

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



**“Proceso de Gestión Interno de Capacitación en la Universidad de Valparaíso: Propuesta de Mejoras”.**

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

**Profesor Guía: Sr. Galo Herrera Baquedano.**

**Alumno: Srta. Roxana E. Vásquez Sepúlveda.**

**VIÑA DEL MAR, 2014**

## **DEDICATORIA**

A Dios por entregarme fortaleza en momentos de flaqueza y a mi familia por su amor incondicional en cada momento de mi vida y apoyo en los proyectos que he decidido tomar.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por la vida que me ha permitido tener, a mis padres Rosanna y José por su amor, apoyo y valores, a mis hermanos Pepe e Ismael por su compañía, alegría y ánimo, a Andrés por su amor y comprensión.

Agradecimiento a los profesores que han participado en mi formación, especialmente a mi profesor guía por su dedicación y por sobre todo exigencia.

## ÍNDICE

Presentación	
Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Índice	iii
Resumen y Abstract	ix
Introducción	1
<b>Capítulo I: Marco Teórico</b>	<b>4</b>
1.1. La Organización	4
1.1.1. Concepto	4
1.1.2. Objetivos Organizacionales	5
1.1.3. Las Organizaciones y los Nuevos Desafíos	5
1.1.3.1. Retos del Entorno	5
1.1.3.2. Retos Organizativos	5
1.1.3.3. La Revolución del Internet	6
1.1.3.4. La Globalización	7
1.1.3.5. Aumento de la Competencia	7
1.1.4. Las Personas	8
1.1.5. Capital Humano y Capital Intelectual	8
1.1.5.1. Capital Interno	9
1.1.5.2. Capital Externo	9

1.1.5.3.	Capital Humano	10
1.2.	Administración de Recursos humanos	11
1.2.1.	La Administración de Recursos Humanos y la Cadena de Valor	12
1.2.2.	La Administración de Recursos Humanos y el Efecto de la Globalización	12
1.3.	Capacitación	13
1.3.1.	La Capacitación para el Desarrollo de las Organizaciones	14
1.3.2.	Ventaja Competitiva a través de las Personas	15
1.3.3.	Inversión en Capacitación	15
1.3.4.	Costo Empresa	16
1.3.5.	Contenido de la Capacitación	16
1.3.6.	Objetivos de la Capacitación	17
1.4.	Proceso de Capacitación	17
1.4.1	Diagnóstico	18
1.4.1.1.	Análisis de la Organización	18
1.4.1.2.	Análisis de los Recursos Humanos	18
1.4.1.3.	Análisis de las Operaciones y Tareas	19
1.4.1.4	Medios para Detectar las Necesidades de Capacitación	19
1.4.2.	Planeación de la Capacitación	20

1.4.3. Implementación y Realización del Programa de Capacitación	21
1.4.4. Evaluación de los Programas de Capacitación	21
1.4.4.1. Reacción	23
1.4.4.2. Aprendizaje	23
1.4.4.3. Comportamiento	24
1.4.4.4. Resultado o Rendimiento sobre la inversión	24
1.5. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)	25
1.6. Franquicia Tributaria	25
1.7. Organismo Técnico de Capacitación (OTEC)	26
1.8. Organismo Técnico Intermedio de Capacitación (OTIC)	26
<b>Capítulo II: Caso Universidad de Valparaíso, Proceso de Desarrollo de los Programas de Capacitación.</b>	<b>27</b>
2.1. Historia	27
2.1.1. Misión	27
2.1.2. Visión	28
2.2. Razones por las que debe crear Programas de Capacitación	28
2.2.1. Factores Externos	28
2.2.1.1. Ley 18834, Estatuto Administrativo	28
2.2.1.2. Ley 20129, Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior	30

2.2.1.3. Aumento de la Oferta de Educación Superior	32
2.2.2. Factores Internos	33
2.2.2.1. Mantener Preparada y Actualizada a la Institución de los Cambios del Entorno	33
2.2.2.2. Contar con Personal Preparado para enfrentar Cambios Tecnológicos	34
2.2.2.3. Preparar a los funcionarios para los Retos Organizacionales	34
2.2.2.4. Agente Motivador	35
2.3. Capacitación en la Universidad de Valparaíso	36
2.3.1. Financiamiento de la Capacitación	36
2.3.2. Constitución del Comité Bipartito de Capacitación	39
2.3.3. Etapas del Proceso de Capacitación en la Universidad	39
2.3.3.1. Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Capacitación	39
2.3.3.2. Tipos de Capacitación que se imparten	40
2.3.3.3. Identificación, Selección y Aprobación de los cursos de Capacitación	40
2.3.3.4. Difusión de los cursos y selección de funcionarios	42
2.3.3.5. Coordinación de los Cursos con OTIC	44
2.3.3.5. Realización de los Cursos de Capacitación	44

2.3.3.6. Mecanismos de Evaluación	44
2.3.3.7. Informes y Retroalimentación	46
<b>Capítulo III: Propuestas de Mejoras al Proceso Interno de Gestión de Capacitación, desarrollado para los funcionario de la Universidad de Valparaíso.</b>	<b>47</b>
3.1. Elaborar Políticas de Capacitación Interna	47
3.2. Función de Supervisor	48
3.3. Equipo de Trabajo que Conformar la Unidad de Capacitación	48
3.4. Proceso de Gestión Interno de Capacitación	48
3.4.1. Etapa 1: Detección de las Necesidades de Capacitación	49
3.4.1.1. Proceso para detectar necesidades a nivel Organizacional	49
3.4.1.2. Proceso para detectar necesidades a nivel de los Funcionarios	50
3.4.1.3. Proceso para detectar necesidades a nivel del puesto de trabajo y tareas	51
3.4.1.4. Habilidad Sistema Intranet	52
3.4.2. Etapa 2: Elaboración del Plan de Capacitación	53
3.4.2.1. Definición de Objetivos	54
3.4.2.2. Determinación de Plazos para iniciar la Capacitación	54



3.4.2.3. Identificación de los Funcionarios	55
3.4.2.4. Fuente de Financiamiento	55
3.4.2.5. Identificación del Tipo de Capacitación	55
3.4.2.6. Selección del Capacitador	56
3.4.3. Etapa 3: Ejecución de los Cursos de Capacitación	57
3.4.3.1. La Implementación y Ejecución de los Cursos	57
3.4.4. Etapa 4: Proceso para evaluar los Cursos	58
3.4.4.1. Proceso para evaluar la Reacción de los participantes	59
3.4.4.2. Proceso para evaluar el Aprendizaje	60
3.4.4.3. Proceso para evaluar el comportamiento o Cambio de Conducta	61
3.4.4.4. Beneficios de la Evaluación	62
3.5. Feedback	62
3.6. Análisis Comparativo: Proceso actual versus Propuesta Mejora	64
3.6.1. Aspectos Generales: Estructura orgánica	64
3.6.2. Planificación y Organización del Proceso	65
3.6.3. Ejecución del Proceso	66
3.6.4. Evaluación y Retroalimentación del Proceso	67
Conclusión	68
Referencia Bibliográfica	71
Anexos	74

## **RESUMEN**

Esta memoria se centra en la Administración de Recursos Humanos, respecto del Área de Capacitación. Su importancia radica en una dirección adecuada, vinculada a los objetivos organizacionales. La finalidad de la Capacitación es disminuir las brechas de conocimiento de los funcionarios, el recurso más valioso dentro de una organización, dado que las dirigen. Los procesos internos cobran importancia, debido a la fuerte competencia, por cuanto las organizaciones tratan de realizar sus actividades de manera más eficiente.

El objetivo de esta memoria es realizar un levantamiento del proceso de capacitación de la Universidad de Valparaíso, y aplicar mejoras al mismo, tomando en cuenta lo señalado por expertos en la materia.

## **ABSTRACT**

This report focuses on Human Resource Management, regarding the Training Area. Its importance lies in the proper direction, linked to organizational objectives. The purpose of the training is to reduce knowledge gaps officials, the most valuable resource within the organization, as the target. Internal processes become important, due to strong competition, as organizations try to make there activities more efficiently. The aim of this report is to conduct a survey of the training process of Universidad de Valparaíso, and implement improvements to it, taking into account the point made by experts in the field.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en ambientes dinámicos, donde la tecnología y el entorno cambian constantemente, deben muchas veces replantearse sus objetivos y analizar las estrategias que utilizan para alcanzarlos, del mismo modo, deben preocuparse de contar con los recursos necesarios para enfrentar los desafíos, tanto económicos, como de infraestructura, de información y humanos; de éste último, referido específicamente al equipo de trabajo con el que cuentan, tanto en número, como de competencias, condiciones, estudios o conocimientos que poseen para enfrentar retos y contribuir a los objetivos empresariales, en definitiva, buscar la manera de adquirirlos.

Por otra parte, la globalización y la apertura de las economías al libre mercado, hacen más intensa la competencia entre las organizaciones, que no sólo compiten localmente, esta posibilidad de poder acceder “a todo en cualquier momento”, permite a las empresas contar con los mismos insumos, tecnología, etc., por cuanto la diferenciación deben lograrla por medio de sus colaboradores a través de un mejor servicio, calidad, innovación, eficiencia en los procesos, entre otros, también, realizando estudios y detectando qué y cuál es el valor que espera obtener el cliente al elegir un producto o servicio determinado, todo esto, para no perder competitividad, lograr preferencia y mantenerse en el tiempo.

Con los grandes avances tecnológicos y rapidez de la información, antiguamente se pensaba que la tecnología reemplazaría al ser humano, pero ha ocurrido lo contrario, incluso, como lo indica el autor de “The Talent Solution” (1998), Ed

Gubman: *“En muchas economías de rápido crecimiento puede ser más fácil tener acceso al dinero y a la tecnología, que a las personas buenas”*. Esta frase reafirma lo importante y esencial que es para las empresas contar con capital humano competente y de calidad como un factor estratégico, para lograr una ventaja competitiva.

Debido a la importancia que cobran los funcionarios – o bien, los denominados “Activos Intangibles”, para algunos autores – dentro de las organizaciones, es necesario que éstas inviertan en programas de capacitación para sus trabajadores, orientados a aumentar la productividad, contribuir al clima laboral y la motivación, entre otros aspectos. Las capacitaciones proporcionan un aprendizaje continuo, entregan actualización o nuevos conocimientos, proporcionan habilidades, destrezas, cambios de actitud y son consideradas herramientas de gestión y estrategia. Del mismo modo, en que resulta importante otorgar capacitación a los empleados, es primordial para las organizaciones ir mejorando internamente todos sus procesos y en lo que respecta a capacitación del personal, debe ser un proceso de mejoramiento continuo que permita detectar las reales necesidades de capacitación vinculados con las metas y objetivos organizacionales, donde los programas de capacitación se organicen y ejecuten tomando en consideración los tiempos y recursos destinados para dicha actividad, también, donde se tenga el control y conocimientos de los resultados obtenidos a través de la capacitación para determinar su efectividad y contribución hacia la organización, considerando que se trata de una inversión.

Esta memoria se divide en tres capítulos:

- Capítulo 1: “Marco Teórico”, da a conocer al lector terminologías y definiciones según autores relacionados con el tema organizacional, recursos humanos y en especial la capacitación y su proceso.
- Capítulo 2: “Caso Universidad de Valparaíso”, da a conocer a la institución el estudio, visión, misión, estructura orgánica y en específico el proceso mediante el cual proporciona capacitación a sus empleados.
- Capítulo 3: “Mejorar el proceso interno de gestión de capacitación desarrollado para los funcionarios de la Universidad de Valparaíso”, da a conocer los pasos de un proceso de capacitación, se compara con lo que está actualmente implementado y se proponen las posibles mejoras.

Los Objetivos de esta memoria son:

Objetivo General: “Analizar el proceso de capacitación interno que genera la Universidad de Valparaíso para sus funcionarios y proponer mejoras al proceso integral”.

Objetivos Específicos:

- Describir las fases del proceso de capacitación.
- Conocer criterios de evaluación en la institución.
- Proponer mejoras en las distintas etapas del proceso de capacitación.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.**

### **1.1. La Organización.**

#### **1.1.1. Concepto.**

Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2004 p.215) señalan que la organización consiste en ensamblar y coordinar recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, necesarios para lograr las metas y actividades para atraer a gente a la organización, especificar responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos, crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el éxito.

Según Chiavenato (2007 p.6), una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas, es esencial para la existencia de la organización, que existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

Chiavenato, señala que, la disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo. Significa que el sistema de contribuciones es inestable ya que la contribución de cada integrante varía enormemente [...], en función del sistema de recompensas que emplee la organización para incrementar las contribuciones”. (Anexo 1: “Lo que Constituye a las Organizaciones”).

### **1.1.2. Objetivos Organizacionales.**

Para Chiavenato (2007 p.22), toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del por qué su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Para una organización es una situación deseada que debe alcanzar.

### **1.1.3. Las Organizaciones y los Nuevos Desafíos.**

#### **1.1.3.1. Retos del Entorno.**

Para los autores Luis Gómez-Mejía, David Balkin, Robert Cardy (2008, p4), los retos del entorno, vienen dados por fuerzas externas a la empresa. Influyen sobre los resultados de la organización y están en gran medida fuera del control de los directivos. Por tanto, los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y amenazas. También deben conservar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno.

#### **1.1.3.2. Retos Organizativos.**

Para los autores Luis Gómez-Mejía, David Balkin, Robert Cardy (2008 p.12), los retos organizativos vienen dados por problemas internos de la empresa. Los directores eficaces que están informados sobre los retos organizativos y las

cuestiones importantes de recursos humanos, identifican las situaciones organizativas y las resuelven antes de que se conviertan en problemas.

### **1.1.3.3. La Revolución de Internet.**

Para los autores, Luis Gómez-Mejía, David Balkin, Robert Cardy (2008, p.6), el fuerte crecimiento de internet en los últimos años probablemente sea representativo de la tendencia particular del entorno más importante que afecta a las organizaciones y a sus prácticas de Recursos Humanos [...]. Hoy en día, casi todas las empresas utilizan internet como prácticas normales de negocios.

Para Chiavenato (2007 p.8), la era de la información comienza alrededor de 1990. Sus características: cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo, la tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización.

Para las organizaciones, la competitividad se hizo más intensa. Las estructuras que poseían ya no eran idóneas para enfrentar el ritmo acelerado [...]. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, éstas se volvieron transitorias, los puestos y funciones debieron definirse y redefinirse en razón de los cambios y la tecnología. Los productos y servicios se ajustan a las demandas y necesidades de los clientes, ahora dotados de hábitos cambiantes y exigentes. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. Las personas, sus



conocimientos y habilidades se convierten en la base principal de la nueva organización. El capital más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas.

#### **1.1.3.4. La Globalización.**

La globalización, es un fenómeno que surge a fines del siglo XX. Consiste en la integración entre los países, tanto en sus aspectos económicos, sociales y culturales, entre otros. Su base se sustenta con la interdependencia de los mercados, apoyado con las tecnologías de la información.

La Real Academia Española, lo define como la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la lengua española. [En Línea]<<http://lema.rae.es/drae/?val=GLOBALIZACI%C3%93N>> [Consulta: 28 julio 2012].

#### **1.1.3.5. Aumento de la Competencia.**

Según los autores, Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall Schuler (2007 p.13), el mundo está convirtiéndose en un mercado único y con esto, la competencia está haciéndose cada vez más intensa. Se está en presencia del fenómeno denominado “globalización”. La capacidad para competir se basa cada vez menos en las herramientas tradicionales ya que se muestran

ineficaces ante las nuevas situaciones. En su lugar, la fuerza competitiva está supeditada al uso de nuevos planteamientos y nuevas herramientas, una de las cuales es la gestión de los recursos humanos. La empresa victoriosa será aquella que mejor pueda atraer, retener y motivar a los empleados con talento, potenciando el desarrollo de capacidades y habilidades.

#### **1.1.4. Las Personas.**

Chiavenato (2007 p.43), señala que, las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. La Administración de Recursos Humanos moderna, procura tratar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes. Cada persona debe estar consciente de que además de realizar sus tareas, debe ser un elemento de diagnósticos y de solución de problemas, para que su trabajo mejore continuamente. Así es como las organizaciones de éxito crecen y se fortalecen. (Anexo 2: "Personas como personas y personas como recursos).

#### **1.1.5. Capital Humano y Capital Intelectual.**

Para Chiavenato (2007 p.36) en la era industrial, las organizaciones que tenían éxito eran las que incrementaban su capital financiero. La imagen de éxito estaba representada por el tamaño, instalaciones físicas, patrimonio contable y riqueza financiera. La acumulación de recursos (financieros y materiales) era uno de los

objetivos organizacionales más importantes. Actualmente, que las organizaciones sean grandes no significa que tengan éxito. Existen organizaciones pequeñas que logran un gran éxito y son más rentables. La razón, es la innovación, la capacidad de proporcionar productos y servicios creativos que transforman a otros en obsoletos e inútiles; es la capacidad de una organización para adelantarse a las demás y conquistar clientes y consumidores.

En la era de la información, el recurso más importante de una organización, lo pasa a sustituir El Capital Intelectual, que dentro de la organización está constituido de activos intangibles, en Anexo 3 se encuentra esquema con “Las divisiones del Capital Intelectual”:

#### **1.1.5.1 Capital Interno.**

Según Chiavenato (2007 p.37) el Capital Interno, comprende a la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente conocemos como organización, también forma parte el espíritu organizacional.

#### **1.1.5.2 Capital Externo.**

Según Chiavenato (2007 p.37), comprende la estructura externa de la organización, relación con clientes y proveedores, marcas registradas, patentes y

prestigio de la empresa. El valor de estos activos está determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.

### **1.1.5.3 Capital Humano.**

Para Chiavenato (2007 p.37), las personas en su conjunto componen el capital humano de la organización. Pueden valer más o menos en la medida en que contengan talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, hacerlas ágil y competitivas. Por tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello la organización debe utilizar intensamente cuatro detonantes indispensables:

- Autoridad: delegar poder a las personas. Dar autonomía.
- Información: Difundir la información, además hacerla útil y productiva, para facilitar la toma de decisiones.
- Recompensas: incentivos que promuevan los objetivos organizacionales, uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. Funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.
- Competencias: Ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización, al definir las competencias que ella necesita para alcanzar sus objetivos y crear condiciones interna para que las personas las adquieran y desarrollen.

## 1.2. Administración de Recursos Humanos.

Para los autores George Bohlander – Scott Snell (2008), es un área dentro de la Administración; en muchas organizaciones es considerada como staff; apoya y presta servicios en el ámbito de selección, reclutamiento, remuneración, higiene, seguridad y capacitación; coordina al único activo vivo e inteligente y debe hacerlo en virtud de las estrategias de la misma, dado que son las personas las que tienen la capacidad de llevar con éxito la gestión empresarial. Hoy se habla de administrar con las personas. Términos como *capital humano* y *activos intelectuales* tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en el desempeño de una organización.

Para los autores Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall Schuler (2007 p.83), la planificación de los recursos humanos, es el proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada momento para cuando se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización. Como tal, la planificación de los recursos humanos está directamente vinculada a la estrategia empresarial. Una vez que se han establecido los planes empresariales, la planificación de recursos humanos ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados que se requerirán para lograr las metas y objetivos. (Anexo 4: “Funciones y Actividades en la Gestión de los Recursos Humanos”).

### **1.2.1. La Administración de Recursos Humanos y la Cadena de Valor.**

Para Porter (2010, p.51 y 60) La Cadena de Valor, disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de sus costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales [...]. La cadena de valor distingue actividades primarias y de apoyo, de ésta última considera la Administración de Recursos Humanos; actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo el personal. La administración de RRHH afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. Anexo 5: La Cadena de Valor.

### **1.2.2. La Administración de Recurso Humano y el Efecto de la Globalización.**

El personal de recursos humanos con frecuencia es el responsable de implementar programas de capacitación, desarrollar y elaborar oportunidades para aumentar el entendimiento de los gerentes sobre las culturas y las costumbres extranjeras cada vez más cercanas y familiares, debido a la globalización.

Las organizaciones están conectadas por relaciones computarizadas y con ello contribuyen al nacimiento de una generación de trabajadores “virtuales” que trabajan desde casa, o desde cualquier lugar a donde se les lleve el trabajo.

La introducción de la tecnología de punta tiende a reducir la cantidad de empleos que requieren pocas habilidades y aumentar las que requieren destrezas considerables. Se hace referencia a esta transformación como un cambio de “trabajo de contacto” a uno de “trabajadores de conocimiento”, en el que las responsabilidades aumentan para incluir una variedad más rica de actividades como la planeación, la toma de decisiones y la solución de problemas.

En varios casos se vuelve a capacitar a los empleados actuales para que asuman nuevos roles y responsabilidades, pero aunque sean sustituidos, también es necesario capacitar a los trabajadores desplazados. (Anexo 6: “Condicionantes externos e internos a la gestión de los Recursos Humanos”).

### **1.3. Capacitación.**

Para Chiavenato (2007 p.386), es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos por la organización. La capacitación tiene como esencia transmitir conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, las tareas y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

### **1.3.1. La Capacitación para el Desarrollo de las Organizaciones.**

Los autores George Bohlander y Scott Snell (2009 p.294) señalan que la capacitación se ha vuelto cada vez más importante para el éxito de las organizaciones y les ha permitido mantenerse en el tiempo. Las empresas, a menudo compiten con base en sus competencias, que son un conjunto esencial de conocimientos y experiencias que le proporciona una ventaja sobre sus competidores y les permite diferenciarse. La capacitación tiene un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de esas competencias, se ha convertido en parte de la columna vertebral de la implementación estratégica. Con una mirada más amplia, el objetivo final de la capacitación es contribuir a las metas organizacionales y los programas deben desarrollarse con esto en mente. Los gerentes no deben perder de vista las metas y estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación con base a éstas. (Anexo 7: “Pasos de la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos”).

Varios autores hacen la distinción entre capacitación y desarrollo, se refieren a capacitación cuando se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento, o bien, para prepararlas para un puesto específico en un corto plazo, en tanto el desarrollo, consiste en ofrecer habilidades que la organización necesitará para el futuro.



### **1.3.2. Ventaja Competitiva a través de las Personas.**

Quintero (2003, p.130), señala que, en el escenario competitivo actual, las empresas que marcan la diferencia son aquellas que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes con productos o servicios preferiblemente innovadores, con una excelente relación precio/beneficio y que, adicionalmente, resiste los ataques de la competencia por medio de fuerte barreras creadas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles [...]. Todas ellas, a través de la gestión del talento humano y del desarrollo permanente de su personal, buscan la creación de nuevas competencias para atender a clientes más exigentes. Por esto, la formación basada en las competencias es la base de la nueva estrategia de las empresas competitivas.

Quintero, Ramírez, Álvaro. El aprendizaje en la empresa: la nueva ventaja competitiva Educación y Educadores [en línea] 2003: [Fecha de consulta: 22 de octubre de 2013] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400609>> ISSN 0123-1294.

### **1.3.3. Inversión en Capacitación.**

George Bohlander y Scott Snell (2009), señalan que la investigación muestra que los ingresos de una organización y su rentabilidad global se correlacionan de forma positiva con la cantidad de capacitación que proporcionan a sus empleados.

Dada la fuerte apuesta monetaria que las organizaciones hacen en la capacitación, lo prudente sería que los gerentes desearan maximizar el rendimiento de dicha inversión.

#### **1.3.4. Costo Empresa.**

La Universidad de Valparaíso, ha creado este concepto para referirse a los dineros que desembolsa para invertir en la capacitación de sus empleados y que no corresponden a la franquicia tributaria.

#### **1.3.5. Contenido de la Capacitación.**

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber según Chiavenato (2007 p. 386):

- Transmisión de información: el contenido es lo esencial de muchos programas de capacitación normalmente sobre el trabajo, respecto de la empresa, sus productos y servicios, organización, políticas, reglas, etc.
- Desarrollo de habilidades: habilidades, destrezas y conocimientos que están relacionados con el desempeño del puesto (presente y/o futuras).
- Desarrollo o modificación de actitudes: busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en favorables [...]. Puede involucrar la adquisición de nuevo hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios.

- Desarrollo de Conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración.

(Anexo 8: “Tipos de Cambio de Conducta por medio de la Capacitación”)

### **1.3.6. Objetivos de la Capacitación.**

Para Chiavenato (2007 p.387) los objetivos de la capacitación consiste en:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima satisfactorio o aumentar la motivación y volverlas receptivas a las tendencias de la administración.

### **1.4. Proceso de la Capacitación.**

Según Chang (1995, p.8), un proceso es una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.

Chiavenato (2007 p.388) La capacitación es el acto intencional de facilitar los medios que permitirán el aprendizaje, surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, que implica un proceso de cuatro etapas (Anexo 9: “Etapa de los Programas de Capacitación y Procesos del mismo”):

### **1.4.1. Diagnóstico.**

Chiavenato (2007 p.390), es la primera etapa del proceso de capacitación, se refiere a la identificación preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

#### **1.4.1.1. Análisis de toda la Organización: El Sistema Organizacional.**

Para Chiavenato (2007 p.392), los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva de la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la organización (misión, visión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos), también incluyen el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante de lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan.

#### **1.4.1.2 Análisis de los Recursos Humanos: El Sistema de Capacitación.**

Para Chiavenato (2007 p.393), este análisis, procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir actividades presentes y futuras de la organización. Es un análisis de la fuerza de trabajo,

sobre el funcionamiento de la organización, propone que los empleados cuenten con habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

#### **1.4.1.3 Análisis de las Operaciones y Tareas: El Sistema de Adquisición de Habilidades.**

Para Chiavenato (2007 p.394), es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación. El análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puesto y especialización sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

#### **1.4.1.4 Medios para Detectar las Necesidades de Capacitación.**

Según Chiavenato (2007 p.395), la detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Esta información debe agruparse sistemáticamente y otra, está en manos de los administradores de línea [...]. El administrador de línea es responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación y de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría de los

especialistas de capacitación. Algunos de los medios empleados para la detección de las necesidades de capacitación son: Evaluación del desempeño, la observación, cuestionarios, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen a empleados, entre otros.

#### **1.4.2. Planeación de la Capacitación.**

Según Chiavenato (2007 p.397), los programas de capacitación requieren un plan que incluya:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos para implementar la capacitación, tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- Definición de la población meta. Las personas que serán capacitadas: número de personas, tiempo disponible, grado de habilidad, conocimiento y tipo de actitudes y características personales de conducta.
- Lugar de la capacitación: en el puesto, fuera de él pero dentro de la empresa o fuera de ella.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario y ocasión propicia.

- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

### **1.4.3. Implementación y Realización del Programa de Capacitación.**

Chiavenato (2007 p.402), indica que la implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices pueden ser de cualquier nivel jerárquico que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, o fuera de esta que cuenta con experiencia o están especializadas en determinada actividad y transmiten sus conocimientos. La implementación de la capacitación depende de: la adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la empresa, la calidad del material, la cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa, la calidad y preparación de los instructores, calidad de los aprendices.

### **1.4.4. Evaluación de los Programas de Capacitación.**

Chiavenato (2007 p.403), es la etapa final del proceso de capacitación para establecer su efectividad. El programa debe incluir la evaluación de su eficiencia, que debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados se puede hacer en tres niveles:

- Evaluación a nivel organizacional, la capacitación debe proveer resultados como: aumento en la eficacia, mejora de la imagen y clima organizacional y la relación entre la empresa y los empleados, apoyo del cambio y la innovación, aumento de la eficiencia.
- Evaluación a nivel de los recursos humanos, es este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: reducción de rotación de personal y el ausentismo, aumento de la eficacia individual, habilidades y conocimientos de las personas, cambio de actitudes y conducta.
- Evaluación a nivel de las tareas y operaciones, en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento de la productividad, mejora en la calidad de los productos y servicios y la atención al cliente, reducción del índice de accidentes y del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Existen cuatro criterios para evaluar la capacitación: Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados.



La combinación de estos criterios puede dar una imagen total del programa de capacitación para ayudar a los gerentes a decidir cuáles son las áreas problemáticas, que hay que cambiar y si se debe continuar con él.

#### **1.4.4.1 Reacción.**

Los participantes satisfechos tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en el puesto. Los participantes pueden hacer algo más que decir si les gustó o no el programa. Pueden informar qué contenidos y técnicas encontraron útiles, criticar a los instructores o hacer sugerencias, etc. quizá sea fácil reunir comentarios encantadores de los participantes, pero aunque esta información satisfaga a la gerencia, podría no ser útil a la organización, a menos que se traduzca en una mejora medible del comportamiento y del desempeño en el puesto.

#### **1.4.4.2 Aprendizaje.**

Consiste en comprobar si los participantes en realidad aprendieron. Hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación proporcionaría una base estándar de los participantes, que puede medirse otra vez después de la capacitación. Sin embargo, además de examinar a los participantes antes y después de la capacitación, pueden medirse estándares paralelos en personas de un grupo de control y compararlos con los de quienes

recibieron la capacitación para asegurarse de que la mejora es resultado de la capacitación y no otro factor. El grupo debe estar conformado por empleados que no hayan recibido la capacitación, pero que están al mismo nivel de puesto.

#### **1.4.4.3 Comportamiento.**

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 la capacitación fue ineficaz. La transferencia de la capacitación consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto.

#### **1.4.4.4. Resultados o rendimientos sobre la inversión (ROI).**

Los gerentes de capacitación tienen que demostrar que sus programas producen “resultados netos”. Hoy en día casi todas las organizaciones productivas miden su capacitación en términos de su retorno sobre la inversión (R.O.I.), el cual también se conoce como la utilidad que obtiene la empresa por la cantidad de dinero que invirtió en la capacitación. El R.O.I. de una empresa lo constituyen los beneficios derivados de la capacitación en relación con los costos en que se incurrió al aplicarla y corresponde a los gerentes de recursos humanos la responsabilidad de calcularlos y presentarlos a la alta gerencia de la empresa. Los beneficios pueden incluir el aumento en las utilidades, productividad y calidad o disminución en costos, aumento en la satisfacción de los clientes o en los empleados en el puesto

y en consecuencia reducción en la rotación del personal. (Anexo 10: “Metodología para calcular el ROI de la Capacitación, ejemplo”).

### **1.5. Servicio Nacional de Capacitación y empleo (SENCE).**

Organismo técnico descentralizado del Estado, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Su misión es contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, a través de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral, que propenda al desarrollo de un proceso de formación permanente. [En línea] <[http://www.sence.cl/sence/?page\\_id=262](http://www.sence.cl/sence/?page_id=262) > [Consultado: 12 de noviembre 2012].

### **1.6. Franquicia Tributaria.**

Es el incentivo tributario establecido por la Ley N°19.518, que se otorga a las empresas clasificadas por Servicio de Impuestos Internos como contribuyente de primera categoría de la Ley de Impuesto a la Renta y que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 U.T.M. consiste en la posibilidad de descontar del impuesto a la renta a pagar anualmente, hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones del conjunto de trabajadores contratados, por concepto de los gastos que haya incurrido por la realización de actividades

informadas al SENCE. [En línea] <<http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60462.html>>[Consultado: 12 de noviembre 2013].

### **1.7. Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC).**

Son instituciones acreditadas por SENCE con exclusividad para ejecutar actividades de capacitación que pueden ser imputadas a franquicia tributaria y ser contratadas por los servicios para la ejecución de cursos financiados con recursos públicos. [En línea] <[http://www.sence.cl/sence/?page\\_id=630](http://www.sence.cl/sence/?page_id=630)> [Consultado: 12 de noviembre 2012].

### **1.8. Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC).**

Son las instituciones que administran parte o todos los recursos que sus empresas afiliadas pueden destinar a capacitación gracias a la franquicia tributaria SENCE. Además, sirve de nexo entre la empresa y el OTEC. La adhesión de las empresas a alguna OTIC es voluntaria. [En línea]< [http://www.sence.cl/sence/?page\\_id=632](http://www.sence.cl/sence/?page_id=632)> [Consultado: 12 de noviembre 2012].

## **CAPITULO II: CASO UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PROCESO DE DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

### **2.1. Historia.**

La Universidad de Valparaíso, es una institución de Educación Superior independiente, autónoma, con personalidad jurídica propia, creada mediante el Decreto con Fuerza de Ley N°6 de fecha 10 de febrero de 1981. Se rige mediante el Estatuto Administrativo, Ley 18834 y Estatuto Orgánico D.F.L. N°147.

#### **2.1.1. Misión.**

La Universidad de Valparaíso, es una institución estatal, pública y autónoma, fundada en una larga tradición y se plantea como misión: “generar y difundir el conocimiento, cultivando las ciencias y tecnologías, las humanidades y las artes, a través del desarrollo de docencia de pre-grado, post-grado e investigación, entregando las competencias para formar los graduados, profesionales e investigadores que la sociedad requiere, en un marco de gestión de calidad y compromiso con el desarrollo regional y nacional.

Los valores que la inspiran son la participación, la solidaridad, la equidad, la libertad, el pluralismo, el pensamiento crítico y el respeto a la diversidad”.

[En Línea]. <<http://uv.cl/universidad/> > [Consulta: 26 septiembre 2012].

### **2.1.2. Visión.**

La Universidad de Valparaíso, aspira a ser una institución:

- De excelencia en la formación de personas, en la innovación y generación de conocimiento y en su gestión.
- Pluralista y altamente participativa de todos sus estamentos.
- Vinculada a la realidad de su entorno.
- Que aporte desde la potenciación de su ubicación en la Región de Valparaíso, al desarrollo regional y nacional.
- Socialmente responsable.
- Referente a la educación superior en el ámbito nacional e internacional”.

Fuente: [En Línea]. <<http://uv.cl/universidad/>> [Consulta: 26 septiembre 2012].

Organigrama de la Universidad de Valparaíso en Anexo N°11.

Facultades y Campus de la Universidad de Valparaíso en Anexo N°12.

Autoridades de la Universidad de Valparaíso en Anexo N°13.

## **2.2. Razones por las que debe crear Programas de Capacitación.**

### **2.2.1. Factores Externos:**

#### **2.2.1.1. Ley 18834, Estatuto Administrativo.**

La Universidad de Valparaíso, es una organización de carácter público, estatal, que se regula por el Estatuto Administrativo, Ley 18.834 de fecha 23 de

septiembre de 1989. La misma Ley contempla en el Párrafo 3º, artículo 26, materias referentes a la capacitación.

Define a la capacitación como: “el conjunto de actividades permanente, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios, desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.

Existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán el orden de preferencia:

- a) La capacitación para la promoción, aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección se hará de acuerdo al escalafón.
- b) La capacitación de perfeccionamiento, tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará se realizará mediante concurso.
- c) La capacitación voluntaria, corresponde a aquella de interés para la institución y que no está ligada a un cargo determinado, ni es habilitante para el ascenso. El jefe superior de la institución, determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso evaluando los méritos de los candidatos.

Los funcionarios seleccionados para seguir cursos, tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones.

Fuente: Ley 18834, Estatuto Administrativo, [En línea]<<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30210>>,[Consulta: 26 de septiembre 2012].

La ley no establece como una obligación la capacitación, más bien explica el concepto y los tipos, pero si lo hace con la calificación, e indica que todos los funcionarios deben ser evaluados. Las calificaciones tienen por objeto evaluar el desempeño y las actitudes, según las exigencias y características de su cargo y servirán para la promoción, los estímulos o la eliminación del servicio y es en este proceso donde se consideran las capacitaciones realizadas por los funcionarios.

#### **2.2.1.2. Ley 20129, Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.**

Con el objeto de optimizar la entrega de recursos para mejorar la educación chilena, el gobierno aprobó la Ley 20129 del 2006, para acreditar la calidad de las instituciones de educación superior autónoma y/o las carreras que éstas imparten y que voluntariamente se incorporan a este proceso.

La Comisión Nacional de Acreditación (C.N.A.) fija y revisa las pautas de evaluación de los procesos de acreditación y supervisa el funcionamiento de las agencias. Los beneficios que trae acreditarse son:

- Permite autoevaluación y evaluación externa del trabajo de las instituciones.
- Facilita la elaboración de planes de mejoramiento.
- Ayuda a la optimización de recursos, al conocer las fortalezas y debilidades institucionales, de carreras y/o programas.
- Permite acceder al financiamiento estatal (becas y créditos).



Finalizado el proceso de acreditación, se determina si existe o no méritos para la acreditación. El período máximo es de 7 años y como mínimo 2.

De los puntos obligatorios de la Acreditación Institucional, está la “Gestión Estratégica Institucional”, que debe realizarse sobre la base de la misión declarada, para resguardar el cumplimiento de los propósitos institucionales. Para lograrlo las instituciones deben contar con adecuados mecanismos de evaluación, planificación y seguimiento de las acciones planificadas. La gestión estratégica debe considerar, a lo menos éstos aspectos:

- Diagnóstico estratégico de la Institución, tomando en consideración elementos internos y externos.
- Establecimiento de prioridades institucionales a mediano y largo plazo.
- Traducción de esas prioridades a la formulación y puesta en práctica de planes de desarrollo.
- Verificación del grado de avance hacia las metas establecidas.
- Uso de resultados de verificación para ajustar metas, acciones y recursos.
- Capacidad de análisis institucional y manejo de información para la gestión.

Para la Universidad de Valparaíso, someterse a este proceso, es indispensable y estratégico, los resultados, permiten mostrarse como una organización de procesos eficientes y le permiten ser competitiva dentro de su entorno, entrega seguridad a los estudiantes y sus familias sobre una educación de calidad, además el proceso, condiciona la entrega de recursos fiscales.

Actualmente la Universidad de Valparaíso está acreditada hasta octubre del 2017, en sus áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado y en las electivas de Investigación y vinculación con el Medio.

### **2.2.1.3. Aumento de la Oferta de Educación Superior.**

Hasta el año 1980 la oferta de educación superior chilena estaba compuesta solamente por universidades.

Actualmente y según el Consejo Nacional de Educación (C.N.ED.), la oferta de Educación Superior chilena, se compone por:

- 60 Universidades (públicas y privadas)
- 44 institutos Profesionales
- 59 Centros de Formación Técnica.

Fuente:[Enlínea:<[http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionIndicesEstadisticas/indices\\_estadisticas.aspx](http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionIndicesEstadisticas/indices_estadisticas.aspx)>Consulta 26 de diciembre 2013].

Para el año 2013, el total de alumnos matriculados en alguna institución de educación superior es de 1.075.668 alumnos, siendo la distribución de alumnos en las distintas instituciones de educación superior la siguiente:

<b>Institución</b>	<b>Cantidad de Alumnos</b>
Universidades Universidad de Valparaíso	622.736 15.262
Institutos Profesionales	317.929
Centros de Formación Técnica	135.003

Fuente: Informe de Estadísticas de Pregrado 2013. CNED.

[Enlínea:<[http://public.tableausoftware.com/views/01\\_DescripcionGeneral/01Mat\\_Sistema?:embed=y&:display\\_count=no](http://public.tableausoftware.com/views/01_DescripcionGeneral/01Mat_Sistema?:embed=y&:display_count=no)> Consulta: 26 de diciembre 2013].

La explicación al aumento de las instituciones se debe a un mayor incremento en la demanda por educación para todos los niveles socioeconómico, debido a que el concepto de un mayor bienestar está asociado a más educación.

## **2.2.2. Factores Internos:**

### **2.2.2.1. Mantener Preparada y Actualizada a la Institución de los Cambios del Entorno.**

La Universidad de Valparaíso, al igual que otras organizaciones está inserta en un ambiente dinámico de cambios constantes que afectan su normal funcionamiento y la han obligado a generar nuevas estrategias para enfrentarlos.

Las personas que forman parte de la organización deben mantenerse alerta ante los cambios y estar en constante actualización de sus conocimientos para lograr

un buen manejo y dirección, el éxito y permanencia de la organización en el tiempo depende de la gestión de los funcionarios en todos sus niveles.

#### **2.2.2.2. Contar con Personal Preparado para Enfrentar Cambios Tecnológicos.**

La tecnología es uno de los factores que cambia a cada instante, ha contribuido a la velocidad de la información, mejorar procesos, aumenta la productividad y hace la vida de las personas más simples.

La Universidad de Valparaíso, con el objeto de estar vigente y por su crecimiento, ha debido adaptarse a las exigencias y con los años ha invertido en tecnología; que corresponden a E.R.P., software para la información financiera/contable, adquisición de equipos especializados para ciertas carreras o laboratorios, entre otros. Pero cada mejora o actualización a implementar debe contar con el equipo humano que lo entienda y lo utilice eficientemente, por cuanto es necesario invertir en capacitación para estos funcionarios.

#### **2.2.2.3. Preparar a los Funcionarios para los Retos Organizacionales.**

Las organizaciones deben actuar según su misión y visión declarada y las estrategias que han diseñado y todos los esfuerzos se canalizan para alcanzar sus

objetivos, para que esto sea posible es necesario que todos los funcionarios entiendan qué es lo que se espera de ellos y cuál es la contribución que hacen.

Un ejemplo claro de reto organizacional al que se enfrentó la Universidad de Valparaíso, es el proceso de acreditación. Proceso para el cual, ha creado áreas de apoyo como la Dirección de Calidad (DIRCAL) con personal con los conocimientos idóneos para enfrentar estos desafíos y que apoye la labor.

#### **2.2.2.4. Agente Motivador.**

La capacitación, es una herramienta que se debe utilizar para entregar conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas y debe ser proporcionada a los funcionarios en un marco de planificación de los recursos humanos que las organizaciones deben elaborar. También, contribuye al clima organizacional.

La entrega de capacitación direccionada o enfocada, entrega seguridad y respaldo a los funcionarios que la reciben, por cuanto la retribución por parte de ellos, es acrecentar su sentido de pertenencia hacia la institución y reforzar los compromisos con ésta a través de un trabajo eficiente.

La capacitación puede ser utilizada como un agente motivador, donde el funcionario sienta el respaldo y reconozca el esfuerzo de la institución al invertir en él, y en el caso de la Universidad de Valparaíso puede ser reconocida dentro de sus calificaciones.

### **2.3. Capacitación en la Universidad de Valparaíso.**

La capacitación es un proceso en el cual pueden participar todos los funcionarios que componen la Universidad (contrata y planta) tanto académicos como no académicos, sin embargo para el estamento académico, existe la División Académica, cuya misión es proponer las políticas y gestionar los recursos de apoyo al proceso académico y en materias de capacitación existe la Unidad de Perfeccionamiento Académico que esta memoria no profundiza.

Bajo el alero de la Dirección de Recursos Humanos, existe la Unidad de Capacitación, integrada por dos personas, la Unidad tiene a cargo el proceso interno de capacitación y además, hace las veces de OTEC.

#### **2.3.1 Financiamiento de la Capacitación.**

La Universidad de Valparaíso, anualmente tiene la posibilidad de hacer uso de la franquicia tributaria (F.T.) para capacitar a sus funcionarios, debido a que es contribuyente de primera categoría y posee una planilla de remuneraciones mensual superior a 900 U.T.M., pudiendo destinar el equivalente al 1% de la planilla de remuneraciones imponibles anual de sus trabajadores.

A continuación, se detalla dinero disponible a utilizar por la Universidad de Valparaíso en cursos de capacitación con cargo a F.T. desde el año 2008 al 2012:

<b>Año</b>	<b>Monto destinado a la capacitación por F.T.</b>
2007 para utilizar en 2008	\$140.000.000
2008 para utilizar en 2009	\$153.617.499
2009 para utilizar en 2010	\$162.039.476
2010 para utilizar en 2011	\$176.145.583
2011 para utilizar en 2012	\$193.234.208

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Director del Departamento de Contabilidad U.V. [Consultado: 12 de noviembre 2012].

A continuación se presenta un comparativo de los montos disponibles, versus los utilizados en cursos de capacitación desde el año 2008 al 2012:

<b>Descripción</b>	<b>Años</b>				
	2008	2009	2010	2011	2012
<u>Franquicia Tributaria</u>					
Disponibilidad	\$ 140.000.000	\$ 153.617.499	\$ 162.039.476	\$ 176.145.583	\$ 193.234.208
Uso efectivo	\$ 27.900.167	\$ 72.813.499	\$ 140.344.715	\$ 105.215.336	\$ 142.086.465
<b>% Utilizado</b>	<b>19,9%</b>	<b>47,4%</b>	<b>86,6%</b>	<b>59,7%</b>	<b>73,5%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Unidad de Capacitación y el Departamento de Contabilidad U.V.

Es importante precisar que la franquicia tributaria cubre los costos de los cursos total o parcialmente dependiendo de la renta bruta de los participantes. A continuación se indican los tramos de renta asociados al porcentaje que cubre la franquicia tributaria:

<b>Monto Renta Bruta</b>	<b>% que cubre F.T.</b>
De 0 a 25 U.T.M.	100%
De 25 a 50 U.T.M.	50%
Sobre 50 U.T.M.	15%

Fuente: SENCE [En línea] <<http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2013/07/Manual-de-Procedimientos-Franquicia-Tributaria-2013-Empresas.pdf>>[consultado: 30 de julio 2013].

Para determinar el tramo al que corresponde la remuneración, se deberá dividir la remuneración del mes anterior al que comienza el curso por la UTM del mismo período.

En los casos donde la franquicia tributaria no cubre en un 100% los cursos de capacitación, o bien son cursos sin código SENCE, la Universidad ha creado el concepto de costo empresa (desde el año 2011), que dispone de recursos para estos casos. A continuación se indican los dineros presupuestados y ejecutados:

<b>Descripción</b>	<b>Años</b>		
	2011	2012	2013
<b>Costo Empresa</b>			
Disponibilidad	\$ 19.371.770	\$ 33.000.000	\$ 28.024.075
Uso efectivo	\$ 19.371.770	\$ 30.809.942	\$ 14.954.425
<b>% Utilizado</b>	<b>100%</b>	<b>93,36%</b>	<b>53,36%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Unidad Presupuesto y de Capacitación UV.

Nota: el uso efectivo en el año 2013, es la información al 27 de diciembre 2013 sujeta a variación.



### **2.3.2 Constitución del Comité Bipartito de Capacitación.**

Por Ley (Nº19518, Estatuto de Capacitación y Empleo, Artículo Nº13), es obligatorio para las empresas que tengan una dotación igual o superior a 15 trabajadores, constituir un Comité Bipartito de Capacitación. Su función es acordar y evaluar el o los programas de capacitación de la empresa, así como asesorar a la dirección de la misma en materias de capacitación. La ley, además señala que el comité deberá estar constituido por tres representantes del empleador y tres de los trabajadores. En Anexo 14: Funcionarios de la Universidad de Valparaíso que conformar el Comité Bipartito de Capacitación (año 2012)”.

### **2.3.3. Etapas del Proceso de Capacitación en la Universidad.**

A continuación se describen las etapas del proceso actual de capacitación en la Universidad de Valparaíso, el que además se encuentra esquematizado en Anexo 15.

#### **2.3.3.1. Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Capacitación.**

El Plan Anual de Capacitación, es un documento que elabora y emite a principio de cada año el Encargado de la Unidad de Capacitación según su criterio, sin retroalimentación del resto de las unidades debido a la falta de políticas

institucionales en esta materia; en el documento se enmarcan las actividades de capacitación que se llevarán a cabo. El informe entre otros aspectos individualiza las brechas del conocimiento que desean abordar, el número de vacantes y el valor aproximado de los cursos comparándolos con el año anterior y aplicando un delta; es presentado al Director de Recursos Humanos y al Comité Bipartito de Capacitación para visto bueno y luego a la junta directiva. Aproximadamente este proceso demora de 2 a 3 meses dentro del mismo período en el cual se imparten las capacitaciones. En Anexo 16 se encuentra esquema de esta etapa.

#### **2.3.3.2. Tipos de Capacitación que se Imparten.**

Según la clasificación que dispone el Estatuto Administrativo sobre los tipos de capacitación que se pueden impartir, la Universidad de Valparaíso, ofrece cursos orientados por lo general a una capacitación de tipo voluntaria y en algunos casos de perfeccionamiento.

#### **2.3.3.3. Identificación, Selección y Aprobación de Cursos de Capacitación.**

Una vez que el Plan Anual de Capacitación es aprobado, el Encargado de Capacitación identifica los cursos de capacitación para ofrecer a la comunidad universitaria de la siguiente manera:

1. Recepciona y analiza oferta de cursos de capacitación desde diferentes OTEC.
2. Analiza los cursos ejecutados el año anterior que han tenido buena convocatoria de participantes para ofertarlos nuevamente.
3. Analiza cursos solicitados por los propios funcionarios (los que muchas veces no se relacionan con la función habitual que realizan).
4. Analiza cursos solicitados por las jefaturas directas para los empleados.

Sobre el último análisis, es una práctica es poco habitual, el objetivo es que las jefaturas soliciten cursos específicos para sus subordinados, por ejemplo, el Director del Departamento de Contabilidad, en virtud del cambio que se estaba produciendo con la información financiera y contable en los balances, solicitó el curso de I.F.R.S. (Normas Internacionales de Información Financiera) para todo su grupo de trabajo.

Los cursos que finalmente se ofertan a la comunidad universitaria deben vincularse con el Plan Anual de Capacitación, si no hay vinculación deben ser aprobados por el Director de Recursos Humanos y Comité Bipartito de Capacitación.

En Anexo 17 se encuentra esquematizado el proceso de “Identificación, selección y aprobación de Cursos de Capacitación”.

#### **2.3.3.4. Difusión de los Cursos y Selección de Funcionarios.**

Los cursos aprobados son difundidos por la Unidad de Capacitación vía correo electrónico masivo a la Comunidad Universitaria, los funcionarios interesados en alguno deben completar y enviar a la Unidad los formularios que se indican:

1. Carta de Compromiso (ejemplo en Anexo 18)
2. Carta del Superior Jerárquico (ejemplo en Anexo 19)
3. Formulario de Solicitud de curso de capacitación (ejemplo en Anexo 20).

Cuando se ha vencido el plazo para el envío de la documentación, la Unidad de Capacitación y el Comité Bipartito, seleccionan a los funcionarios y analizan los costos de la capacitación (imputado a franquicia tributaria, costo empresa o ambos).

La selección depende de dos variables que hacen la diferencia:

1. La actividad de capacitación responde a la demanda voluntaria de empleados.

Los criterios que se utilizan para seleccionar a los beneficiarios son:

- ✓ Priorizar al personal que realiza funciones permanentes dentro del servicio.
- ✓ Coherencia/pertinencia del área y temática de la capacitación con las funciones del puesto de trabajo, ya sean actuales o proyectadas.
- ✓ Responsabilidad y compromiso demostrada por el beneficiario en actividades de capacitación en años anteriores.

- ✓ Proceso de solicitud debe ser realizado por el funcionario, con apoyo de la jefatura al Comité Bipartito de Capacitación, instancia que resolverá sobre su pertinencia y apoyo.

2. La actividad de capacitación es solicitada por la jefatura directa y ofertada como una necesidad a nivel institucional.

Los criterios que se utilizan para seleccionar a los beneficiarios son:

- ✓ El Encargado de Capacitación, consulta a las jefaturas de las necesidades detectadas y de los servicios de capacitación que requieran, en función de brechas de competencia y desempeño detectas.
- ✓ En base a los antecedentes recopilados el Encargado de Capacitación propone las actividades y comunica los beneficiarios de la capacitación al Comité Bipartito de Capacitación.

Existe la opción de que los funcionarios busquen cursos de manera particular independiente de la oferta enviada por la Unidad de Capacitación.

La Unidad de Capacitación, informa a los funcionarios tanto seleccionados y rechazados sobre su postulación a los cursos, así mismo si hay alguna modificación respecto de la planificación o algún otro cambio. Anexo 21: Proceso de difusión de cursos y selección de funcionarios.

#### **2.3.3.5. Coordinación de los Cursos con OTIC.**

La Universidad de Valparaíso, licita la administración del 1% de la franquicia tributaria a alguna OTIC, para el año 2012 la licitación fue adjudicada por la Cámara Chilena de la Construcción (Licitación ID 5212-33-LE11).

Una vez que se seleccionan a los funcionarios para realizar alguna actividad de capacitación, la Unidad de Capacitación informa a la OTIC sobre los participantes y ésta coordina con las OTEC y SENCE la respectiva inscripción y cancelación.

#### **2.3.3.6. Realización de los Cursos de Capacitación.**

Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) proporcionan el espacio físico de la capacitación, los instructores, el material de enseñanza, entre otros.

Los OTEC, son instituciones acreditadas por SENCE para ejecutar actividades de capacitación que puedan ser imputadas contra franquicia tributaria.

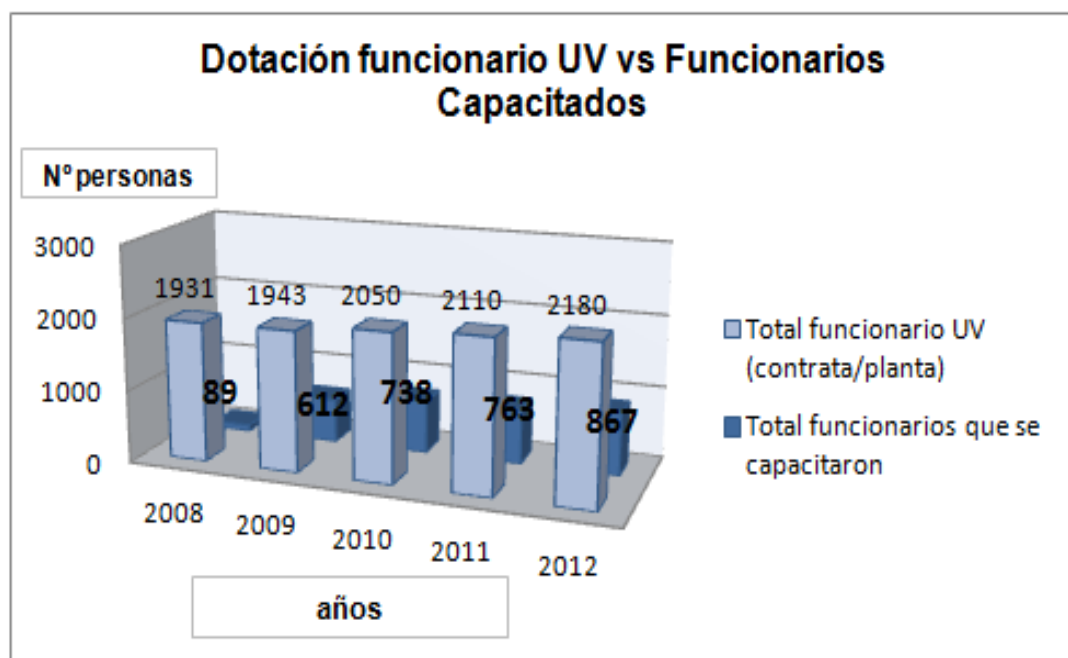
Cuando son OTEC que trabajan por primera vez para la Universidad, la Encargada de Capacitación realiza una visita con el objeto de supervisar.

#### **2.3.3.7. Mecanismos de Evaluación:**

Pese a que está descrito como una de las funciones del Comité Bipartito de Capacitación, a la fecha no se han implementado mecanismos para la evaluación de los cursos.

Como consecuencia, no es posible obtener información y determinar la efectividad de los mismo, si contribuyeron a mejorar el clima organizacional, acortar brechas del conocimiento, entre otros objetivos, determinar si los recursos fueron bien utilizados, si los cursos cumplieron con los objetivos, si éstos están en concordancia con los objetivos y metas institucionales, de la misma manera no se evalúa el proceso interno de capacitación.

A continuación se presenta gráfico, que refleja la cantidad de funcionarios que se han capacitado entre los años 2008 al 2012. Si bien se aprecia un incremento cada año, no es posible determinar si los cursos han contribuido a los objetivos organizacionales debido a la falta de evaluación:



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en la Unidad de Capacitación.

### **2.3.3.8. Informes y Retroalimentación.**

Como se señaló anteriormente la Unidad de Capacitación cada año elabora un Informe “Plan Anual de Capacitación”, en donde se presentan los lineamientos que enmarcarán la gestión de capacitación y la planificación de esta.

También, al término de cada semestre se emite un “Informe Ejecutivo Gestión Capacitación U.V.”, elaborado igualmente por el Encargado de la Unidad, el cual proporciona detalles sobre los cursos impartidos hasta ese momento y hacen un comparativo con el semestre del año anterior, en cuanto a cantidad de funcionarios capacitados, horas de capacitación, dineros y presupuesto utilizados, dicho informe es solamente presentado al Director de Recursos Humanos.



### **CAPÍTULO III: “PROPUESTAS DE MEJORAS AL PROCESO INTERNO DE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN, DESARROLLADO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO”.**

Para que las organizaciones tengan éxito, deben contar con el personal idóneo que operacionalice la estrategia institucional. Cuando no cuentan con las competencias necesarias para la organización, la capacitación resulta ser una herramienta estratégica para superar esas debilidades, acotar las brechas y alcanzar los objetivos. El proceso interno de gestión de capacitación, debe realizarse para detectar cambios internos y externos.

A continuación, se presentan elementos a considerar que contribuyen a mejorar del proceso interno de gestión de capacitación:

#### **3.1. Elaborar Políticas de Capacitación Interna.**

Las políticas, son lineamientos que sirven para orientar la manera de realizar una actividad. Una política de capacitación, consiste en acordar a nivel organizacional los lineamientos que conducirán la elaboración de los programas de capacitación cada año, considerando la visión, los objetivos organizacionales y el mejoramiento de la gestión institucional. Es la definición de un procedimiento donde se definen la forma de detectar las necesidades de capacitación, la implementación, diseño y control de los cursos.

### **3.2. Función de Supervisor.**

Es necesario contar con un funcionario que desarrolle labores de supervisor, dentro de sus funciones le corresponderá analizar el proceso de capacitación interno de la Universidad, para documentar, controlar, evaluar el proceso y aplicar las mejoras, específicamente las etapas que lo componen y que llevará a cabo el equipo de trabajo de la Unidad de Capacitación. El objetivo, es el mejoramiento continuo del proceso.

### **3.3. Equipo de trabajo que conforma la Unidad de Capacitación.**

El equipo de trabajo de la Unidad de Capacitación, deberá llevar a cabo la planificación, organización, ejecución y control, de los cursos de capacitación interno. Los miembros deberán tener dedicación exclusiva a esta labor. Se recomienda aumentar la dotación del personal de la Unidad.

### **3.4 Proceso de Gestión interno de Capacitación.**

El proceso de gestión interno de capacitación, es una actividad dependiente de la Dirección de Recursos Humanos, por cuanto es considerado un proceso de apoyo. Según los autores Lee Krajewki, Larry Ritzman, Manoj Malhotra (2008, p.30), los procesos de apoyo, proporcionan recursos vitales e insumos a los

procesos centrales esenciales para la administración de las empresas. Un proceso central es una cadena de actividades que entrega valor a los clientes externos.

### **3.4.1. Etapa 1: Detección de las Necesidades de Capacitación.**

Tiene como fin, recopilar información de las necesidades de capacitación que presenten los funcionarios, en post de mejorar el rendimiento de la organización y alcanzar sus objetivos. Obtener claramente esta información es de mucha relevancia, pues conducirá todo el proceso de capacitación.

Para obtener la información, se deben llevar a cabo tres análisis, los que deben ser efectuados el año anterior al cual se llevan a cabo los cursos de capacitación.

En Anexo 22 se encontrará el esquema de proceso:

#### **3.4.1.1. Proceso para detectar necesidades a Nivel Organizacional.**

Descripción: Consiste en realizar un levantamiento de la situación actual de la organización, de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, también de los recursos que dispone para alcanzarlos. Además considera un estudio del entorno y de los factores que la afectan, como la competencia, la legislación, entre otros. Corresponde a un análisis de lo que “necesita la organización”.

Enfoque a analizar: Se debe efectuar análisis F.O.D.A., estudiar la misión, visión, objetivos y estrategias, las fortalezas y debilidades las oportunidades y amenazas.

El resultado, definirá una filosofía de capacitación en la organización y precisará el perfil y los conocimientos que requieren los directivos y jefaturas con funciones estratégicas y que conducen a la organización al logro de sus metas, también de los funcionarios que forman parte de las unidades estratégicas para la organización. Esta información debe ser debatida por las autoridades y comunicada a la Dirección de Recursos Humanos y a la Unidad de Capacitación. En Anexo 23, Esquema Proceso de Análisis Organizacional.

#### **3.4.1.2. Proceso para detectar necesidades a nivel de funcionarios.**

Descripción: El análisis implica determinar qué funcionarios requieren o no capacitación. El estudio es relevante; evita el error de enviar a todos a capacitación, aún cuando no lo necesiten.

Enfoque a analizar: Las jefaturas, deben informar a la Unidad de Capacitación sobre las necesidades detectadas y que afectan el quehacer de su personal. La información debe relacionarse con solicitar cursos pensando en cambios o proyectos futuros, expansión, modernización, nuevos procedimientos o adquisición de tecnologías, donde es necesario capacitar al personal involucrado y que va a hacer uso de ellas. También analizando reclamos de clientes externos e internos.

Una de las herramientas a analizar son los resultados de la evaluación del desempeño; proceso sistemático y continuo de estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficiencia con que los funcionarios trabajan, si bien el proceso, indica

quien no cumple y clasifica al funcionario en una lista según puntaje (Anexo 24 lista y puntajes), no proporciona información del por qué no cumple. Es necesario, una vez se termine con el proceso de evaluación, se trabaje en conjunto con la Unidad de Capacitación analizando los casos donde la evaluación ha sido deficiente, se deben llevar a cabo visitas en terreno entrevistándose con las jefaturas y funcionarios afectados. Los resultados deficientes podrían deberse a la falta de capacitación u otros aspectos como motivacionales o la falta de herramientas para desarrollar el trabajo. Otra forma de obtener información, es a través de los Encargados de Personal y Coordinadores Administrativos, se deben establecer vínculo estratégico, dado que pueden aportar información de primera fuente sobre el personal con el que trabajan y las debilidades que detectan. En Anexo 25 Esquema del Análisis de los funcionarios que requieren capacitación.

#### **3.4.1.3. Proceso para detectar necesidades a nivel del puesto de trabajo y tareas.**

Descripción: El análisis consiste en el estudio del puesto de trabajo, son los requisitos que éste exige a su ocupante. Establece los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, conductas, experiencias y características necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo. Cada puesto debe contar con una ficha y descripción de las actividades más relevantes. Este análisis ayudará a recabar información importante del puesto, obteniendo una perspectiva clara y definida del mismo, reflejando la diferencias con otros.

Enfoque a analizar: Documento de descripción de funciones, elaborado por la D.RR.HH. para cada puesto. Un adecuado formulario permitirá responder:

- Qué hace: detalle de tareas que tiene que realizar quien ocupe el puesto.
- Cómo lo hace: se refiere a las metodologías, instrucciones, modalidades operativas para llevar a cabo las tareas.
- Porqué lo hace; es la motivación que impulsa la actividad, el porqué de cada operación, los objetivos y qué pasaría si no se hiciese.
- Qué requiere la tarea: se refiere a las dificultades con que se podría encontrar el funcionario, también las aptitudes, conocimientos y habilidades.

Los resultados de este análisis, reflejará las brechas de conocimientos, comparando lo que se requiere versus con lo que se cuenta. También serviría para que los funcionarios sepan qué es lo que se espera de ellos y podría nacer la necesidad de adquirir los conocimientos que les falta y que son inherentes al cargo que ocupan. En Anexo 26, Propuesta Formulario de Perfil de Cargo y Descripción de Tareas que se podría implementar.

#### **3.4.1.4. Habilitación Sistema Intranet.**

Es necesario sacar provecho de las tecnologías, el diagnóstico de las necesidades de capacitación debe ser claro y oportuno. Se recomienda que la Unidad de Capacitación cuente con una intranet y entre otra información, los funcionarios puedan acceder a un formulario para describir el problema o situación que estimen requiera capacitación. Un formulario virtual es de mucha utilidad, permite la

información instantánea y podría vincularse a una base de datos para llevar a cabo un historial. El funcionario encargado de la recepción de la solicitud deberá responder al solicitante sobre la recepción conforme. En Anexo 27, se propone formulario electrónico.

Los análisis deberán ser estudiados en la Unidad de Capacitación, donde se elaborará informe de Detección de las Necesidades de Capacitación.

La información obtenida a través de los análisis contribuirá a:

- ✓ Diseñar la propuesta del plan de capacitación
- ✓ Determinar el número de personas que se capacitarán, lo que permitirá la optimización de recursos
- ✓ Definir objetivos de corto, mediano y largo plazo
- ✓ Determinar las prioridades de los cursos
- ✓ Clasificar los cursos
- ✓ Establecer los objetivos que se desean alcanzar
- ✓ Establecer criterios de evaluación adecuados

#### **3.4.2. Etapa 2: Elaboración del Plan de Actividades de Capacitación.**

Consiste en la elaboración y diseño del plan de capacitación, (Anexo 28, esquema del Proceso para elaborar el plan anual de capacitación). Se deben considerar recursos tanto humanos como presupuestarios disponibles para llevar a cabo los programas de capacitación. Aquí se determinarán:

### 3.4.2.1. Definición de objetivos.

En esta etapa se definen los objetivos que se quieren alcanzar con la capacitación según las necesidades detectadas.

### 3.4.2.2. Determinación de Plazos para iniciar la Capacitación.

La urgencia o prioridad dependerán del impacto que tengan en el trabajo. Los cursos para las jefaturas o directivos, deben ser prioridad dado que se relacionan con lineamientos estratégicos de la organización, así mismo, los cursos solicitados por las jefaturas para sus subordinados. El formulario virtual, tiene la opción que indica la urgencia de la capacitación. En el caso del análisis de la evaluación del desempeño y del puesto de trabajo, podrán establecerse los tiempos y prioridad según el impacto que ocasionan, información que se debe obtener con entrevistas a los involucrados.

Teniendo claridad de los cursos a impartir y el período en ejecución, se podrá realizar un cronograma de actividades:

“Cronograma de Actividades de Capacitación año xxx”:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		CALENDARIO AÑO 2012											
Nombre del Curso	Nº Participantes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Curso de atención al cliente	10												
Excel intermedio	15												

Fuente: Elaboración propia.



#### **3.4.2.3. Identificación de los funcionarios.**

A través de la detección de las necesidades de capacitación, se determina e identifican los funcionarios que requieren de entrenamiento. Si corresponde a una necesidad detectada a nivel organizacional vinculada a los lineamientos estratégicos, los funcionarios que requieran de capacitación serán aquellos que se desempeñen en puestos estratégicos. Si la necesidad es informada a través del formulario virtual, la solicitud puede provenir de jefaturas o del mismo funcionario y se seleccionarán según impacto en la organización. En el caso de evaluación del desempeño, los funcionarios escogidos serán los que han tenido evaluaciones deficientes, por otra parte, los funcionarios nuevos deberán ser evaluados para determinar las brechas de conocimientos u otra característica que demande el puesto y que no posean.

#### **3.4.2.4. Fuente de Financiamiento.**

La planificación debe indicar los montos estimativos de cada actividad, con objeto de controlar del presupuesto por franquicia tributaria y costo empresa.

#### **3.4.2.5. Identificación del Tipo de Capacitación.**

Existen distintos métodos para entregar capacitación. Algunos: seminarios, charlas, cursos vía e-learning, cursos en salas, semi-presenciales, en el puesto de

trabajo, diplomados, entre otros. La Unidad de Capacitación deberá determinar el método según el objetivo de la capacitación y disponibilidad de tiempo del funcionario según la función que desempeñe internamente.

### 3.4.2.6. Selección del Capacitador.

Quién debe entrenar y el lugar dónde recibir la capacitación, dependerá del tipo de capacitación escogido y de la naturaleza de la misma, pudiendo ser organizaciones especializadas o bien, funcionarios que posean condiciones acreditables sobre la materia a enseñar. Del lugar de la capacitación, podría ser fuera o dentro de la organización. Si es dentro, puede ser dictada por un funcionario idóneo y el empleado puede aprender mientras trabaja.

Los programas de capacitación deben obedecer a un plan. Los datos obtenidos en la etapa uno y el análisis efectuado, debieran permitir elaborar un documento de planificación, como el que se muestra a continuación:

#### “Planificación de Cursos de Capacitación año XX”

N°	Situación detectada	Nombre de la actividad de capacitación	N° de personas	Objetivo de la capacitación	Urgencia de la Capacitación	Período a realizar la capacitación	Técnica de capacitación en cuanto al lugar	Monto presupuestado de la capacitación	% cobertura SENCE según renta del participante	% Costo empresa
1	Aumento de reclamos de atención de clientes (interno y externo)	Curso de atención al cliente	10	3	1	2do semestre	1	\$ 500.000	100%	
2	Desconocimiento de la utilización de planillas de cálculo	Excel intermedio	15	5	1	1er semestre	1	\$ 900.000	100%	

<u>Objetivo de la Capacitación</u>	<u>Urgencia de la Capacitación</u>	<u>Capacitación en cuanto al lugar</u>
1= Promoción	1= Alta	1= fuera de lugar de trabajo
2= Elevar productividad	2= Intermedia	2= dentro del lugar de trabajo
3= Bajar el nivel de errores	3= Baja	
4= Actualización de conocimiento		
5= Nuevo conocimiento		
6= Cambio de conducta		
7= Motivacional		
8= Otro (mencionar)		

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4.3. Etapa 3: Ejecución de los Cursos Capacitación.**

Se lleva a cabo lo planificado. En la ejecución se contemplan:

- 1.- Búsqueda de los relatores o del organismo adecuado.
- 2.- Análisis de los costos que conlleva la ejecución de los cursos y control del presupuesto destinado a la capacitación.
- 3.- Coordinación adecuada con los funcionarios sobre los cursos que deben tomar y los formularios o documentación necesarios para la inscripción.
- 4.- Informar al SENCE de las capacitaciones para que sea imputada a la franquicia tributaria y realizar el proceso de liquidación (presentación del libro de asistencia y comprobante de pago de la actividad de capacitación).
- 5.- Hacer seguimiento y registro de las actividades.
- 6.- Solicitar actualización en las fichas personales de los funcionarios que realizan los cursos de capacitación en la Dirección de Recursos Humanos.

#### **3.4.3.1. La Implementación y Ejecución de los Cursos.**

Las organizaciones pueden funcionar autónomamente en la administración de sus recursos destinados a la capacitación y organizando cada actividad, o bien, pueden adherirse voluntariamente a un Organismo Técnico Intermedio de Capacitación (OTIC). Los OTIC, funcionan como intermediarios, entre la empresa adherida, el SENCE y los OTEC y se encargan de administrar todo o parte del dinero de la capacitación con cargo a franquicia tributaria.

La Universidad, ha optado por adherirse a una OTIC y esta mejora lo mantiene. El objetivo es el apoyo técnico a través de la promoción, organización, supervisión y de asistencia técnica para el desarrollo de los recursos humanos.

La Unidad de Capacitación deberá trabajar en conjunto con la OTIC sobre el Plan de Capacitación de manera semestral, para que ésta, busque los OTEC más idóneos que ofrezcan y ejecuten el servicio de capacitación que más se ajuste a las necesidades y requerimientos de la Universidad de Valparaíso. (Anexo 29 Esquema de la Implementación y Ejecución de los Cursos de Capacitación).

#### **3.4.4. Etapa 4: Proceso para Evaluar los Cursos de Capacitación.**

Los cursos deben ser evaluados para determinar el cumplimiento con los objetivos definidos en las Etapas 1 y 2. Con los resultados es posible comprobar si los esfuerzos y recursos destinados e invertidos fueron utilizados eficientemente.

La forma de evaluar dependerá de cómo se han informado las necesidades de capacitación, el qué evaluar dependerá de los objetivos establecidos y el cómo hacerlo con los criterios de evaluación existentes. Uno de los primeros autores en escribir sobre los criterios de evaluación fue Donald Kirkpatrick en el año 1959 y a la fecha estos criterios son utilizados y mencionados por actuales autores de libros relacionados con recursos humanos (Anexo 30 Esquema de Criterios de Evaluación de los Cursos). Los criterios son:

#### **3.4.4.1. Proceso para Evaluar la reacción de los participantes.**

Corresponde a captar la percepción de los participantes, es una evaluación que va más allá de saber si les gustó o no el curso, tiene que ver con evaluar los contenidos, el cumplimiento del/los objetivos, al personal que imparte el curso, el material de enseñanza, el ambiente donde se desarrolla, entre otros aspectos.

La información que se desee obtener, dependerá de la forma o herramienta que se utilice para conseguirla. En Anexo 31, se presenta un modelo de Formulario que se podría implementar al momento del término del curso.

El formulario propuesto se divide en tres grandes aspectos:

- 1.- El primer punto se refiere al curso, cumplimiento del /los objetivos, material de enseñanza, contenidos, al espacio físico donde se imparte la actividad, entre otros. El participante debe evaluar según su apreciación.
- 2.- El segundo punto se refiere al relator o expositor del curso (claridad, dominio, entre otros) donde el participante debe calificar con nota.
- 3.- El tercer punto corresponde a preguntas abiertas, el objetivo es solicitar sugerencias, recomendaciones y captar otra información relevante para los usuarios, también conocer el interés del participante por otros cursos.

Este primer criterio, permite evaluar la gestión de la elaboración del plan de capacitación, si las respuestas son afirmativas respecto del cumplimiento de los objetivos o bien que la capacitación contribuye a mejorar el trabajo habitual del funcionario, quiere decir que la detección de las necesidades fue bien abordada y

la propuesta y elaboración del plan fueron acertadas. Si las evaluaciones son negativas, darán las alertas para corregir y tomar decisiones.

Otra forma de evaluar, es seleccionado al azar un grupo de participantes del curso y realizarles una entrevista grupal en un ambiente distendido, para captar otro tipo de información que los formularios no reflejan.

Conocer la reacción que tienen los funcionarios frente a los cursos, es muy importante, porque si han recibido un buen entrenamiento y se sienten compensadas, aplicarán lo aprendido y transmitirán su experiencia. Es tan importante como un cliente satisfecho que vuelve y recomienda.

#### **3.4.4.2. Proceso para Evaluar el Aprendizaje.**

El fin último de la capacitación es transmitir conocimientos, proporcionar habilidades, destrezas, aptitudes, cambios de conducta, etc.

Lo que interesa e importa es saber cuánto de lo enseñado fue aprendido o asimilado por el funcionario. El objetivo es determinar si la brecha fue superada.

Para determinar lo anterior, al funcionario se le puede realizar un examen, evaluación o entrevista, previa al curso de capacitación para ver el nivel de conocimiento (diagnóstico), luego de finalizado el curso volver a testear con una prueba similar y comparar los resultados. Si los resultados son positivos y se ha demostrado que el funcionario ha aprendido será necesario determinar qué factores han influenciado en el éxito, pudiendo ser el método de enseñanza, o bien

un factor motivacional, entre otros, si se demuestra lo contrario y los resultados no han sido los esperados será necesario investigar para determinar la causa.

Otro método, es evaluar u observar el trabajo de los funcionarios capacitados con los que no, para comparar y determinar si la mejora es producto de la capacitación entregada.

#### **3.4.4.3. Proceso para Evaluar el Comportamiento o Cambio de Conducta.**

Se relaciona con lo que el funcionario aprende o asimila del curso de capacitación y lo aplica efectivamente en su puesto de trabajo. Es posible medirlo en el mediano y largo plazo generalmente y va a depender de quien haya detectado la necesidad y del objetivo a alcanzar con la capacitación. Por ejemplo, si la jefatura directa es quien ha solicitado el entrenamiento será a ella a quien se le consulte por los resultados a través de una entrevista o reunión. Otra forma de evaluar, es a través del proceso de evaluación del personal; en los casos de una mala evaluación a causa de falta de capacitación y donde se han proporcionado los cursos respectivos, los resultados se verán en el proceso de evaluación siguiente. Otros métodos como la observación, la entrevista con las jefaturas o pares, proporcionan información para determinar la efectividad de los cursos.

Hay situaciones donde se determina que el funcionario ha tenido una buena reacción ante el curso y los conocimientos han sido asimilados, pero no aplicados en el puesto, esto podría deberse a factores, como: motivacionales, clima laboral, falta de herramientas necesarias para llevar a cabo el trabajo de manera eficiente.

#### **3.4.4.4. Beneficios de la Evaluación.**

- Permite realizar plan de acción para mejorar los futuros cursos.
- Identifica las fortalezas y debilidades según las etapas del proceso
- Permite la toma de decisiones.
- Permite el control.
- Genera retroalimentación.
- Determina el cumplimiento o no de los objetivos propuestos.
- Define el éxito o fracaso del programa.
- Verifica si los cursos tienen relación con los objetivos institucionales.
- Permite la optimización de recursos.

#### **3.5. Feedback.**

Siempre es importante conocer los resultados cuando se ha hecho una inversión. Por eso, es necesario implementar un proceso de retroalimentación entre las partes interesadas e involucradas en el proceso de capacitación.

El supervisor, a cargo de la revisión integral del proceso interno de gestión de capacitación, deberá realizar controles, implementar mejoras y elaborar informes con distintos objetivos relacionados con el funcionamiento del proceso de capacitación en todas sus etapas y de los resultados obtenidos. Más abajo se presenta un modelo de control y regulación que se podría implementar.

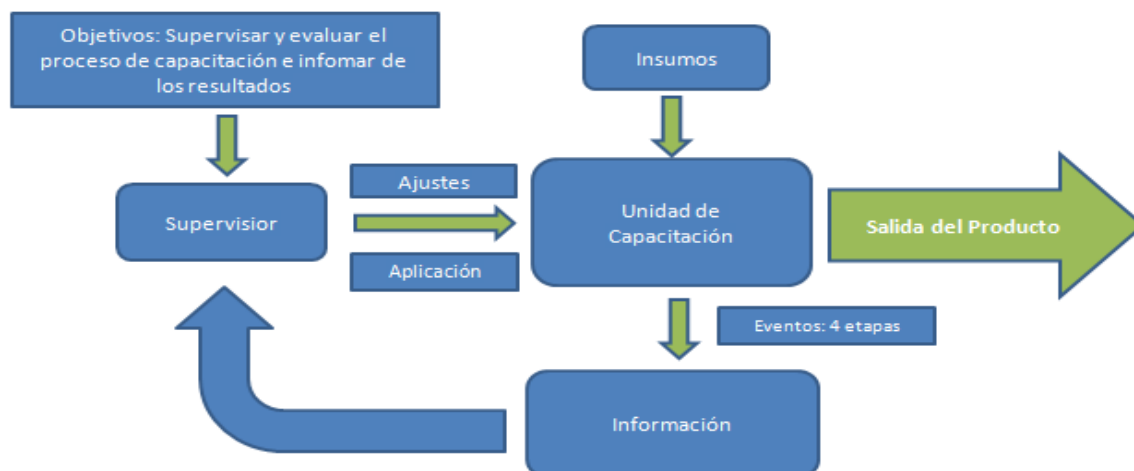


El supervisor debe generar informes para la Unidad de Capacitación, con una apreciación del proceso en general, el cual, apoyado por los informes de evaluaciones de los cursos, permitirá aplicar las mejoras o los ajustes necesarios para mejorar el proceso. Se recomienda informe de manera semestral.

Generación de informes anuales para los directivos, con antecedentes relevantes y valor agregado para la toma de decisiones, por ejemplo, análisis del cumplimiento de los objetivos declarados en el plan anual de capacitación, en caso de no haberlos cumplido explicar el motivo y proponer la solución.

La Comunidad debe conocer el plan de capacitación y familiarizarse con él, conocer el objetivo de la organización hacia el área de capacitación, esto permitirá establecer una filosofía de capacitación que se interiorizará y se hará parte de la cultura organizacional. Así mismo la información de resultados generales.

### Modelo de Control y Regulación:



Los insumos son todos aquellos elementos fuera de la unidad de capacitación que permiten un análisis y la transformación para la salida de un producto/servicio final. En este caso, los insumos que entran son solicitudes de funcionarios que requieren de capacitación, solicitudes de las jefaturas sobre cursos para sus subordinados, informes de evaluación del desempeño, informe de planificación anual de las actividades de capacitación, solicitud de capacitación mediante el formulario virtual, entre otros.

La salida del producto/servicio, corresponde al trabajo de la Unidad de Capacitación que permite contar con oferta de cursos de capacitación y finalmente con funcionarios capacitados.

Los eventos, corresponden a las etapas que debe llevar a cabo la Unidad de Capacitación. Cada etapa tiene su propio objetivo y arrojará informes, los cuales son requeridos por el supervisor para realizar un análisis de cada etapa, evaluar, proponer las mejoras, controlar e informar.

### **3.6. Análisis Comparativo: Proceso Actual de Capacitación versus Mejora del Proceso de Gestión Interno de Capacitación.**

#### **3.6.1. Aspectos Generales: Estructura Orgánica de la Unidad de Capacitación**

Actualmente, la Unidad de Capacitación (a cargo de la Dirección de Recursos Humanos), está compuesta por dos funcionarios que llevan el proceso de

capacitación interno y por otra parte, la misma unidad con las mismas personas haces las veces de OTEC, actividad que depende de la División Académica.

La mejora propone el aumento de dotación del personal de la Unidad de Capacitación y que los procesos de capacitación interno y de OTEC estén a cargo de la Dirección de Recursos Humanos pero con grupo de trabajo distintos, de esta manera ambos procesos se favorecen y tienen dedicación exclusiva de sus integrantes.

### **3.6.2. Planificación y Organización del Proceso.**

Actualmente, la elaboración del Plan Anual de Capacitación, está en manos de una persona que lo elabora según su criterio, sin retroalimentación de las Unidades, por cuanto los programas de capacitación no responden a una necesidad de la organización, se desconocen quienes son los funcionarios que realmente requieren capacitación. No hay organización respecto de los tiempos, los recursos y la forma en que se puede proporcionar de mejor manera la capacitación, no se establecen objetivos. La capacitación es un acto voluntario. Por otra parte esta actividad se realiza en el mismo período en que son impartidos los cursos, lo que provoca una demora en el comienzo de los mismos.

La mejora, propone “Análisis de la Reales Necesidades de Capacitación”, que busca la retroalimentación mediante la acción participativa de los funcionarios de todos los niveles de la organización y además considera el estudio de factores internos como externos para llevar a cabo la planificación, también se contempla

un sitio web con formulario electrónico vinculado a una base de datos que permite la comunicación inmediata. De esta manera es posible organizar, designar funciones, definir objetivos, identificar a los participantes y las prioridades, calendarizar las actividades, determinar presupuestos, entre otros. Por otra parte, la mejora propone que esta actividad debe realizarse el año anterior al cual se llevan a cabo los cursos de capacitación.

### **3.6.3. Ejecución del Proceso.**

En la situación actual, una vez que se tiene autorización para iniciar el proceso de capacitación, la Unidad de Capacitación recibe por parte de las OTEC los cursos que ellos van a dictar, esto es analizado por la Unidad y por el C.B.C. para luego ser difundido a la Comunidad Universitaria vía correo electrónico masivo. Si logran el quórum, la actividad es informada a la OTIC para que coordine la capacitación con el OTEC y SENCE.

La mejora propone, mantener la adhesión a la OTIC.

A raíz del proceso anterior (planificación y organización), se conoce quiénes son los funcionarios que requieren capacitación, cuáles son las materias que se necesitan abordar y el período adecuado para hacerlo, la capacitación pasa a ser un acto obligatorio necesario para alcanzar los objetivos organizacionales. La Unidad de Capacitación, comunica a la OTIC, sobre las características del /los cursos necesarios, para que ésta seleccione a la (las) OTEC que más se acerquen a satisfacer la necesidad de capacitación que requiere la Universidad.

#### **3.6.4. Evaluación y Retroalimentación del Proceso.**

En la actualidad, se presentan dos inconvenientes:

Los cursos de capacitación no son evaluados, se desconocen sus resultados y apreciaciones por parte de los funcionarios capacitados, por otra parte, el proceso integral de capacitación, tampoco se evalúa, por cuanto no es posible realizar un seguimiento y aplicar mejoras. La retroalimentación que se genera a través de informes dirigidos al Director de Recursos Humanos no posee valor agregado y no permite la toma de decisiones.

La mejora propone:

- Evaluar los cursos de capacitación, de acuerdo a criterios propuestos por autores especializados en el tema, a través de la evaluación de la reacción, el comportamiento y cambio de conducta.
- Evaluar el proceso de gestión de capacitación interna a través de: un funcionario supervisor/controlador del proceso, que documente como se lleva a cabo cada etapa del proceso, analice las dificultades, ventajas y desventajas de cada una, proponga las mejoras y las implemente para evaluar nuevamente, a través de un Modelo de Control y Regulación. Esto permitirá la generación de informes dirigido a distintos niveles con valor agregado.

## CONCLUSION

Esta memoria tuvo como objetivo analizar el proceso de capacitación interno que genera la Universidad de Valparaíso para sus funcionarios y proponer mejoras al mismo. El trabajo consistió en realizar un levantamiento al proceso actual, y compararlo con lo que señalan autores expertos en el tema.

Se ha determinado que la capacitación debe ser considerada como una herramienta estratégica; posibilita acortar las brechas del conocimiento y provoca un impacto positivo para el funcionario que recibe la capacitación, quien se vuelve más valioso y competitivo y para la organización al alcanzar sus objetivos.

Se ha determinado que el proceso de capacitación es una serie de cuatro etapas:

- Detección de las Necesidades de Capacitación.
- Planeación de las Actividades de Capacitación.
- Ejecución de los Cursos de Capacitación.
- Evaluación de los Cursos.

Por ende, cada etapa debe correlacionarse entre sí, para otorgar el máximo beneficio que la capacitación proporciona.

La primera etapa del proceso de capacitación, es la investigación de las reales necesidades de capacitación que presenta la institución, los funcionarios y los puestos de trabajo, con el objeto de elaborar un diagnóstico. En la institución de estudio se ha podido verificar que esta investigación no se realiza y hay poca participación del resto de las unidades, por lo tanto, se desconoce quiénes requieren de capacitación. En consecuencia, los cursos ofertados son genéricos, o

bien, los funcionarios optan por cursos que muchas veces no tienen relación con su trabajo habitual, mucho menos con los objetivos de la organización. Falta la elaboración de procedimientos y la implementación de herramientas que permitan captar las necesidades de capacitación para el análisis y diagnóstico.

La segunda etapa, que es la planeación, consiste en la elaboración y diseño del plan de capacitación. Una vez efectuado el análisis se ha concluido que la capacitación actualmente es un acto –mayoritariamente- voluntario y se realiza a medida que los cursos son ofertados en cualquier época del año; por lo tanto, es posible determinar que no hay certeza del número de funcionarios que requiere de capacitación, no hay planificación de los tiempos ni definición de objetivos de la capacitación, tampoco planificación de los dineros, entre otros aspectos. Por lo general ocurren dos problemas, el primero, al no tener claridad de quienes requieren de capacitación y al ser voluntario, se produce deserción de los cursos por falta de quórum y el segundo problema es la imposibilidad de algunos funcionarios de acceder a cursos que realmente lo requieren, principalmente por problemas derivados de la planificación de los tiempos y financiamiento.

La tercera etapa corresponde a la ejecución de los cursos. El análisis determinó que al no contar con investigación ni diagnóstico de las reales necesidades de capacitación, la organización no puede realizar o confeccionar un perfil del curso que requiere (cuáles son las materias, el enfoque que se requiere, los objetivos, entre otros). En consecuencia, acepta los cursos que ofertan las OTEC y que previa autorización son difundidos a la Comunidad Universitaria.

La última etapa corresponde a la evaluación de los cursos. Con la investigación se ha verificado que a la fecha no se han implementado mecanismos de evaluación; por cuanto se desconoce el impacto de la capacitación, tanto en los funcionarios como para la organización. Finalizado el análisis, es posible determinar que llevando a cabo las tres etapas señaladas previamente, es posible implementar al menos tres de los cuatro criterios de evaluación que indican los expertos:

- Evaluar la reacción.
- Evaluar el aprendizaje.
- Evaluar el comportamiento o cambio de conducta.

La investigación y análisis al proceso de gestión interno de capacitación en la Universidad de Valparaíso ha permitido concluir además, que no existen políticas de capacitación internas; estas son de suma importancia dado que sirven como guía y ayudan a orientar el proceso y contribuyen a la toma de decisiones. Por otra parte, se ha determinado que el número de funcionarios que componen la Unidad de Capacitación (dos funcionarios) es bajo, tomando en consideración el número de eventuales funcionarios que podrían requerir capacitación, como además posibles imprevistos como licencias médicas, renuncias o desvinculaciones. Del mismo modo, se ha verificado que los funcionarios están además a cargo del proceso de la OTEC de la Universidad, por consiguiente no tienen dedicación exclusiva a ninguno de los dos procesos. Se estima además, que es necesaria la contratación de un funcionario que posea las competencias y conozca las etapas del proceso de capacitación para que evalúe el proceso integral, documente y aplique mejoras o correcciones, según corresponda.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAGÓN, Antonio; FERNÁNDEZ, María Luz; MARTÍN, Fernando; ROMERO, Pedro; SÁNCHEZ, Gregorio; SANZ, Raquel y VALLE, Ramón, La gestión Estratégica de los recursos humanos. En su: Evolución de la gestión de los recursos humanos, 2da Ed., Pearson Educación, S.A., Madrid, 2004. Pp.6-28. ISBN: 84-205-3673-3.
- ARAGÓN, Antonio; FERNÁNDEZ, María Luz; MARTÍN, Fernando; ROMERO, Pedro; SÁNCHEZ, Gregorio; SANZ, Raquel y VALLE, Ramón, La gestión Estratégica de los recursos humanos. En su: La formación y desarrollo del individuo desde una perspectiva estratégica, 2da Ed., Pearson Educación, S.A., Madrid, 2004. Pp.91-113. ISBN: 84-205-3673-3.
- GÓMEZ, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert, Gestión de recursos humanos. En su: Cómo responder a los retos presentes y futuros de los RRHH, 5ta Ed., Pearson Educación, S.A. Madrid, 2008. Pp. 1-50. ISBN: 9788483224021.
- GÓMEZ, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert, Gestión de recursos humanos. En su: Gestión de los flujos de trabajo y análisis del puesto de trabajo, 5ta Ed., Pearson Educación, S.A. Madrid, 2008. Pp. 59-101. ISBN: 9788483224021.
- BOHLANDER, George y SNELL, Scott, Administración de recursos humanos. En su: Capacitación y Desarrollo, 14ª Ed., 2007. Pp. 294-337. ISBN-13: 978-970-686-712-4, ISBN-10: 970-686-712-0.

- DESSLER, Gary, Administración de Personal. En su: Orientación y Capacitación, 6ta Ed., 1994. Pp. 234-259. ISBN: 968-880-585-8.
- DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo, Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. En su: La administración de recursos humanos en la actualidad, 5ta Ed., Pearson Educación, México, 2011. Pp. 1-28. ISBN: 978-607-32-0249-7.
- DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo, Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano. En su: Capacitación y Desarrollo de la fuerza laboral, 5ta Ed., Pearson Educación, México, 2011. Pp. 183-214. ISBN: 978-607-32-0249-7.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento humano. En su: Introducción a la moderna gestión del talento humano. Pp. 4-47. ISBN: 958-41-0288-5.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento humano. En su: Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo. Pp. 30-50. ISBN: 958-41-0288-5.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento humano. En su: Planeación estratégica de la gestión del talento humano. Pp. 55-79. ISBN: 958-41-0288-5.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento humano. En su: Entrenamiento .Pp. 305-322. ISBN: 958-41-0288-5.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento humano. En su: Desarrollo de personas y de organizaciones. Pp. 326-340. ISBN: 958-41-0288-5.

- MONDY, Wayne y NOE, Robert, Administración de Recursos Humanos. En su: Capacitación y desarrollo, 9na Ed., Pearson Educación, México, 2005. Pp. 201-236. ISBN: 970-26-0641-1.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. En su: Capacitación y Desarrollo del Personal. México: McGraw-Hill, 227. Pp.385-413.
- Informe Ejecutivo Gestión Capacitación Interna Universidad de Valparaíso, Programa Anual de Capacitación año 2012.
- Informe Ejecutivo Gestión Capacitación Interna Universidad de Valparaíso, Programa Anual de Capacitación 1er semestre año 2009.
- Informe Ejecutivo Gestión Capacitación Interna Universidad de Valparaíso, Programa Anual de Capacitación año 2011.
- Informe Ejecutivo Gestión Capacitación Interna Universidad de Valparaíso, Programa Anual de Capacitación 1er semestre año 2012.
- Informe Junta Directiva Universidad de Valparaíso, Programa Anual de Capacitación año 2012.
- Ley N°20129, año publicación 2006, Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Ministerio de Educación.
- Ley N°19518, año publicación 1997, Fija nuevo estatuto de Capacitación y Empleo. Ministerio del Trabajo y Previsión social.
- DFL N°29, año publicación 2005, Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°18834, sobre Estatuto Administrativo, Párrafo 3° “De la capacitación”. Ministerio de Hacienda.

## ANEXO 1:

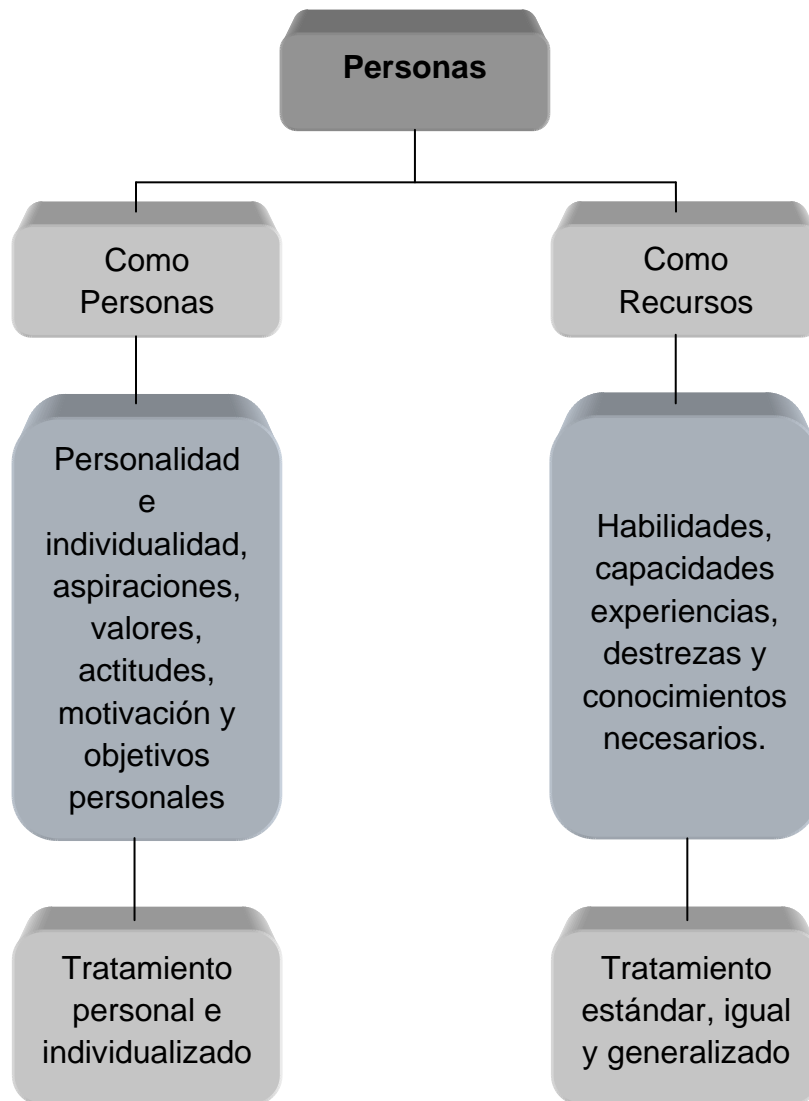
### “Lo que Constituye a las Organizaciones”

	Qué Son:	Qué Tienen:	Qué Hacen:
O R G A N I Z A C I O N E S	<b>Personas</b>	Comportamiento Humano	Satisfacen necesidades Desarrollan Grupos Crean Acción Organizada Motivan a las Personas Desarrollan Actitudes Contribuciones
	<b>Organizadas</b>	Estructura Organizacional	Nacen Crecen Se Transforman Acuerdan Se dividen
	<b>Personas que realizan alguna actividad</b>	Procesos Organizacionales	Producen productos y servicios Contribuyen al bien de la sociedad Comunican Toman decisiones

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las organización. 8va edición.

## ANEXO 2:

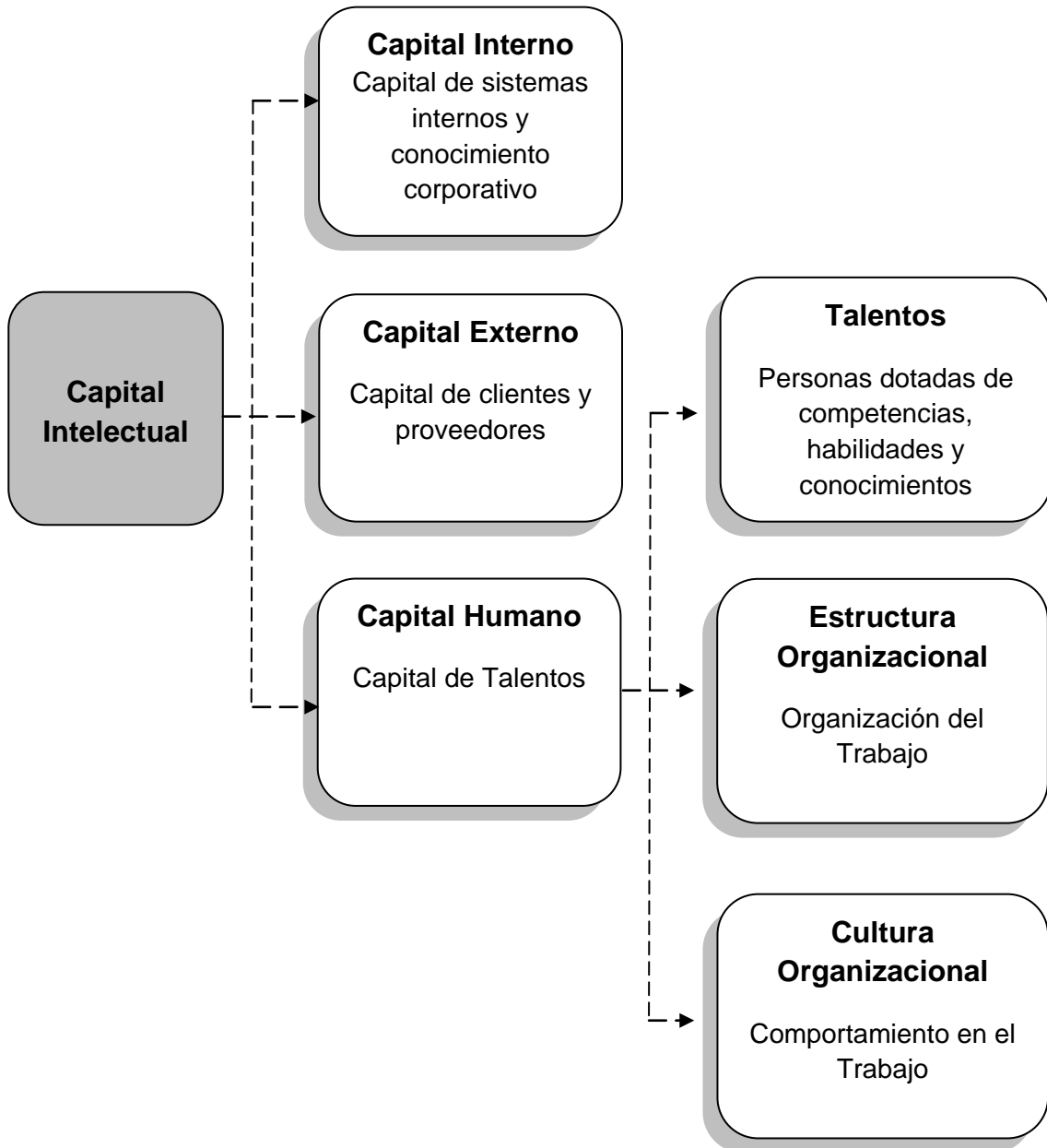
### “Personas como personas y personas como recursos”



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las organización. 8va edición.

### ANEXO 3:

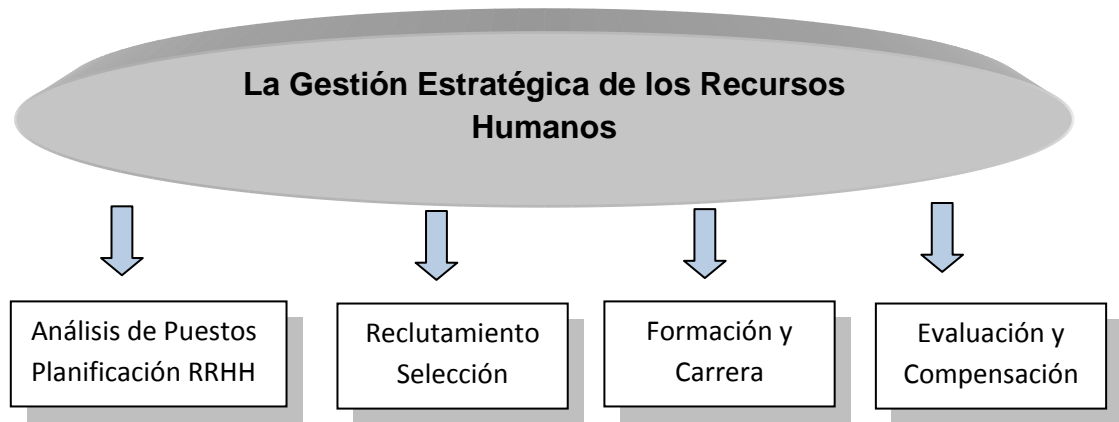
#### “Las Divisiones del Capital Intelectual”



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las organización. 8va edición.

## ANEXO 4:

### “Funciones y actividades en la Gestión de los Recursos Humanos”



Fuente: Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera Edición.

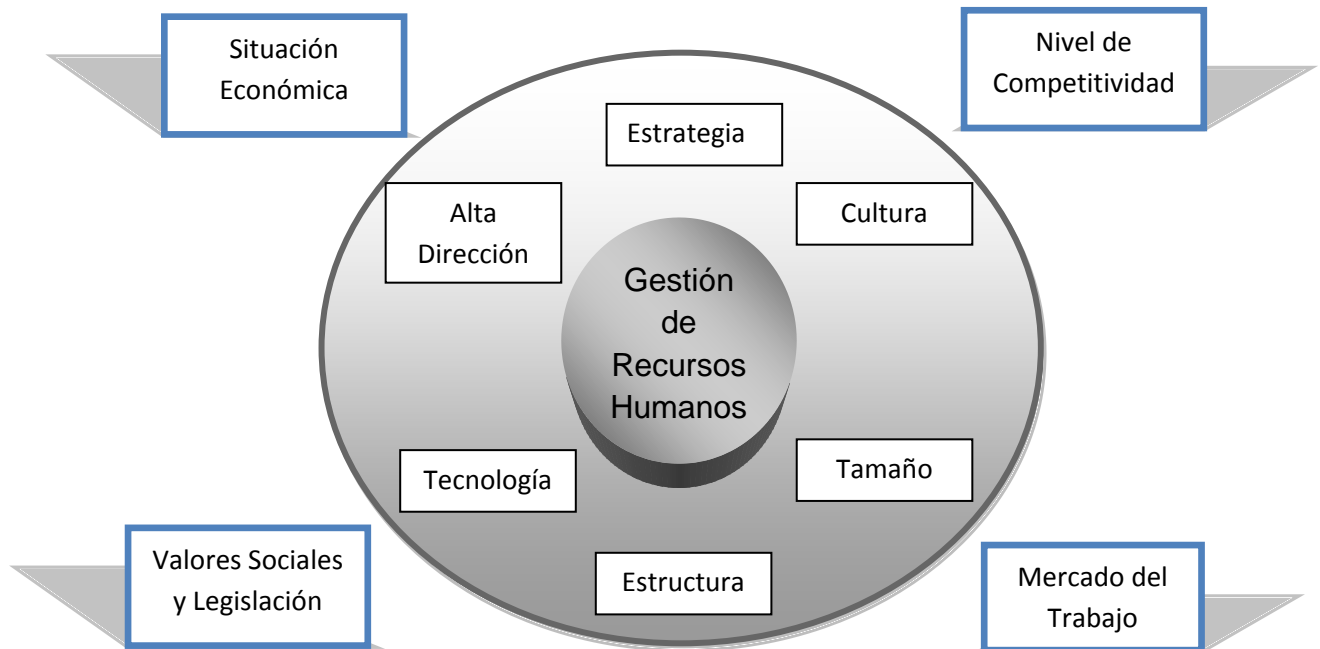
**ANEXO 5:**  
**“La Cadena de Valor”**



Fuente: Michael E. Porter, Ventaja Competitiva. 1ra Publicación.



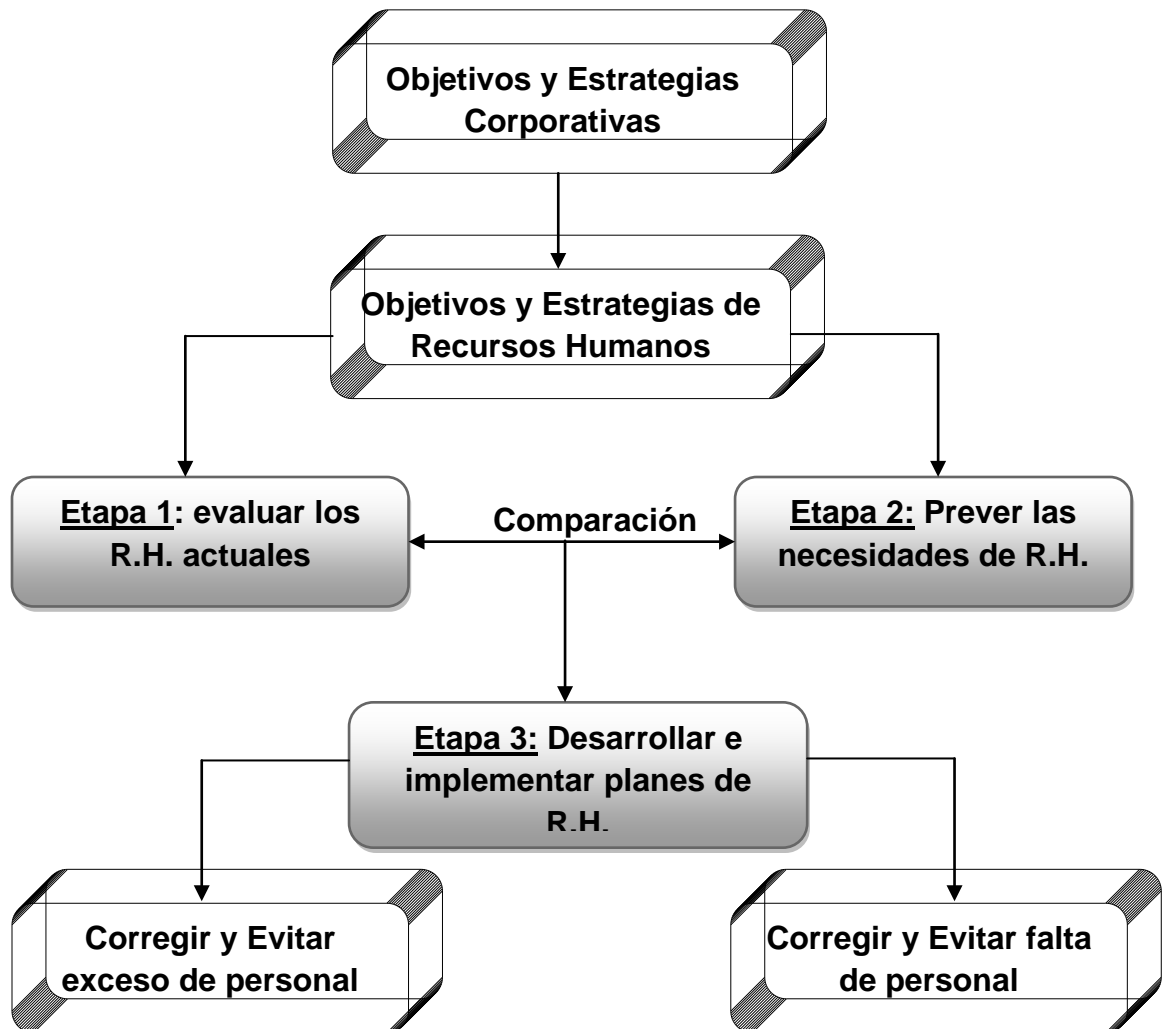
**ANEXO 6:**  
**“Condicionantes Externos e Internos a la Gestión de los Recursos Humanos”**



Fuente: Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, La Gestión de los Recursos Humanos. 3ra Edición.

## ANEXO 7:

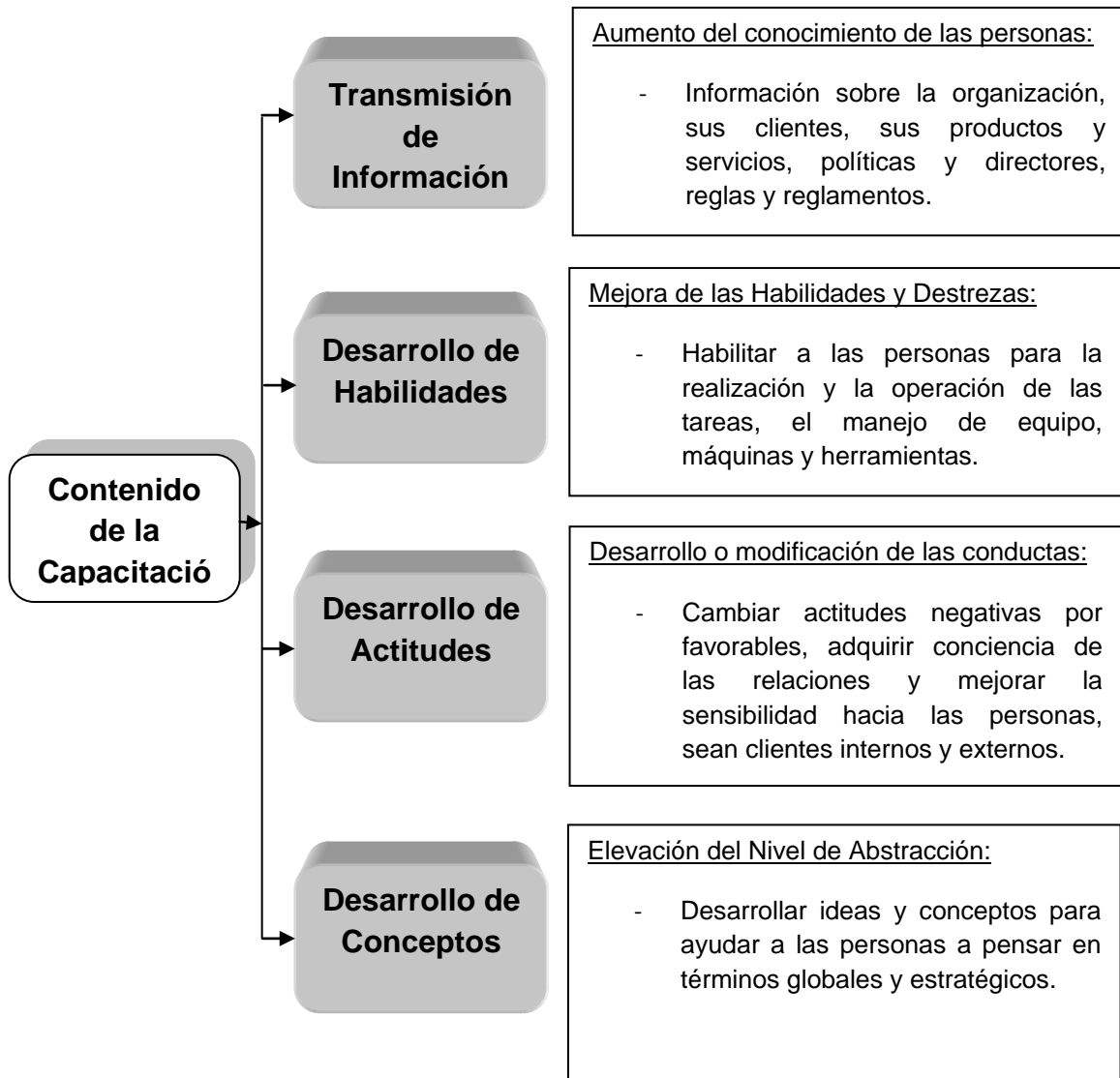
### “Pasos de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos”



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.

## ANEXO 8:

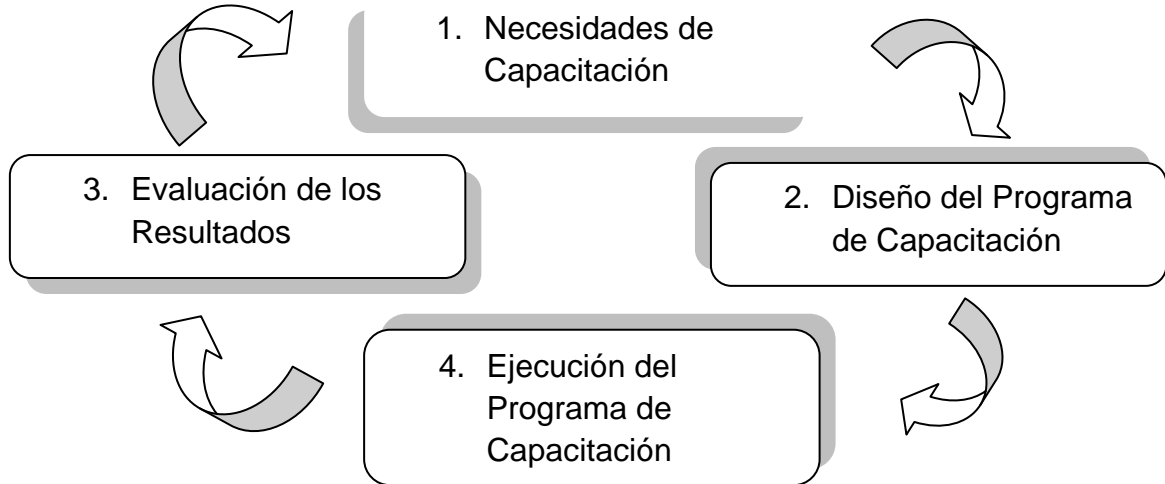
### “Tipos de Cambio de Conducta por Medio de la Capacitación”



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones. 8va edición.

## ANEXO 9:

### “Etapas de los Programas de Capacitación”



### “Proceso del Programa de Capacitación”

Necesidad por Satisfacer	Diseño de la Capacitación	Conducción de la Capacitación	Evaluación de los Resultados
<b>Diagnóstico de la Situación</b>	<b>Decisión sobre la Estrategia</b>	<b>Implementación o Acción</b>	<b>Evaluación y Control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos organizacionales</li> <li>- Competencias necesarias</li> <li>- Problemas de producción</li> <li>- Problemas de personal</li> <li>- Resultados de la evaluación de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿A quién capacitar?</li> <li>- ¿Cómo capacitar?</li> <li>- ¿Qué aspectos capacitar?</li> <li>- ¿Dónde capacitar?</li> <li>- ¿Cuándo capacitar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducción y aplicación del programa a través de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de Línea</li> <li>- Asesoría de RH</li> <li>- Ambos</li> <li>- Terceros</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo del Proceso</li> <li>- Evaluación y medición de los resultados</li> <li>- Comparación de la situación actual con anterior</li> <li>- Análisis costo/beneficio</li> </ul>

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.

## ANEXO 10:

### “Método para Calcular el ROI de la Capacitación. Ejemplo:”

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

Ejemplo 1: Desarrollar y llevar a cabo un programa para capacitar a los operarios de una máquina nueva cuesta \$15.000.- Después de terminar el programa de capacitación, el número promedio de partes fabricadas por año aumentó en 3000, cada una de las cuales dio una utilidad de \$10, que en conjunto produjeron un beneficio neto de \$30.000.-

$$\text{ROI} = \$30.000 / \$15.000 = 2$$

Ejemplo 2: Desarrollar y llevar a cabo un programa de seguridad le cuesta a la empresa \$25.000. Un año más tarde hubo una pequeña reducción de accidentes que le ahorró a la empresa un total de \$10.000.-

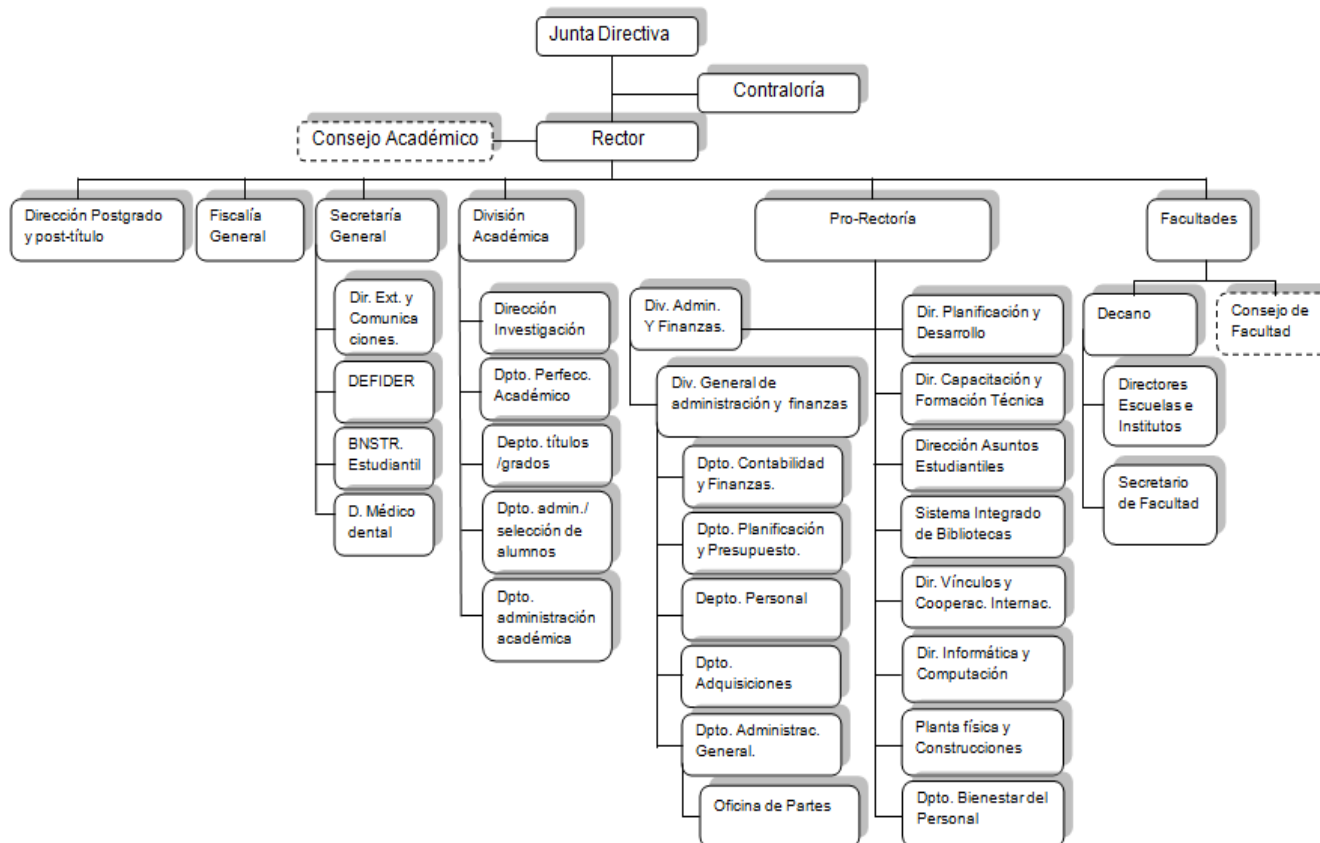
$$\text{ROI} = \$10.000 / \$25.000 = 0,4$$

En el ejemplo 1 el programa produjo un ROI de 2, lo cual indica que los beneficios del programa compensan su costo. Sin embargo, en el ejemplo 2 el ROI fue solo de 0,4, lo cual indica que los costos del programa fueron mayores que los beneficios.

Fuente: Richard J. Wagner y Robert J. Weigand, “Can the Value of Training Be Measured? A Simplified Approach to Evaluating Training”, *The Health Care Manager* 23, núm 1, enero-marzo de 2004, pp 71-78.

## ANEXO 11:

### “Organigrama de la Universidad de Valparaíso”



[En Línea]. <<http://transparencia.uv.cl/index.php/component/content/article/75-estructura-organica>> [Consulta: 26 septiembre 2012].

## ANEXO 12:

### “Facultades y Campus de la Universidad de Valparaíso”

- Facultad de Arquitectura.
- Facultad de Ciencias.
- Facultad de Ciencias Del Mar y Recursos Naturales.
- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.
- Facultad de Farmacia.
- Facultad de Humanidades.
- Facultad de Ingeniería.
- Facultad de Medicina.
- Facultad de Odontología.

#### Campus:

- Campus Santiago.
- Campus San Felipe.

[En Línea]. <<http://transparencia.uv.cl/index.php/component/content/article/75-estructura-organica>> [Consulta: 26 septiembre 2012].

## ANEXO 13:

### “Autoridades de la Universidad de Valparaíso”

NOMBRE	CARGO
Aldo Valle Acevedo	Rector
Pablo Rocagliolo Benítez	Pro-Rector
Oswaldo Corrales Jorquera	Secretario General
Cristián Moyano Guerra	Contralor Interno
Juan Pablo Jaña Núñez	Fiscal General
Cristina Fierro Figueroa	Director General División Académica
Christian Corvalán Rivera	Director General de Planificación y Desarrollo
Antonio Peñafiel Escudero	Director General División de Administración y Finanzas
Manuel Roncagliolo Pastene	Director Postgrado y Post-título
Marcela Escobar Peña	Directora de Investigación
Alejandro Rodríguez Musso	Director de Vínculos y Relaciones Exteriores
David Carrillo Rojas	Director Dirección de Extensión y Comunicaciones
Gonzalo Lira Mendiguren	Director de Recursos Humano
Christian Rasmussen Duarte	Director de la Dirección de Gestión de Calidad
Mónica Serrano Lillo	Directora de Asuntos Estudiantiles
Marco Aravena Vivar	Director de Servicios Informáticos y Telecomunicaciones
María Cecilia Sagüez Cortez	Directora Sistema Integrado de Bibliotecas
Víctor Inostroza Bilbao	Director Planta Física y Construcciones Universitarias

[En Línea]. <<http://transparencia.uv.cl/index.php/component/content/article/75-estructura-organica>> [Consulta: 26 septiembre 2012].



## ANEXO 14:

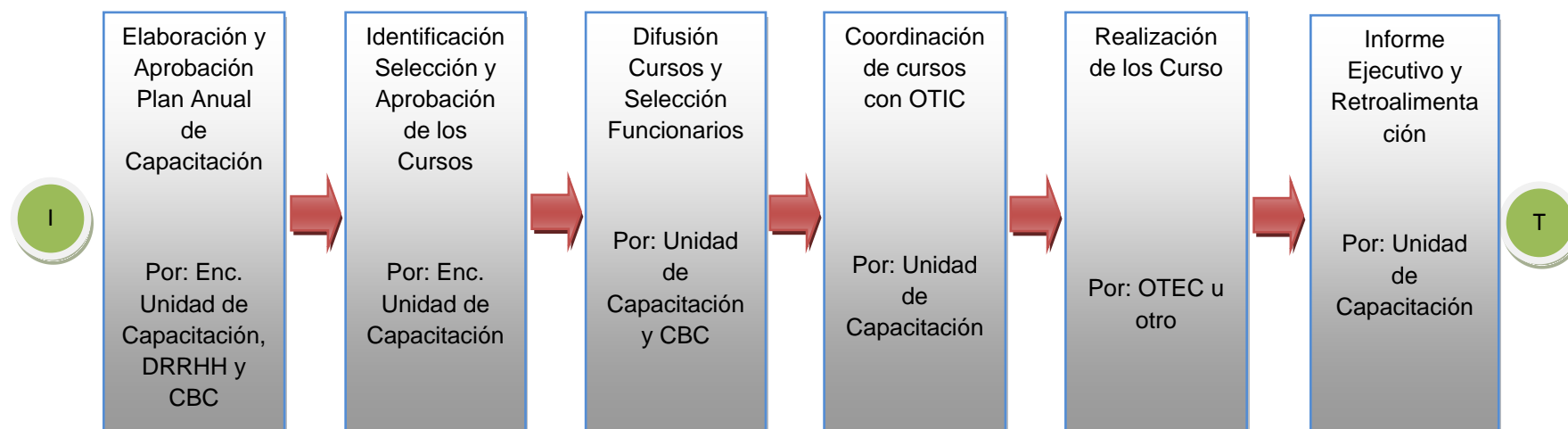
### “Funcionarios que componen el Comité Bipartito de Capacitación”

Nombre Integrantes	Cargo dentro del C.B.C.	Representación
Sr. David López Valencia	Presidente	A.F.U.V.
Sra. Pamela Soto Droguett	Integrante	A.F.A.
Sra. Marina Grabivker	Integrante	A.F.A.
Sra. Clara Arancibia Ramírez	Integrante Técnico	Institucional
Sr. Juan Pablo Figueroa Zabaleta	Secretario	Institucional

Fuente: Informe Ejecutivo Gestión Capacitación Interna Universidad de Valparaíso, Programa Anual de Capacitación año 2012, 1er semestre. – Unidad de Capacitación.

## ANEXO 15:

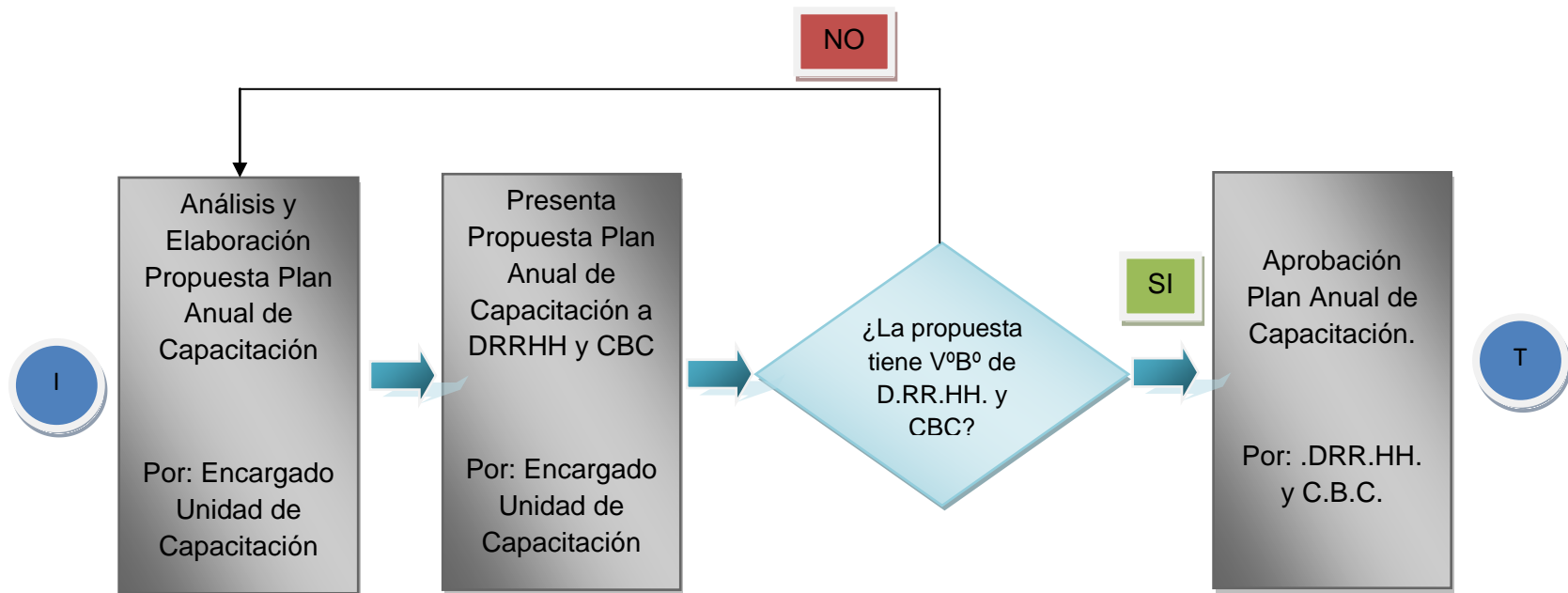
### “Esquema del Proceso Actual de Capacitación en la Universidad de Valparaíso”



Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO 16:

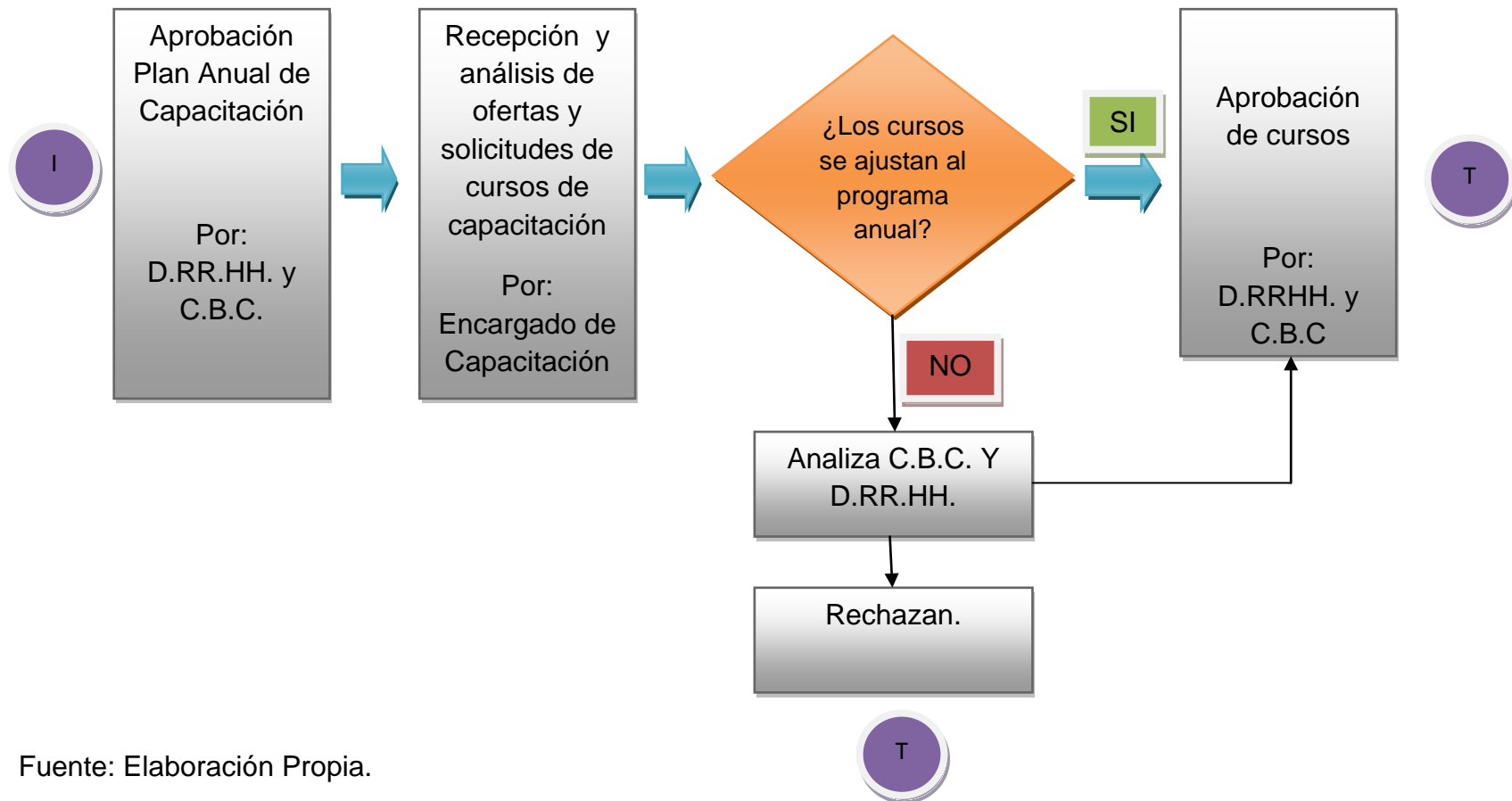
### “Proceso para la Aprobación del Plan Anual de Capacitación”



Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO 17:

### “Proceso de Identificación, Selección y Aprobación de Cursos de Capacitación”



Fuente: Elaboración Propia.

**ANEXO 18:**  
**“Carta de Compromiso”**

**CARTA DE COMPROMISO**

Yo xxxxx, RUT 00.000.000-0 Funcionario de la Universidad de Valparaíso y en consideración de mi interés de realizar el Curso “XXXXXXX” que imparte “XXXXXXX”, me comprometo a cumplir con la exigencias académicas y prácticas que requiere el curso y también autorizo a la Universidad de Valparaíso para descontar de mi sueldo el coste total del curso que asciende a \$xxxxxxx (xxxxxxx pesos), en caso de abandonar sin cusa justificada o no realizar satisfactoriamente el curso.

Lo anterior, lo autorizo en conocimiento de que el curso se financiará con fondos del Estado y bajo la Franquicia Tributaria del Sence, por lo que cabe demostrar el máximo de rigor de transparencia en los fondos públicos.

Por las partes firman:

Xxxxxxxxxxxxxxxxxx

RUT 00.000.000-7

GONZALOR LIRA MENDIGUREN

RUT 12.222.158-k

DIRECTOR DE PERSONAL

**Nota:** En caso de inasistencia a una actividad de capacitación, la única manera de justificar ante SENCE, es mediante una **Licencia Médica**, ya que para aprobar, la asistencia debe ser superior al 75% efectiva de asistencia a clases.

Y en ningún caso será válido un Certificado Médico.

VALPARAÍSO, Agosto 202.-

Fuente: Unidad de Capacitación U.V.

**ANEXO 19:**  
**“CARTA SUPERIOR JERÁRQUICO”**



Valparaíso, Enero 2012

Señores  
Comité Bipartito de Capacitación  
Universidad de Valparaíso  
Presente

De mi consideración:

En relación con la petición del funcionario XXXXXXX, RUT 00.000.000-0 que se adjunta a la presente nota, en orden a participar en el curso de capacitación: “XXXXXXXXXXXXXXXX” dictado por “XXXXXXXXXXXXXXXX”, con franquicia Sence, el infraescrito apoya dicha solicitud teniendo presente los siguientes fundamentos: Los conocimientos que adquirirá el Sr. XXXXXXXXXXX, serán una ayuda en el XXXXXXX (fundamento).

Saluda Atentamente a Uds.

Xxxxxx(nombre)xxxxx  
XXXXXXXXXXXX(cargo)XXXXXXXX  
Universidad de Valparaíso  
(Jefe Unidad)

Fuente: Unidad de Capacitación U.V.

**ANEXO 20:**

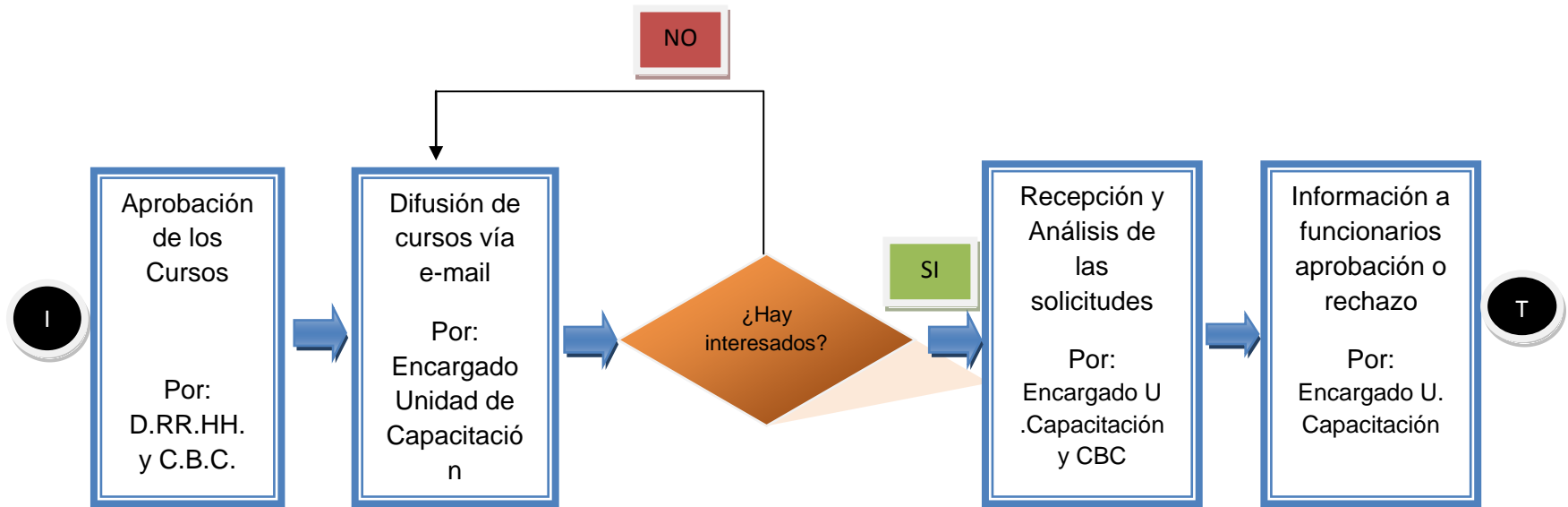
**“Formulario de Solicitud de Actividad de Capacitación”**

		
FORMULARIO SOLICITUD ACTIVIDAD O CURSO DE CAPACITACIÓN		
VALPARAÍSO, Septiembre 2012		
Nombre completo funcionario		
Fecha de nacimiento: dd/mm/aa	RUT 00.000.000-7	
Cargo y Grado		
Año de Ingreso		
Planta/Contrata	No puede ser honorarios	
Teléfono contacto / correo		
Facultad/ Escuela		
Nombre de la Actividad/Curso		
Código SENCE		
Valor Actividad / curso		
Cantidad de Horas		
Horario		
Fecha de Inicio		
Fecha de Término		
Lugar de Desarrollo		
<b><u>SE DEBE ADJUNTAR LA ÚLTIMA COLILLA DE LIQUIDACIÓN DE SUELDO</u></b>		
USO EXCLUSIVO RR.HH.		
SUELDO	% FRANQUICIA TRIBUTARIA	DIFERENCIA
Autorización y V°B° RR.HH		

Fuente: Unidad de Capacitación U.V.

## Anexo 21:

### “Proceso de Difusión de Cursos y Selección de Funcionarios”

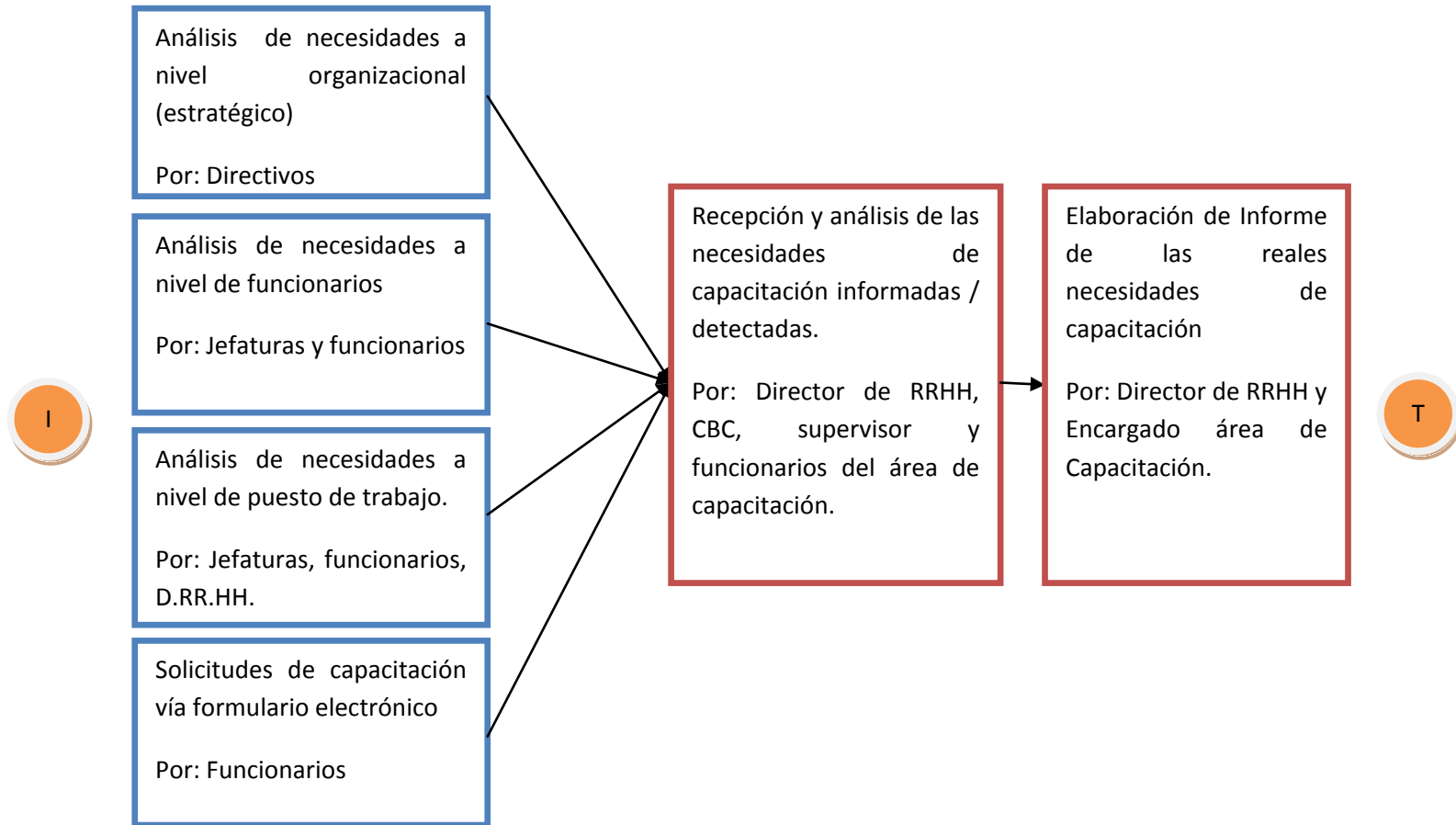


Fuente: Elaboración Propia.



## Anexo 22:

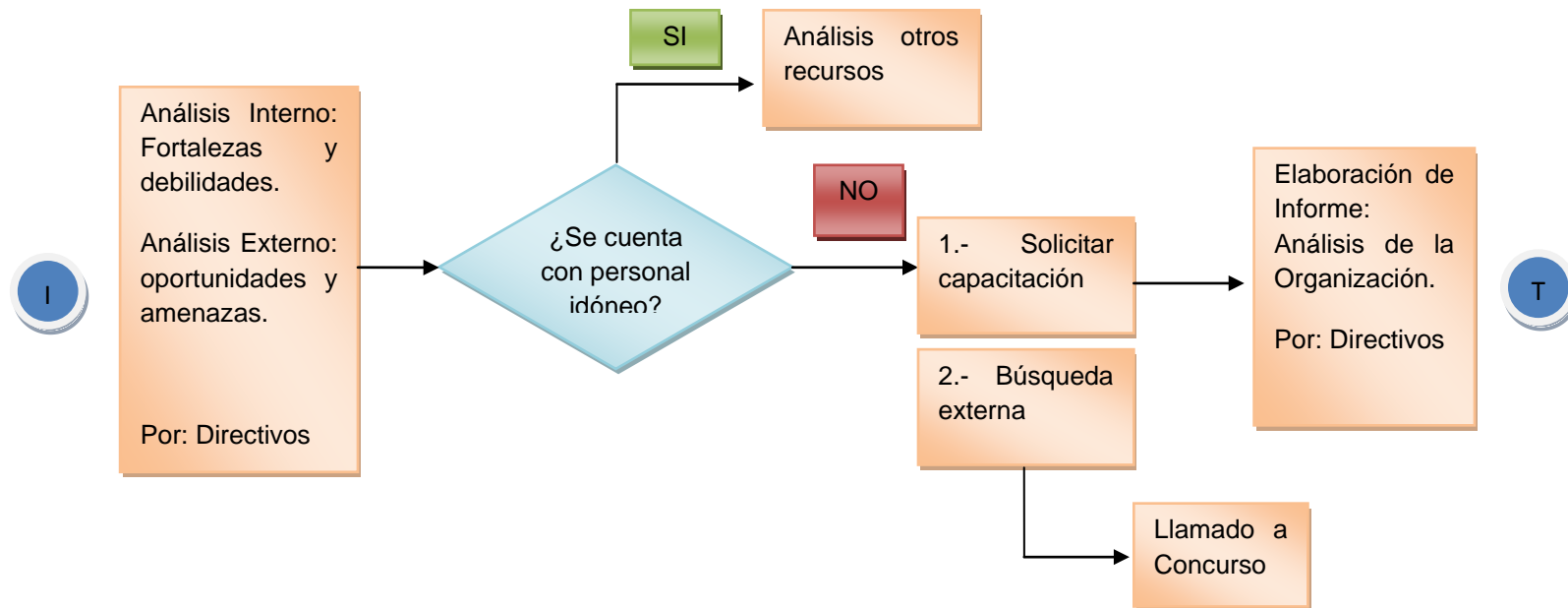
### “Proceso de Detección de las Reales Necesidades de Capacitación”



Fuente: Elaboración Propia.

### Anexo 23:

### “Proceso Elaboración Informe: Análisis de la Organización”



Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO 24:

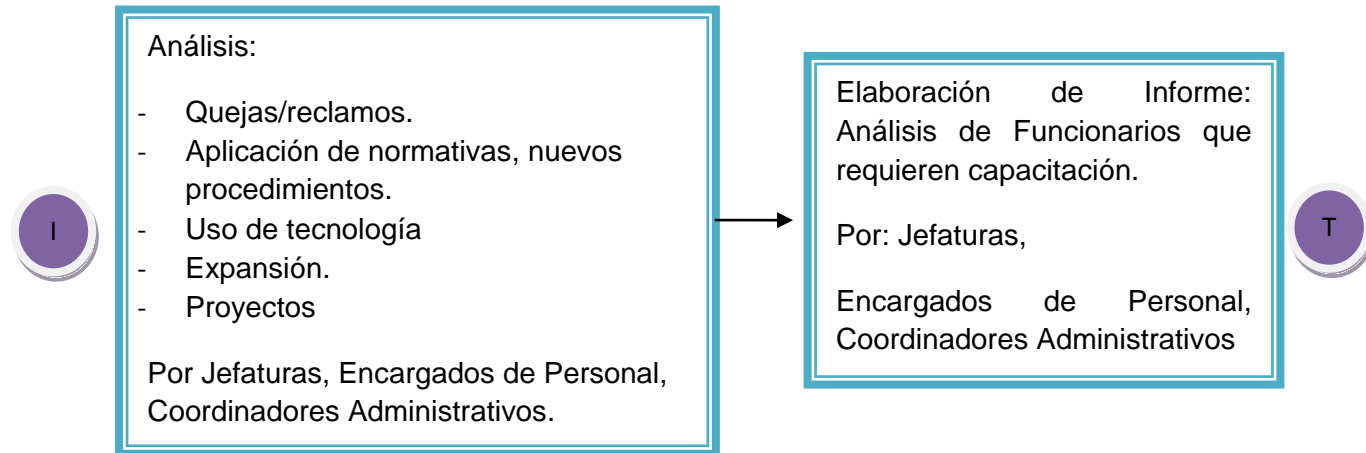
### “Lista y Puntaje de Evaluación del Desempeño”.

LISTA	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Lista N°1	Distinción	De 81,00 a 100 puntos
Lista N°2	Buena	De 46,00 a 80,99 puntos
Lista N°3	Condicional	De 30,00 a 45,99 puntos
Lista N°4	Eliminación	De 10,00 a 29,99 puntos

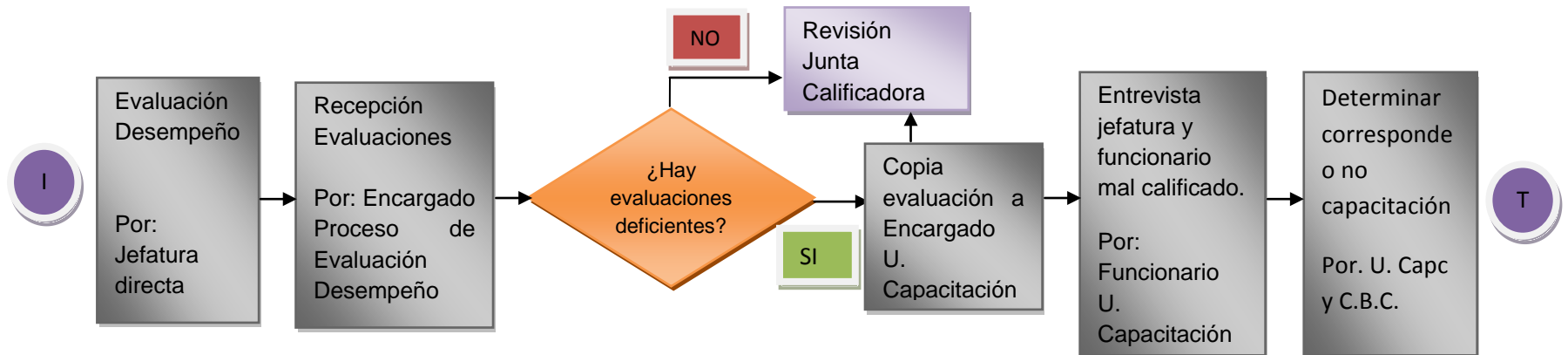
FUENTE: Reglamento General de Calificaciones, en línea  
[[http://transparencia.uv.cl/attachments/article/35/reglamento\\_general\\_calificaciones.pdf](http://transparencia.uv.cl/attachments/article/35/reglamento_general_calificaciones.pdf)]

## ANEXO 25:

### “Análisis de los Funcionarios que Requieren Capacitación”.




### “Proceso de Evaluación del Desempeño”:



Fuente: Elaboración Propia.

**ANEXO 26:**

**“Propuesta de Formulario para Descripción de Tareas y Perfil de Cargo”**

	<b>PERFIL DE CARGO Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>		
<b>ANTECEDENTES GENERALES</b>			
Nombre del Cargo			
Función a Desempeñar			
Estamento			
Grado que asume (ERUVAL)			
Dependencia Directa			
Jefe Directo			
<b>REQUISITOS MÍNIMOS DEL OCUPANTE</b>			
Nivel de Estudios			
Conocimientos de			
Experiencia			
Valores			
<b>ANTECEDENTES DEL CARGO</b>			
Objetivo del puesto			
Funciones Principales			
Responsabilidades			
Personal a cargo			
Vinculación con departamentos de:			
<b>HABILIDADES, CAPACIDADES Y DESTREZAS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>		
<b>DETALLE:</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Análisis Numérico			
Comunicación oral y escrita			
Autocontrol			
Trabajo bajo presión			
Trabajo en equipo			

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO 27:

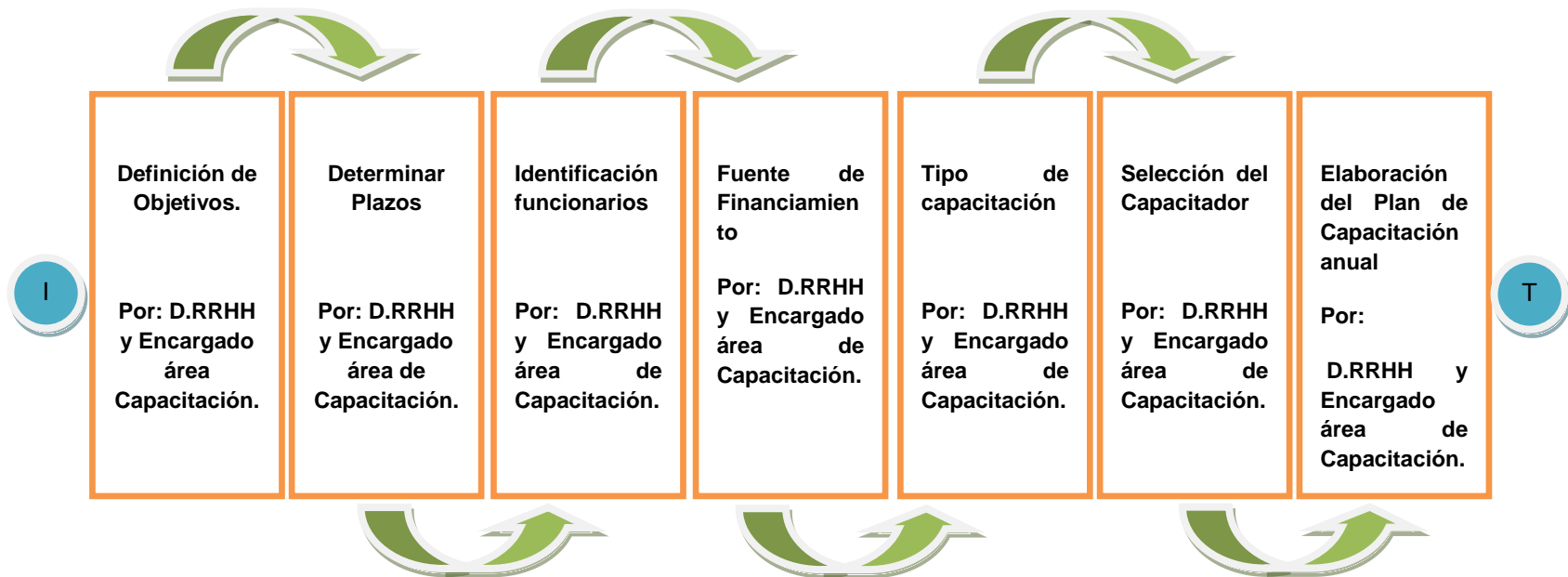
### “Formulario Virtual para Identificar Necesidades de Capacitación”.

	Folio (autonumérico) Fecha (Automática)
<b>FORMULARIO DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
<b><u>DATOS DEL SOLICITANTE</u></b>	
Organismo o Facultad	<input type="text"/>
Nombre	<input type="text"/>
RUT	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>
Función	<input type="text"/>
Señale el objetivo de la capacitación	<input type="checkbox"/> Promoción (para asumir cargos superiores) <input type="checkbox"/> Elevar la productividad <input type="checkbox"/> Bajar nivel de errores <input type="checkbox"/> Actualización de conocimientos <input type="checkbox"/> Nuevo conocimiento <input type="checkbox"/> Cambio de conducta <input type="checkbox"/> Motivacional <input type="checkbox"/> Otro: mencione: _____
Señale la urgencia	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja
<b><u>DATOS DEL USUARIO DE CAPACITACIÓN</u></b>	
Unidad	<input type="text"/>
Nombre	<input type="text"/>
RUT	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>
Función	<input type="text"/>
Describa la situación detectada	<input type="text"/>
<input type="button" value="ENVIAR"/>	

Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO 28:

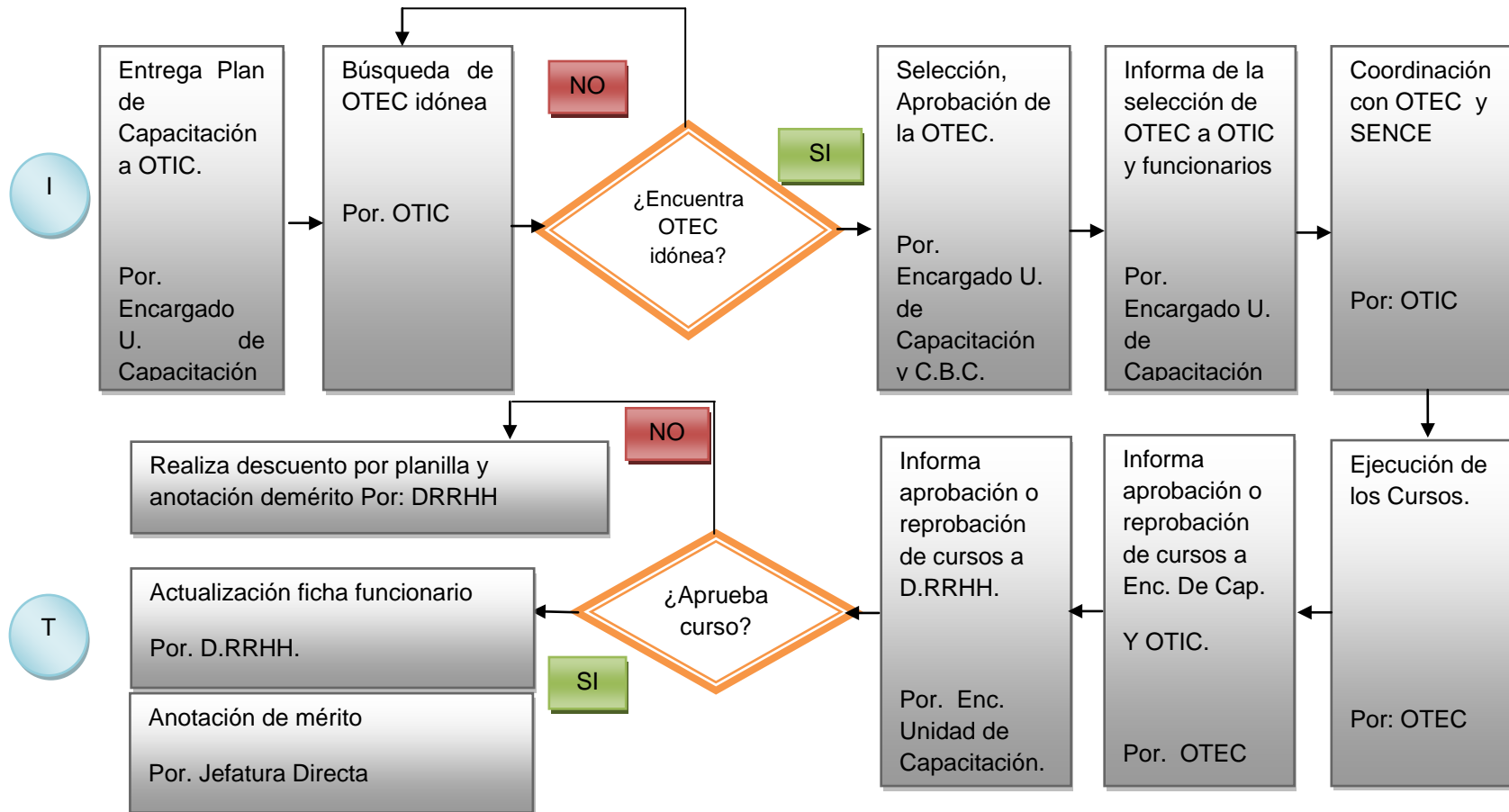
### “Proceso para Elaborar el Plan Anual de Capacitación”



Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO 29:

### “Implementación y Ejecución de los Cursos de Capacitación”

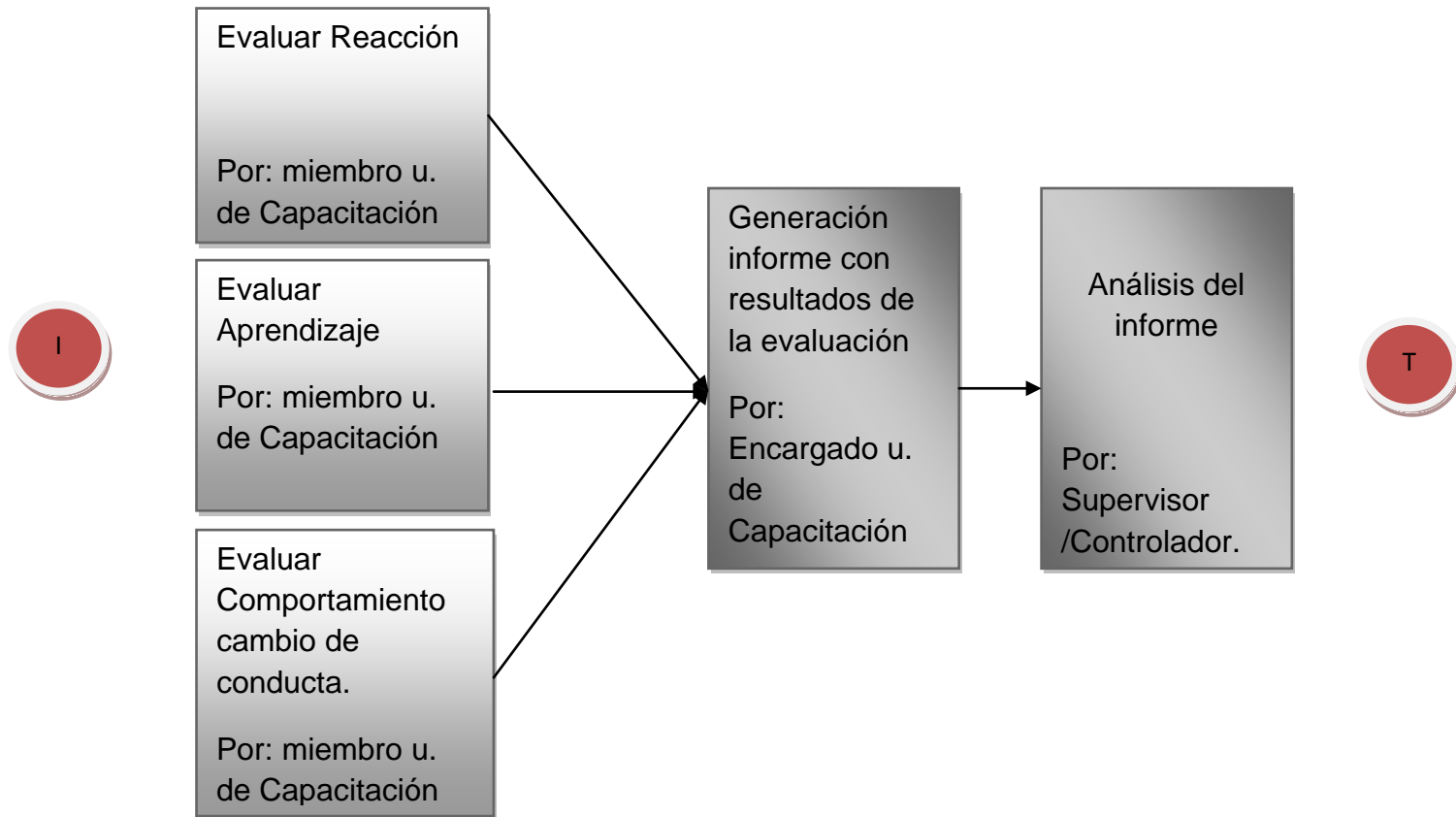


Fuente: Elaboración Propia



### ANEXO 30:

#### “Criterios de Evaluación y Proceso”



Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 31:**

**“Formulario para Evaluar la Reacción de los funcionarios ante los Cursos de Capacitación”**

	<p><b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN</b></p>
---	--

**FECHA:**

<b>DATOS GENERALES</b>	
Nombre del participante	
R.U.T.	
Cargo	
Dependencia	
Estamento	
Nombre del Curso de Capacitación	
Institución donde se dictó	

Con el objeto de ir mejorando cada vez más los programas de capacitación, agradeceremos completar la información solicitada, lo que nos permitirá conocer su apreciación sobre este curso.

**I. SOBRE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN (encierre con un círculo)**

<b>ÍTEM</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Medianamente</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
El curso cumplió con los objetivos que usted esperaba	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Lo aprendido contribuirá a mejorar su trabajo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
El contenido del curso le pareció interesante	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
El material entregado fue de calidad	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
El curso cumple con el horario y la programación	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Las dependencias cumplieron con aspectos de comodidad: luz, mobiliario adecuado, calefacción	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
La coordinación de almuerzo/coffee break fue efectiva	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

**II. SOBRE EL RELATOR, califique del 1 al 4 según lo siguiente:**

- 1: Excelente: el relator superó mis expectativas.**
- 2: Bien: el relatos cumplió con los niveles esperados.**
- 3: Regular: el relator cumplió medianamente con los niveles esperados.**
- 4. Mal: el relator no cumplió con las expectativas.**

<b>ÍTEM</b>	<b>Calificación</b>
Dominio de la Materia	
Metodología utilizada	
El material de apoyo utilizado fue:	
Capacidad/Claridad para dar a conocer los contenidos	
Disposición a atender consultas	
Motivación del relator	
La forma con que el relator dirigió al curso fue:	
La comunicación entre los participantes y el relator fue	

**III. RESPONDA:**

**a. Recomendaría este curso (si/no):** \_\_\_\_\_

**b. Aspectos que mejoraría:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**c. Aspectos positivos:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**d. Indique qué otro tema le interesaría o necesita aprender, como próxima capacitación:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración Propia.