación e instrumentos estatales emanados del SENCE.
- Conocimiento cabal de los productos y servicios ofrecidos por el instituto a las empresas regionales.
- Promoción y venta de los servicios y actividades de capacitación ofrecidos por el instituto.
- Aplicación de algunos procedimientos básicos de detección de necesidades de capacitación.

- Prospección permanente de los requerimientos de capacitación de las empresas regionales.
- Actualización y comunicación periódica de la base de datos de las empresas clientes atendidas.
- Elaboración y presentación de informes periódicos de gestión comercial con la cartera de clientes.
- Participación activa en reuniones de trabajo con el equipo de ventas.
- Cumplimiento de las metas de venta asignadas por la jefatura del área comercial.
- De la gestión con la cartera de clientes para contribuir al logro de los objetivos comerciales del instituto.
- Del cumplimiento de las disposiciones superiores del instituto y de las empresas clientes que atienden.
- De las relaciones humanas con las personas que mantiene contacto en su desempeño laboral.
- Del cumplimiento de las disposiciones administrativas emanadas de las autoridades del instituto.
- De la conservación y ornato de los bienes muebles y elementos materiales del instituto a su cargo.
- Dar cumplimiento a los procedimientos e instructivos del área.

3. Perfil del cargo

a. Educación y experiencia:

- Profesional con educación superior en el área administración y/o comercio a nivel de pre grado.
- Conocimientos específicos (formación): Administración; Marketing; Estadística; computación (Nivel Básico); Normativa SENCE.
- Experiencia Requerida: 3 o más años en cargos similares, y en venta de productos intangibles.

b. Competencias cognitivas:

- Conocimientos específicos de capacitación y educación de adultos.
- Conocimiento computacional a nivel usuario.
- Conocimientos de Word, Excel e internet.
- Conocimientos del lenguaje y la comunicación efectiva.
- Conocimientos de negociación y de conflictos.

c. Competencias en habilidades y destrezas:

- Dominio específico de capacitación y educación de adultos.
- Digitación computacional a nivel usuario.
- Manejo de Word, Excel e internet
- Manejo de negociación y de conflictos

d. Competencias en actitudes y valores:

- Capacidad de liderazgo y toma de decisiones.
- Actitud proactiva, con capacidad de empatía y asertividad.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Habilidad para trabajar en equipo y sometido a presiones.
- Buen comportamiento en términos de puntualidad, responsabilidad y solidaridad

Planilla de registro individual de competencias

Competencias cognitivas	Nivel deseado	Nivel Real	Brechas
Conocimientos de Comportamiento Organizacional			
Conocimientos de específicos de capacitación y educación de adultos			
Conocimientos de negociación			
Conocimientos de Word, Excel e internet			
Conocimientos de manejo de conflictos			
Conocimientos de manejo de lenguaje y la comunicación efectiva			
Conocimientos de Sistemas de información			

Fuente: Creación Propia

Competencias en habilidades y destrezas	Nivel deseado	Nivel Real	Brechas
Habilidad y destreza de Comportamiento Organizacional			
Habilidad y destreza de específicos de capacitación y educación de adultos			
Habilidad y destreza de negociación			
Dominio de Word, Excel e internet			
Habilidad y destreza de manejo de conflictos			
Manejo de lenguaje y la comunicación efectiva			
Dominio Sistemas de información			

Fuente: Creación Propia

Competencias en Actitudes y Valores	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
Capacidad de Liderazgo y toma de decisiones			
Actitud Proactiva con capacidad de empatía y asertividad			
Buen manejo de relaciones interpersonales			
Buen comportamiento en términos de responsabilidad y solidaridad			

Fuente: Creación Propia

Observaciones

Fecha	Evaluador	Observaciones

Fuente: Creación Propia

Cursos

Año	Curso de Capacitación

Fuente: Creación Propia

5.3.2 Caso N° 2. Encargado de Cobranza

ASIVA	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	
		DESCRIPCION DE CARGO Y
		RESPONSABILIDAD
		Revisión:
		Fecha:

DESCRIPTOR N°	
CARGO	ENCARGADO DE COBRANZA
Depende de	
Cargos dependiente	
Cargos Subrogante	

1. Actividad que desarrolla

- Labores de tesorería contabilidad y administrativas inherentes al cargo.
- Cobranza de servicios a través de llamadas telefónicas y cartas de identificación de deudas, y el seguimiento de la cobranza
- Cobranza y seguimiento de esta, que permite evidencia objetiva de facturas por curso de capacitación dentro del plazo de 50 días máximo de terminado el respectivo curso; y recordar al cliente que debe cumplir con el pago de la factura y con el proceso de liquidación dentro de los plazos exigidos por SENCE.
- Prepara indicadores emanados de los objetivos institucionales
- Recepción de pagos de cursos de capacitación y confección de comprobantes de ingreso
- Preparación diaria de deposito

- Despacho de comprobantes de ingresos emitidos y cuadruplicado de factura cancelada
- Archivo de documento de departamento de contabilidad
- Digitación de factura de venta en el sistema de contabilidad
- Digitación mensual de cartolas bancarias
- Análisis de cuentas corrientes del cliente

2. Responsabilidades

- Dar cumplimiento a todas las actividades mencionadas anteriormente, en los plazos que permitan cumplir las normativas tributarias y de información a la dirección
- Dar cumplimiento a los procedimientos e instructivos del área

3. Perfil del cargo

a) Educación y experiencia

- Enseñanza media completa
- Conocimientos específicos (formación): atención de clientes, manejo de cajas, administración, contabilidad básica, computación (nivel básico), normativa SENCE
- Experiencia requerida: uno o más años en cargos similares

b) Competencias cognitivas

- Conocimientos específicos en contabilidad
- Conocimientos de legislación relacionada con capacitación y empleo
- Conocimientos de Word, Excel e internet

- Conocimientos de manejo de lenguaje y la comunicación efectiva
 - Conocimientos de negociación y manejo de conflictos
- c) Competencias en habilidades y destrezas
- Digitación computacional a nivel usuario
- d) Competencias en actitudes y valores
- Capacidad de liderazgo y toma de decisiones
 - Actitud proactiva, con capacidad de empatía y asertividad
 - Buen manejo de relaciones interpersonales
 - Habilidad para trabajar en equipo y sometido a presiones por cumplimiento de metas
 - Buen comportamiento en término de puntualidad, responsabilidad y solidaridad

Registro individual de competencias

Competencias Cognitivas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brecha
Conocimientos de tesorería			
Conocimientos específicos de Contabilidad			
Conocimientos Administrativos			
Conocimientos de Finanzas			
Conocimientos en Atención al cliente			
Conocimientos de Computación			
Conocimientos de comportamientos organizacional			
Conocimientos de legislación relacionada con capacitación y empleo			
Conocimientos de Sistemas de Información			
Conocimientos específicos de capacitación y educación de adultos			
Conocimientos de negociación			
Conocimientos de manejo de conflictos			
Conocimientos de lenguaje y la comunicación efectiva			

Fuente: Creación Propia

Competencias Habilidades y destrezas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brecha
Habilidades y destreza para asuntos de tesorería			
Habilidad y destrezas en contabilidad			
Habilidad y destreza en Administrativos			
Habilidades y destreza para asuntos de Finanzas			
Habilidad y destreza en Atención al cliente			
Habilidades y destreza Computación			
Manejo de comportamientos organizacional			
Manejo de legislación relacionada con capacitación y empleo			
Manejo de Sistemas de Información			
Manejo específicos de capacitación y educación de adultos			
Manejo de negociación			
manejo de conflictos			
Manejo de lenguaje y la comunicación efectiva			

Fuente: Creación Propia

Competencias en Actitudes y Valores	Nivel Deseado	Nivel Real	Brecha
Capacidad de liderazgo y toma de decisiones			
Actitud proactiva, con capacidad de empatía y asertividad			
Buen manejo de relaciones interpersonales			
Buen comportamiento en termino de puntualidad, responsabilidad y solidaridad			
Adaptabilidad al Medio			

Fuente: Creación Propia

Observaciones

Fecha	Evaluador	Observaciones

Fuente: Creación Propia

Cursos

Año	Curso de Capacitación

Fuente: Creación Propia

5.3.3 Caso N° 3. Administrador Contable – Encargado de Pagos

ASIVA	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DESCRIPCION DE CARGO Y RESPONSABILIDAD	
		Revisión:
		Fecha:

DESCRIPTOR N°	
CARGO	ADMINISTRADOR CONTABLE – ENCARDO DE PAGOS
Depende de	
Cargos dependiente	
Cargos Subrogante	

1. Actividades que desarrolla

- Labores de tesorería, contabilidad y administrativas inherentes al cargo.
- Preparación de pagos a proveedores y varios (lo que implica verificar que todo pago a realizar cuenta con sus respectivos respaldos, por ejemplo factura, boleta de honorarios, etc. Confección de los cheques, confección y emisión de Boucher, confección de nominas de pago, coordinación de firmas para los cheques, atención de proveedores, relatores, etc. En la entrega de sus respectivos pagos).
- Preparación de nominas de pago electrónicas, por cada empresa, con las restricciones de los respectivos procedimientos.
- Mantención actualizada de nominas de pago

- Registro actualizado de libros de compra, venta y honorarios, lo que implica el registro de facturas de compra, boletas de honorarios a los respectivos libros.
- Análisis periódicos de cuentas contables de proveedores y honorarios.
- Cotización de requerimiento de materiales de oficina y cursos, confección orden de compra y recepción de materiales.
- Resguardar los activos de la institución.

2. Responsabilidades

- Dar cumplimiento a todas las actividades mencionadas anteriormente, en los plazos que permitan cumplir las normativas tributarias y de información a la dirección.
- Dar cumplimiento a los procedimientos e instructivos del área

3. Perfil del cargo

a) educación y experiencia

- Profesional con estudios en el área de contabilidad
- Conocimientos específicos (formación): Manejo de caja y transacciones bancarias, administración, contabilidad, tributación nacional, computación (Nivel Básico), normativa SENCE.
- Experiencia requerida: 1 o más años en cargos similares

b) Competencias Cognitivas

- Conocimientos específicos en contabilidad, finanzas, tributaria, economía, organización de empresas, sociología, comportamiento organizacional, derecho mercantil, sistemas de información.
 - Conocimientos de legislación relacionada con capacitación y empleo
 - Conocimientos de Word, Excel e internet
 - Conocimientos de lenguaje y la comunicación efectiva
 - Conocimientos de negociación manejo de conflictos
- c) Competencias en habilidades y destrezas
- Digitación computacional a nivel usuario
 - Analista
- d) Competencias en actitudes y valores
- Capacidad de liderazgo y toma de decisiones
 - Actitud proactiva, con capacidad de empatía y asertividad
 - Buen manejo de relaciones interpersonales
 - Habilidad para trabajar en equipo y sometido a presiones por cumplimiento de metas
 - Buen comportamiento en términos de responsabilidad y solidaridad.

Registro individual de competencias

Competencias Cognitivas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
Conocimientos en manejo de caja y transacciones bancarias			
Conocimientos de Administración			
Conocimientos de Contabilidad			
Conocimientos de negocios			
Conocimientos en tributación nacional			
Conocimientos de Comportamientos Organizacional			
Conocimientos en Sicología			
Conocimientos en Derecho Mercantil			
Conocimientos de Sistemas de Información			
Conocimientos específicos de capacitación y educación de Adultos			
Conocimientos de Word, Excel e internet			
Conocimientos de Negociación			
Conocimientos en Manejo de Conflictos			

Fuente: Creación Propia

Competencias Habilidades y destrezas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
Habilidades y destreza en manejo de caja y transacciones bancarias			
Habilidades y destreza en Administración			
Habilidades y destreza en Contabilidad			
Habilidades y destreza en negocios			
Manejo en tributación nacional			
Manejo de Comportamientos Organizacional			
Manejo en Sicología			
Manejo en Derecho Mercantil			
Manejo de Sistemas de Información			
Manejo específicos de capacitación y educación de Adultos			
Manejo de Word, Excel e internet			
Habilidades y destreza en Negociación			
Manejo de Conflictos			

Fuente: Creación Propia

Competencias Actitudes y Valores	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
Capacidad de liderazgo y toma de decisiones			
Actitud proactiva, con capacidad de empatía y asertividad			
Buen manejo de relaciones interpersonales			
Habilidad para trabajar en equipo y sometido a presiones por cumplimiento de metas			
Buen comportamiento en términos de contabilidad, responsabilidad y solidaridad.			

Fuente: Creación Propia

Fecha	Evaluador	Observaciones

Observaciones

Fuente: Creación Propia

Cursos

Año	Curso de Capacitación

Fuente: Creación Propia

5.4 Conclusiones

El tema de la capacitación es muy importante dentro de la empresa, por lo se debe dar gran relevancia a este proceso, realizando minuciosamente cada una de las fases, para así lograr resultados de calidad. Cada cargo es distinto a otro, por esto se hace necesario evaluarlos de manera diferente, así se aproxima mucho más a los objetivos que se desea cumplir y es más probable la obtención de ventajas competitivas dentro de la empresa.

ASIVA si bien es cierto es una asociación muy reconocida dentro de la quinta región, pues está encargada de capacitar a muchas empresas de este sector, el proceso de capacitación que realizan no es del todo completo, se puede apreciar que está orientado a las necesidades, es decir cada vez que una persona necesita mejorar cierto aspecto de sus capacidades se capacita, pero no es un proceso en el cual se tome en cuenta la asociación en su totalidad pensando en la estrategia que se quiere llevar a cabo, pues se debiera relacionar las necesidades de capacitación presentes en las personas, con las necesidades que posee en general la Asociación.

CAPITULO VI

“Conclusiones”

6. CONCLUSIONES

La capacitación es fundamental en el logro de las metas de las empresas, pero para que ésta sea efectiva las personas deben ser capacitadas a medida que el entorno y la empresa van cambiando.

Luego de haber analizado las brechas existentes entre el modelo de capacitación utilizado por ASIVA y el modelo de capacitación teórico, se puede concluir que las empresas en la realidad no usan cien por ciento los modelos teóricos, debido a que prefieren utilizar aquellos que son más simples y más rápidos de aplicar.

También se puede deducir que las empresas utilizan la norma 9001-2000 como modelo de capacitación, ya que éstas para ser certificadas deben cumplir los requerimientos que la norma tiene.

Aunque el modelo de capacitación utilizado por ASIVA y el modelo de capacitación teórico no sean iguales, se caracterizan por estar basados en competencias, que es uno de los puntos más importantes para que sean eficientes y puedan satisfacer las necesidades de las personas.

También se puede destacar que el modelo de ASIVA y el modelo teórico, tienden a parecerse en ciertos puntos como al momento de evaluar las necesidades, la implementación del modelo y finalmente la evaluación de que tan efectiva fue la evaluación.

ASIVA no relaciona sus procesos de capacitación con las necesidades de la empresa, con los requerimientos necesarios para poder cumplir con la estrategia, este es un tema que se ha tocado mucho a lo largo del desarrollo de esta tesis, pues se quiere poner énfasis en la importancia de este proceso en las empresas.

7. BIBLIOGRAFIA

- www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/a_grh.htm
- <http://www.rrhh-web.com>
- www.scribd.com
- www.eie.fceia.unr.edu.ar
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default2.asp
- www.sence.cl
- Norma internacional ISO 9001. Sistemas de Gestión de calidad, requisitos ISO 9001 – 2008
- www.prodem.virtuabyte.cl
- Administración de Recursos Humanos, George Bohlander y Scott Snell. 14ª ed. Capítulo7, Capacitación y Desarrollo
- www.asiva.cl

8. ANEXOS

Anexo N° 1. Empresas Asociadas a ASIVA

Adecco Recursos Humanos S.A.	Knop Laboratorios Ltda.
Adm. Banchile Fondos Mutuos S.A.	Fundación Instituto Profesional DuocUC
Administradora Médica Centromed S.A	Gasco GLP S. A.
Alimentos Wasil S.A.	Germanischer Llyd Chile Ltda.
Armat S. A.	GNL QUINTERO S.A.
Asfaltos Chilenos S. A.	G.R. Ingeniería Industrial S.A.
Asmar (V).	González Hnos. y Cía. Ltda.
Asociación Gremial de Empresas para la Minería y Rubros Asociados	Guard Service Seguridad Ltda.
Asociación Gremial de Agricultores de la Provincia de Quillota	Grupo AEM-Schwager Energy S.A.
Asociación Gremial de la Unión Industrial de Panaderías de la V Región	Heitmann Ingeniería y Asesoría Ltda.
Asociación Chilena de Seguridad	Hernández Motores S.A.C. e I.
Astur Consultores S.A.	Lafarge Hormigones.
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Chile	Hubner Industrias Ópticas S. A.
Banco de Chile	Ignisterra S. A.
Banco Santander	Ingeniería Eléctrica y Construcciones Ltda.
Basf Chile S. A.	Imp. y Manufac.von der Heyde S.A.C.I.
Bettoli S. A.	Importadores Técnica Vignola S. A. I. C.
BEC LTDA.	Industrial Neuchatel Ltda.
BDO Auditores & Consultores Ltda.	Industrias Eléctricas RMS S. A.
C.C.A.F. 18 de Septiembre	Industrias Lifelon S. A.
Centro de Estudios de Negocios CENEC S.A.	Industrias Química Reno Ltda.
Soc. Adm. de Laboratorios Caledonian S.A.	Inesa Chile S. A.
Carbotech Chile	Ingeniería en Energía y Medio Ambiente .

Capacitación en Salud, Seguridad, Medio Ambiente, Calidad y Recursos Humanos Ltda.	Ingeniería Mecánica Inpromec Ltda.
CASTILLO Y ASOCIADOS LTDA.	Ingeniería Solem Ltda.
Cambiaso Hnos. S.A.C.	Ingeniería Técnica y Mantenimiento Ltda.
Cervecera CCU Chile	Inmobiliaria Nueva Miramar S. A.
CFT Ucevalpo S. A.	Inmobiliaria Pacífico Austral S. A.
Chilquinta Energía S. A.	Instituto de Seguridad del Trabajo
Cía. Manufac. de Aconcagua S. A.	Instituto Nacional de Capacitación Profesional INACAP
Cia. Nac. de Fuerza Eléctrica S. A.	Interamericana Cía. de Seguros de Vida
Cingel S. A.	Jorge Brain y Cía. Ltda.
Clínica Valparaíso S.A.	KPMG Jeria y Asociados Auditores Consultores Ltda.
Clínica Los Carrera	Lan Airlines S. A.
Clínica Oftalmológica ISV	Maestranza y Planta Aridos Río Maipo S. A.
Coca-Cola Embonor S.A	Manpower de Chile S. A.
Codelco Chile División Ventanas	Martínez y Cía. Antonio
Compañía Chilena de Tabacos S. A.	Mixturas Celedón EIRL.
Conavicoop	Molino Casablanca S. A.
Confites Merello S. A.	Movistar Empresas
Conservera Pentzke S. A.	Natural Response S. A.
Copec S. A.	Nutrición y Alimentos V Región. S. A.
Corn Products Chile S. A.	Oxiquim S. A.
Corporación de Televisión de la UCV	Pallavicini Consultores E.I.R.L.
Corpora S. A.	Perstorp S. A.
Corporación Santo Tomás Ltda.	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Cruciani y Cía. Ltda.	Price Waterhouse
Decoraciones Decomural S. A.	Proingesa Ltda.
Deloitte&Touche Sociedad de Auditores y Consutores Ltda.	Publicaciones y Difusión Ltda. (Radio Agricultura)
Desarrollo en Ingeniería en Software Ltda.(Grupo Disc)	Puerto Ventanas S. A.

ANEXOS

Eckart Alimentos Ltda.	Química Latinoamericana S. A.
Ecoservice Ltda.	Química Passol Ltda.
Ecotecnos Ltda.	Radio Portales Valparaíso S. A.
Editorial Gestion Ltda.	Recauchaje Insamar Ltda.
Egesa Ingeniería Ltda.	Rhona S. A.
Elaboradora de Cobre Viña del Mar S. A.	Servicio de Tarjetas Telefónicas Stelcard "Stelcard Ltda".
Empresa Periodística el Observador de Viña del Mar	Silob Chile
Esva S.A.	Sociedad Comercial Maletas Chile Ltda.
Empresa El Mercurio de Valparaíso SAP	Soc. Transp. Personas Verschae y Cía. Ltda.
Empresa Portuaria Valparaíso.	Sociedad Educacional Aconcagua S.A.
Empresa Publicitaria Anepco S. A.	Sopraval S. A.
Empresa de Gas de la V Región	Sportlife S. A.
Empresas Lipigas S. A.	Stark Link Ltda.
Empresas Lafarge S.A	Terminal Pacífico Sur Valparaíso S. A.
Enap Refinerías S.A.	Textil Karmy Ltda.
Entel S.A	Textiles Zahr S. A.
Ernst & Young	Transbank S.A.
Eveleganz	Tricolor S. A.
Extracción de Residuos Ecogabage Limitada	Centro Internacional de Capacitación Ltda.
Universidad Técnica Federico Santa María	UHY Ossandón Consultores Limitada
Valparaíso Sporting Club S. A.	Universidad Adolfo Ibañez.
Vinycon Chilena Ltda.	Universidad Andrés Bello
VTR Global Com S. A.	Universidad de Playa Ancha
Wesser S. A.	Universidad de Valparaíso
Weston Ltda.	Universidad de Viña del Mar
Zarey Sociedad de Servicios Profesionales, Asesorías y Capacitación Ltda.	Universidad del Mar

Fuente: ASIVA

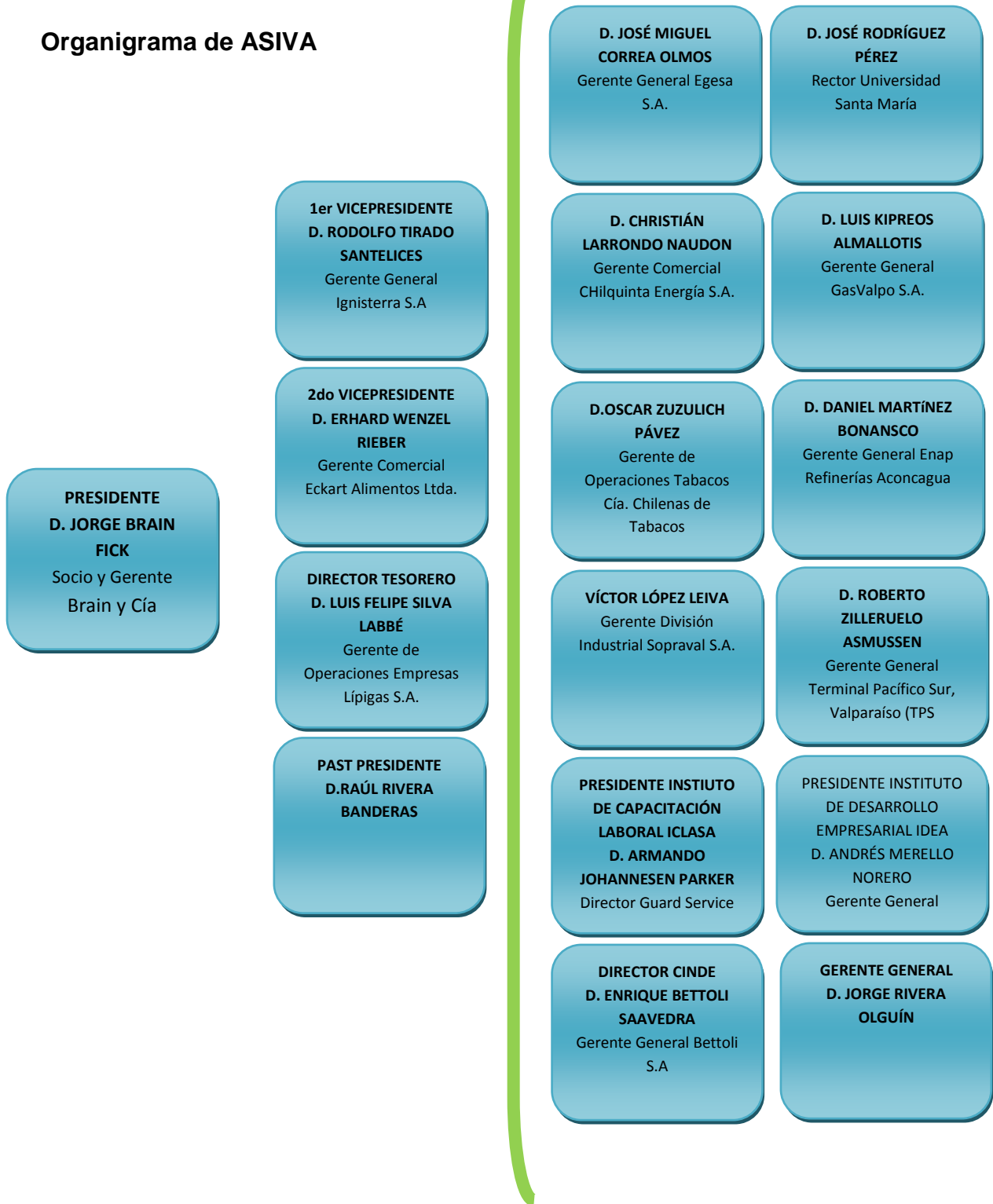
ANEXO N° 2 Hitos de la Empresa a través del tiempo

1954	Creación de la Asociación de Industriales de Valparaíso y Aconcagua.
1955	Se realiza la Primera Junta Anual General Ordinaria de Socios de ASIVA.
1955	Se publicó el decreto Supremo N° 5.067 del Ministerio de Justicia, fechado el 16 de Diciembre de 1954, que concedía Personalidad Jurídica a la Asociación.
1955	Crea su propia Caja de Compensación y Asignación Familiar Javiera Carrera, actualmente 18 de Septiembre Caja de Compensación.
1957	Se realizó la primera Feria y Exposición Industrial de ASIVA en el Casino de Viña del Mar.
1957	Crea el Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).
1959	Se realizó la segunda Feria y Exposición Industrial en el Casino de Viña del Mar.
1962	Se realizó la tercera Feria y Exposición Industrial en el Estadio Playa Ancha de Valparaíso.
1971	Crea el Servicio Médico de la Industria.
1973	ASIVA publicó en los principales diarios del país su declaración de principios.
1978	El Instituto de Capacitación Laboral de ASIVA S.A obtuvo el reconocimiento del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, para actuar como el primer Organismo Técnico Capacitador en Chile.
1979	En su 25° aniversario ASIVA realizó la cuarta Feria y Exposición Industrial en los terrenos de la Refinería de Azúcar.
1982	Crea la Corporación Regional de Desarrollo Social de Valparaíso y Aconcagua.
1995	Crea el Instituto de Desarrollo Empresarial de ASIVA (IDEA).

Fuente: ASIVA

ANEXO N°3

Organigrama de ASIVA



ANEXOS

Fuente: ASIVA

ANEXO N°4.Casos Reales de de Capacitación de ASIVA**Caso N°1:**

ASIVA	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DESCRIPCION DE CARGO Y RESPONSABILIDAD	GDC-RE-004
		Revisión: 02
		Fecha: 21/07/2006

DESCRIPTOR N°	007
CARGO	EJECUTIVO DE VENTAS
Depende de	GERENTE DE CAPACITACION
Cargos dependiente	
Cargos Subrogante	

4. Actividades que desarrolla

- Distinguir, promover y comercializar los servicios y productos ofrecidos por el instituto a las empresas de la región.
- Participar en la detección de necesidades de capacitación y la elaboración de propuestas de cursos.
- Prospeccionar los requerimientos de capacitación de las empresas atendidas, en el corto y el mediano plazo.
- Mantener actualizada la cartera de clientes, en base de datos compartida con las instancias directivas.
- Coordinar con el área docente la ejecución de los cursos y el servicio de post-venta a las empresas.
- Establecer contacto directo y permanente con los encargados de capacitación de las empresas clientes.

- Ofrecer servicios de detección de necesidades de capacitación en las empresas clientes y no clientes.
- Informar periódicamente a las empresas clientes, los programas y servicios ofrecidos por el instituto.
- Asesorar a las empresas clientes y no clientes, en el uso efectivo de la franquicia tributaria.
- Promocionar y vender los servicios y productos de capacitación ofrecidos por el instituto.
- Planificar reuniones con especialistas técnicos del instituto y de las empresas clientes y no clientes.
- Participar en reuniones de coordinación y ajustes de programas de capacitación con relatores.
- Representar al instituto en los actos de inicios y cierre de cursos cerrados para empresas.
- Apoyar el área docente del instituto durante la ejecución de actividades de capacitación en empresas.
- Colaborar en la entrega oportuna de los informes finales de capacitación a las empresas clientes.
- Elaborar y presentar informes semanales de la gestión comercial correspondiente a la cartera de clientes.

5. Responsabilidades

- Conocimiento y promoción de los productos; prospección de los requerimientos de los clientes y aplicar DNC básico; coordinación con área docente en la ejecución y servicios de los cursos; presentar informes de gestión comercial; participar activamente en las reuniones del área; cumplir las metas de venta; gestionar la cartera de clientes para el logro de los objetivos.
- Actualización en materia de legislación e instrumentos estatales emanados del SENCE.
- Conocimiento cabal de los productos y servicios ofrecidos por el instituto a las empresas regionales.
- Promoción y venta de los servicios y actividades de capacitación ofrecidos por el instituto.
- Aplicación de algunos procedimientos básicos de detección de necesidades de capacitación.
- Prospección permanente de los requerimientos de capacitación de las empresas regionales.
- Actualización y comunicación periódica de la base de datos de las empresas clientes atendidas.
- Elaboración y presentación de informes periódicos de gestión comercial con la cartera de clientes.
- Participación activa en reuniones de trabajo con el equipo de ventas.

- Cumplimiento de las metas de venta asignadas por la jefatura del área comercial.
- De la gestión con la cartera de clientes para contribuir al logro de los objetivos comerciales del instituto.
- Del cumplimiento de las disposiciones superiores del instituto y de las empresas clientes que atienden.
- De las relaciones humanas con las personas que mantiene contacto en su desempeño laboral.
- Del cumplimiento de las disposiciones administrativas emanadas de las autoridades del instituto.
- De la conservación y ornato de los bienes muebles y elementos materiales del instituto a su cargo.
- Dar cumplimiento a los procedimientos e instructivos del área.

6. Perfil del cargo

a. Educación y experiencia:

- Profesional con educación superior en el área administración y/o comercio a nivel de pre grado.
- Conocimientos específicos (formación): Administración; Marketing; Estadística; computación (Nivel Básico); Normativa SENCE.
- Experiencia Requerida: 3 o más años en cargos similares, y en venta de productos intangibles.

b. Competencias cognitivas:

- Conocimientos específicos de capacitación y educación de adultos.
- Dominio de Word, Excel e internet.
- Manejo del lenguaje y la comunicación efectiva.
- Capacidad de negociación y manejo de conflictos.

c. Competencias en habilidades y destrezas:

- Digitación computacional a nivel usuario.
- Buena aptitud física para el desplazamiento en visitas de terreno.

d. Competencias en actitudes y valores:

- Capacidad de liderazgo y toma de decisiones.
- Actitud proactiva, con capacidad de empatía y asertividad.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Habilidad para trabajar en equipo y sometido a presiones.
- Buen comportamiento en términos de puntualidad, responsabilidad y solidaridad.

Tabulación de los resultados

Año	2007 – 2009 – 2010
Cargo	Ejecutivo de Ventas
Trabajador	Milka Carrasco Adasme

	2007			2009			2010		
	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
COMPETENCIAS COGNITIVAS									
Conocimientos de Contabilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Finanzas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Tributación Nacional	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Economía	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Administración	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Psicología	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Comportamientos Organizacional	3	2	1	3	3	0	3	3	0
Conocimientos de Derecho Mercantil	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Sistemas de Información	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Conocimientos específicos de capacitación y educación de Adultos	2	2	0	2	2	0	2	1	1
 dominio de Word, Excel e internet	2	-	2	2	2	0	2	2	0
Manejo del Lenguaje y la comunicación efectiva	4	1	3	4	3	1	4	3	1
Capacidad de Negociación	4	1	3	4	3	1	4	3	1
Manejo de Conflictos	4	1	3	4	3	1	4	3	1

	2007			2009			2010		
COMPETENCIAS EN HABILIDADES Y DESTREZAS	Nivel deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel deseado	Nivel Real	Brechas
Digitación Computacional a nivel usuario	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Buena aptitud física para el desplazamiento en visitas de terreno	4	3	1	4	4	0	4	4	0
	2007			2009			2010		
Competencias en Actitudes y Valores	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
Capacidad de liderazgo y toma de decisiones	2	1	1	2	2	0	2	1	1
Actitud proactiva, con capacidad de empatía y asertividad	4	3	1	4	4	0	4	3	1
Buen manejo de relaciones interpersonales	4	3	1	4	4	0	4	3	1
Habilidad para trabajar en equipo y sometido a presiones	4	2	2	4	4	0	4	3	1
Buen comportamiento en términos de puntualidad, responsabilidad y solidaridad	4	3	1	4	4	0	4	4	0

Fuente: ASIVA

Fecha	Evaluador	Observaciones
Octubre 2007	Victor Oyaneder	Se recomienda capacitación en: Negociación <ul style="list-style-type: none"> • Atención de cliente difícil • Técnicas de expresividad y oratoria
Marzo 2008	Fabiola Vásquez	Cursos realizados, realizar nueva evaluación del trabajador
Marzo 2009	Fabiola Vásquez	Trabajador realiza curso de profesionalización equipo de ventas
Febrero 2010	Victor Oyaneder	Debe reforzar la comunicación efectiva, la capacidad de negociación y el manejo de conflictos y principalmente la DNC

Fuente: ASIVA

Año	Curso de Capacitación
2007	Resolución de Conflictos y Negociación comercial Técnicas de Expresividad y oratoria
2008	Formación de Auditores internos de Calidad La negociación Colectiva La ejecución del contrato de trabajo Las personas y el crecimiento económico
2010	Auditores Internos Taller de Remuneraciones

Fuente: ASIVA

Caso N° 2

ASIVA	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DESCRIPCION DE CARGO Y RESPONSABILIDAD	GDC-RE-004
		Revisión: 02
		Fecha: 21/07/2006

DESCRIPTOR N°	018
CARGO	ENCARGADO DE COBRANZAS
Depende de	SUBGERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
Cargos dependiente	
Cargos Subrogante	

4. Actividad que desarrolla

- Labores de tesorería contabilidad y administrativas inherentes al cargo.
- Cobranza de servicios a través de llamadas telefónicas y cartas de identificación de deudas, y el seguimiento de la cobranza
- Cobranza y seguimiento de esta, que permite evidencia objetiva de facturas por curso de capacitación dentro del plazo de 50 días máximo de terminado el respectivo curso; y recordar al cliente que debe cumplir con el pago de la factura y con el proceso de liquidación dentro de los plazos exigidos por SENCE.
- Prepara indicadores emanados de los objetivos institucionales

- Recepción de pagos de cursos de capacitación y confección de comprobantes de ingreso
- Preparación diaria de depósito
- Despacho de comprobantes de ingresos emitidos y cuadruplicado de factura cancelada
- Archivo de documento de departamento de contabilidad
- Digitación de factura de venta en el sistema de contabilidad
- Digitación mensual de cartolas bancarias
- Análisis de cuentas corrientes del cliente

4. Responsabilidades

- Dar cumplimiento a todas las actividades mencionadas anteriormente, en los plazos que permitan cumplir las normativas tributarias y de información a la dirección
- Dar cumplimiento a los procedimientos e instructivos del área

5. Perfil del cargo

e) Educación y experiencia

- Enseñanza media completa
- Conocimientos específicos (formación): atención de clientes, manejo de cajas, administración, contabilidad básica, computación (nivel básico), normativa SENCE
- Experiencia requerida: uno o más años en cargos similares

f) Competencias cognitivas

- Conocimientos específicos en contabilidad
- Conocimientos de legislación relacionada con capacitación y empleo
- Dominio de Word, Excel e internet
- Manejo de lenguaje y la comunicación efectiva
- Capacidad de negociación y manejo de conflictos

g) Competencias en habilidades y destrezas

- Digitación computacional a nivel usuario
- Buen nivel de relaciones humanas
- Ordenado

h) Competencias en actitudes y valores

- Capacidad de liderazgo y toma de decisiones
- Actitud proactiva, con capacidad de empatía y asertividad
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo y sometido a presiones por cumplimiento de metas
- Buen comportamiento en término de puntualidad, responsabilidad y solidaridad

Tabulación de las competencias

	2008			2009 - 2010		
	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
COMPETENCIAS COGNITIVAS						
Conocimientos de Contabilidad	2	0	2	2	2	0
Conocimientos de Finanzas	1	0	1	1	1	0
Conocimientos de Tributación Nacional	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Economía	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Administración	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Psicología	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Comportamientos Organizacional	1	0	1	1	1	0
Conocimientos de Derecho Mercantil	-	-	-	-	-	-
Conocimientos de Sistemas de Información	2	1	1	2	2	0
Conocimientos específicos de capacitación y educación de Adultos	2	0	2	2	1	1
Dominio de Word, Excel e internet	3	1	2	3	2	1
Manejo del Lenguaje y la comunicación efectiva	2	1	1	2	2	0
Capacidad de Negociación	3	1	2	3	3	0
Manejo de Conflictos	2	1	1	2	2	0

Fuente: ASIVA

	2009			2010		
	Nivel deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel deseado	Nivel Real	Brechas
COMPETENCIAS EN HABILIDADES Y DESTREZAS						
Digitación Computacional a nivel usuario	2	2	0	2	2	0
Buena aptitud física para el desplazamiento en visitas de terreno	1	1	0	1	1	0

Fuente: ASIVA

	2009			2010		
	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
Competencias en Actitudes y Valores						
Capacidad de liderazgo y toma de decisiones	2	2	0	2	2	0
Actitud proactiva, con capacidad de empatía y asertividad	2	2	0	2	2	0
Buen manejo de relaciones interpersonales	2	2	0	2	2	0
Habilidad para trabajar en equipo y sometido a presiones	2	1	1	2	1	1
Buen comportamiento en términos de puntualidad, responsabilidad y solidaridad	3	3	0	3	3	0

Fuente: ASIVA

Fecha	Evaluador	Observaciones
Noviembre 2007	Fabiola Vásquez	Para superar brecha de comunicación efectiva, incorporar en cursos de oratoria Trabajador nuevo, debe cursar interpretación de norma ISO
Febrero 2008	Fabiola Vásquez	Para superar brecha en sus competencias, se debe incorporar en cursos de: Cobranza Office intermedio Contabilidad básica
Enero 2009	Fabiola Vásquez	Realiza todos los cursos propuestos y se efectúa una nueva evaluación
Febrero 2010	Fabiola Vásquez	Debe actualizar ISO 9001-2008

Observaciones

Fuente: ASIVA

Año	Curso de Capacitación
2007	Taller oratoria XXVII congreso anual ejecutivas – asistentes
2008	Contabilidad básica Gestión efectiva de cobranza Taller practico en aplicaciones de Word, Excel e internet básico Introducción a la metodología seis sigma Contabilidad avanzada Taller practico en uso de Word, Excel y power point intermedio
2010	Formación de auditores internos de calidad (actualización ISO 9001-2008) Taller de remuneraciones
2009	Actualización de competencias laborales para secretarias y asistentes

Fuente: ASIVA

Caso N° 3.

ASIVA	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DESCRIPCION DE CARGO Y RESPONSABILIDAD	GDC-RE-004
		Revisión: 02
		Fecha: 21/07/2006

DESCRIPTOR N°	009
CARGO	ADMINISTRATIVO CONTABLE- ENCARGADO DE PAGOS
Depende de	SUBGERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
Cargos dependiente	
Cargos Subrogante	

5. Actividades que desarrolla

- Labores de tesorería, contabilidad y administrativas inherentes al cargo.
- Preparación de pagos a proveedores y varios (lo que implica verificar que todo pago a realizar cuenta con sus respectivos respaldos, por ejemplo factura, boleta de honorarios, etc. Confección de los cheques, confección y emisión de Boucher, confección de nominas de pago, coordinación de firmas para los cheques, atención de proveedores, relatores, etc. En la entrega de sus respectivos pagos).
- Preparación de nominas de pago electrónicas, por cada empresa, con las restricciones de los respectivos procedimientos.
- Mantención actualizada de nominas de pago

- Registro actualizado de libros de compra, venta y honorarios, lo que implica el registro de facturas de compra, boletas de honorarios a los respectivos libros.
- Análisis periódicos de cuentas contables de proveedores y honorarios.
- Cotización de requerimiento de materiales de oficina y cursos, confección orden de compra y recepción de materiales.
- Resguardar los activos de la institución.

6. Responsabilidades

- Dar cumplimiento a todas las actividades mencionadas anteriormente, en los plazos que permitan cumplir las normativas tributarias y de información a la dirección.
- Dar cumplimiento a los procedimientos e instructivos del área

7. Perfil del cargo

e) educación y experiencia

- Profesional con estudios en el área de contabilidad
- Conocimientos específicos (formación): Manejo de caja y transacciones bancarias, administración, contabilidad, tributación nacional, computación (Nivel Básico), normativa SENCE.
- Experiencia requerida: 1 o más años en cargos similares

f) Competencias Cognitivas

- Conocimientos específicos en contabilidad, finanzas, tributaria, economía, organización de empresas, sociología, comportamiento organizacional, derecho mercantil, sistemas de información.
- Conocimientos de legislación relacionada con capacitación y empleo
- Dominio de Word, Excel e internet
- Manejo del lenguaje y la comunicación efectiva
- Capacidad de negociación manejo de conflictos

g) Competencias en habilidades y destrezas

- Digitación computacional a nivel usuario
- Buen nivel de relaciones humanas
- Organizado
- Analista
- Ordenado

h) Competencias en actitudes y valores

- Capacidad de liderazgo y toma de decisiones
- Actitud proactiva, con capacidad de empatía y asertividad
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Habilidad para trabajar en equipo y sometido a presiones por cumplimiento de metas
- Buen comportamiento en términos de contabilidad, responsabilidad y solidaridad.

Tabulación de las Competencias

Fuente: ASIVA

Año	2009 - 2010
Cargo	Administrativo Contable-encargado de pagos
Trabajador	Mauricio vega peña

	2010			2009		
	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
COMPETENCIAS COGNITIVAS						
Conocimientos de Contabilidad	3	2	1	3	1	2
Conocimientos de Finanzas	2	2	0	2	1	1
Conocimientos de Tributación Nacional	2	1	1	2	1	1
Conocimientos de Economía	2	2	0	2	1	1
Conocimientos de Administración	2	1	1	2	1	1
Conocimientos de Psicología	2	1	1	2	1	1
Conocimientos de Comportamientos Organizacional	2	2	0	2	1	1
Conocimientos de Derecho Mercantil	1	1	0	1	1	0
Conocimientos de Sistemas de Información	2	2	0	2	2	0
Conocimientos específicos de capacitación y educación de Adultos	2	1	1	2	0	2
Dominio de Word, Excel e internet	3	3	0	3	2	1
Manejo del Lenguaje y la comunicación efectiva	3	3	0	3	3	0
Capacidad de Negociación	3	2	1	3	2	1
Manejo de Conflictos	2	2	0	2	2	0

	2009			2010		
COMPETENCIAS EN HABILIDADES Y DESTREZAS	Nivel deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel deseado	Nivel Real	Brechas
Digitación Computacional a nivel usuario	3	3	0	3	3	0
Buena aptitud física para el desplazamiento en visitas de terreno	1	2	0	1	2	0
	2009			2010		
Competencias en Actitudes y Valores	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas	Nivel Deseado	Nivel Real	Brechas
Capacidad de liderazgo y toma de decisiones	2	1	1	2	2	0
Actitud proactiva, con capacidad de empatía y asertividad	2	2	0	2	2	0
Buen manejo de relaciones interpersonales	3	3	0	3	3	0
Habilidad para trabajar en equipo y sometido a presiones	3	3	0	3	3	0
Buen comportamiento en términos de puntualidad, responsabilidad y solidaridad	3	3	0	3	3	0

Fuente: ASIVA

Observaciones

Fecha	Evaluador	Observaciones
Marzo 2009	Fabiola Vásquez	a) Trabajador nuevo, debe cursar interpretación de normas ISO b) Para cubrir sus brechas, debe cursar: <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad Básica, Intermedia • Computación básica., Intermedia
Diciembre 2009	Fabiola Vásquez	Cursos Realizados y aprobados satisfactoriamente
Febrero 2010	Fabiola Vásquez	Para mejorar su perfil, debe realizar cursos de administración de personal y remuneraciones

Fuente: ASIVA

Año	Curso de Capacitación
2009	Taller práctico en uso Word, Excel y Power Point nivel intermedio Contabilidad Básica Contabilidad Avanzada: Técnicas de preparación de estados Formación de auditores internos de calidad Interpretación de la norma ISO 9001-2008
2010	Administración de personal y leyes laborales Taller de remuneraciones

Fuente: ASIVA