



Comisión Sistema Nacional de Certificación  
de Competencias Laborales

## **Estudio sobre Usos y Resultados de la Certificación de Competencias en las Empresas que participan en el Sistema Nacional de Certificación de competencias laborales - ChileValora**

---

Proveedor: Guernica Consultores

Fecha: noviembre 2017

## FICHA TÉCNICA DE LA CONSULTORÍA

**TÍTULO DE LA CONSULTORÍA:****TÍTULO DE LA CONSULTORÍA:**

ESTUDIO SOBRE USOS Y RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES - CHILEVALORA.

**PALABRAS CLAVE:****PALABRAS CLAVE:**

Certificación, Capacitación, Competencias Laborales, Gestión de Recursos Humanos, Detección de Necesidades de Formación y de Capacitación, Selección y Reclutamiento de Personal, Evaluación de Desempeño, Productividad, Calidad del Trabajo, Trazabilidad, Trayectorias de Aprendizaje.

**FECHA DE REALIZACIÓN DE LA CONSULTORÍA:****FECHA DE REALIZACIÓN DE LA CONSULTORÍA:**

Enero a Noviembre de 2017.

**CONTRAPARTE TÉCNICA CHILEVALORA:****CONTRAPARTE TÉCNICA CHILEVALORA:**

Departamento de Estudios.

**EQUIPO PRINCIPAL DE TRABAJO, GUERNICA CONSULTORES:****EQUIPO PRINCIPAL DE TRABAJO, GUERNICA CONSULTORES:**

María Pía Olivera Vidal (Jefa de Proyecto, Analista Principal), Socióloga  
María Victoria Corvalán, Socióloga (Aproximación Cuantitativa; Analista)  
Teresa Cáceres Ortega, Socióloga (Aproximación Cualitativa; Analista)  
Victor Maturana Waidele, Economista (Asesor)  
Alejandra Loyola (Asistente de Investigación)  
Alicia Ordenes Illanca, Socióloga (Responsable de Trabajo de Campo)

## INDICE

PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL .....	13
Y OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA .....	13
I. ANTECEDENTES .....	13
I.1. EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.....	14
I.2. REFERENCIAS SOBRE USOS Y RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS .....	17
I.2.1. ESTUDIOS EN TORNO A USOS Y RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	18
I.3. BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO .....	19
II. OBJETIVOS.....	20
II.1. OBJETIVOS GENERALES .....	20
II.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
III. PERSPECTIVA E HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	21
A. ¿QUÉ SE PUEDE Y QUÉ NO SE PUEDE ESPERAR DE UN PROCESO EXITOSO DE CERTIFICACIÓN LABORAL? .....	21
B. UN MODELO SOBRE LOS EFECTOS DE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS, DESDE LA ECONOMÍA LABORAL Y LA INFORMACIÓN ASIMÉTRICA. 22	
C. SISTEMATIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO, EN EL MARCO DE LOS OBJETIVOS Y LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	25
SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA .....	29
I. EL ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE.....	29
I.1. SECUENCIA ESTUDIO DE CASO .....	31
I.1.1. INFORMANTES CLAVE PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN POR CASO .....	31
I.1.2. LA MUESTRA LOGRADA.....	32
TERCERA PARTE: RESULTADOS.....	33
I. LA EXPERIENCIA DE LA CERTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE CASOS.....	33
I.1. SECTOR: COMERCIO; SUBSECTOR: SUPERMERCADOS .....	33
I.1.1. SMU SA .....	33

La Historia .....	33
El Negocio Actual.....	34
I.1.1.1. ALGUNOS ANTECEDENTES MARCO DE LA CERTIFICACIÓN .....	36
Política de Recursos Humanos y Certificación.....	36
Caracterización de los Trabajadores y de los Participantes en los Procesos de Certificación .....	37
Instancias de Representación de los Trabajadores .....	38
I.1.1.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN .....	38
Mecanismo de reconocimiento o premiación a los trabajadores: Entrega de ‘Valor’ en el uso Oficial .....	38
Voluntad de Incorporación en la gestión de Recursos Humanos .....	39
I.1.1.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN .....	39
Generar Motivación y Compromiso .....	39
Objetivos Complementarios en Desarrollo .....	40
La Visión de los Trabajadores .....	40
I.1.1.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN .....	41
Resultados a Nivel de la Empresa.....	41
Resultados a Nivel de los Trabajadores.....	42
I.1.1.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN .....	45
Lo que Potencia la Participación .....	45
I.1.1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO .....	45
Decisión y Modalidad o Extensión de la Participación .....	45
El Paso Previo: Levantamiento y Validación de Perfiles en el Contexto de Alineación en la Política de Capacitación .....	46
Estamentos Involucrados .....	47
Caracterización de los Trabajadores Participantes.....	47
Expectativas y Motivación Inicial.....	47
El Proceso de Selección de Áreas y Trabajadores.....	48
El Modelo de Certificación: ¿Certificación Sola o Combinada con Capacitación o Entrenamiento? .....	51
Resultados del Proceso .....	52
Financiamiento.....	52
I.1.1.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN .....	53
Sobre los Perfiles y la Metodología .....	53
Sobre la Gestión Interna.....	53
Sobre el Proceso de Evaluación.....	54
Sobre la Retroalimentación Ulterior .....	54
Sobre el Cierre y la Ceremonia .....	54
Aspectos a Mejorar y/o Recomendaciones al Sistema.....	55
I.1.1.8. CHILEVALORA Y EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN .....	56
I.1.1.9. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA .....	56
I.1.1.10. EN SUMA... .....	57
I.1.2. CENCOSUD .....	59
I.1.2.1. ALGUNOS ANTECEDENTES MARCO DE LA CERTIFICACIÓN .....	60
Política de Recursos Humanos y Capacitación .....	60
Caracterización de los Trabajadores y de los Participantes en Procesos de Certificación.....	61
Instancias de Representación de los Trabajadores .....	63
I.1.2.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN .....	63

Mecanismo de reconocimiento o premiación a los trabajadores: Entrega de 'Valor' en el uso Oficial .....	63
Incorporación en la gestión de Recursos Humanos: Elemento de la Movilidad Interna .....	63
Reducción de Brechas, como Aspiración.....	63
I.1.2.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN .....	64
Generar Motivación y Compromiso .....	64
Objetivos Complementarios en Desarrollo: el Crecimiento a Nivel de la Industria .....	64
Motivación Atribuida por los Trabajadores.....	64
I.1.2.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN .....	65
Resultados a Nivel de la Empresa.....	65
Resultados a Nivel de los Trabajadores.....	66
I.1.2.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN .....	69
I.1.2.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO .....	70
Decisión de Participar y Nivel de Involucramiento.....	70
Comunicación a los Trabajadores.....	70
Estamentos Involucrados .....	70
El Proceso de Selección de Áreas y Trabajadores.....	71
Caracterización de los Trabajadores Participantes.....	73
Expectativas y Motivación Inicial.....	74
El Modelo de Certificación: ¿Sola o Combinada con Capacitación o Entrenamiento?.....	75
El Financiamiento .....	75
Devolución de Resultados y Cierre del Proceso .....	76
I.1.2.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN .....	76
Sobre los Perfiles.....	76
Sobre el Proceso de Evaluación.....	77
Sobre el Número de Cupos Ofertados y Financiados .....	77
Sobre el Cierre y la Ceremonia .....	77
Aspectos a Mejorar y/o Recomendaciones al Sistema.....	78
I.1.2.8. CHILEVALORA Y EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN .....	79
I.1.2.9. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA .....	79
I.1.2.10. EN SUMA... .....	79
I.2. SECTOR: COMERCIO; SUBSECTOR: GRANDES TIENDAS.....	81
I.2.1. HITES .....	81
I.2.1.1. ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	82
Política de Recursos Humanos en Capacitación, Entrenamiento y/o Certificación.....	82
Política de Recursos Humanos en lo que hace a la Movilidad.....	83
Caracterización de los Trabajadores, y de los Participantes en los Procesos de Certificación .....	83
Instancias de Representación de los Trabajadores .....	84
I.2.1.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN .....	84
Mecanismo de reconocimiento o premiación a los trabajadores: Entrega de 'Valor' en el uso Oficial .....	84
Gestión de Recursos Humanos.....	85
Detección de Brechas entre Competencias de Trabajadores y Estándares de Desempeño: Función Diagnóstica no Formalizada.....	85
I.2.1.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN .....	86
Motivación y Retención.....	86

Optimización de Estándares de Calidad o Mejora del Desempeño.....	86
I.2.1.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN .....	86
Resultados a Nivel de la Empresa.....	86
Resultados a Nivel de los Trabajadores.....	87
I.2.1.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN .....	88
Lo que Potencia la Participación .....	88
Lo que inhibe la participación .....	88
I.2.1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO .....	88
Decisión y Modalidad o Extensión de la Participación .....	88
Estamentos Involucrados .....	89
El Proceso de Selección de Áreas y Trabajadores.....	90
El Modelo de Certificación: ¿Certificación Sola o Combinada con Capacitación o Entrenamiento?.....	92
Expectativas y Motivación Inicial.....	93
Resultados, Cierre y Ceremonia .....	94
I.2.1.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN.....	94
Sobre los Perfiles.....	94
Sobre la Participación de los Trabajadores en el Proceso .....	95
Sobre el Proceso de Evaluación.....	95
Sobre la Retroalimentación.....	96
Sobre el Financiamiento o los Recursos .....	96
Sobre el Valor de la Certificación .....	96
Aspectos a Mejorar y/o Recomendaciones al Sistema.....	97
I.2.1.8. CHILEVALORA Y EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN .....	99
Sobre la capacidad de Impacto del Sistema de Certificación .....	99
El Rol de CHILEVALORA EN la Participación de Instancias de Representación de Trabajadores, y la Oportunidad de Aunar Capacitación-Certificación .....	99
La Importancia del Sistema Nacional de Certificación .....	99
I.2.1.9. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA .....	99
I.2.1.10. EN SUMA... .....	100
I.2.2. RIPLEY.....	102
I.2.2.1. ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	104
Política de Recursos Humanos y Movilidad.....	104
Caracterización de los Trabajadores(as) y del grupo de Participantes del Proceso de Certificación.....	104
Instancias de Representación de los Trabajadores .....	105
I.2.2.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN.....	105
Gestión de Recursos Humanos: La Promesa Incumplida.....	105
Mecanismo de reconocimiento o premiación a los trabajadores: Entrega de ‘Valor’ en el uso Oficial .....	106
I.2.2.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN .....	106
Instrumento de Gestión de Recursos Humanos, y Mecanismo de Motivación y Retención.....	106
I.2.2.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN .....	107
Resultados a Nivel de la Empresa.....	107
Resultados a Nivel de los Trabajadores.....	107
I.2.2.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN .....	109
I.2.2.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO .....	110
Decisión y Participación en el Sistema .....	110

Estamentos Involucrados o Quiénes Participan .....	111
El Proceso de Selección de Áreas y Trabajadores.....	112
Expectativas y Motivación Inicial.....	114
El Modelo de Certificación: ¿Certificación Sola o Combinada con Capacitación o Entrenamiento? .....	115
I.2.2.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN .....	116
Sobre los Perfiles .....	117
El Proceso: Evaluadores, Metodología, Retroalimentación y Ceremonia .....	117
Aspectos a Mejorar y/o Recomendaciones al Sistema.....	118
Evaluación General sobre el Proceso de Evaluación y Certificación.....	119
I.2.2.8. CHILEVALORA Y EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN .....	120
Sobre la capacidad de Impacto del Sistema de Certificación .....	120
El Rol de ChileValora .....	120
I.2.2.9. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA .....	120
I.2.2.10. EN SUMA... .....	121
I.3. SECTOR: GASTRONOMÍA – HOTELERÍA; SUBSECTOR: TURISMO – HOTELERÍA.....	123
I.3.1. IBIS .....	123
I.3.1.1. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN LO QUE HACE A CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y/O CERTIFICACIÓN .....	125
Los Recursos Humanos: Número de Trabajadores(as) y Caracterización del Grupo de Participantes en la Certificación .....	126
I.3.1.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN.....	126
Mecanismo de reconocimiento o premiación a los trabajadores .....	126
Integración Reciente al Sistema y Falta de Incorporación a la Política de Recursos Humanos .....	127
I.3.1.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN .....	127
Herramienta ‘Objetiva’ de Desarrollo para los Trabajadores, e instrumento de Motivación Laboral, Generadora de Compromiso con la Tarea y con la Empresa.....	127
I.3.1.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN .....	129
Resultados a Nivel de la Empresa.....	129
Resultados a Nivel de los Trabajadores.....	130
I.3.1.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN .....	132
Lo que <i>podría</i> inhibir la participación.....	132
Lo que efectivamente la inhibe .....	133
Aquello que la Potencia.....	133
I.3.1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO .....	133
Decisión de Participar.....	133
Selección de Cargos y Trabajadores .....	134
Expectativas y Motivación Inicial.....	135
Alineación de la Capacitación y la Certificación .....	136
La Evaluación.....	136
I.3.1.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN .....	137
Sobre los Resultados de la Participación .....	137
Sobre la Metodología .....	137
Trabajadores: Los Desafíos Abiertos por el Proceso de Certificación.....	138
Empresa: Requerimientos de la Industria Hotelera .....	138
Aspectos a Mejorar .....	139

I.3.1.8.	DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA .....	139
I.3.1.9.	EN SUMA... .....	140
I.3.2.	ENJOY .....	141
I.3.2.1.	POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN LO QUE HACE A CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y/O CERTIFICACIÓN .....	143
	Caracterización de los Trabajadores y del Grupo Participante en los Procesos de Evaluación y Certificación .	144
I.3.2.2.	USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN .....	145
	Mecanismo de reconocimiento o premiación a los trabajadores .....	145
	Gestión de Recursos Humanos Asociada a Estándares ‘Objetivos’ .....	146
I.3.2.3.	MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN .....	146
	¿Política de Bienestar y/o Mecanismo de Motivación y Retención?.....	146
	Por qué la Certificación Beneficia al Trabajador Enjoy (O qué característica del Trabajador Enjoy, torna pertinente a la Certificación).....	147
	Atribución de Motivación por parte de los Trabajadores.....	147
I.3.2.4.	RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN .....	148
	Resultados a Nivel de la Empresa.....	148
	Resultados a Nivel de los Trabajadores.....	149
I.3.2.5.	VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN .....	151
	Lo que Potencia la Participación .....	151
	Lo que <i>podría</i> inhibir la participación.....	152
I.3.2.6.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO .....	153
	La Decisión de Participar .....	153
	El Proceso de Selección de Áreas y Trabajadores.....	153
	Trabajadores Participantes, Expectativas y Motivación Inicial.....	155
	El Modelo de Certificación: ¿Certificación Sola o Combinada con Capacitación o Entrenamiento? .....	156
	Características Relevadas por los Trabajadores, en relación al Proceso de Evaluación .....	157
I.3.2.7.	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN .....	159
	Sobre los Resultados de la Participación en el Sistema.....	159
	Aspectos a Mejorar .....	159
I.3.2.8.	DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA .....	160
I.3.2.9.	EN SUMA... .....	160
I.4.	SECTOR: TRANSPORTE Y LOGÍSTICA; SUBSECTOR: MARÍTIMO PORTUARIO.....	162
I.4.1.	ULTRAPORT .....	162
I.4.1.1.	ALGUNOS ANTECEDENTES, MARCO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN.....	164
	Política de Recursos Humanos y Certificación.....	164
	Caracterización de los Trabajadores y del Subgrupo de Trabajadores Participantes en Procesos de Evaluación y certificación.....	164
	Instancias de Representación de los Trabajadores .....	165
I.4.1.2.	USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN .....	165
	Herramienta de Optimización de Estándares de Calidad y Seguridad, y Efecto Demostrativo .....	165
	Mecanismo de reconocimiento o premiación a los trabajadores .....	166
I.4.1.3.	MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN .....	166
	MOTIVACIÓN Y USO DE LA CERTIFICACIÓN .....	166
	Ajustar y/o Mejorar la Imagen para la Inserción en Mercados Competitivos con Exigencias de Trazabilidad de los Procesos .....	166



Motivar a los Trabajadores desde una Perspectiva de Responsabilidad Social, buscando el Mejoramiento del Clima Laboral y de su Satisfacción.....	167
Atribución de Motivación por parte de los Trabajadores.....	167
I.4.1.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN .....	168
Resultados a Nivel de la Empresa.....	168
Resultados a Nivel de los Trabajadores.....	169
I.4.1.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN .....	170
Las exigencias de trazabilidad de los clientes y la exigencia de optimización de estándares.....	170
La presencia gremial.....	171
El acceso al financiamiento .....	171
I.4.1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO .....	171
Decisión de Participar y Proceso de Inmersión .....	171
Estamentos Involucrados .....	172
El Proceso de Selección de Áreas y Trabajadores.....	172
Caracterización de los Trabajadores Participantes, Expectativas y Motivación Inicial.....	174
El Modelo de Certificación: ¿Certificación Sola o Combinada con Capacitación o Entrenamiento? .....	176
Información y Resultados de la Certificación .....	177
El Financiamiento .....	178
I.4.1.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN.....	178
Sobre los Perfiles y la Metodología .....	178
La Evaluación General .....	179
Aspectos a Mejorar y/o Recomendaciones al Sistema.....	179
I.4.1.8. CHILEVALORA Y EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN .....	181
I.4.1.9. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA .....	181
I.4.1.10. EN SUMA... .....	182
I.4.2. MUELLAJE DEL MAIPO .....	183
I.4.2.1. ALGUNOS ANTECEDENTES MARCO DE LA CERTIFICACIÓN .....	185
Recursos Humanos y Certificación .....	185
Caracterización de los Trabajadores .....	185
Instancias de Representación de los Trabajadores .....	186
I.4.2.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN.....	186
Herramienta de Cumplimiento de Requisitos de Sistemas de Gestión Ambiental y de Calidad (Efecto Demostrativo) .....	186
Mecanismo de reconocimiento o premiación a los trabajadores en el Marco de la Responsabilidad Social ...	187
I.4.2.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN .....	187
Ajustar y/o Mejorar la Imagen para la Inserción en Mercados Competitivos con Exigencias de Trazabilidad de los Procesos .....	187
Motivar a los Trabajadores desde una Perspectiva de Responsabilidad Social.....	187
Atribución de Motivación por parte de los Trabajadores.....	187
I.4.2.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN .....	188
Resultados a Nivel de la Empresa.....	188
Resultados a Nivel de los Trabajadores.....	188
I.4.2.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN .....	190
I.4.2.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO .....	190
Decisión y Modalidad o Extensión de la Participación .....	190

El Proceso de Selección de Áreas y Trabajadores.....	192
Caracterización, Expectativas y Motivación Inicial de los trabajadores participantes .....	193
El Modelo de Certificación: ¿Certificación Sola o Combinada con Capacitación o Entrenamiento?.....	195
La Elección del Centro Certificador .....	196
Los Resultados.....	196
El Financiamiento .....	197
I.4.2.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN .....	197
Sobre los Perfiles y la Metodología .....	197
Aspectos a Mejorar y/o Recomendaciones al Sistema.....	198
I.4.2.8. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA .....	199
I.4.2.9. EN SUMA.....	200
<b>I.5. SECTOR: MINERÍA DEL COBRE .....</b>	<b>202</b>
<b>I.5.1. CODELCO, DIVISIÓN ANDINA.....</b>	<b>202</b>
I.5.1.1. ALGUNOS ANTECEDENTES MARCO DE LA CERTIFICACIÓN .....	204
Política de Recursos Humanos y Certificación.....	204
Caracterización de los Trabajadores .....	205
Instancias de Representación de los Trabajadores .....	206
I.5.1.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN.....	206
Herramienta de Gestión de Recursos Humanos: Desarrollo de Carrera .....	206
Detección de Brechas Individuales y Organizacionales (o de Procedimientos).....	207
I.5.1.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN .....	208
Mejorar Indicadores de Productividad.....	208
Validar la Política de Asensos ante Trabajadores y sus Representantes, Propiciando el Desarrollo de Carrera Laboral.....	209
Resguardar la 'Equidad' en la Política de Recursos Humanos o Conjugando Desarrollos.....	209
El Sólo Desarrollo de Carrera Laboral resulta Insuficiente como Motivador: La Productividad continúa siendo el Foco.....	209
I.5.1.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN .....	210
Resultados a Nivel de la Empresa.....	210
Resultados a Nivel de los Trabajadores.....	212
I.5.1.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN .....	215
Lo que Potencia la Participación .....	215
Lo que Debilita la Participación .....	216
I.5.1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO .....	216
Decisión y Modalidad o Extensión de la Participación .....	216
El Involucramiento Previo y/o en Otras partes del Sistema: Elaboración de Perfiles y Formación de Evaluadores .....	217
El Proceso de Selección de Áreas y Trabajadores.....	217
Expectativas y Motivación de los Trabajadores .....	220
El Modelo de Certificación: ¿Certificación Sola o Combinada con Capacitación o Entrenamiento?.....	221
Participación de Trabajadores, Resultados y Proceso de Cierre.....	222
El Financiamiento .....	222
I.5.1.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN.....	223
Aspectos a Mejorar y/o Recomendaciones al Sistema.....	225
I.5.1.8. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA .....	226

I.5.1.9.	EN SUMA...	227
I.5.2.	CODELCO, DIVISIÓN RADOMIRO TOMIC.....	229
I.5.2.1.	ALGUNOS ANTECEDENTES MARCO DE LA CERTIFICACIÓN .....	231
	Política de Recursos Humanos y Certificación.....	231
	Caracterización de los Trabajadores .....	232
	Instancias de Representación de los Trabajadores .....	233
I.5.2.2.	USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN .....	233
	Herramienta de Gestión de Recursos Humanos: Definición y Validación de la Estructura de Cargos, y Desarrollo de Carrera.....	233
	Detección de Brechas Individuales y Organizacionales (o de Procedimientos).....	233
	La Percepción de los Trabajadores sobre el Uso .....	234
	La Falta de Uso entre los Jefes Directos .....	234
I.5.2.3.	MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN .....	234
	Mejorar Procedimientos y aumentar la Productividad .....	234
	Propiciar el Desarrollo de Carrera Laboral .....	235
	Resguardar la ‘Equidad’ en la Política de Recursos Humanos o Conjugar Desarrollos.....	235
	Atribución de Motivación o Interés por parte de Jefes Operativos y Trabajadores.....	235
	Interés o Motivación de los Sindicatos.....	236
I.5.2.4.	RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN .....	237
	Resultados a Nivel de la Empresa.....	237
	Resultados a Nivel de los Trabajadores.....	238
I.5.2.5.	VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN .....	240
	Lo que Potencia la Participación .....	240
	Lo que Inhibe el Uso o Debilita la Certificación .....	241
I.5.2.6.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO .....	241
	Decisión e Inmersión Inicial en el Proceso de Certificación .....	241
	El paso Previo: Participación en Organismo Sectorial .....	242
	Estamentos Involucrados .....	242
	Proceso de Selección de Áreas y Trabajadores .....	243
	Expectativas y Motivación de los Trabajadores .....	245
	Modelo de Certificación: ¿Certificación Sola o Combinada con Capacitación o Entrenamiento?.....	246
	Resultados y Ceremonia.....	247
	Financiamiento.....	247
I.5.2.7.	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN .....	248
	Sobre los Perfiles y la Metodología de Evaluación .....	248
	Sobre el Proceso de Evaluación.....	249
	Sobre el Financiamiento o los Recursos .....	249
	Sobre el Cierre y la Ceremonia .....	250
	Sobre el Valor de la Certificación .....	250
	Sobre el Sistema en General .....	251
	Aspectos a Mejorar y/o Recomendaciones al Sistema.....	251
I.5.2.8.	DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA .....	252
I.5.2.9.	EN SUMA...	252

CUARTA PARTE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	255
---	-----

I.	RESULTADOS ESPERADOS DE LA CERTIFICACIÓN: HIPÓTESIS Y PERTINENCIA O... ¿PARA QUIÉN(ES) RESULTAN RELEVANTES? .....	256
I.1.	LAS HIPÓTESIS.....	256
	Hipótesis 1:.....	256
	Hipótesis 2:.....	256
	Hipótesis 3:.....	257
	Hipótesis 4:.....	257
	Hipótesis 5:.....	258
	Hipótesis 6:.....	259
	Hipótesis 7:.....	259
	Hipótesis 8:.....	260
I.2.	LA LECTURA (O CÓMO RELACIONAR LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS CON EL ANÁLISIS DE MOTIVACIONES, EXPECTATIVAS Y USOS) 260	260
II.	USOS, MOTIVACIONES Y RESULTADOS <i>EFFECTIVOS</i> DE LA CERTIFICACIÓN: HACIA UNA TIPOLOGÍA ....	261
II.1.	PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA NACIONAL .....	261
II.2.	MOTIVACIÓN Y USO .....	262
II.3.	VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN LA CERTIFICACIÓN .....	263
II.4.	PROCESO DE SELECCIÓN DE ÁREAS Y TRABAJADORES.....	264
II.5.	ALINEACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN Y LA CAPACITACIÓN .....	265
II.6.	RESULTADOS.....	265
II.6.1.	LA MATRIZ DE USOS MOTIVACIONES Y RESULTADOS: LA CONSOLIDACIÓN DE UNA TIPOLOGÍA.....	267
II.7.	RECOMENDACIONES .....	270
II.8.	DISPOSICIÓN A CONTINUAR .....	270
III.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	271
	(A) Sobre la participación en el Sistema .....	271
	(B) Sobre la Tipología .....	271
	(C) Sobre Motivaciones, Generación de Expectativas y Satisfacción .....	273
	(D) Sobre la Alineación entre la Capacitación y la Certificación .....	273
	(D) A modo de Cierre.....	274

## INFORME FINAL

El presente informe, corresponde a al análisis global del trabajo correspondiente al proyecto “ESTUDIO SOBRE USOS Y RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES – CHILEVALORA”, ejecutado por GUERNICA Consultores a requerimiento de ChileValora.

### PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL Y OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

#### I. ANTECEDENTES

---

Parfraseando a lo planteado en las Bases Técnicas, la inserción técnica de cualquier economía implica una diversidad de exigencias entre las cuales es necesario contar con ventajas competitivas, que permitan no solo mantener, si no también ampliar dicha inserción. El logro de ese objetivo depende del incremento de la productividad total de factores (PFT).

Para lograr dicha productividad se debe tomar en cuenta un aspecto clave que es la formación de la fuerza de trabajo. Como ejemplo cabe señalar que si bien nuestro país ocupa el lugar N°33, según el Reporte de Competitividad Global 2014-2015 de World Economic Forum, Chile tiene niveles de productividad relativamente bajos. Esto debido, en gran medida, al hecho de que un tercio de la población que están ocupados o buscando trabajo no completaron su enseñanza media.

El mencionado reporte señala que uno de los factores problemáticos, que frena el logro de mayores niveles de competitividad sería, tal como se indica en los términos de referencia de la presente licitación, a la carencia “de una fuerza de trabajo que tenga las competencias necesarias para mejorar su producción o embarcarse en proyectos innovadores” (WEF, 2014:48).

Por otro lado, no solo se debe tener en cuenta la adquisición de competencias laborales por parte de los trabajadores, sino que además se debe tener en cuenta la velocidad a la que estas competencias se van modificando o creando, según avanza la modernización tecnológica en los sectores productivos más importantes de la economía.

Por ello, es una prioridad mantener y también aumentar la competitividad, teniendo en cuenta factores como son, las velocidades vertiginosas de los avances tecnológicos, y los desafíos que se generan en este contexto, ya que, tal como sugiere el informe, las Certificaciones, así como las actualizaciones de las competencias laborales se tornan determinantes e imprescindibles para enfrentar los problemas de competitividad.

Son tres las dimensiones articuladas por este concepto de competencias laborales:

1. Saberes: son los conocimientos disponibles en las personas.
2. Saber Hacer: Lo que las personas pueden lograr con dichos saberes, y
3. Saber ser: La disposición a hacer efectivamente aquello que Saben Hacer.

Para abordar la problemática de la calificación de la fuerza de trabajo se hace útil utilizar el concepto de las competencias, ya que contribuye en la definición certera de un estándar de desempeño laboral superior. Mediante las competencias se pueden establecer y optimizar continuamente la organización del recurso humano, tomando en cuenta los diversos perfiles ocupacionales, que definirán en última instancia, la posición del personal según necesidades y prioridades estratégicas de la organización.

La implementación del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales de Chile responde a los requerimientos de un país, donde por una parte es una necesidad ineludible la inversión en las personas que trabajan, y por otro lado a mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas.

## I.1. EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Desde el año 1999 se comienza a experimentar en el levantamiento, evaluación y certificación de competencias laborales, con financiamiento BID-FOMIN, el SENCE y Fundación Chile en sectores de la energía y turismo. En el año 2002, en el marco del programa Chile Califica, siguen extendiéndose las experiencias de certificación de competencias a nivel nacional hasta el año 2009.

Mediante la Ley N°20.267 se crea el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales y la Comisión del Sistema, en Junio del año 2008. En Febrero de 2009 se aprueba el respectivo reglamento, por medio del Decreto N°137 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

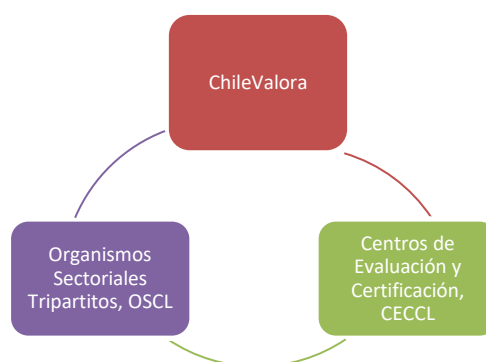
Según señala la Ley 20.267, el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, tiene por objetivo “el reconocimiento formal de las competencias laborales de las personas, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no asociadas un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal de conformidad a las disposiciones de la ley N°18.962, Orgánica Constitucional de enseñanza; así como favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo de las personas, su reconocimiento y valorización”.

El Sistema tiene como misión mejorar las competencias de las personas, utilizando procesos de evaluación y certificación, que operan a través de perfiles de competencias establecidos por los estándares de desempeño exigidos por el mercado laboral para el ejercicio de determinadas ocupaciones, permitiendo y propiciando de esta forma su articulación con mercado laboral basado en competencias. Paralelamente se promueve el enfoque de competencias a nivel de programas educacionales, de fomento productivo, también en la organización del capital humano a nivel de empresa así como en intermediación laboral y programas sociales.

Son tres componentes mediante los cuales está integrado el Sistema:

1. ChileValora
2. Organismos Sectoriales de Competencias Laborales (OSCL)
3. Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales (CECCL).

FIGURA 1: COMPONENTES DEL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES



ChileValora regula la política pública y para ello cuenta con dos órganos principales:

1. Directorio: Dirección superior, que tiene una composición tripartita establecida por Ley, que estructuró a sus integrantes de la siguiente manera: Tres representantes de trabajadores, tres representantes de empleadores, y tres del sector público.
2. Secretaría Ejecutiva: Organismo ejecutivo, responsable de la implementación necesaria para el funcionamiento de ChileValora .

ChileValora se estructura financieramente con una composición mixta, con aportes del sector privado y público. La Ley le entrega las siguientes funciones y deberes principales:

- (a) Proponer las políticas globales de certificación de competencias laborales.
- (b) Velar por la calidad, la transparencia y el resguardo de la fe pública del Sistema, fijando las metodologías y procedimientos que se utilizarán en su implementación.
- (c) Supervisar que los Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales den cumplimiento a las obligaciones que emanan de esta ley.
- (d) Desarrollar, adquirir, actualizar y aprobar, previa evaluación, las propuestas presentadas por los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales respecto a la generación, adquisición y actualización, así como también la acreditación, de las Unidades de Competencias Laborales que se aplicarán en el Sistema, manteniendo un registro público de éstas.
- (e) Informar a los usuarios del sistema sobre los evaluadores contratados por los Centros de Evaluación y Certificación acreditados por ella, mediante los mecanismos que determine el efecto.
- (f) Validar los criterios y procedimientos de acreditación y acreditar la condición de Centro de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales habilitado para emitir certificados de competencias laborales, mantener un registro público de estos y revocar la inscripción en dicho registro cuando corresponda.
- (g) Acreditar la condición de Evaluador habilitado para evaluar competencias laborales de las personas, en conformidad al Sistema, mantener un registro público de éstos y revocar la inscripción de dicho registro cuando corresponda.
- (h) Crear y mantener un registro público de las Certificaciones otorgadas por los Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales habilitados.
- (i) Poner a disposición de los usuarios del Sistema, información relativa a los registros que mantiene la Comisión.

Los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales (OSCL) son una instancia estratégica de coordinación y consenso, conformada por los actores más representativos de un sector productivo, cuyo objetivo es definir y proyectar la participación del sector en el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, identificar perfiles ocupacionales prioritarios para dicho sector, validarlos y estructurar planes formativos a través de un proyecto de levantamiento o actualización de perfiles de competencias laborales, el que puede ser financiado hasta en un 90% por la Comisión. Son de composición tripartita y deben estar presentes representantes de la Administración Central del Estado, de los Empleadores y de los Trabajadores. A partir del año 2014 ChileValora introduce un ajuste metodológico en el proceso de levantamiento de perfiles, el que busca otorgarle un carácter más sistémico al proceso y con ello potenciar el impacto de la certificación de competencias laborales, y que en lo medular consiste en:

- Levantar **mapas de proceso** de un sector productivo con el propósito de identificar los perfiles ocupacionales de la **cadena de valor** de un sector productivo.
- Realizar el **poblamiento del Marco de Cualificaciones para la Formación y Certificación Laboral** a partir de los perfiles ocupacionales y **elaborar rutas formativo laborales**, que respondan a la realidad de cada sector y que permitan a los trabajadores, alternando certificación, capacitación y educación técnico profesional (tanto de nivel medio como superior), desarrollar procesos de formación continua, movilidad laboral ascendente y contribuir a la mejora de la productividad de las empresas.
- Desarrollar procesos de **levantamiento o actualización de perfiles ocupacionales** y sus Unidades de Competencia Laboral de un sector productivo, con el propósito de acreditarlos ante ChileValora y pasen a formar parte del Registro Nacional de Unidades de Competencias Laborales.

Como resultado de este esfuerzo ya se cuenta con:

- **864** perfiles ocupacionales descritos y aprobados en forma tripartita
- **102** rutas formativo laborales que están siendo publicadas en el sitio WEB para dejarlas a disposición de todos los actores
- **426** planes formativos, de los cuales 100 planes fueron desarrollados específicamente para el programa Más Capaz en el marco de un convenio de colaboración firmado con SENCE durante el año 2015. Se proyecta una entrega de 100 planes formativos el 2017.

Los CECCL son personas jurídicas, que han sido acreditadas previamente por ChileValora, y que tienen como función el proceso de evaluación y certificación de quienes lo solicitan. Para ello se basan en los perfiles ocupacionales existentes en el Catálogo, tomando en cuenta además los marcos metodológicos y estándares de calidad establecidos por ChileValora mediante su área de centros y evaluadores.

La acreditación de los CECCL se realiza mediante una convocatoria que tiene lugar, como mínimo, una vez al año. A su vez, para postular a la acreditación, los Centros deben seleccionar los respectivos perfiles con los que trabajarán, así como además demostrar un conjunto de requisitos técnicos, legales y de infraestructura. Los Centros deben presentar evaluadores habilitados por ChileValora para cada uno de los perfiles seleccionados. Las acreditaciones para cada centro tienen una duración de tres años y son periódicamente supervisados por ChileValora. Cumplido el plazo de acreditación pueden solicitar una renovación de la misma.

En la actualidad, son 34 los centros acreditados. En términos de cobertura a nivel de perfiles, ascienden al 52.7% del Catálogo. La mitad de los centros se encuentran localizados en la Región Metropolitana; y el resto lo hace en otras nueve regiones del país. Sin embargo, todos están en condiciones de certificar en cualquier lugar del territorio nacional.

El proceso de certificación de competencias comienza cuando una empresa envía a sus trabajadores para optar a una certificación, o bien cuando los trabajadores solicitan iniciar un proceso de evaluación de sus competencias en algún Centro acreditado, donde deben recibir orientación respecto del perfil mediante el cual serán evaluados. Para la evaluación se pone en marcha un protocolo que implica la elaboración de un portafolio pruebas o evidencias directas (entrevistas, pruebas de conocimientos entre otros) e indirectas (antecedentes previos que aporte el trabajador). A partir de los procedimientos señalados se emite un resultado, o juicio evaluativo final, mediante el cual los trabajadores quedan en una de las siguientes categorías:

1. Competente
2. Aún no competente

A diciembre de 2015 se habían efectuado 76.902 procesos de evaluación, conducentes a 70.964 Certificaciones.

Cuadro 1. Trabajadores Certificados a Marzo de 2015.

Distribución según sector

AÑO	COMPETENTE	AÚN NO COMPETENTE/ ABANDONA EL PROCESO	EVALUADOS
2002	1.781	2	1.783
2003	818	11	829
2004	2.060	118	2.178
2005	1.896	128	2.024
2006	5.159	277	5.436
2007	5.908	999	6.907
2008	2.617	566	3.183
2009	6.793	1.426	8.219
2010	7.608	678	8.286
2011	4.131	168	4.299
2012	10.058	450	10.508
2013	7.099	64	7.163
2014	5.749	306	6.055
2015	9.287	745	10.032
TOTAL	70.964	5.938	76.902



## I.2. REFERENCIAS SOBRE USOS Y RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

En el proceso de elaboración y desarrollo de la presente consultoría se ha considerado, además del contenido que proporcionan las bases técnicas, la revisión de antecedentes disponibles sobre certificación de competencias vinculados a potenciales efectos directos e indirectos, recurriendo a marcos contextuales a partir de la revisión de documentos programáticos, reflexión teórica en el ámbito de la formación y empleo, así como la revisión de algunos resultados emanados de estudios sobre certificación de competencias laborales y su aplicación en las empresas considerando distintos contextos: local, regional y/o de países europeos. Además, la propuesta se basa en la propia experiencia del oferente en la temática específica.

Desde la perspectiva de las orientaciones internacionales, de acuerdo con los resultados de la Conferencia Internacional del Trabajo, en su reunión nº 97 del año 2008, se señala que: “Invertir en educación y desarrollo de calificaciones de mujeres y hombres para ayudar a las economías a alcanzar un crecimiento dinámico con empleos de calidad es una prioridad urgente en todo el mundo”, en esta misma instancia se establece en el documento ‘Conclusiones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y desarrollo’<sup>1</sup> las orientaciones prácticas que permitirán fortalecer la educación, la capacitación vocacional y el aprendizaje a lo largo de la vida como los principales pilares de la empleabilidad de los trabajadores y del carácter sostenible de las empresas en el marco del Programa de Trabajo Decente (OIT, 2008). En el mismo documento, las conclusiones destacan cómo el desarrollo de calificaciones puede ser una herramienta importante para reducir la pobreza y la exclusión y fortalecer la competitividad y la empleabilidad.

En nuestro país, de acuerdo al marco normativo institucional generado a partir de la ley 20.267<sup>2</sup>, el Sistema Nacional de Certificación de Competencias constituye la herramienta –en tanto componente de la política pública orientada a la disminución de brechas y formación de capital humano- con la que se busca enfrentar el desafío actual que tienen las empresas que están insertas en un sistema productivo global altamente innovador y competitivo, cuyos requerimientos apuntan a la necesaria existencia de una fuerza de trabajo calificada, con capacidad de adaptación a procesos de modernización tecnológica en áreas productivas estratégicas, a fin de mantener y potenciar su nivel de competitividad.

Asimismo, desde la misión institucional se espera que el sistema de certificación de competencias laborales, “genere efectos positivos tanto para el trabajador, para la empresa, además de contribuir a mejorar el funcionamiento del resto de la institucionalidad”<sup>3</sup>.

TABLA Nº 1.

EFFECTOS EN LOS ACTORES INVOLUCRADOS AL PARTICIPAR EN UN SISTEMA DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

ACTORES	EFEECTO
TRABAJADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución del tiempo de búsqueda de trabajo.</li> <li>• Impacto positivo en la movilidad al interior de la empresa.</li> <li>• Eventual impacto positivo en el salario.</li> <li>• Cada trabajador podría desarrollar su propio itinerario formativo en la medida que las instituciones de Formación Técnica le reconozcan sus aprendizajes previos.</li> </ul>
EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir costos de transacción (costo de búsqueda y reclutamiento de mano de obra calificada)</li> </ul>

<sup>1</sup> Conclusiones sobre las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo, Conferencia Internacional del Trabajo, 2008/Organización Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2008 28 págs. ISBN: 978-92-2-321760-0 (print); ISBN: 978-92-2-321761-7 (web pdf)

<sup>2</sup> La Ley 20267 establece en su Art. 1º que el Sistema: “tiene por objeto el reconocimiento formal de las competencias laborales de las personas, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal de conformidad a las disposiciones de la ley N° 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza; así como favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo de las personas, su reconocimiento y valorización”. A la vez, en el Art 2º, define que Certificación de Competencia Laboral o Certificación de Competencia: “corresponde al proceso de reconocimiento formal, por una entidad independiente, de las competencias laborales demostradas por un individuo en el proceso de evaluación”.

<sup>3</sup> Según se señala en web institucional: <http://www.ChileValora.cl/que-hacemos/>

ACTORES	EFECTO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer si trabajadores cumplen o no con el estándar de desempeño que exige el mercado, identificando aquello que necesitan para mejorar sus conocimientos y orientar la adquisición de capacitación disminuyendo sus costos asociados.</li> <li>• Nivelar el estándar de desempeño de sus trabajadores, mejorar la productividad y con ello su competitividad.</li> <li>• Ventaja competitiva para aquellas Empresas que afrontan exigencias de trazabilidad en mercados altamente competitivos.</li> </ul>
INSTITUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de bienes públicos que aportan al mejor desempeño del resto de la institucionalidad de formación, donde concurren actores públicos como privados.</li> <li>• Aporta pertinencia al sistema de capacitación laboral, en la medida que los estándares de competencias laborales vinculados a cada perfil son levantados y validados con la participación activa de trabajadores y empresas relevantes de la industria y, por cada perfil que se levanta, existe un plan formativo que puede servir de base de futuros cursos de capacitación ofertados desde el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).</li> <li>• El levantamiento de perfiles entrega insumos a la oferta educativa, puesto que no sólo se desarrollan planes formativos, sino que también se han incluido recientemente el desarrollo de rutas formativo laborales, que permiten orientar la oferta curricular de la Enseñanza Media Técnico Profesional y de los Centros de Formación Técnica</li> <li>• Permite avanzar hacia el desarrollo de mecanismos de reconocimiento de aprendizajes previos que hagan más fluido el vínculo entre el mundo de la certificación, la capacitación y la educación</li> </ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INFORMACIÓN INSTITUCIONAL DE CHILEVALORA

### 1.2.1. Estudios en torno a usos y resultados de la certificación de competencias

Como antecedentes adicionales, de manera referencial se revisó el contenido de algunos estudios sobre certificación de competencias laborales y su aplicación en las empresas y /o sectores productivos, que permiten identificar tanto el abordaje conceptual como las características que ha tenido la implementación de políticas de certificación de competencias en distintos contextos.

Respecto del rol que le asigna el actor empresas a la certificación por competencias, se ha identificado reflexiones en torno a la certificación de competencias como una estrategia de las empresas para potenciar su competitividad en la región<sup>4</sup> (Escobar, 2005) donde se establece que éstas dan cuenta del proceso de construcción de estándares, perfiles de competencias y normativas convocando en este proceso a la participación de los actores relevantes (estado, trabajadores y empresas) con un alto involucramiento a nivel empresarial. En este mismo artículo, Escobar señala que tal como lo ha planteado otro teórico (Levy Leboyer, 1997), en relación a las características de la industria europea, la incorporación y apropiación del concepto y las acciones de competencias al interior de una organización productiva supone la renovación de las actitudes frente al papel, las modalidades y los medios de la formación.

Por otro lado, siguiendo un estudio que da cuenta de los procesos de implementación del sistema de gestión por competencias en empresas españolas (Guerrero, Valverde & Gorjup, 2013) de manera complementaria al análisis sobre la realidad regional como caso el colombiano anteriormente citado, es posible establecer que las características de las prácticas en la empresa española, remiten a que la utilización más común de la gestión por competencias se refleje mayoritariamente en las prácticas asociadas a políticas de desempeño- rendimiento, reclutamiento y selección de

<sup>4</sup> Escobar Valencia, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: LA ESTRATEGIA LABORAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES?. *Estudios Gerenciales*, 0(96), 31-56. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/170](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170)

personal en tanto las políticas que fomentan la compensación de los trabajadores (financiera u otras compensaciones) se encuentran menos adaptadas a dicho objetivo.

Al revisar antecedentes que dieran cuenta del análisis circunscrito a una rama o sector, encontramos estudios exploratorios en México sobre la industria metalmecánica (A. G. Sologaitoa Guangorena et al, 2015), donde se revisan las necesidades y prioridad de la certificación laboral de las empresas del sector. Entre los principales resultados, se identifican las competencias laborales más relevantes para esa rama industrial, el nivel de certificación, y priorización asignada según la formación académica del gerente, tamaño y madurez de las empresas estudiadas.

En Chile, por su parte, se realizó una evaluación de impacto de la línea de certificación de competencias laborales en el sector Logística (Olivera, Maturana, 2009), cuyo abordaje metodológico permite dar cuenta tanto del proceso de certificación como de la percepción del impacto de dicho proceso desde la perspectiva de los trabajadores y empresas tratadas.

La relevancia de estos antecedentes es de orden teórico y metodológico, ya que su aproximación al análisis sobre la certificación de competencias permite insumar las hipótesis de investigación subyacentes al presente estudio.

### I.3. BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

Escobar Valencia, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: LA ESTRATEGIA LABORAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. Estudios Gerenciales, 0(96), 31-56. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/170](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170)

Cuauhtémoc Guerrero Dávalos, Mireia Valverde Aparicio, María Tatiana Gorjup, Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española De la teoría a la práctica, Contaduría y Administración, Volume 58, Issue 1, January–March 2013, Pages 251-288, ISSN 0186-1042, [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71205-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71205-1). (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712051>)

Mella Osorio, David, Vera Oyarzún, Ma. Beatriz, & Bahamonde Brintrup, Patricia. (2015). Competencias laborales de trabajadores agrícolas de la Región del Libertador Bernardo O'Higgins, Chile: Un estudio de caso. Idesia (Arica), 33(2), 47-55. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34292015000200006>

Olivera, María Pía; Maturana, Víctor, 2009. Evaluación del impacto de la línea de certificación de competencias laborales, Programa CHILECALIFICA" Piloto Sector Logística. Servicio Nacional Capacitación y Empleo, SENCE- Guernica Consultores. Disponible: [http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/experiencias/estudio\\_evaluacion\\_impacto\\_Certificacion\\_sector\\_logistica.pdf](http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/experiencias/estudio_evaluacion_impacto_Certificacion_sector_logistica.pdf)

Organización Internacional del Trabajo -OIT-, 2008. Conclusiones sobre las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo, Conferencia Internacional del Trabajo, 2008/Organización Internacional del Trabajo–Ginebra: OIT, 2008 28 págs. ISBN: 978-92-2-321760-0 (print); ISBN: 978-92-2-321761-7 (web pdf)

Ana Gabri Sologaitoa Guangorena, Ana Gabriela and Armenteros Acosta, María del Carmen and Zermeño Casas, Laura Ofelia and Martin, Martin, Las Competencias Laborales: Estudio Exploratorio En El Sector Industrial De La Comarca Lagunera (Labor Competencies: An Exploratory Study in the Industrial Sector in the Comarca Lagunera) (September 1, 2015). Revista Internacional Administración & Finanzas, v. 8 (3) p. 31-51, 2015. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2660390>

## II. OBJETIVOS

---

Los objetivos generales y específicos consideran:

### II.1. OBJETIVOS GENERALES

---

- a) Identificar y describir la **variedad de aplicaciones** que las empresas le dan a la certificación de competencias laborales.
- b) Identificar los **factores asociados** a las distintas aplicaciones que las empresas le dan a la certificación de competencias laborales.
- c) Identificar y describir **cuáles son los resultados** asociados a la certificación, tanto por parte de los trabajadores que se certifican, como también, de las empresas.

### II.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

---

- a) Construir una **tipología de los usos** que hacen las empresas de la certificación de competencias, estableciendo claramente la relación entre la *tipología construida*, la *evidencia* que la sostiene y explica la racionalidad o lógica de acción que motiva a las empresas a certificar.
- b) Identificar aquellas **empresas que se vinculan con uno u otro tipo** de aplicaciones y/o usos de la certificación.
- c) Identificar, **variables que inhiben o potencian las distintas aplicaciones** y/o usos asociados a la certificación, sean éstas de **orden interno** a la empresa (tamaño, estructura organizacional, presencia de organizaciones sindicales y relación con ellas, liderazgo del equipo ejecutivo, política de RRHH, etc.), **externo** (características del mercado laboral relevante, existencia de un mercado competitivo, presencia en Organismos Sectoriales de Competencias Laborales, etc.), o **vinculadas al mercado** de la capacitación y la oferta de subsidios públicos asociados, etc.
- d) Describir la **experiencia de participación** de las empresas en el proceso de evaluación y certificación, considerando sus hitos y etapas más relevantes, como por ejemplo, *cuándo y cómo las empresas deciden participar, cómo seleccionan a los trabajadores, cómo seleccionan y se relacionan con el o los proveedores del servicio de evaluación, cuál es la dinámica del proceso de evaluación, cómo se informan e informan a los trabajadores de los resultados, cuáles son los cursos de acción que toman una vez finalizado el proceso*, etc. Y **cómo se relaciona todo ello con el uso** que las empresas hacen o esperan hacer de la certificación.
- e) Identificar cuáles son los **resultados** asociados a la certificación en las **personas** (reconocimiento informal o formal, acceso a la capacitación, promoción y/o ascenso, etc.) y su relación con la racionalidad que motiva la decisión de certificar.
- f) Identificar cuáles son los **resultados** asociados a la certificación en las **empresas** (aumento en el uso de la franquicia tributaria para capacitación, reorientación de la contratación de la capacitación, reorganización de los RRHH en ciertos sectores al interior de la empresa, mejora en el clima laboral, disminución del ausentismo, disminución de la tasa de accidentabilidad, aumento en la productividad, etc.) y su vinculación con la racionalidad que motiva la decisión de certificar.
- g) Elaborar un conjunto de **recomendaciones** que sean útiles para **promover la certificación entre las empresas**.

Para una profundización de los objetivos, véase “Perspectiva e Hipótesis de Trabajo”.

### III. PERSPECTIVA E HIPÓTESIS DE TRABAJO

---

A partir de la experiencia previa desarrollada por GUERNICA y de la revisión de antecedentes conceptuales, metodológicos y evaluativos, la perspectiva que funda las hipótesis de trabajo de este estudio, puede resumirse de la siguiente forma:

#### A. ¿QUÉ SE PUEDE Y QUÉ NO SE PUEDE ESPERAR DE UN PROCESO EXITOSO DE CERTIFICACIÓN LABORAL?

Parece conveniente para organizar y dar fundamento a las hipótesis de trabajo de este estudio, antes de adentrarse en la variedad de ‘aplicaciones’ que las empresas que utilizan el sistema le dan a la certificación de las competencias laborales, preguntarse sobre aquello *que es razonable esperar* y sobre aquello que *no es razonable esperar* de un proceso exitoso de certificación laboral.

Esta pregunta es clave porque en muchas oportunidades ‘se espera’ de ciertos programas, más tipos de beneficios que los que sería razonable esperar de ellos, en el marco de su diseño.

Por ejemplo, un programa ‘puro’ de certificación laboral no debiera comprometerse a mejorar la productividad de los trabajadores certificados. Y esto porque la *certificación exclusiva sólo hace visibles* -a potenciales empleadores o clientes- *certificándolas*, algunas competencias laborales que *ya existían de antemano en el trabajador*, pero que no podía demostrar; vale decir, no podía ‘certificar’ su propiedad sobre ellas. La **certificación ‘pura’** es por tanto un proceso orientado a **mejorar la información sobre las competencias de los trabajadores** y no orientado *directamente* a aumentar estas competencias.

Sin embargo, *indirectamente*, **al mejorar la información pública sobre las competencias laborales que tiene o todavía no tiene cada trabajador, se mejora el incentivo a adquirir esas competencias laborales** que requieren los empleadores o clientes, ya que ahora ellos podrán ver si cada trabajador las tiene o no las tiene. Tener una certificación mejora el futuro laboral del que la posee y para tener la certificación hay que tener la competencia.

Así, **el sistema de certificación de competencias incentiva a aumentar dichas competencias**, pero la certificación exclusiva y aislada, por sí misma, no las aumenta, sino sólo las visibiliza frente a agentes que necesitan y valoran esa información, y que antes de la certificación no podían saber si quien decía tenerlas, efectivamente las tenía.

La principal razón por la cual el Estado incentiva o subsidia mecanismos de certificación de competencias es la anterior: **la existencia de estos mecanismos visibiliza la propiedad de ciertas competencias y con ello incentiva su adquisición por parte de los trabajadores**. Con ello, aumenta la generación y la presencia de dichas competencias en la fuerza laboral del país, lo que constituye un importante capital humano no siempre adecuadamente medido ni valorado.

Por otra parte, los procesos de certificación de competencias laborales están **usualmente asociados a capacitación o entrenamiento** relevante para dicha competencia. Y en esta oportunidad, si bien explícitamente se trata de experiencias de envío de trabajadores a procesos de evaluación y certificación –sin conocimiento al momento del diseño de esta propuesta, sobre si se trata de un uso combinado o exclusivo- podría pensarse en algún nivel de entrenamiento asociado debido a, por ejemplo, la siguiente causa: Si un trabajador sabe que va a ser evaluado y de ello depende su potencial certificación, tendrá de inmediato un incentivo para revisar, reestudiar y reentrenar aquellas competencias que serán evaluadas. Esa capacitación, educación y entrenamiento inducido por enfrentar la evaluación, puede ser autodidacta e informal o formal y prestado por terceros. El *enfrentar un examen de certificación incentiva la capacitación y el entrenamiento* asociados a ella. Por otra parte, la situación prevista de “aún no competente” *podría originar asimismo procesos de capacitación o entrenamiento dirigidos por el propio trabajador*. También podría darse que las empresas bajo estudio –seleccionadas por hacer un uso relativamente frecuente de la certificación- **estuvieran haciendo un uso**

**combinado de capacitación y certificación**, como parte de su política de gestión de recursos humanos (se trataría de una de las ‘aplicaciones’ posibles).

De lo anterior, se desprenden **dos situaciones potenciales** del universo a evaluar, con implicancias concretas desde la perspectiva de la variedad de ‘aplicaciones’ que hacen las empresas de estos procesos:

- a) La participación, por parte de las empresas usuarias de manera recurrente, en procesos de certificación ‘pura’, sin capacitación asociada (inicial o remedial). *Lo que permitiría conocer el uso de la **certificación ‘pura’**, sus motivaciones asociadas y los resultados atribuidos.*
- b) La participación, por parte de las empresas usuarias de manera recurrente, en procesos articulados de capacitación-entrenamiento y certificación (en serie –capacitación inicial/certificación o certificación/capacitación remedial<sup>5</sup>; o paralelos). *Lo que permitiría conocer el uso de la **articulación de la capacitación-entrenamiento y certificación**, sus motivaciones asociadas y los resultados atribuidos.*

Hasta aquí, la explicitación de dos alcances o hipótesis a testear entre las empresas usuarias del sistema:

- Que la certificación, por sí sola, no asegura el aumento de la productividad de los trabajadores aun cuando sí, a través de su impacto indirecto –la visibilización- *contribuye* a generar dicho aumento. Y
- que *el resultado* de la Certificación Laboral sobre los trabajadores(as) y las empresas, y el uso dado por estas últimas, será *acotado según el tipo de tratamiento* finalmente identificado: certificación exclusiva, o proceso articulado de capacitación-certificación.

Ahora bien, en esta evaluación no se trata de identificar los impactos de los procesos de certificación exclusiva o articulada sobre empresas y trabajadores, sino de **conocer usos de los procesos de certificación, factores asociados a esos usos, y resultados reconocidos por parte de las empresas y de los propios trabajadores**, tanto en relación a las primeras (resultados para las empresas) como a los segundos (resultados para los trabajadores). En este marco, las hipótesis de trabajo se dirigen a estos mismos niveles: (a) Uso o variedad de aplicaciones; (b) Factores asociados a ‘tipos’ de usos o aplicaciones; y (c) Resultados atribuidos.

## B. UN MODELO SOBRE LOS EFECTOS DE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS, DESDE LA ECONOMÍA LABORAL Y LA INFORMACIÓN ASIMÉTRICA.

Para un buen funcionamiento de los mercados, es fundamental que todos los participantes conozcan perfectamente las características de los bienes que se transan.

Uno de los ganadores del Premio Nobel del 2001, A Michael Spence, analiza el problema de información para los potenciales empleadores que tienen que elegir entre dos grupos de trabajadores de muy diversa productividad. **Spence estudia la educación como una forma de visibilizar la mayor productividad**; es decir, postula que **la educación no masiva puede ser vista como una señal que buscan y logran algunos trabajadores para diferenciarse y mostrar su particular productividad a los potenciales empleadores**. Ella –la educación- sería una señal de que aquel que la posee es de los trabajadores de alta productividad. Este modelo es cercanamente aplicable a la certificación de competencias.

---

<sup>5</sup> Se alude a ‘capacitación remedial’ para referirse a aquellas situaciones en que el trabajador(a) evaluado haya sido declarado como “aún no competente”; caso en el que accede a la posibilidad de participar en programas de capacitación basados en el enfoque de competencias, que eventualmente podrían permitirle alcanzar la certificación (la posibilidad puede haber sido ofrecida dentro del mismo proyecto, o haber sido procurada por el propio candidato).

Veamos el caso de la certificación:

Supongamos que hay dos grupos de trabajadores; uno con una competencia laboral específica y otro sin ella. Y un grupo de empleadores que requieren dicha competencia y saben en qué proporción se encuentra entre los trabajadores, pero no saben qué trabajadores individuales la tienen.

Si dicha competencia es visible para el observador o es posible evidenciar su presencia en un trabajador a través de un examen de bajo costo, no hay realmente problemas de información asimétrica entre ambas partes, que requiera de un sistema de certificación.

*Cuando la competencia buscada es invisible al observador* (información oculta para los potenciales empleadores), parece obvio que todos los trabajadores tienen incentivos a decir que poseen dicha competencia precisamente *por el hecho de que muchos postulantes al puesto de trabajo, que no tienen la competencia dirán que la tienen, existe la necesidad de develarla*, de visibilizar el caso en que esta competencia existe. Para eso es la certificación de competencias.

Conseguir una certificación de competencias tiene sus costos (nos referimos a los costos de certificarla, no a los de conseguir la competencia, e incluye tanto los recursos monetarios como los recursos psicológicos y de tiempo).

Así, para el grupo A (los que tienen ya la competencia), lograr la certificación le cuesta  $C_1$ , que es el sólo costo de certificarse. A cualquiera del grupo B (los que no tienen la competencia), el costo de lograr la certificación es  $C_2 + C_1$  donde  $C_2$  es el costo de lograr la competencia (suponiendo que esta es adquirible).

Si no existe la certificación para esa competencia, habrá lo que en la literatura se llama el “**equilibrio mezclador**” donde a todos los trabajadores se les ofrece el mismo salario. Esta situación no es conveniente para los trabajadores de alta productividad, ya que se los iguala a los de baja productividad.

La acción de certificar la competencia -desde el punto de vista del trabajador que se certifica- tiene el objetivo de hacer visible, a través de la declaración formal de un testigo creíble cuyo prestigio se juega en esta declaración, que él pertenece a los trabajadores productivos.

Esta señal (la certificación de la competencia) debe cumplir con dos condiciones:

1. Debe ser “no imitable” por los que no tienen la competencia (grupo B). Es decir, debe ser “no accesible” o muy costosa para ellos, de manera que no haya interés por imitarla.
2. No debe ser demasiado costosa para los que tienen la competencia (grupo A), en relación a lo que se puede ganar con ella, de manera que a los trabajadores A les convenga invertir en lograrla.

Una vez que existe la certificación y que ésta es una señal creíble y conocida, los empleadores pueden ver quien tiene alta productividad y quien no la tiene. Entonces se producirá lo que se llama en la literatura “**equilibrio separador**”. *Los empleadores podrán pagar un salario mayor a los trabajadores tipo A y uno menor a los de tipo B.*

Los beneficios directos e inmediatos de esta operación son los siguientes:

- Los **trabajadores tipo A logran que se vea su diferencia de productividad y por ello aumentan su salario en el equilibrio separador** respecto del que tenían en el “equilibrio mezclador”.
- Los **empresarios** que no conocen a estos trabajadores (estos no han trabajado para ellos o no han podido ver su productividad) pueden discriminar claramente entre quienes tienen (A) y quienes no tienen (B) esa alta

productividad, con lo cual pueden elegir fácilmente entre uno y otro. Les **disminuyó el costo de selección y de prueba** de los trabajadores nuevos contratados.

Obviamente **los trabajadores tipo B, pierden. El salario que obtenían en el equilibrio mezclador ya no lo recibirán, sino que recibirán uno más bajo**. Además, como beneficios menos inmediatos pero igualmente importantes:

- Los empresarios pueden ahora **incrementar la productividad de su empresa**, a partir de la contratación de trabajadores mejor seleccionados; ergo, más productivos.
- Y adicionalmente, los empresarios pueden **mejorar la competitividad** de la empresa, sumando a la **trazabilidad**<sup>6</sup> la certificación de sus trabajadores<sup>7</sup>.

Sin embargo hay otro efecto importante **para la sociedad**:

- La contratación de trabajadores se hace más meritocrática, con lo cual **se incentiva a que otros trabajadores logren la competencia buscada, aumentándose la productividad media de la sociedad**. Es decir, puede hipotetizarse que un buen sistema de certificación de competencias incentiva el aumento de aquellas formas de productividad que pueden hacerse visibles, que pueden certificarse. Si estas competencias y las altas productividades asociadas, pueden lograrse con esfuerzo, se habrá generado un incentivo para que muchos lo intenten. Si estas competencias son innatas no habrá ese beneficio social: solo habrá más heterogeneidad en salarios.

Hay que destacar que, en general, los empleadores o sus representantes pueden llegar a conocer la productividad de cada trabajador que trabaje para ellos (hay puestos de trabajo donde eso es más fácil que en otros). Por ello, **la certificación es mucho más útil para un trabajador cuando busca conseguir un contrato nuevo con un empleador que no conoce su productividad en el trabajo, que cuando lo hace con un empleador que lo conoce**; por ejemplo, el que ya lo tiene contratado. Del mismo modo, al menos para el empleador que lo conoce como productivo, la certificación puede ser información redundante.

*La certificación de un trabajador es más útil para un empleador cuando se la presenta un trabajador cuya productividad no conoce, y carece de información sobre ella.*

Sin embargo, hay puestos de trabajo donde el empleador o sus representantes pueden identificar poco de la productividad de cada trabajador por las características del puesto de trabajo.

En este contexto, cabe preguntarse: **¿PARA QUÉ Y EN QUÉ CONDICIONES UNA EMPRESA ESTÁ DISPUESTA A PARTICIPAR EN EL DISEÑO DE UN MECANISMO DE CERTIFICACIÓN? Esto habla del sesgo de selección de las empresas que participan recurrentemente** –objeto de esta consultoría- e ilustra respecto a las ventajas atribuidas por los empresarios, a la certificación de sus propios trabajadores; y el uso o aplicación dado a las mismas.

<sup>6</sup> Trazabilidad es la capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración”. (ISO 9000:2005). Otras definiciones, aluden a:

“Capacidad de rastrear y seguir un producto alimenticio, un pienso o una sustancia destinada a un producto alimenticio, a través de todas las etapas de producción, procesamiento y distribución”. (Codex Alimentary – CE|178/2002).

“La trazabilidad es la capacidad de rastrear hacia adelante el movimiento a través de etapas específicas de la cadena de suministro extendida y rastrear hacia atrás la historia, aplicación o ubicación de lo que se está bajo consideración”. (GS1 Internacional).

<sup>7</sup> Lo que, se hipotetiza, puede producir incluso apertura de nuevos mercados.



Una **primera hipótesis** (complementaria o alternativa de otras) es que *se trata sólo de puestos de trabajo donde es muy difícil (costoso) para el empleador actual, conocer la productividad de cada trabajador individual*. En ese caso el proceso de certificación ayudaría al empleador actual (aquellos que participan en el proceso) para distinguir aquellos trabajadores actuales que son productivos (capaces y del grupo A) de aquellos que no lo son (grupo B).

Una **segunda hipótesis** –ahora relacionada con los factores propiciadores de la certificación– es que *las empresas que participan son aquellas que pagan más o muy cerca del máximo en el mercado relevante para el trabajador*. Estas empresas verán menos riesgo de que su trabajador, ahora certificado, busque (y consiga) empleo en la competencia. Estas empresas pagan lo que se llama en economía laboral “salarios de eficiencia”, es decir, un salario mayor al de mercado que coopera a evitar el bajo esfuerzo y la alta rotación. Ese riesgo es mucho mayor para una empresa relativamente peor pagadora en el mercado de trabajo accesible para el trabajador.

En relación a esta segunda hipótesis, cabe aclarar la noción de mercado del trabajo relevante. Este no sólo está definido por las calificaciones y competencias requeridas para hacerlo, sino también por su distancia en tiempo y costo de transporte diario o de migración. Para puestos de salarios no muy altos, el mercado relevante se limita a una ciudad o una zona un poco más amplia que ella. Sin embargo, si el salario pagado en una ciudad es suficientemente bajo en relación a una ciudad distante, esta diferencia será un buen incentivo a la migración hacia la otra. Así, el mercado relevante es local cuando la diferencia de salario no es suficiente para incentivar la migración. Podría ser el caso de empresas medianas o pequeñas en comunas –por ejemplo– de la V Región.

Una **tercera hipótesis** es la de la *imagen internacional de la empresa que coopera en el diseño de la certificación*. Es conocido que en el mercado internacional –en especial en países desarrollados– se valora la calidad del producto y del proceso, incluso la responsabilidad social de las empresas que lo producen. En estas condiciones *es importante para una empresa poder visibilizar (incluso a otros países) su actitud de buen empleador y el hecho de que sus trabajadores tienen certificación de su productividad*, lo que además ‘certifica’ o hace visible la calidad de su producción; todo lo cual puede facilitar las exportaciones e incluso evitar críticas sociales a su accionar en Chile.

Lo que resulta claro es que –a no ser que todas las competencias certificadas sean de muy costosa visibilización (primera hipótesis)– las empresas que participan en la certificación **tienen características particulares y probablemente no son similares a la media en Chile**. O son empresas particularmente buenas pagadoras en su mercado relevante, o son empresas que requieren una imagen externa de alta responsabilidad social o altos estándares de calidad.

Dicho lo cual, se puede plantear la hipótesis de que **hay una combinación de las tres hipótesis planteadas**: o se trata de empresas con trabajadores cuya productividad es difícil de medir, o son empresas que pagan salarios de eficiencia, o son empresas que requieren buena imagen en responsabilidad social y/o en calidad de su producción a través de una señal estandarizable.

Ahora bien, no se sabía al momento de formular las hipótesis iniciales, si la selección de los trabajadores en las empresas participantes operaría sólo por parte de los empleadores. Probablemente –se esperaba– se dieran diversas formas (explícitas o implícitas) de autoselección de los trabajadores.

Habidas estas consideraciones, al momento de elaborar los instrumentos resultó fundamental indagar sobre **la forma y las motivaciones declaradas por los agentes (empleadores y trabajadores) para realizar la selección de los trabajadores certificados**.

### C. SISTEMATIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO, EN EL MARCO DE LOS OBJETIVOS Y LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de los antecedentes recopilados tanto a nivel teórico como programático, de la revisión de algunos resultados, y de la perspectiva desarrollada en el acápite anterior, fue posible plantear ya desde el inicio y de manera más detallada y

exhaustiva las hipótesis de trabajo que guiaron esta consultoría. Se trató de ‘abrir’ el abanico de usos y resultados posibles, de modo de sensibilizar la escucha o ampliar la mirada, a sabiendas de que las asociaciones propuestas –sujetas a testeo- no siempre serían generalizables al conjunto general de empresas en observación (la aceptación o el rechazo absoluto, no serían la norma). Por el contrario, se esperaba que algunas hipótesis se vieran refrendadas por el discurso de empresarios y trabajadores de todos los rubros (o rechazadas, también de manera consensuada); y que otras aparecieran como pertinentes para algunos y no para otros, dependiendo de variables internas o externas, que tocaría identificar.

Por otra parte, se preveía que las hipótesis relativas a los **usos o aplicaciones**, y aquellas relativas a la visión de empresas y trabajadores sobre los **resultados** de la evaluación y certificación de competencias, claramente se emparentarían: la empresa utiliza el mecanismo para producir resultados estratégicamente perseguidos; por ejemplo, hace uso de la certificación para detectar brechas y ajustar los procesos de capacitación; el resultado percibido –siguiendo este razonamiento- podría ser una capacitación más pertinente; ergo, un trabajador más competente. Así:

TABLA Nº 2.  
OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, E HIPÓTESIS INICIALES

OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN / VISIÓN DE LOS ACTORES	HIPÓTESIS
(A) IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LA VARIEDAD DE APLICACIONES QUE LAS EMPRESAS LE DAN A LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	(a.1) ¿Cuáles son los usos o aplicaciones dados por las empresas a la certificación, desde la visión o declaración de las empresas?	<p>HIPÓTESIS GENERALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas que participan en procesos de evaluación y certificación de competencias de manera regular y sistemática, realizan un <i>uso estratégico de estos procesos</i>. Ergo, incorporan la certificación para la gestión de RRHH y eventualmente la disminución de sus costos, y –a través de esta- el mejoramiento de la productividad y/o la competitividad de la empresa.</li> <li>• Las empresas que participan en procesos de evaluación, certificación y capacitación de manera combinada, <i>umentan las competencias de sus trabajadores en mayor medida</i> que aquellas que participan sólo en procesos de certificación.</li> </ul> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas utilizan la certificación de competencias como un mecanismo de reconocimiento o premiación a sus trabajadores.</li> </ul>

OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN / VISIÓN DE LOS ACTORES	HIPÓTESIS
	(a.2) ¿Cuáles son los usos o aplicaciones dados por las empresas a la certificación, desde la visión o declaración de los trabajadores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las empresas utilizan la certificación de competencias como un mecanismo de mejoramiento del clima laboral a través del aumento de la satisfacción laboral de sus trabajadores.</li> <li>* Las empresas utilizan la certificación de competencias como una herramienta para el mejoramiento de la gestión de RR.HH, a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>* La disminución de los costos de búsqueda y reclutamiento de trabajadores calificados.</li> <li>* La definición de estándares de desempeño.</li> <li>* La detección de brechas entre competencias de sus trabajadores y estándares de desempeño exigidos por el mercado.</li> <li>* La detección de necesidades efectivas de capacitación de sus trabajadores y la selección adecuada de oferta ad hoc.</li> <li>* La definición de una política de promoción al interior de la empresa, asociada a estándares 'objetivos'.</li> </ul> </li> <li>* Las empresas utilizan la certificación de competencias como una herramienta para el aumento de su productividad.</li> <li>* Las empresas utilizan la certificación de competencias como una herramienta orientada a enfrentar mercados competitivos afrontando exigencias de trazabilidad.</li> </ul>
(B) IDENTIFICAR LOS FACTORES ASOCIADOS A LAS DISTINTAS APLICACIONES QUE LAS EMPRESAS LE DAN A LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	¿Cuáles son los factores, dimensiones o variables, relacionados con la decisión de certificar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Características o variables de orden interno (empresa): <ul style="list-style-type: none"> <li>* Puestos de trabajo donde es difícil o costoso conocer la productividad de cada trabajador.</li> <li>* Rubro con restricciones para el encuentro de personal capacitado, que utilizan certificación para contrastación con estándares y capacitación remedial.</li> <li>* Salarios de eficiencia (altos) que disminuyen el riesgo de que el trabajador certificado busque y obtenga empleo en la competencia.</li> <li>* Salarios de eficiencia 'relativos' en el contexto del mercado relevante, entendido en términos de tiempo y costos de traslado.</li> </ul> </li> <li>* Características o variables de orden externo: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pertenencia a sectores exportadores que enfrentan necesidades de imagen y responsabilidad social.</li> <li>* Pertenencia a sectores altamente competitivos que enfrentan exigencias de trazabilidad de los productos o servicios que venden o prestan.</li> <li>* Exigencia de empresa mandante, en el caso de empresas subcontratistas o proveedoras.</li> </ul> </li> <li>* Características vinculadas al mercado de la capacitación y la oferta de subsidios públicos</li> </ul>
	¿Cuáles son los factores, dimensiones o variables, relacionados con los usos o	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tamaño de la empresa.</li> <li>* Rubro de la empresa.</li> </ul>

OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN / VISIÓN DE LOS ACTORES	HIPÓTESIS
	aplicaciones de la certificación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de la empresa.</li> <li>• Mercado de la empresa.</li> <li>• Disponibilidad de trabajadores formados ad hoc o con estándares adecuados.</li> <li>• Dificultad de evaluación de la productividad de los trabajadores.</li> </ul>
(C) IDENTIFICAR Y DESCRIBIR CUÁLES SON LOS RESULTADOS ASOCIADOS A LA CERTIFICACIÓN, TANTO POR PARTE DE LOS TRABAJADORES QUE SE CERTIFICAN, COMO TAMBIÉN DE LAS EMPRESAS	¿Cuáles son los resultados de la certificación para las empresas, desde la visión de las empresas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación y certificación de competencias, contribuye al mejoramiento de la gestión de RRHH en las empresas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de procesos de selección y reclutamiento de personal, con disminución de costos.</li> <li>• Mejoramiento de las condiciones para realizar procesos de evaluación de desempeño.</li> </ul> </li> </ul>
	¿Cuáles son los resultados de la certificación para las empresas, desde la visión de los trabajadores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación y certificación de competencias, contribuye al proceso de detección de necesidades de formación y de capacitación en las empresas, pudiendo tomarse decisiones más acertadas.</li> <li>• La evaluación y certificación de competencias, contribuye a incrementar la productividad y la competitividad de la empresa.</li> </ul>
	¿Cuáles son los resultados de la certificación para los trabajadores, desde la visión de las empresas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La certificación de competencias, incentiva la capacitación y el entrenamiento.</li> <li>• La certificación de competencias, a través del incentivo a la capacitación y el entrenamiento, <i>incentiva el aumento de dichas competencias</i><sup>8</sup>.</li> <li>• La certificación de competencias, a través del incentivo a la capacitación y el entrenamiento, que incentiva al aumento de las competencias, <i>contribuye al aumento de la productividad de los trabajadores</i>.</li> <li>• La certificación de competencias, contribuye a la permanencia en el empleo de los trabajadores certificados.</li> </ul>
	¿Cuáles son los resultados de la certificación para los trabajadores, desde la visión de los trabajadores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La certificación de competencias, contribuye a la movilidad ascendente de los trabajadores certificados (intra empresa o entre empresas).</li> <li>• La certificación de competencias, contribuye al aumento del salario mensual de los trabajadores certificados.</li> <li>• La certificación de competencias, contribuye a la mejora en otras condiciones de satisfacción con el puesto de trabajo, como mayor o mejor previsión, o mayor seguridad ocupacional de los trabajadores certificados.</li> <li>• La certificación de competencias, contribuye al aumento en la satisfacción laboral de los trabajadores certificados.</li> </ul>

<sup>8</sup> Como se ha expresado, la certificación visibiliza las competencias: no las aumenta directamente, pero incentiva indirectamente su adquisición.

## SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA

### I. EL ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE

---

El estudio de caso se relaciona con el intento de resolver las preguntas que interrogan a la unidad de análisis. Por ello este tipo de investigación aborda de forma comprensiva la temática. En relación al tipo de interrogantes que el estudio de caso busca responder, estas están referidas al cómo y al por qué de determinada situación; vale decir, se trata de preguntas procesuales y explicativas. Para este tipo de preguntas, en el estudio de caso se incluye de forma protagónica las dimensiones cualitativa y cuantitativa.

Este tipo de estudio se caracteriza por **definir una unidad sobre la que se trabaja en profundidad y desde distintos ejes de abordaje**. Estos últimos se triangulan a fin de explicar la pregunta referida a la unidad general. *“Puede ser algo simple o complejo, pero siempre una unidad; aunque en algunos estudios se incluyen varias unidades, cada una de ellas se aborda de forma individual”*<sup>9</sup>. El ejercicio con varias unidades, estudio de caso múltiple, trabaja con la puesta en diálogo constante de unidades y su respectivo contexto.

Es importante hacer hincapié en que esta forma de abordar la realidad no busca la representatividad sino la captura de la complejidad y la profundización de un caso que puede entrar en diálogo con otros, si la intención de la investigación busca cubrir distintos escenarios. Este diálogo aun cuando no permitirá la suma, sí la relación dialéctica.

Respecto a la utilidad del estudio de caso se puede decir que esta metodología es apropiada para abordar fenómenos que ocurren en el presente cuya dinámica se intenta capturar en una fotografía completa que comprometa lo evidente y lo no evidente: lo estructural, el andamiaje de la unidad en estudio.

En lo referido a la información, la base para construir este tipo de estudios es que **la unidad** (sea persona, institución, fenómeno) **es compleja** y **para hacerse de ella es necesario utilizar diversas técnicas de producción de información**. El resguardo de la seriedad del estudio de caso se ve reflejada en la confección de protocolos *“de tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar”*<sup>10</sup> para establecer una estructura sólida que dirija los esfuerzos normados a la contestación de la pregunta formulada sobre la unidad.

Ahora, si bien el estudio de caso debe seguir reglas claras que focalicen, estas deben ser a la vez lo suficientemente flexibles para develar información no esperada que permita desarrollar la investigación con mayor riqueza.

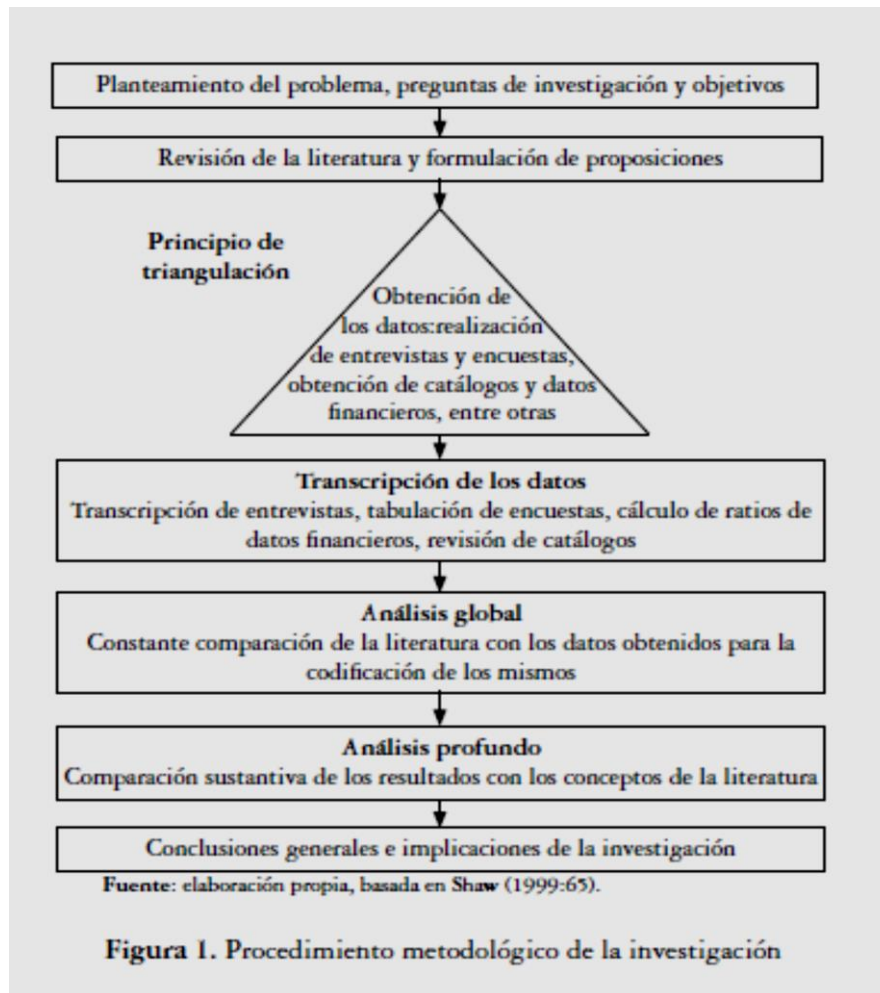
Los pasos esquemáticos del desarrollo del estudio de caso son los siguientes<sup>11</sup>:

---

<sup>9</sup>Muñiz, Manuel. Estudios de caso en la investigación cualitativa Facultad de Psicología, División de Estudios de Posgrado Universidad Autónoma de Nuevo León.

<sup>10</sup>Martínez, Piedad. El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica.

<sup>11</sup>Martínez, Piedad. El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica.



En relación con el proceso de análisis, la información recabada es en gran medida cualitativa y el tratamiento de la misma responde a la lógica en que se busca profundización; que sea la producción misma la que vaya entregando elementos a analizar, encuadrada en las interrogantes planteadas inicialmente. Adicionalmente es posible desarrollar técnicas de recolección de información de índole cuantitativa que permiten ver la representatividad de algunas hipótesis a probar. A priori no se puede forzar la emergencia de contenidos y discursos. Para evitar la dispersión innecesaria, y esencialmente asegurar la credibilidad del estudio, se requiere la utilización de estrategias de triangulación (los más usados refieren a técnicas, sujetos, teorías).

Cada herramienta tiene asociado tipos de análisis parcelados que dan cuenta de la complejidad y la particularidad de cada abordaje. Sin embargo, en el proceso integrador del análisis de las partes se toma en consideración la formulación de pasos propuesta por Piedad Martínez:

- *La lectura y relectura de las bases de datos, transcripciones y notas de campo (Easterby Smith et al., 1991);*
- *La organización de los datos recolectados a través del uso de códigos (Strauss & Corbin, 1990);*
- *La constante comparación de los códigos y categorías que emergen con los subsecuentes datos recolectados y con los conceptos sugeridos por la literatura (Glaser & Strauss, 1967), y*
- *La búsqueda de relaciones entre las categorías que emergen de los datos (Marshall & Rossman, 1995). De esta manera, Shaw (1999:65).*

## I.1. SECUENCIA ESTUDIO DE CASO

En esta consultoría se ha considerado 10 estudios de caso, cada uno referido a una empresa que presenta un alto número de Certificaciones. La forma de construir el caso ha sido la siguiente:

- Primer momento: Se solicitó a ChileValora la confección, remisión y entrega de cartas personalizadas a los directivos de las 10 empresas, con una breve explicación del estudio y una invitación a participar del mismo.
- Segundo momento: GUERNICA Consultores realizó el seguimiento, a nivel de Departamento - Gerencia de Recursos Humanos. Se concertó la primera entrevista con profesionales de este nivel para así, por un lado, conocer la opinión del actor específico, así como para establecer una planeación estratégica en lo que hace a la aplicación de la batería de instrumentos.
- Tercer momento: Se solicitó al Departamento / Gerencia de Recursos Humanos la sistematización de información objetiva de la empresa a partir del llenado de un cuestionario ad hoc o ficha cuantitativa.
- Cuarto momento: Se elaboró un mapa de actores preliminar para ajustar el diseño metodológico a la realidad de la empresa.
- Quinto momento: En un trabajo intensivo, se aplicaron las técnicas de acuerdo a la planificación establecida con la empresa (grupos focales, entrevistas semiestructuradas, encuestas).
- Sexto momento: Se trabajó la información recabada en bases de datos, transcripciones, etc.
- Séptimo momento: Con la información ya recabada, se relevó el mapa de actores estratégicos existente en cada una de las empresas.
- Octavo momento: Se realizó análisis progresivos, por unidad de estudio -conjunto de entrevistas, grupos focales, encuestas, mapa de actores relevantes- triangulando la información de modo de configurar cada caso.
- Noveno momento: Se realizó un análisis conjunto de los 10 casos.
- Décimo momento: Se cotejó la información obtenida con las opiniones y reflexiones del equipo interno de ChileValora.

### I.1.1. Informantes clave para la obtención de información por caso

Usos y Resultados de la Certificación  
Batería de Instrumentos y Actores

		Ficha Cuantitativa	Entrevistas	Focus	Encuestas
Empresa	Recursos Humanos	✓	✓		
	Jefatura Operativa		✓		
Trabajadores	Representantes Sindicales		✓		
	Trabajadores		✓	✓	✓

## I.1.2. La Muestra Lograda

A partir de la metodología referida, se produjo información a través del trabajo directo con 384 actores (sin diferenciar al interior de los grupos focales); en algunos casos, se trató de más de una entrevista, en la búsqueda de mayor profundización a partir de la información producida. En el caso de las encuestas, el número tiene directa relación con la disponibilidad de participantes en la cohorte 2016, previéndose un techo máximo de 40 entrevistas directivas por caso:

Tabla Nº 3.  
Usos y Resultados de la Certificación  
Muestra Lograda: Actores

SECTOR / SUBSECTOR	EMPRESA	REPRESENTANTE DE EMPRESA O TRABAJADORES						TOTAL			
		EMPRESA		TRABAJADORES							
		RECURSOS HUMANOS	JEFATURA OPERATIVA	REPRESENTANTE SINDICATO	TRABAJADORES(AS)						
		ENTREVISTA	ENTREVISTA	ENTREVISTA	ENTREVISTA	ENCUESTA	GRUPOS FOCALES	ENTREVISTA	ENCUESTA	GRUPOS FOCALES	TOTAL
COMERCIO: SUPERMERCADOS	SMU S.A.	2	2	1	0	43	1	5	43	1	49
	Cencosud	2	1	1	0	40		4	40		44
COMERCIO: GRANDES TIENDAS	Hites S.A.	1	1	2	0	17		4	17		21
	Ripley	2	1	2	0	40		5	40		45
GASTRONOMÍA- HOTELERÍA: TURISMO/HOTELERÍA	Enjoy Viña	2	1	1	0	28	1	4	28	1	33
	Ibis Hotel	2	1	1	3	6		7	6		13
MINERÍA METÁLICA: MINERÍA DEL COBRE	Codelco Andina	4	0	2	0	37		6	37		43
	Codelco Radomiro Tomic	3	2	1	0	41	1	6	41	1	48
TRANSPORTE/ LOGÍSTICA: MARÍTIMO PORTUARIO	Ultraport	2	1	1	0	41		4	41		45
	Muellaje STI	1	1	1	0	40		3	40		43
<b>TOTAL ACTORES</b>		<b>22</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>333</b>	<b>3</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>333</b>	<b>384</b>



## TERCERA PARTE: RESULTADOS

En este tercer apartado, se presenta los principales resultados en un análisis profundo y detallado sobre cada caso-empresa; en un recorrido por los principales tópicos:

- (i) Algunos antecedentes marco de la certificación
- (ii) Uso o aplicación de la certificación
- (iii) Motivación u objetivo de la certificación
- (iv) Resultados de la certificación
- (v) Variables que potencian o inhiben el uso de la certificación
- (vi) Descripción del proceso de certificación y su desarrollo
- (vii) Evaluación del proceso de evaluación y certificación
- (viii) ChileValora y el Sistema Nacional de Certificación
- (ix) Disposición a continuar participando en el sistema

### I. LA EXPERIENCIA DE LA CERTIFICACIÓN: ANÁLISIS DE CASOS

---

#### I.1. SECTOR: COMERCIO; SUBSECTOR: SUPERMERCADOS

---

##### I.1.1. SMU SA

---

###### LA HISTORIA

Siguiendo a su memoria anual 2016, SMU S.A. **fue constituida el 22 de febrero de 2008**. Sin embargo, los orígenes de la Compañía se remontan al año 1961, con el nacimiento de la Cooperativa Unicoop. Surgida como una iniciativa de la Iglesia Católica, fue concebida para proveer de productos alimenticios de bajo precio a estratos medios y bajos de la población. En 1982, tras un cambio en su propiedad, Unicoop decidió cambiar su nombre a Unimarc, marca con la cual se conoce hasta el día de hoy al formato de supermercado tradicional, y comenzó la instalación de emblemáticas salas de venta en barrios muy emergentes para la época. Ejemplo de ello, fue la apertura de locales en Avenida Apoquindo, Tobalaba y Vitacura, los cuales constituyeron un importante hito para la industria supermercadista nacional. A mediados de los '80, Unimarc inicia un proceso de expansión, adquiriendo la cadena de supermercados Multiahorro.

A fines del año 2007, el accionista controlador de SMU – el economista Álvaro Saieh Bendeck, junto con su familia – adquirió Unimarc. En aquella fecha la industria de supermercados en Chile se encontraba bastante atomizada, con dos cadenas grandes consolidadas nacionales y el resto del mercado distribuido en una serie de actores incluyendo cadenas y pequeños supermercados regionales. Cuando el grupo controlador adquirió Unimarc, la cadena contaba con 40 tiendas a nivel nacional y un centro de distribución, además de un importante nivel de recordación de marca. De manera casi simultánea, el Sr. Saieh se asoció con la familia Rendic, propietaria de Deca, cadena de más de 20 supermercados con importante presencia en la III, IV y V Región del país. A partir de esta nueva sociedad, todas las tiendas Deca pasaron a ser Unimarc y las operaciones se consolidaron con la creación de una nueva compañía en el año 2008: SMU. De esta manera comenzó una serie de adquisiciones que en el tiempo permitió a SMU lograr la fuerte posición que hoy ocupa en el mercado de retail de alimentos en Chile.

En abril de 2008, la Compañía adquirió dos cadenas de la familia Bravo: Bryc y Mayorista 10. La cadena Bryc contaba con 48 supermercados ubicados en regiones del centro y sur del país. Al igual que supermercados Deca, todas las tiendas Bryc pasaron a formar parte de Unimarc. La compra de Mayorista 10 permitió a SMU ampliar su red de negocios, ingresando al mercado mayorista.

En el año 2009, la Compañía adquirió un total de 19 cadenas supermercadistas, entre las que destacan Abu Gosch, Cofrima y Korlaet. De esta manera, logró sumar 41 nuevas tiendas para el negocio minorista de alimentos. Al año siguiente, la

Sociedad compró 22 nuevas cadenas, agregando 74 tiendas más al negocio. Entre éstas, se encontraban los supermercados Alameda, Costa Sol y La Lica.

Durante 2010, paralelamente a la compra de cadenas regionales, SMU ingresó al mercado de tiendas de conveniencia y e-grocery, a través de la adquisición de OK Market S.A. y Telemercados Europa S.A., respectivamente.

En 2011, la Compañía expandió su negocio mayorista a través de la compra de las cadenas mayoristas Alvi y Dipac. SMU además expandió sus negocios hacia el extranjero, a través de las operaciones que Alvi tenía en Perú bajo la marca Mayorsa, y también de la compra de la cadena peruana MaxiBodega. Adicionalmente, la Compañía ingresó al negocio de materiales para la construcción y mejoramiento del hogar, por medio de la compra de la cadena Construmart. El 17 de septiembre de ese mismo año, SMU se fusionó con Supermercados del Sur S.A. (SdS), cadena propietaria del conjunto de supermercados Bigger y Maxiahorro. Con esta nueva integración, la Compañía agregó un total de 111 nuevas salas, convirtiéndose en la mayor empresa de retail de alimentos de Chile, medido por cantidad de tiendas.

Al completar el proceso de integrar las adquisiciones realizadas en los años anteriores, hacia fines de 2013 la Compañía comenzó a implementar un plan estratégico enfocado en la eficiencia y la optimización de sus operaciones, en base a tres pilares: fortalecimiento comercial, eficiencia operacional y fortalecimiento financiero y organizacional. Este plan se desarrolló durante el período 2014-2016 e involucró la implementación de la estrategia comercial, la optimización del portafolio de tiendas –incluyendo el cierre selectivo de tiendas de bajo desempeño– el fortalecimiento de la posición financiera –a través de un aumento de capital y la renegociación de deuda, apoyado por la venta de activos– y mejoras en la disponibilidad de productos en las tiendas, principalmente a través de mejoras en la eficiencia de la cadena logística, entre otras iniciativas.

#### EL NEGOCIO ACTUAL

SMU es el **primer actor** de retail supermercadista en Chile, **en número de tiendas**, y el **tercero en base a los ingresos** para el año terminado al 31 de diciembre de 2016. La Compañía opera a través de **cuatro formatos**: supermercados (Unimarc), mayoristas (Mayorista 10 y Alvi), tiendas de conveniencia (OK Market) y ventas por internet (Telemercados). Al 31 de diciembre de 2016, la Compañía operaba **511 tiendas de retail supermercadista** en las **15 regiones** de Chile, con una superficie de ventas total de 591.469 metros cuadrados, incluyendo 295 supermercados, 100 tiendas mayoristas y 116 tiendas de conveniencia (definido como el segmento de “Supermercados Chile”). Adicionalmente, **cuenta con operaciones en Perú**, a través de dos marcas de tiendas mayoristas, Mayorsa y Maxiahorro, con 24 tiendas y 20.398 metros cuadrados de superficie de ventas al 31 de diciembre de 2016 (definido como el segmento de “Supermercados Perú”). Luego de una serie de adquisiciones y fusiones estratégicas, realizadas en el período entre 2007 y 2011, SMU logró una escala importante, así como una amplia cobertura geográfica, con ubicaciones premium a lo largo de Chile. A través de sus múltiples formatos, la Compañía atiende a los diferentes grupos socioeconómicos del país, satisfaciendo sus distintas necesidades y hábitos de compra. Hoy SMU cuenta con una fuerte posición en el mercado de retail supermercadista en Chile, con una **participación de mercado de 21,5%** al 31 de diciembre de 2016. Sus operaciones son soportadas por una plataforma operacional y tecnológica integrada, la que incluye una red logística con seis centros de distribución, y herramientas tecnológicas como SAP, para gestión integrada, ASR para reposición automática, además de herramientas de pricing, herramientas de inteligencia de negocios y CRM, entre otras. Además de su negocio de retail supermercadista, SMU opera una cadena de **34 tiendas de insumos para la construcción**, Construmart, a lo largo de Chile, las cuales cuentan con una base de clientes diversificada, incluyendo constructoras, ferreterías y clientes retail. Para el año terminado al 31 de diciembre de 2016, el segmento de insumos para la construcción representó el 9,9% de los ingresos consolidados de la Compañía. Adicionalmente, SMU ofrece **servicios financieros**, tales como pago de cuentas, a través de su coligada Unired, y una tarjeta de crédito, a través de su coligada SMU Corp, para facilitar las compras en sus tiendas.

A continuación, se presenta algunos datos de importancia a la hora de contextualizar la participación de SMU en el Sistema Nacional de Certificación de Competencias:

Variables	S.M.U. S.A.
a) RUBRO	Comercio, Supermercados, Retail Alimentario
b) BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	SMU nace en Febrero de 2008 y desde allí hasta esta fecha ha logrado posicionarse como una compañía líder en los distintos segmentos del retail alimentario en Chile. SMU S.A. cuenta en la actualidad con un área de venta que supera los 800.000 m <sup>2</sup> ; es el supermercado con mayor cobertura nacional en locales, y administra activos por un valor libro superior a los US\$ 2.500 millones. Es el tercer holding de retail de alimentos en Chile, alcanzando una penetración de hogares cercana al 80% y una participación de mercado superior al 22%.
c) AUTONOMÍA DE LA EMPRESA	Holding
d) MATRIZ O SUCURSAL	Matriz
e) PROPIEDAD DE LA EMPRESA	<p>Accionistas</p> <p>Al 31 de diciembre del 2016, la propiedad de SMU está compuesta por 3.647.576.856 acciones suscritas y pagadas, cuya distribución por grupo económico es como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* CorpGroup: Holding del Grupo Saieh</li> <li>* Southern Cross: Antiguos controladores de Supermercados del Sur S.A. Bravo: Antiguo retailer aliado con SMU en 2008</li> <li>* Inversiones La Construcción: Ilega a la propiedad de SMU tras adquirir CorpGroup Vida Chile</li> <li>* Repetto: Antiguo socio de Southern Cross en Supermercados del Sur S.A.</li> </ul> <p>Al 31 de diciembre del 2016, el Sr. Álvaro Saieh Bendeck (RUT 5.911.895-1), en conjunto con su cónyuge e hijos, controlan el 78,6% de las acciones de SMU S.A.</p>
f) PROPIEDAD DE LA EMPRESA	Nacional
g) REGIÓN DONDE SE UBICA LA MATRIZ O SUCURSAL EN ESTUDIO.	Región Metropolitana
h) FECHA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA (AÑO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Súper 10 S.A.: fecha constitución 22-02-2008; inicio de actividades 13-03-2008</li> <li>* Rendic Hermanos S.A.: fecha constitución 01-01-1993; inicio de actividades 01-01-1993</li> <li>* ALVI Supermercados Mayoristas S.A: fecha constitución 15-10-1991; inicio de actividades 01-01-1993</li> </ul>
i) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	Grandes Establecimientos (Venta de Alimentos); Hipermercados. Código SII: 521111
j) EN PORCENTAJE: ¿QUÉ PARTE DE SU PRODUCCIÓN SE EXPORTA?	No exporta
k) INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES:	Sindicatos de los distintos formatos de negocios; Federaciones como la Federación Nacional de Sindicatos de Unimarc, etc
l) TAMAÑO (TOTAL EMPRESA). NÚMERO DE TRABAJADORES MÁXIMO Y MÍNIMO DURANTE 2016.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Unimarc: Máximo 22.995 Mínimo 21.847</li> <li>* M10: Máximo 4.018 Mínimo 3491</li> <li>* Alvi: Máximo 1427 Mínimo 1.288</li> </ul> <p>Al 31 de diciembre de 2016, la dotación total de personal de la Compañía –incluyendo a la operación de Supermercados en Chile y Perú y los colaboradores de Construmart- alcanzó a <b>35.768 personas</b>.</p>
m) Nº DE TRABAJADORES EVALUADOS O ENVIADOS A CERTIFICACIÓN AÑO 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Unimarc: 125</li> <li>* Alvi: 20</li> <li>* M10: 24</li> </ul>

VARIABLES	S.M.U. S.A.
	* Total SMU: 170 evaluados, 0.047% del total
n) Nº DE TRABAJADORES DECLARADOS CERTIFICADOS (DECLARADOS "COMPETENTES") EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN 2016	169
o) ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS	Gerencia de RRHH
p) LOCALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Dentro de la empresa
q) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA RECURSOS HUMANOS)	Comité ejecutivo compuesto por gerentes corporativos
r) ESTRUCTURA DE ÁREA DE CAPACITACIÓN	Subgerencia de Capacitación
s) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA CAPACITACIÓN)	Gerencia Gestión de Talentos (área de RRHH)
t) INSTANCIA DE TOMA DE DECISIÓN PARTICIPACIÓN EN PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	Gerencia de Recursos Humanos
u) INSTANCIA DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN	Gerencia de Recursos humanos y Subgerencia de Capacitación
v) TAMAÑO DE LA EMPRESA, SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN/VENTAS AÑO 2016	Grandes empresas
w) PRESENCIA Y EXTENSIÓN DE LA EMPRESA EN EL PAÍS	Presencia en las 15 regiones.
ACTORES ENTREVISTADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* CARLOS UHLMANN, GERENTE CORPORATIVO DE CAPITAL HUMANO</li> <li>* DANIELA GARRIDO, SUBGERENTE DE CAPACITACIÓN</li> <li>* YALILE MUÑOZ, VOCERA SINDICATO RENDIC HERMANOS - CARGO, JEFE DE COMPRA Y PERECIBLES</li> <li>* ALDO LEÓN. GERENTE DE TIENDA UNIMARC VILLA ALEMANA</li> <li>* ANA MARÍA LARA, JEFA DE CAJA ALVI</li> <li>* TRABAJADORES: GRUPO FOCAL (1 GRUPO, 5 TRABAJADORES/AS) Y ENCUESTAS (43).</li> </ul>	

### I.1.1.1. ALGUNOS ANTECEDENTES MARCO DE LA CERTIFICACIÓN

#### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Y CERTIFICACIÓN

SMU tiene su **propio sistema de formación** asociado a **estándares o perfiles también propios**. Desarrollo que **contribuye a la inmersión en el Sistema Nacional**:

*"(...) pero también acompañó y fue un sustento para **nuestros propios perfiles que teníamos levantados** cada una de las organizaciones, porque nosotros acá en SMU tenemos perfiles, tenemos descriptor de cargos en el fondo, y que son los específicos de los cargos propiamente tal, entonces al final vienen a sumar. (Subgerente de Capacitación).*

*"(...) para nosotros **fue muy importante poder vincular** (...) los perfiles por competencias levantados por nosotros o esta mesa de OSCL, más la **información interna que nosotros manejamos** en estos mismos perfiles y **poder construir nuestros propios planes formativos a la medida** (...)". (Subgerente de Capacitación).*

Sin embargo, **no todo el sistema interno es 'engarzable' al sistema nacional**: mientras algunos espacios pueden avanzar de manera decidida en esta articulación con la oferta pública, algunos permanecen reservados al interior de la propia empresa debido a sus especificidades:

*"(...) estamos próximos a crear nuestras propias escuelas de oficio que son bastantes especialistas en términos de oficio de supermercado; o sea, la oferta pública no tiene una escuela de carnicería, no tiene una escuela de frutas y verduras, no tiene escuela de cajeros, **que es sumamente específico**". (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

Por otro lado, **no hay alineación entre el proceso de certificación y el de capacitación o formación** –ni de manera previa, ni en forma remedial- a nivel de los trabajadores participantes; aun cuando la información de brechas se recoge a nivel de conjunto:

*"Nuestras capacitaciones son permanentes, ocurren todo el año, el tema es que, lo que te decía, **hoy en día no es necesariamente tenemos vinculado este proceso de certificación con un, en este caso debería ser cómo yo trabajo en la brecha de ese colaborador en particular en términos de sus competencias. Nosotros tenemos un montón de cursos y de temas formativos asociados a los perfiles por competencia que trabajamos con todos los colaboradores durante todo el año, pero no necesariamente estamos trabajando las brechas individuales de los colaboradores que se certifican, sino que trabajamos en el fondo temas colectivos, por ejemplo, si hay una competencia en particular que tiene que ver con la reposición de productos, y hay un colaborador equis que pasó con una certificación por competencia y que tiene que desarrollar más esa competencia, no necesariamente vamos a trabajar puntualmente para eso, sino que estamos trabajando en transversal para todo ese proceso**". (Subgerente de Capacitación).*

En la misma línea, **tampoco se incorpora la certificación en la política de recursos humanos** en lo que hace al desarrollo de carrera; lo que –no obstante- aparece como interesante desafío:

*"(...) el día de mañana, dentro de las organizaciones y también hablo por la de nosotros, pueda tener un factor mejor y real, no solamente como organización, sino también para los colaboradores, y que sea conducente a algún beneficio en particular para ellos, ya sea para un desarrollo de carrera, para aumento de renta, para una mejor oportunidad de formación, etc. **Hoy en día es un proceso que nosotros no lo tenemos necesariamente vinculado con nuestros procesos internos de Recursos Humanos**". (Subgerente de Capacitación).*

#### CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PARTICIPANTES EN LOS PROCESOS DE CERTIFICACIÓN

El grueso de los cerca de 36 mil colaboradores de SMU, son personas jóvenes, **sin experiencia en el mundo laboral y de baja calificación** en términos formativos:

*"(...) los **supermercados son la puerta de entrada al mundo laboral**. Mucha de esas personas entra a trabajar al supermercado, **probablemente no estudiaron previamente** algo técnico o profesional, por lo tanto, muchas de esas personas llevan un largo tiempo trabajando y finalmente no se les certifica por esa competencia que tienen, por ese oficio que tienen". (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

A su interior, el grupo de personas seleccionadas para el proceso de certificación 2016 se compone mayoritariamente de **mujeres**; con preeminencia del **rango entre los 31 y los 45 años**; **enseñanza médica** como máximo nivel; e importante experiencia en la empresa, con más de la mitad de los participantes con una **antigüedad mayor a los cinco años**. Todo lo cual resulta interesante porque muestra **cómo el grupo de certificados es un conjunto sesgado de la población total de colaboradores**, principalmente en lo que hace a la **adherencia a la empresa**. Como se verá, la antigüedad constituye un requisito explícito de la selección de trabajadores.

Tabla N° 4.  
SMU  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, empresa (respuestas válidas)

		SMU %	N
Sexo	Hombre	30,2%	13
	Mujer	69,8%	30
TOTAL		100,0%	43
Intervalos de edad	18 a 30 años	20,9%	9
	31 a 45 años	55,8%	24
	46 a 60 años	23,3%	10
TOTAL		100,0%	43
	Básica completa	2,3%	1

Tabla Nº 4.  
SMU  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, empresa (respuestas válidas)

		SMU %	N
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Media incompleta	9,3%	4
	Media completa	69,8%	30
	Técnica profesional incompleta	9,3%	4
	Técnica profesional completa	9,3%	4
TOTAL		100,0%	43
Nivel de educación (completo o incompleto)	Básica o menos	2,3%	1
	Media	79,1%	34
	Técnica	18,6%	8
TOTAL		100,0%	43
Antigüedad en la empresa	Menos de un año	16,3%	7
	Entre 1 año y menos de 2	9,3%	4
	Entre 2 años y menos de 5	23,3%	10
	Más de 5 años	51,2%	22
TOTAL		100,0%	43

#### INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

SMU tiene **sindicatos a nivel de los distintos formatos de negocios**; y federaciones como la Federación Nacional de Sindicatos de Unimarc:

*“Hay muchos sindicatos en la empresa, y con todos tenemos buena comunicación” (Subgerente de Capacitación).*

#### I.1.1.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN

##### MECANISMO DE RECONOCIMIENTO O PREMIACIÓN A LOS TRABAJADORES: ENTREGA DE ‘VALOR’ EN EL USO OFICIAL

El uso principal remite a otorgar un **reconocimiento a los trabajadores**, en forma de una señal objetiva, válida y estandarizada frente al mercado. Lo que se releva desde dos aristas complementarias: la **pertinencia** de este instrumento en una **industria con colabores de baja calificación** (la certificación es el único modo factible de otorgar reconocimiento); y la **señal de preocupación** o interés por parte de la empresa, a través de esta –otra vez- **señal** objetiva:

*“(…) hay que entender esto como un gran proceso en apoyo a certificar este oficio, que es el rubro donde trabajamos nosotros que es supermercado, donde ninguna institución de educación te entrega un diploma por ser cajero, y a nosotros **nos interesaba mucho participar para hacer un reconocimiento** al oficio, al desempeño, a la antigüedad, etc.”. (Subgerente de Capacitación).*

*“Principalmente **por el reconocimiento**, venía una unidad externa de prestigio a certificar la tarea y el oficio de un colaborador de nosotros, le da un mayor grado de importancia, relevancia, seguridad y seriedad al proceso, y lo que era muy importante para este colaborador, incluso su grupo familiar, de participar en una ceremonia de reconocimiento, le entregaron un diploma, etc., y también valida las formas de trabajo que nosotros tenemos”. (Subgerente de Capacitación).*

*“(…) porque también **detrás de eso la elección pasa porque sea un colaborador al que queremos reconocer, premiar y estimularlo** con esta certificación”. (Subgerente de Capacitación).*

*“(…) la mayoría del personal **tiene muy buen desempeño**, y también había personas que estaban la mayoría con **contrato indefinido**, que eran full, pero **también se escogió a gente que tenía proyección**, gente que ya llevaba bastante tiempo y **la empresa quería reconocerlos** (...). (...) y **que las personas sean reconocidas**, y que las podamos retener acá (...). (Gerente de tienda Unimarc).*

*“**Mostrarles a los colaboradores que hay una preocupación de la organización en reconocerlo**, certificarlo, prepararlos también y que hay una preocupación de la persona también, y no solamente del trabajo mismo, porque esto va muy*

*acompañado con esta postura interna que nosotros tenemos como SMU de reconocer el trabajo”. (Subgerente de Capacitación).*

*“Es como un **tema de reconocimiento**”. (Jefa de caja).*

*“(…) dentro de las 20 o 25 personas que trabajan acá, **se eligen algunas como para un tema de valoración**, valorarnos más como trabajadores acá en el local”. (Jefa de caja).*

## VOLUNTAD DE INCORPORACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Si bien como se ha explicitado SMU **no ha incorporado la certificación en la gestión de sus recursos humanos**, se reconoce como una **aspiración o meta concreta**:

*“(…) que este proceso de certificación por competencia **esté el día de mañana ligado con ciertos procesos internos que nosotros tenemos como Recursos Humanos**”. (Subgerente de Capacitación).*

*“Más que por la empresa certificadora, pasa más por una gestión interna de nosotros de **darle mayor visibilidad** de lo que te hablaba un poco al principio, de que **este proceso de certificación por competencia esté el día de mañana ligado con ciertos procesos internos que nosotros tenemos como Recursos Humanos**”. (Subgerente de Capacitación).*

*“La ventaja para nosotros exactamente es **tener una persona que estuviera capacitada**, que estuviera reconocida, que ellos también **se sintieran con mayor seguridad** a ser reconocido su trabajo dentro del área, esa es como las ventajas que nosotros vimos específicamente, nosotros sabiendo que tenemos una tienda que tiene personal con mucho potencial. La idea es generar que ellos tengan una mayor seguridad en ellos mismos, y que **eso les permitiera más adelante poder postular y poder crecer en la compañía**”. (Gerente de tienda Unimarc).*

### I.1.1.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN

#### GENERAR MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

El objetivo principal de la certificación remite a **motivar, comprometer e incrementar el apego** con la empresa:

*“(…) vamos a tener **colaboradores más comprometidos**, orgullosos de su trabajo, con ganas de crecer y querer desarrollarse”. (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

*“(…) **lealtad** del trabajador hacia la empresa.” (Subgerente de Capacitación).*

*“Es tener colaboradores mucho más preparados, que puedan certificar sus conocimientos, **orgullosos** de su trabajo, **comprometidos, más productivos, mayor permanencia** que el promedio de los colaboradores, **por lo tanto, vamos a tener colaboradores más comprometidos**”. (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

*“(…) puede haber una percepción, al menos por las personas que se certificaron, de **mejor forma de ver la empresa, porque son muy agradecidos** cuando participan en este proceso; entonces hay una percepción positiva en términos de reputación”. (Subgerente de Capacitación).*

Lo que se relaciona con el desarrollo de capacidades de los colaboradores; en sus palabras, con la posibilidad de potenciar a aquellos con habilidades:

*“A nosotros nos llegó un correo donde nos indicaron que estaba la posibilidad de que pudiéramos certificar a colaboradores de la tienda, lo cual a nosotros nos pareció una **buena instancia de poder potenciar** a gente que estaba en ese momento, algunos casi postulando a cargos de jefatura, y **otras personas que veíamos que tenían potencial**, y a esas personas las escogimos para que sean certificadas”. (Gerente de tienda Unimarc).*

Así, la motivación del certificar radica entonces en objetivos complementarios: **mejorar el nivel de los recursos humanos**, promover entonces el **crecimiento interno o desarrollo de carrera**, y **generar retención**:

*“En el desarrollo y en la productividad, a tener gente capacitada, a que las futuras jefaturas nazcan internamente y no tener que ir a buscar a lo mejor a otros retail, a otras compañías, y que las personas sean reconocidas, y que las podamos retener acá (...) generar una escuela que nosotros mismos pudiéramos rescatar a personal en nuestra empresa”. (Gerente de tienda Unimarc).*

#### OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS EN DESARROLLO

Al objetivo explícito de motivar, generando mayor compromiso y adherencia con la empresa, se suman –se veía más arriba- aspiraciones complementarias en ciernes, relacionadas tanto con el **aporte a la política de formación**, con el **mejoramiento del desempeño** de los trabajadores, y la posibilidad de diferenciación y **desarrollo concomitante de carrera**:

*“(…) en términos de nuestra compañía, nosotros queremos formar y tener los mejores colaboradores dentro de la compañía. Queremos que aquellos oficios, aquellos conocimientos que se abordan dentro del trabajo se vayan formalizando”. (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

*“La idea es generar que ellos tengan una mayor seguridad en ellos mismos, y que eso les permitiera más adelante poder postular y poder crecer en la compañía”. (Gerente de tienda Unimarc).*

#### LA VISIÓN DE LOS TRABAJADORES

Los trabajadores(as) atribuyen como **motivación principal de la empresa**, el objetivo de **capacitar a sus colaboradores(as)**, lo que de manera agregada se empuja a cerca de dos de cada tres menciones si se considera al conjunto total de respuestas vertidas (tabla 5):

Tabla Nº 5.  
SMU  
Motivación: ¿por qué cree que la empresa decidió participar en el proceso?  
Respuesta múltiple<sup>12</sup>: primera, segunda y tercera mención, agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa\*

		SMU	TOTAL N
¿Por qué certifica la empresa?	Porque tienen una buena política hacia los recursos humanos: los prepara, los capacita	38,6%	17
	Porque quiere saber en qué capacitar (qué aspectos necesitan refuerzo)	22,7%	10
	Porque quiere mejorar la productividad al contar con trabajadores mejor capacitados	13,6%	6
	Porque quiere un criterio para ascender a algunos trabajadores	6,8%	3
	Porque quiere seleccionar a los mejores trabajadores	4,5%	2
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los clientes	4,5%	2
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para aumentar su motivación y su compromiso con la empresa y la tarea	2,3%	1
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores por un tema de responsabilidad social	2,3%	1
	Porque quiere mejorar seguridad o disminuir accidentes	2,3%	1
	Porque quiere evaluar el desempeño	2,3%	1
TOTAL		100%	44

Usos y Resultados de la Certificación

\* Los 43 trabajadores participantes entrevistados, escogieron 44 respuestas.

<sup>12</sup> En las consultas de respuesta múltiple se presenta el total de respuestas emitidas. Vale decir, la sumatoria de las alternativas escogidas en primera, segunda y eventual tercera oportunidad. Motivo por el cual el **100% corresponde a respuestas y no a casos**, superando al total de entrevistados en un número cambiante (dependerá de cuántos hayan elegido sólo una alternativa; cuántos dos; y cuántos –eventualmente- tres).



### I.1.1.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN

#### RESULTADOS A NIVEL DE LA EMPRESA

El marco en el que se enuncian los resultados a nivel de la empresa, se ubica en el ámbito de las **percepciones** no probadas; lo que no permite concluir de manera terminante dada la multicausalidad de los efectos observados:

*"(...) creo que es súper difícil poder ahondar en eso porque **habría que aislar todas las otras variables**, y honestamente si nosotros quisiéramos medir realmente el impacto de esto, habría que ocupar una metodología para poder hacerlo, no tiene que ver solamente con mi visión que podría ser un poco subjetiva (...) **tampoco nosotros nos hemos puesto como objetivo medir el impacto de este proceso**, yo te diría que más que la empresa, yo creo que ninguna otra empresa ha hecho eso, lo que pasa es que efectivamente tienes datos, tienes datos de jefes certificados, datos de gente que se ha desarrollado, que ha ascendido, que ha tomado otra posición, **pero de ahí a determinar que la certificación por competencias fue la determinante** como para que ocurrieran estos procesos, no, hoy día no". (Subgerente de Capacitación).*

Así y todo, el aumento de la motivación y el compromiso de los trabajadores, estaría redundando en un efecto positivo sobre el **clima laboral**, un **aumento en la retención** o permanencia, así como en un **mejoramiento a nivel de desempeño** (las tareas de la empresa se llevan a cabo de mejor modo):

#### → CLIMA

*"(...) todas estas cosas **ayudan a las mejoras de clima laboral**, están más contentos, más motivados, y eso automáticamente repercute en el clima de la tienda". (Gerente de tienda Unimarc).*

#### → RETENCIÓN

*"(...) los datos de **permanencia** en general fue de un 8,7% que es **superior al promedio**<sup>13</sup>". (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

*"Los últimos análisis que nosotros hicimos fue que las personas que nosotros habíamos certificado **han tenido un grado de permanencia importante**, entonces eso nos da un dato al menos de que, **o las personas fueron bien elegidas** o que **efectivamente ellos también están contentos** con el trabajo que hacen, les gusta la organización y otros factores que les permite quedarse con nosotros". (Subgerente de Capacitación).*

#### → TAREA (DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD)

*"El beneficio para la empresa es (1) que todo esto se traduzca en que tengamos **colaboradores que están mucho más comprometidos y contentos** por haber participado de este proceso, y (2) que al certificarlos en el fondo a confirmarles que, conocimiento también, ellos trabajan... (no lo tenemos comprobado todavía, pero) **efectivamente ellos son mucho más productivos** en sus trabajos". (Subgerente de Capacitación).*

*"(...) lo que se ha buscado a través de esto también, **incrementa la productividad porque los muchachos saben hacer mejor su trabajo**, se van a identificar, mejoran sus tiempos de ejecución (...) nosotros tenemos una muy baja tasa de accidentes, también de rotación, o justamente, todos estos colaboradores que han estado son gente que tienen un **compromiso alto**. Están siempre considerados también". (Gerente de tienda Unimarc).*

*"Sacar provecho de que **el trabajo se haga bien**, para que la empresa en sí crezca, o sea, porque nosotros en el fondo sacarlos adelante, no sé, las ventas, o mejorar la calidad de servicio". (Vocera Sindicato).*

*"(...) va a tener menos problemas en el tema **porque el trabajo va a salir a flote mucho más rápido y como corresponde**". (Vocera Sindicato).*

<sup>13</sup> La permanencia entre los trabajadores certificados es un 8.7% superior a la de los trabajadores no participantes en el proceso.

Además, y como efecto más transversal, se percibe una mejora a nivel de los recursos humanos disponibles para toda la industria:

*"(...) si uno lo mira desde ese punto de vista, es algo bastante más positivo, porque finalmente **se están certificando personas en la industria que permite una movilidad**". (Gerente Corporativo de Capital Humano)*

## RESULTADOS A NIVEL DE LOS TRABAJADORES

### La Visión de la Empresa y de los Sindicatos

A nivel de los **trabajadores**, los resultados principales visualizados por empresa y sindicatos aluden a los efectos sobre la **empleabilidad**, así como a la posibilidad de **desarrollo de carrera laboral**. En este último punto, como se verá, más allá del indicador 'número de trabajadores certificados ascendidos', **no se trata de un resultado absolutamente generalizable** por cuanto se requiere de la incorporación formal a la política de recursos humanos –en ciernes.

Adicionalmente, y como efectos incipientes, se percibe un efecto de la certificación sobre la **calidad del trabajo** del colaborador, así como sobre su **seguridad o autoimagen** de desempeño.

#### ➔ SEÑALIZACIÓN Y MEJORA EN LA EMPLEABILIDAD

*"Para nosotros es importante a la hora, **si se presentara alguien que viene con una certificación, claramente tiene una ventaja**, porque tiene experiencia, ha desarrollado ciertos criterios que se necesitan en nuestro trabajo". (Gerente de tienda Unimarc).*

*"Si yo quiero cambiarme de empresa, me va a ayudar mucho en mi currículum, tener la certificación, o saber que puedo ser un poco más valorada por empresas que buscan este tipo de personas que están certificadas". (Vocera de sindicato).*

*"Yo creo en ventaja, si yo quisiera, el día de mañana, emigrar de acá, ya voy a estar como más valorada en la certificación". (Jefa de caja Alvi).*

*"(...) le da **visibilidad al conocimiento** que los colaboradores han adquirido en estos años de experiencia. Se les entrega un reconocimiento, una certificación (...)". (Subgerente de Capacitación).*

#### ➔ ASCENSOS O DESARROLLO DE CARRERA LABORAL

*"(...) permite un mayor **desarrollo profesional** de estas mismas personas". (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

*"(...) puede que me ayude a decir 'esta persona lo está haciendo bien, lo puede hacer mejor, y **puede tener más posibilidades de ascender** a lo mejor a otro cargo". (Vocera de sindicato).*

*"Yo creo que la ventaja justamente es esa, que **ellos puedan a través de la certificación poder ir quemando etapas para poder ir creciendo en la compañía**; hay muchas de esas personas que hoy en día, **actualmente son jefatura y que seguramente van a seguir creciendo en la compañía** y les van a ir también dando espacio para nosotros seguir generando crecimiento desde más abajo, para todos los colaboradores (...) y que ha sido sostenido por lo menos en esta tienda, que como lo comentaba, todas las jefaturas, no tienen casi un año o un año y medio en el local y salieron todos de acá<sup>14</sup>". (Gerente de tienda Unimarc).*

*"Esperemos que sea...porque en realidad no sé qué puede tomar la empresa al ser nosotros certificados, pero **esperamos que lo tomen como para nosotros seguir mejorando**, o sea, crecer dentro de la compañía, tener más opciones de hacer otro tipo de cosas". (Vocera de sindicato).*

*"(...) el día de mañana, como le digo yo, si tengo un nuevo trabajo o lo mismo acá, **tratar de ir ascendiendo** a otros cargos". (Jefa de caja Alvi).*

<sup>14</sup> En ese sentido, la certificación contribuye, como un factor adicional, a esta política de ascensos internos.

Sin embargo –tal como se adelantaba- **se trata de un aspecto intencionado**, pero no absolutamente instalado, a pesar de **algunos números alentadores**:

*“Nos quedan desafíos (...) cómo lo anclamos a la oportunidad de carrera, pero en general para nosotros ha sido un proceso bastante positivo”. (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

*“(...) el 12% de los colaboradores certificados fueron ascendidos en Unimarc, el Mayorista 10 fue un 9,6%, en Alvi fue el 13%; los datos de permanencia en general fue de un 8,7% que es superior al promedio”. (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

*“(...) yo creo que somos el retail con más personas certificadas, 450 personas certificadas, y de estos certificados, el 12% fue ascendido”. (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

#### ➔ MEJORA EN EL DESEMPEÑO

*“Para mejorar las cosas que en su momento no se hicieron bien, o sea, como decirme, sabes que, esto no lo estás haciendo bien, pero puedes mejorar, y te pueden ayudar a avanzar y a lo mejor cumplir procedimientos que de repente por tiempo o porque no quieres hacerlo, por decirlo así, te va a ayudar (la certificación) a que lo tienes que hacer porque es un procedimiento el cual se tiene que cumplir”. (Vocera Sindicato).*

*“El reconocimiento al trabajador mediante la certificación impactaría una mejor labor (...) En la productividad, sí, yo creo que nosotros lamentablemente no lo tenemos monitoreado ni comprobado, pero es lo que se busca”. (Subgerente de Capacitación).*

#### ➔ EMPODERAMIENTO O MEJORA EN LA AUTO-IMAGEN LABORAL

*“Las ventajas es que, en lo personal sentí que alguien valora, por decirlo así, el tema de cómo ejerces tu trabajo, si lo estás haciendo bien o mal y, que en su momento te lo podrían decir. Se siente bien, es una satisfacción decir que alguien certifica que mi trabajo lo estoy haciendo bien; o sea, obviamente yo soy remunerada por un trabajo específico, pero que alguien se acerque y te diga, ‘oye sabes que...’... porque siento que la certificación es como ‘sí, lo hiciste bien’”. (Vocera de sindicato).*

### La Visión de los Trabajadores Participantes

La visión de los trabajadores, es en principio **mucho más ‘inmediata’** y los aspectos positivos relevados aluden mucho más a su **contribución al aprendizaje** (25.0%); así como a la **segurización** (23.4% de manera agregada) **y la demostración de las propias capacidades** (40.1% agregado). Los aspectos relacionados con **empleabilidad** son, en este caso, seleccionados en un **minoritario 8.3% de las respuestas** (Tabla 6). Así, la consecuencia directa e inmediata (podría considerarse un resultado intermedio) sería entonces el efectivo **mejoramiento a través del aprendizaje**, la **autoconfianza** y el **efecto demostrativo** en el espacio de referencia.

TABLA N° 6.  
SMU - ¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la certificación?  
Respuesta múltiple: primera y segunda mención, agregadas<sup>15</sup>  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		SMU %	N
Aspectos positivos	Refuerza o permite recordar, reaprender o profundizar en el trabajo que se realiza	25,0%	15
	Permite demostrar las capacidades laborales que uno tiene	16,7%	10
	Aumenta la confianza en las propias capacidades laborales	11,7%	7

<sup>15</sup> Como se destacara, en las **preguntas de respuesta múltiple**, vale decir, en **aquellas en que se solicita más de una selección**, se presenta tabla en la que la **‘base’ corresponde no al total de entrevistados sino al total de respuestas**; vale decir, a la suma de las respuestas correspondientes a la primera mención, con aquellas correspondientes a la segunda mención (y eventualmente también a una tercera). En el caso de la tabla 6, los(as) **43 entrevistados emitieron un total de 60 respuestas de “resultados positivos” de la certificación**. De ese total de respuestas, por ejemplo, el 25% corresponde a “refuerza o permite recordar (...) el trabajo que se realiza.

TABLA N° 6.  
SMU - ¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la certificación?  
Respuesta múltiple: primera y segunda mención, agregadas<sup>15</sup>  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		SMU %	N
	Aumenta o mejora la autoestima en general	11,7%	7
	Mejora las posibilidades laborales	8,3%	5
	Brinda valoración al trabajo	8,3%	5
	Aumenta el propio interés por el trabajo	6,7%	4
	Otro: ¿Cuál?	6,7%	4
	Ninguno	5,0%	3
TOTAL		100%	60

En la consulta directa por “cambios” (mejora o empeoramiento) y relación con la certificación, el **aporte a la autoconfianza se consolida**, en la percepción del 67.4% de los entrevistados; sin embargo, **también la empleabilidad** en términos de “**perspectivas**” asume centralidad en la respuesta del 60.5% de los participantes (Tabla 7). Ergo, **visión de empresa, sindicatos y trabajadores participantes, resulta coincidente en relación a la percepción de efectos.**

Tabla N° 7.  
SMU  
Respuesta múltiple: mención "mejoró y tuvo relación con certificación"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje (mención) sobre total casos<sup>16</sup>

		Menciona %	N
Mejoró y tuvo relación con certificación	¿Cambió: puesto de trabajo?	9,3%	4
	¿Cambió: Sueldo o salario?	2,3%	1
	¿Cambió: Evaluación desempeño?	34,9%	15
	¿Cambió: percepción de estabilidad en empleo?	18,6%	8
	¿Cambió: condiciones físicas del trabajo?	16,3%	7
	¿Cambió: seguridad, confianza en capacidades laborales?	67,4%	29
	¿Cambió: perspectivas de futuro laboral?	60,5%	26

Finalmente, en relación a tres aspectos ‘duros’ y significativos, podría asumirse que no ha habido cambios en seguridad, salud, o responsabilidades del cargo (Tabla 8), debido al insuficiente número de ‘movimientos’.

Tabla N° 8.  
SMU  
Cambios en los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa SMU %	N
Trabajadores a cargo: ¿cambió?	Trabajadores a cargo, ANTES y DESPUÉS: sin cambio	44,2%	19
	Trabajadores a cargo, DESPUES: mejoró	7,0%	3
	SIN trabajadores a cargo	48,8%	21
TOTAL		100,0%	43
Accidentes: ¿cambió?	Accidentes, DESPUES: empeoró	7,1%	3
	SIN accidentes	92,9%	39
TOTAL		100,0%	42
Licencias: ¿cambió?	Licencias ANTES y DESPUÉS: sin cambio	4,7%	2
	Licencias, DESPUES: empeoró	14,0%	6

<sup>16</sup> Se trata de otro tipo de consultas de respuesta múltiple. Aquí se consulta si la situación, en cada uno de los aspectos consultados, cambió comparando el ‘antes’ con el ‘después’ de la certificación; y si ese cambio tuvo relación con la certificación. En la tabla, se presenta **sólo el porcentaje de respuestas “mejoró” y -paralelamente- de la mejoría que “tuvo relación” con el proceso de certificación.** Así, del total de entrevistados consultados, el 9.3% responde que “mejoró” su situación en relación al puesto de trabajo; y que esta mejoría “tuvo relación” con la certificación. De este modo, cada uno de estos porcentajes se relacionan con el total de entrevistados y no son sumativos (ergo, corresponden a más de un 100%, porque el mismo grupo de entrevistados puede haber mejorado en más de un aspecto).

Tabla Nº 8.  
SMU  
Cambios en los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa SMU %	N
	Licencias, ANTES: mejoró	11,6%	5
	SIN licencias	69,8%	30
TOTAL		100,0%	43

### I.1.1.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN

#### LO QUE POTENCIA LA PARTICIPACIÓN

Los aspectos que desencadenan la **necesidad de certificar** en SMU, se relacionan con la **falta de experiencia laboral** previa y la **baja calificación** de sus trabajadores. Adicionalmente, los aspectos que legitiman, potenciándola, la utilización final de la certificación de trabajadores por parte de la empresa, se relacionan claramente con el **liderazgo de ChileValora** y del **propio gremio** en relación al proceso; además del **acceso al financiamiento**:

*La experiencia y calificación de los recursos humanos, y la falta de selectividad en la incorporación*

*"(...) los **supermercados son la puerta de entrada al mundo laboral**. Mucha de esas personas entra a trabajar al supermercado, **probablemente no estudiaron previamente** algo técnico o profesional, por lo tanto, muchas de esas personas llevan un largo tiempo trabajando y finalmente no se les certifica por esa competencia que tienen, por ese oficio que tienen". (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

*El respaldo estatal y gremial*

*"(...) la ventaja tiene que ver con que **haya detrás un organismo muy importante como ChileValora, acompañado y apadrinado por la Asociación de Supermercados de Chile**, que haya una **empresa certificadora** también de buen estándar, entonces, participar y asociarlo a todos estos organismos para nosotros es muy importante por el espaldarazo que significa, porque **tampoco es un proceso interno hecho por nosotros**". (Subgerente de Capacitación)*

*El acceso al financiamiento*

*"Hemos tenido diferentes modalidades, hemos tenido 100% pago directo, y desde el año pasado, y un poco antes del antepasado 2015, empezamos a ocupar la modalidad de cofinanciamiento con franquicia. En un principio fue muy difícil de entender, no era fácil, de hecho, con la que empezamos a trabajar fue la Cámara de Comercio y dificultó un poco el proceso, después con Proforma y sabía manejar un poco más el proceso, pero no es fácil, es complejo". (Subgerente de Capacitación).*

### I.1.1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO

#### DECISIÓN Y MODALIDAD O EXTENSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

##### *Decisión de Participar*

En la decisión de participar en el proceso de certificación, resulta **crucial la presencia del gremio**, invitando y motivando a incorporarse a través de la inmersión en el Sistema ChileValora:

*"En general, nosotros tomábamos las decisiones de certificación... Fue antes que yo asumiera, ya venían tomadas las decisiones debido a que por **medio de la SACH** (Supermercados Asociados de Chile) se instó, **se motivó a tomar parte de esta certificación laboral**, mostrando los beneficios, tema que nosotros obviamente abordamos rápidamente, viendo los beneficios que había para nuestros colaboradores y para la compañía". (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

### Participación en el Sistema Nacional de Certificación de Competencias

Tal como en las empresas del retail y –se verá- en las divisiones de Codelco, la participación no se acota a la certificación de trabajadores de manera exclusiva, sino que **se abre a la totalidad del proceso**: SMU participa desde el inicio en el Organismo Sectorial, y se incorpora en la elaboración de perfiles, así como de planes formativos:

*“Principalmente por la invitación que nos hace la Asociación de Supermercados para poder participar en el proceso de certificación por competencias, y no solamente de eso, sino de la **constitución del organismo del OSCL** y de **poder participar de todo el levantamiento del perfil** por competencias, **sus planes formativos y también de la certificación**, o sea, hay que entender esto como un gran proceso en apoyo a certificar este oficio, que es el rubro donde trabajamos nosotros que es supermercado (...)”.* (Subgerente de Capacitación).

### Gradualidad en el Involucramiento y Motivación Inicial

El relato sobre la comprensión progresiva del valor de la certificación, remite también a la motivación original: el ‘marketing’, el **estar donde estuvieran los otros**:

*“El proceso de certificación partió de una forma muy poco clara, porque **las empresas quizá no tenían suficientemente claro de por qué lo estaban haciendo** y cuál era el valor agregado que estaba detrás de este proceso; se hacía por un motivo más de marketing, estar presente en el proceso de certificación. **Con el tiempo nos dimos cuenta** de todo el proceso que se requería para esto; también fue tomando madurez y nos fuimos involucrando en este proceso de forma completa, el hecho de participar en esto nos ayudó a abrirnos mucho más y ver el espectro de lo importante que es, **del valor agregado que tiene**, entonces se fue dando poco a poco”.* (Subgerente de Capacitación).

### Los Riesgos Analizados (y Descartados)

Al análisis inicial sobre las ventajas de la participación, el relato suma la reflexión sobre el riesgo probable de pérdida del trabajador mejor capacitado y con señal de competencia; riesgo que se desestima frente al valor de la

*“(...) si uno empieza a mirar desde el punto de vista de riesgos, uno nunca va hacer nada, o sea, **uno de los riesgos que normalmente sale es que esa persona podría encontrar trabajo en otro supermercado**. Yo prefiero que esté capacitado, **prefiero correr el riesgo de capacitarlo**, de poder prepararlo, de poder certificarlo antes de estar pensando siempre que se puede ir a la competencia”.* (Gerente Corporativo de Capital Humano).

### EL PASO PREVIO: LEVANTAMIENTO Y VALIDACIÓN DE PERFILES EN EL CONTEXTO DE ALINEACIÓN EN LA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

La **inmersión de SMU en el Sistema de Certificación de manera global** queda en evidencia en el discurso de los actores involucrados, ya desde la participación en el Organismo Sectorial de Competencias Laborales. Desde ese lugar, la **Subgerencia de Capacitación asume un rol activo en la elaboración y validación de perfiles**, seleccionando técnicos con experiencia para un levantamiento ad hoc:

*“Nosotros, como área de capacitación, **estamos presentes en todos los levantamientos y las validaciones**, pero **dependiendo del perfil nosotros iremos invitando a especialistas o técnicos**, por ejemplo, si vamos a levantar el perfil del cajero invitamos a una jefa de caja o a una cajera con experiencia; si vamos a levantar, por ejemplo, a prevención de riesgo, a un operario, a un jefe. Nosotros siempre contrarrestamos con el que hace la tarea, eso es muy importante para nosotros, lo que va a quedar en el papel fuera lo que se está haciendo o lo que se espera también hacer pero que fuera muy coherente con lo que esa persona hoy en día cumple en ese rol”.* (Subgerente de Capacitación).

La **presencia de un desarrollo interno y anterior**, permite a SMU una **apropiación enriquecida** de lo que el Sistema le puede brindar:

*“(...) los perfiles que se levantaron de este organismo de competencias laborales son perfiles bien estándar, hay que entender que en esa mesa participan los diferentes actores del supermercadista en Chile y que cada uno tiene sus realidades muy particulares, por lo tanto, **lo que tratamos de hacer fue consensuar de lograr un perfil que fuera estándar** pero no llegas a la especificación propia de cada uno de los formatos porque al final no íbamos a llegar a ningún lado. Entonces al final fueron muy ricas las conversaciones en ese sentido, de tratar de consensuar un proceso de que fueran lo más estándar posible, y ese fue un tremendo input para muchos de la mesa; pero **también acompañó***

*y fue un sustento para nuestros propios perfiles que teníamos levantados cada una de las organizaciones, porque nosotros acá en SMU tenemos perfiles, tenemos descriptor de cargos en el fondo, y que son los específicos de los cargos propiamente tal, entonces al final vienen a sumar. (Subgerente de Capacitación).*

#### ESTAMENTOS INVOLUCRADOS

La opinión sobre distintos aspectos del proceso muestra cómo **las instancias de representación de los trabajadores no forman parte del diseño o ejecución de la experiencia** de certificación. Así, por ejemplo, la selección de áreas y de trabajadores es un aspecto sobre el cual los sindicatos son solamente informados (como se verá, esto no constituye problema).

#### CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES PARTICIPANTES

De manera sintética y tal como se refirió al inicio (Tabla 4), la población participante en SMU del **proceso de certificación 2016 es mayoritariamente femenina** –con una proporción aproximada de 2 a 1; con **dispersión etérea** aun cuando incorporando una **alta proporción de jóvenes de hasta 30 años**; escolaridad concentrada en la **enseñanza media**; y una **antigüedad** que en más de la mitad de los casos **supera los 5 años** –lo que se corresponde con el criterio de selección explicitado.

En total, considerando el período más amplio **2013-2016**, ha participado un total de **392 colaboradores**, dando cuenta de una cobertura del 1.09% sobre su dotación actual. La participación ha permanecido estable, sin grandes variaciones numéricas entre las distintas cohortes.

#### EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN INICIAL

Las **expectativas** anteriores al inicio del proceso, considerando la probabilidad de **resultar certificado**, se concentran en el **mejoramiento del currículum vitae**; sin embargo, también para un cuarto de los participantes remiten a la posibilidad de **ascenso, recompensa económica**, e incluso de **mejoramiento de la empleabilidad** orientada a otras empresas (Tabla 9).

Tabla Nº 9.  
SMU - Respuesta múltiple<sup>17</sup>: expectativas mencionadas, de resultar certificado  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje (mención) sobre total de casos

		Menciona	
		%	N
Expectativas laborales de resultar certificado(a)	Podrían promoverlo en su cargo, ascender a su puesto	23,3%	10
	Obtener una recompensa económica o mejor salario	25,6%	11
	Obtener una mejor evaluación por su desempeño laboral, reconocimiento	14,0%	6
	Obtener estabilidad o mayor estabilidad en el empleo		
	Obtener mejores condiciones físicas de trabajo		
	Tendría mejores posibilidades de trabajo en otras empresas	25,6%	11
	Podría mejorar su currículum vitae	48,8%	21
	Otra	16,3%	7
	Podría mejorar su desempeño	7,0%	3

De manera inversa, pensando en la **posibilidad de resultar “aún no competente”**, las **expectativas tienen menor peso** y si bien para **alrededor de uno de cada diez implican simple re-capacitación**, para **algunas personas** se asocian a **consecuencias negativas** en el trabajo, tales como la pérdida de empleo (9.3%) o, en proporciones muy menores, otras ciertamente complejas (Tabla 10). Aspectos que sin duda la empresa, en el marco de la selección justamente basa en reconocimiento, habrá tenido que trabajar.

<sup>17</sup> Tal como se explicitó, en las consultas de respuesta múltiple no se solicita priorizar sólo un aspecto dentro de un conjunto posible, sino de **seleccionar todos los aspectos considerados pertinentes**. En este caso, todas las expectativas previas a la participación en el proceso de certificación. Motivo por el cual cada ‘expectativa’ remite a un porcentaje sobre el total de entrevistados, y no cabe sumarlas (los entrevistados que eligieron más de una expectativa, estarían siendo ‘sumados’ más de una vez).

"(...) había unas tres personas que estaban que estaban muy ansiosas y asustadas, así como, 'jefa ¿qué voy a hacer? ¿Qué me van a preguntar?'. Entonces yo les decía que tienen que ser como son, o sea, su trabajo lo ejecutan, tal cual, **no tenían por qué estar tan nerviosos**, si una persona iba a ver su trabajo, iban a hacer preguntas y las cuales tenían que responder". (Vocera de sindicato).

Tabla Nº 10.

SMU - Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar "aún no competente"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje (mención) sobre total de casos o entrevistados

		Menciona	
		%	N
Expectativas laborales de resultar "aún no competente"	Podría perder el empleo	9,3%	4
	Podría ver disminuidas sus remuneraciones	2,3%	1
	Podría tener una pérdida en el status laboral	2,3%	1
	Podría descender a un peor puesto de trabajo		
	Podría tener problemas con sus jefes	4,7%	2
	La empresa lo capacitaría o entrenaría	11,6%	5
	Otra	4,7%	2

Finalmente, Los **motivos** principales por los cuales los trabajadores deciden participar, aluden principalmente a un **desafío auto-evaluativo** y, en segundo e importante lugar, a una aspiración relacionada con la **empleabilidad**: la mejora de su currículum vitae (Tabla 11).

Tabla Nº 11.

SMU  
Motivación de los trabajadores(as)  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		SMU	
		%	N
¿Cuál fue el motivo principal por el cual decidió participar en el proceso de evaluación y certificación?	Para evaluar su desempeño, ver qué tiene que mejorar y qué está bien	34,9%	15
	Para mejorar su Currículum Vitae	25,6%	11
	Para demostrar en la empresa que trabaja bien o que sabe hacer su trabajo	18,6%	8
	Es obligatorio o es un requisito del cargo	7,0%	3
	Para cambiar de empleo en mejores condiciones	7,0%	3
	Para tener una señal, reconocimiento (título, certificado)	2,3%	1
	Para mejorar su futuro laboral	2,3%	1
	Para continuar aprendiendo, capacitándose	2,3%	1
TOTAL		100,0%	43

## EL PROCESO DE SELECCIÓN DE ÁREAS Y TRABAJADORES

### Sobre las Áreas o Departamentos

En el caso de SMU, la selección de cargos se relaciona con dos aspectos: uno **interno**, que remite al **peso del cargo** en términos de colaboradores en desempeño, y a la posibilidad de **cobertura** del máximo número de cargos; y otro **externo**, basado en la **disponibilidad de perfiles** posibles de evaluar por parte de la empresa certificadora seleccionada, y a la distribución o **cobertura territorial** del mismo centro:

"(...) **por donde partimos está bien porque es un área complicada**, entonces era como abarcar y decir mejorar lo que estuviera mal". (Vocera Sindicato).

"Porque logramos tomar todas las áreas, se tomaron áreas de PGC, en este caso son de abarrotes, tomaron áreas de perecibles, carnicería, fiambrería, platos preparados, gente de caja, que a veces quedan un poco ajenos a todas estas cosas, entonces **permitted hacer un trabajo global, no fue solamente alguna área que se vio más beneficiada**, fue en general, hubieron jefaturas que estaban justamente postulando. Fue bien inclusivo (...) acá hay un muy buen personal, entonces podríamos haber escogido a lo mejor a muchos más, y como era esa cantidad, **quisimos sacar de todas las áreas, para que pudieran participar**". (Gerente de tienda Unimarc).



“Hubo dos factores ahí: el primero es que la empresa certificadora está trabajando con nosotros Bureau Veritas, **no se adjudican la certificación de todos los perfiles que tenemos en el sector supermercado**, y los segundo es que la decisión interna de nosotros, de qué perfiles vamos a certificar, **tiene que ver más que nada con la cantidad de personas que se desempeñan en esos cargos**. Por ejemplo, cajero, nosotros tenemos más de 7.000 cajeros a nivel nacional, operarios, jefes de sección, y hubieron algunos perfiles que con el tiempo también fueron botando y que ya no certificamos, por ejemplo, platos preparados porque es una sección que para nosotros dejó de tener un grado de importancia y fue disminuyendo en el tiempo, o panadería, nosotros ya no elaboramos pan, sino que trabajamos solamente con pan pre horneado, entonces **se fue reestructurando según la propuesta de cada uno de los negocios**”. (Subgerente de Capacitación).

“(…) todos los años abordamos regiones diferentes porque antes se hacía 100% en la Región Metropolitana, y **esta empresa certificadora fue también tomando otras regiones, fue aumentando su cantidad de certificadores**, porque hay que andar en terreno y ser observador, entonces no llegaban a todo Chile; **entonces hay un montón de condiciones o restricciones para saber a quién certificamos**”. (Subgerente de Capacitación).

Lo que se corresponde con la percepción de los trabajadores, quienes mayoritariamente consideran que la certificación es ofrecida **sólo a “algunos”** de los cargos:

Tabla Nº 12.  
SMU  
Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		SMU %	N
¿Fue ofrecida a todos los cargos la posibilidad de participar en proceso de certificación de competencias?	Sí, a TODOS los cargos	23,3%	10
	No, sólo a ALGUNO(S) de los cargos	74,4%	32
	No recuerda	2,3%	1
TOTAL		100,0%	43

#### Sobre los trabajadores: criterios y selección final

En cuanto a la modalidad de selección de los trabajadores, el modelo SMU **propone los criterios desde capacitación**, y la **unidad operativa selecciona** sus trabajadores dentro de ese marco.

“Los colaboradores no me pertenecen como área de capacitación o Capital Humano, el contacto directo tiene que ver con el negocio, con la estructura de administradores, jefes, colaborador, etc., por lo tanto, todas las veces que hemos impulsado esto, **siempre los hemos invitado a participar activamente**, involucrarse y a definir también, porque finalmente el número no lo ponemos completamente nosotros, sino que es algo conversado con ellos, de hecho **las personas no las definimos nosotros, nosotros solo damos ciertas características o requisitos**, pero ellos son los que definen dando el nombre y apellido de la persona que va a participar en los procesos de certificación”. (Subgerente de Capacitación).

Además, los criterios se enmarcan a su vez en los **requerimientos del propio centro certificador**, relacionados principalmente con la **antigüedad**. Así, desde **Recursos Humanos** se define los **cargos**, en función de **número de trabajadores** y **disponibilidad de perfiles**; a continuación, se define la **cantidad de cupos**, y se pide a los propios formatos o unidades que **seleccionen trabajadores** dentro de esos parámetros. Es aquí donde el **uso dado como mecanismo de reconocimiento y premiación** se torna evidente: el **criterio final de selección** alude a **responsabilidad, compromiso, desempeño y proyección**.

“Los **certificadores te ponen ciertos requisitos**, que son principalmente los **años de antigüedad** en el cargo. Nosotros tenemos un cargo que se llama Business Partner que son los responsables de todo el tema de Recursos Humanos en los formatos, entonces hay uno en Unimarc, hay otro en Mayorista 10 y otro en Alvi, entonces, te contactas con esa persona y le dices que vamos a iniciar el proceso de certificación por competencias, vamos a certificar estos cargos, queremos tantos cupos, el requisito básico es de 1 o 2 años de antigüedad en el cargo, por favor levántenos la nómina de las personas que ustedes creen que sería importante reconocer con este proceso de certificación, porque también **depués de eso la elección pasa porque sea un colaborador al que queramos reconocer, premiar y estimularlo** con esta certificación”. (Subgerente de Capacitación).

*“Dentro de todo siento que fue al azar, pero en realidad seleccionaron personas que son responsables, personas que ejecutan bien su trabajo”. (Vocera Sindicato).*

*“(…) la mayoría del personal tiene muy buen desempeño, y también había personas que estaban la mayoría con contrato indefinido, que eran full, pero también se escogió a gente que tenía proyección, gente que ya llevaba bastante tiempo y la empresa quería reconocerlos, son varios criterios que nosotros aplicamos a la hora de…ir definiendo”. (Gerente de tienda Unimarc).*

*“El jefe nos informó. Él decidió (eligió) algunas personas del local. Fuimos cuatro”. (Jefa de caja).*

En esta línea, el **total de los trabajadores certificados** reconoce la **selectividad de la participación**. Respecto a los criterios, el **20.9%** que declara que **“fue arbitrario, sin fundamento”** muestra fallas en la comunicación y algún nivel de conflicto – máxime cuando efectivamente se trata de colaboradores seleccionados. En paralelo, los trabajadores reconocen justamente **dos de los criterios explicitados desde la gerencia** como significativos: **antigüedad y desempeño**. Curiosamente y a pesar de la “arbitrariedad” que percibe un grupo de certificados sobre el proceso, la proporción de notas de excelencia supera el 90% de las respuestas:

Tabla Nº 13.  
SMU  
Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		SMU %	N
¿Fue ofrecida a todos los trabajadores de cada cargo?	Sólo ALGUNOS(S) de los trabajadores del cargo	100,0%	43
TOTAL		100,0%	43
¿Cuál fue el criterio principal de selección de trabajadores?	Se seleccionó por antigüedad	20,9%	9
	Se seleccionó por tipo de contratación	9,3%	4
	Por el desempeño de cada trabajador	25,6%	11
	Fue arbitrario, sin fundamento	20,9%	9
	Otro ¿Cuál?	2,3%	1
No sabe		20,9%	9
TOTAL		100,0%	43
Nota a proceso de selección de áreas, cargos y trabajadores	Nota 5	9,3%	4
	Excelencia: 6 y 7	90,7%	39
TOTAL		100,0%	43

#### ¿Obligatoriedad o Voluntariedad?

En tanto se trata principalmente de una herramienta de reconocimiento y apoyo a los trabajadores, la **participación** en los procesos de evaluación y certificación es **voluntaria**. Siete trabajadores, no obstante, la **perciben como “obligatoria”** una vez seleccionados (Tabla 14).

*“(…) en su momento se seleccionaron a las personas y cuando vino la persona de ChileValora acá preguntó, y de hecho firmamos un documento donde estábamos de acuerdo a realizarlo porque podíamos decir que no (…) en el fondo nos explicó que si nosotros queríamos podíamos hacerlo, pero si no queríamos tampoco, y si tampoco aprobábamos la certificación no significaba que la empresa nos iba a decir chao, váyanse porque no aprobaron”. (Vocera Sindicato).*

Tabla Nº 14.  
SMU - Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa SMU %	N
¿La participación en proceso de evaluación y certificación fue voluntaria?	Fue voluntaria, para los trabajadores que así lo quisieron	79,1%	34
	Fue obligatoria, para todos los trabajadores seleccionados por la empresa	16,3%	7
	No sabe	4,7%	2
TOTAL		100,0%	43

Tabla Nº 14.  
SMU - Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa

		Empresa SMU %	N
¿Hubo trabajadores que decidieron no participar?	No, todos participaron	93,0%	40
	No sabe	7,0%	3
TOTAL		100,0%	43

#### EL MODELO DE CERTIFICACIÓN: ¿CERTIFICACIÓN SOLA O COMBINADA CON CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO?

Tal como se adelantó al inicio, el **modelo de certificación no está articulado con la capacitación**, formación o entrenamiento, que transcurre por andariveles propios y alcanza un importante desarrollo en SMU:

*“Nuestras capacitaciones son permanentes, ocurren todo el año, el tema es que, lo que te decía, hoy en día no es necesariamente tenemos vinculado este proceso de certificación con un, en este caso debería ser cómo yo trabajo en la brecha de ese colaborador en particular en términos de sus competencias. Nosotros tenemos un montón de cursos y de temas formativos asociados a los perfiles por competencia que trabajamos con todos los colaboradores durante todo el año, pero no necesariamente estamos trabajando las brechas individuales de los colaboradores que se certifican, sino que trabajamos en el fondo temas colectivos, por ejemplo, si hay una competencia en particular que tiene que ver con la reposición de productos, y hay un colaborador equis que pasó con una certificación por competencia y que tiene que desarrollar más esa competencia, no necesariamente vamos a trabajar puntualmente para eso, sino que estamos trabajando en transversal para todo ese proceso”. (Subgerente de Capacitación).*

Además, en función de las **necesidades muy específicas de formación** de algunos cargos, se prevé la **mantención de formatos propios de capacitación** para lo cual se dispone de la “OTEC interna” ad hoc:

*“Todos nuestros procesos de capacitación son internos, nosotros contamos con una OTEC interna con la cual diseñamos todos nuestros cursos y dictamos nuestros cursos, por lo tanto, en términos de oferta nosotros no vamos a buscar por fuera, y sobre todo estos temas que son tan específicos, muy de oficio; entonces es difícil encontrar algo afuera, generalmente lo tienen que diseñar a la medida (...) y en diseñártelo a la medida lo más seguro es que se demoren más que nosotros, que quizá les cueste más entender nuestro proceso, entonces, dado que SMU cuenta del año 2007 con una OTEC interna, la creamos nosotros acá directamente y hacemos los cursos nosotros”. (Subgerente de Capacitación).*

Así, al discurso desde los niveles gerenciales, se suma la propia **percepción de los trabajadores** involucrados que en un **86% declaran falta de capacitación** asociada al proceso. Entre aquellos que mencionan **entrenamiento in situ u otro**, la mayoría lo visualiza como **voluntario** y, en la mitad de los casos, selectivo (sólo a algunos trabajadores):

Tabla Nº 15.  
SMU  
Capacitación o entrenamiento, antes del proceso de certificación  
Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa (respuestas validas)

		SMU %	N
Antes del proceso de evaluación y certificación y de manera relacionada con el mismo ¿Realizó algún tipo de capacitación laboral?	No, no realizó capacitación	86,0%	37
	Realizó entrenamiento en el puesto de trabajo, orientado por la empresa (jefes, instructores)	7,0%	3
	Otro ¿Cuál?	2,3%	1
	No sabe	4,7%	2
TOTAL		100,0%	43
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue voluntaria?	Fue obligatoria	25,0%	1
	Fue voluntaria	75,0%	3
TOTAL		100,0%	4
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue general a todos los trabajadores en proceso de certificación o solo a algunos?	General a todos los trabajadores	50,0%	2
	Sólo a algunos trabajadores	50,0%	2
TOTAL		100,0%	4

## RESULTADOS DEL PROCESO

En lo que hace a la **cohorte 2016**, todos aquellos informados resultaron “competentes”; más de un cuarto de ellos **no ha recibido su certificado**; y una **tercera parte** o bien **no recuerda la ceremonia** o responde decididamente que la misma **no ha tenido lugar** (Tabla 16). De manera espontánea, los trabajadores refieren un tratamiento distinto de acuerdo a la unidad de negocio a la que pertenecen, habiendo tenido lugar un mejor proceso al interior del Supermercado Unimarc.

Ahora bien, considerando la **importancia atribuida a certificado y ceremonia**, y el objetivo principal de **reconocer al trabajador** a partir de esta herramienta, la falta de cierre a la fecha reportada por una proporción importante, **pone en entredicho la eficacia del proceso**.

Tabla Nº 16.  
SMU  
Resultados del proceso de certificación  
Competencia, certificado y ceremonia  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa (respuestas validas)

		SMU %	N
¿Cuál fue el resultado del proceso de evaluación y certificación?	Se certificó: resultó "competente"	88,4%	38
	No se le ha informado aún	11,6%	5
TOTAL		100,0%	43
Concretamente ¿Le entregaron el certificado?	Sí	72,1%	31
	No, no lo ha recibido	27,9%	12
TOTAL		100,0%	43
¿Hubo ceremonia de entrega de certificados?	Sí	67,5%	27
	No, no hubo ceremonia	27,5%	11
	No recuerda	5,0%	2
TOTAL		100,0%	40

Ampliando la mirada al período completo 2013-2016, el **95.2% de los 392 participantes ha resultado “competente”**.

## FINANCIAMIENTO

El financiamiento ha contado durante todo el período con **aporte estatal**; lo que se considera desde la empresa como una característica propia del proceso; proceso que se relata como con algún nivel de dificultad:

*"Hemos tenido diferentes modalidades, hemos tenido 100% pago directo, y desde el año pasado, y un poco antes del antepasado 2015, empezamos a ocupar la **modalidad de cofinanciamiento con franquicia**. En un principio fue muy difícil de entender, no era fácil, de hecho, con la que empezamos a trabajar fue la Cámara de Comercio y dificultó un poco el proceso, después con Proforma y sabía manejar un poco más el proceso, pero no es fácil, es complejo". (Subgerente de Capacitación).*

Tabla Nº 17.  
Financiamiento, según Año de Certificación  
Porcentaje fila

% dentro de Año de Certificación (Final)

Año de Certificación (Final)	Financiamiento			Total
	Bono Certificación	Franquicia Tributaria	Programa Certificación	
2013	100,0%			100,0%
2014		7,8%	92,2%	100,0%
2015		85,9%	14,1%	100,0%
2016		100,0%		100,0%
Total	21,9%	47,7%	30,4%	100,0%

Fuente: elaboración propia sobre Base ChileValora.

### I.1.1.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

#### SOBRE LOS PERFILES Y LA METODOLOGÍA

La valoración que se hace de los **perfiles disponibles** es **positiva**: por un lado, **se reconoce autoría** —lo que claramente los legitima; por otro, se entiende que lo genérico o estándar del perfil responde a la **necesidad de ajustarlo al sector**; finalmente, el **ejercicio de consenso se considera valioso** en sí mismo; y la posibilidad de **poner en conversación** el perfil específico desarrollado de manera interna, con aquel otro llevado a cabo al alero y en trabajo conjunto en el organismo sectorial, también constituye un aporte:

*“Yo creo que **son idóneos**, pero siempre hay que ir revisando, siempre se puede mejorar”. (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

*“(…) **lo más positivo es el trabajo mancomunado con la Asociación Chile de Supermercados**, donde **se levantaron perfiles en forma conjunta**, entonces no es que se hayan elegido cualquier perfil, sino que se levantaron en forma conjunta”. (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

*“(…) valida las formas de trabajo que nosotros tenemos, porque anterior al proceso de certificación en este levantamiento de perfiles por competencia, **nosotros aunamos también criterios** de cómo queremos que se desarrolle el trabajo en nuestros locales, entonces es muy importante para poder sopesando lo que dicta la realidad versus lo que dicta una persona desde el escritorio cuando define un cargo, entonces eso fue muy importante porque iba a alinearse con algo muy concreto con un estándar, entonces **nos hacía mucho sentido**”. (Subgerente de Capacitación).*

*“(…) los perfiles que se levantaron de este organismo de competencias laborales son **perfiles bien estándar**, hay que entender que en esa mesa participan los diferentes actores del supermercadista en Chile y que cada uno tiene sus realidades muy particulares, por lo tanto, lo que tratamos de hacer fue **consensuar** de lograr un perfil que fuera estándar pero no llegas a la especificación propia de cada uno de los formatos porque al final no íbamos a llegar a ningún lado. Entonces al final fueron muy ricas las conversaciones en ese sentido, de tratar de consensuar un proceso de que fueran lo más estándar posible, y ese fue un tremendo input para muchos de la mesa.” (Subgerente de Capacitación).*

Desde las **instancias sindicales**, se valora el proceso aun cuando **se propone la inclusión** de nuevos perfiles:

*“Nosotros acá nos consideraron jefaturas, no sé, de perecibles y operarios, pero por ejemplo no hubo incluidos cajeros, o jefaturas de parte de caja, **que también es importante poder considerar** si vamos a sacar, no sé, un poquito de cada local por decirlo así para involucrarlos a todos (...) Recepción (faltaría)”. (Vocera Sindicato).*

*“(…) estaba **de acuerdo a cada perfil**, o sea, la evaluación iba acorde a tu función”. (Vocera Sindicato).*

#### SOBRE LA GESTIÓN INTERNA

Si bien no constituye motivo de queja, se reconoce que la articulación del trabajo certificadora-empresa tiene sus complejidades e implica algún nivel de sobrecarga para el departamento de capacitación, que **repercute en demoras**:

*“**Siempre estamos sobre la marcha**, porque nos ha pasado últimamente, según lo que nos ha explicado Bureau Veritas, por ejemplo, **ellos se adjudican una cantidad de Certificaciones, se les avisa y ellos inmediatamente nos avisan**, y nosotros tenemos que activar todo, y activar significa poder levantar las nóminas en la cual nos demoramos. Entonces Bureau Veritas pide las nóminas y nosotros tenemos que hacerlos esperar un poco, y después mandamos las nóminas y dicen ya, ok, tenemos que avisarles a los locales y entre que vayan a juntarse con la gente. Aparte que nosotros, el negocio de nosotros es muy ágil, muy dinámico, **nuestra área de capacitación es chica, somos 8 personas que estamos a cargo de 32.000**, entonces también siempre hay una demora, el tiempo nunca es suficiente”. (Subgerente de Capacitación).*

Discurso que permite hacer un seguimiento del proceso, relevando cómo **el rol del organismo certificador excede a la evaluación**, e implica un rol activo en la obtención de cupos para la empresa, constituyéndose en instancia intermediadora.

## SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN

La opinión sobre el proceso de evaluación es **positiva en lo que hace a la no interferencia** con los procesos ordinarios de trabajo. El **aspecto deficitario** remite a la **información** brindada por los evaluadores durante el proceso que, se cree, es susceptible de mejora:

*“Impecable porque se hacía en su puesto de trabajo, las horas que ellos estaban en turno. **No generó ningún problema mayor**”. (Gerente de tienda Unimarc).*

*“(…) **nos dejaron claro cómo iba a ser el manejo y qué se nos iba a evaluar**”. (Vocera Sindicato).*

*“(…) **a veces la información no fluye** como uno espera, entonces cuando va el certificador a visitarte al local, te empieza a mirar y anota cosas las personas se ponen nerviosas”. (Subgerente de Capacitación).*

*“Nos **faltó a lo mejor haber tenido más información** en el momento, a medida que iba avanzando el proceso, por los mismos evaluadores que venían a hacer las evaluaciones. No fue tan formal (...) En general bien, solo faltó un poquito más de retroalimentación, en los momentos a medida que íbamos avanzando. **Recibíamos más información del departamento de recursos humanos que a través de los evaluadores**. En general el proceso fue un aporte, nos sirvió a nosotros, le sirvió también mucho más al equipo”. (Gerente de tienda Unimarc).*

## SOBRE LA RETROALIMENTACIÓN ULTERIOR

La **retroalimentación o feedback** final también se subraya como un **ámbito de mejora**:

*“(La retroalimentación) podría ser mejor, podría haber un enriquecimiento”. (Subgerente de Capacitación).*

*“**No hubo información** porque resulta que nosotros, un día... ¿te acuerdas, Francisca? Le mandamos un WhatsApp a la persona que nos vino a evaluar, nosotros la llamamos para ver qué pasaba, porque iba pasando el tiempo y nosotros nos preguntábamos qué pasaba”. (Jefa de caja Alvi).*

*“Me importaba la ceremonia, **pero también queríamos saber si habíamos aprobado o no habíamos aprobado el tema**. Ella se fue y dijo que estábamos bien, pero **desde ahí no supimos nada**, pensamos que cuando buscaban los resultados, no estábamos dentro del perfil que pedían”. (Jefa de caja Alvi).*

## SOBRE EL CIERRE Y LA CEREMONIA

La ceremonia final aparece como un **elemento central de cierre satisfactorio** para los participantes. En ese sentido, la **utilización como mecanismo de reconocimiento requiere sin duda de este elemento**. En SMU la versión sobre el cierre es contradictoria, aludiendo a distintas cohortes de certificados y/o a situaciones diferenciales según la unidad de negocio de que se trate: mientras el gerente de tienda la reconoce como una instancia valiosa, trabajadoras certificadas de Alvi señalan su ausencia como un claro debe –lo que se corresponde con la información recabada por la encuesta a colaboradores:

*“(…) se hizo de manera formal porque a nivel de compañía se citó a estas personas a una recepción final, entonces ellos fueron todos reconocidos. **Se hizo la ceremonia con todos, de hecho, estaban todos los retail juntos. Lo cual fue muy importante para ellos, la destacaron como una buena instancia**”. (Gerente de tienda Unimarc).*

*“(…) cuando ya se terminó la evaluación, y pasó un periodo largo, yo creo que fue un tema de... o sea, **nosotros estábamos como con la ilusión de que iba a ser algo pronto** (...). (...) nos dijo que íbamos a estar hablando porque se iba a hacer una ceremonia a fines de Diciembre hasta principios del marzo, donde ustedes van a ir a esta ceremonia, van a ir todas las personas que queden seleccionadas, que cumplan, que lleguen al porcentaje (que no recuerdo cuánto era), y después, nosotros vamos a llamar y... después ellos se perdieron. Un día X, no recuerdo si fue después de mis vacaciones, creo que a fines de marzo, **me dijeron: “Anita, tome, esto es una certificación”. Me lo pasó una niña de capacitación, entonces, ahí como que le bajó todo el perfil**”. (Jefa de caja Alvi).*

*“(…) ahí lo encontré... como que le bajó todo... o **al menos a nosotros no nos hicieron nada**, si lo hicieron, no nos consideraron, o quizá llamaron y no tuvieron respuesta”. (Jefa de caja Alvi).*

*"(...) quedé con ese gustito a poco, pero no tanto por el tema del final, o sea, te proyectan algo y a la final fue como que vinieron, te evaluaron, y te dicen que ya estás bien, pero más allá de eso, es igual que cuando una persona se licencia de cuarto medio y tiene el diploma, que se lo entreguen cuando vas a matricularte a la universidad. La ceremonia igual la queríamos. Comerse algo rico, una fotito...". (Trabajadora Alvi).*

#### ASPECTOS A MEJORAR Y/O RECOMENDACIONES AL SISTEMA

##### ➔ LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Las **recomendaciones tienden en general a potenciar el sistema**: articularlo con el sistema formativo, ampliar la cantidad de organismos certificadores y su cobertura territorial, y tornar más masivo el sistema a través de la entrega de un número mayor de cupos con financiamiento. En términos de ajuste, la **crítica remite a los evaluadores** de quienes se demanda una **mayor coordinación**:

#### *La alineación con el sistema de formación o capacitación y el sistema de educación superior*

*"(...) que el día de mañana se nos permita poder cubrir en su máxima expresión los procesos de certificación. Hay oportunidades de mejora también en el sentido de que **hubiera una oferta más concreta en el mercado de los diferentes planes formativos que se levantaron** en función a estos perfiles por competencia, porque eso ya no existe; que **el día de mañana pudiéramos vincular este proceso también con otros programas como +Capaz, que hoy en día no están 100% conectados**". (Subgerente de Capacitación).*

*"(...) que también el día de mañana estos oficios que nosotros estamos certificando, sean tomado de una u otra manera por ya sea el Ministerio de Educación o el organismo que sea para que **sean efectivamente conducentes a algo**. Hoy día yo me certifico, perfecto, recibo un diploma, un reconocimiento, un aplauso, etc., pero **eso no me permite el día de mañana convalidar con respecto a nada**; o sea, si yo quiero estudiar, no existen carreras asociadas a esto, por lo tanto, todo lo que yo como empresa invertí, en términos de formación de esa persona, de certificar a esa persona, **si yo el día de mañana quisiera ayudarla en su desarrollo educacional, no existe ese nexo, no así otros rubros como la minería**". (Subgerente de Capacitación).*

*"(...) tenemos una tarea por hacer, **empezar a alinear bastante más esto**, incluso poder alinearlo con los **planes de carrera**, de alguna manera hay que empezar a encajar esas piezas porque todo es bastante incipiente todavía, entonces en la medida que llegue el momento para hacerlo haremos encajar esas piezas". (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

#### *Sobre cantidad y cobertura de empresas certificadoras*

*"Dónde veo aspectos de mejora: yo creo que deberíamos **contar con más empresas certificadoras** o que la empresa de certificadores que estén **tengan mayor cantidad de certificadores que lleguen a todo Chile**, nosotros tenemos una necesidad regional importante". (Subgerente de Capacitación).*

#### *La masividad o ampliación de cobertura*

*"Yo creo que el grupo que se tomó, participó bien y se cumplieron los objetivos, **sería importante de esto poder replicarlo a muchos más colaboradores de nuestra tienda**, nosotros somos cien personas que trabajan en este local". (Gerente de tienda Unimarc).*

#### *Sobre la relación con el evaluador*

*"(...) sería muy bueno ir teniendo el **feedback o la retroalimentación del evaluador** e ir viendo el proceso o avance más acompañado, tanto él como yo, o acompañado de alguna otra jefatura que pudiese acompañar el proceso e ir detectando a lo mejor algunos temas que a lo mejor ellos lo manifestaron y nosotros no tuvimos el feedback de vuelta, y a lo mejor nunca lo pudimos solucionar eso sería súper importante que mejorara". (Gerente de tienda Unimarc).*

##### ➔ LA VISIÓN DE LOS TRABAJADORES

La evaluación de los trabajadores es predominantemente positiva, con más de la mitad de los entrevistados refiriendo “ningún” aspecto negativo en relación al proceso de evaluación (21 de los 40 trabajadores/as entrevistados). Considerando el total de menciones, el aspecto más consensuadamente deficitario remite a la **falta de correspondencia evaluación-cargo**; y, de manera agregada, la **alusión a tiempos y certificado** concentra un 13.1% de las respuestas:

Tabla Nº 18.

SMU

¿Cuáles han sido los aspectos negativos del proceso de evaluación?

Respuesta múltiple: primera y segunda mención agregadas

Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Empresa	N
Aspectos negativos	Ninguno	45,7%	21
	Criterios de evaluación poco acordes con la función o trabajo realizado	13,0%	6
	Problemas con los tiempos	10,9%	5
	Falta de comunicación con el evaluador	4,3%	2
	Incomodidad o interferencia ocasionada por ser observado en el trabajo	4,3%	2
	Falta una capacitación previa	4,3%	2
	Falta de explicación o comunicación sobre el proceso global	4,3%	2
	Falta de feedback o comunicación sobre los resultados	4,3%	2
	Falta de coordinación del evaluador con los trabajadores	2,2%	1
	El proceso de entrega de certificados	2,2%	1
	Falta de relación con el mejoramiento de las condiciones del trabajo	2,2%	1
	Falta de reconocimiento de certificación	2,2%	1
TOTAL		100,0%	46

\* Los 43 entrevistados(as) emitieron 46 respuestas.

#### I.1.1.8. CHILEVALORA Y EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN

La **valoración por el rol de ChileValora** y del **gremio** en el sistema, resulta clara. Son, en definitiva, los actores sobre los que se cree descansa el sistema, motivando y liderando:

*“(…) que es muy importante que siga existiendo esta entidad como ChileValora, que impulse a través de, en este caso, de la Asociación de Supermercado de Chile, este proceso porque tiene que haber alguien que lo empuje, y eso no van a hacer necesariamente las áreas de capacitación o de Recursos Humanos de la empresa. Entonces, eso es muy bueno porque nos impulsa a trabajar y a querer hacerlo mejor”. (Subgerente de Capacitación).*

*“(…) la ventaja tiene que ver con que haya detrás un organismo muy importante como ChileValora, acompañado y apadrinado por la Asociación de Supermercados de Chile, que haya una empresa certificadora también de buen estándar, entonces, participar y asociarlo a todos estos organismos para nosotros es muy importante por el espaldarazo que significa, porque tampoco es un proceso interno hecho por nosotros”. (Subgerente de Capacitación)*

#### I.1.1.9. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA

SMU pretende continuar evaluando y certificando trabajadores, de la mano del Sistema Nacional. El objetivo es ir ampliando la cobertura territorial, la relativa a la estructura de cargos, y el número final de colaboradores beneficiados:

*“(…) es una iniciativa que nosotros nos importa ampliar, no hemos llegado a todas las regiones donde estamos presentes, por lo tanto ahí tenemos una deuda pendiente porque de no llegar a todas las regiones, tampoco llegamos a todos los cargos, por eso también nos interesa, y porque de verdad es una iniciativa para valorarla, hoy en día le preguntamos a los colaboradores por este proceso y les gusta, lo valoran... es algo muy positivo, en ese sentido bien”. (Subgerente de Capacitación).*

*“La ventaja es poder participar en un proceso que tiene mucha visibilidad, que está bien armado y estructurado, permite certificar un oficio que no está reconocida por otros ámbitos educacionales”. (Subgerente de Capacitación).*



## I.1.1.10. EN SUMA...

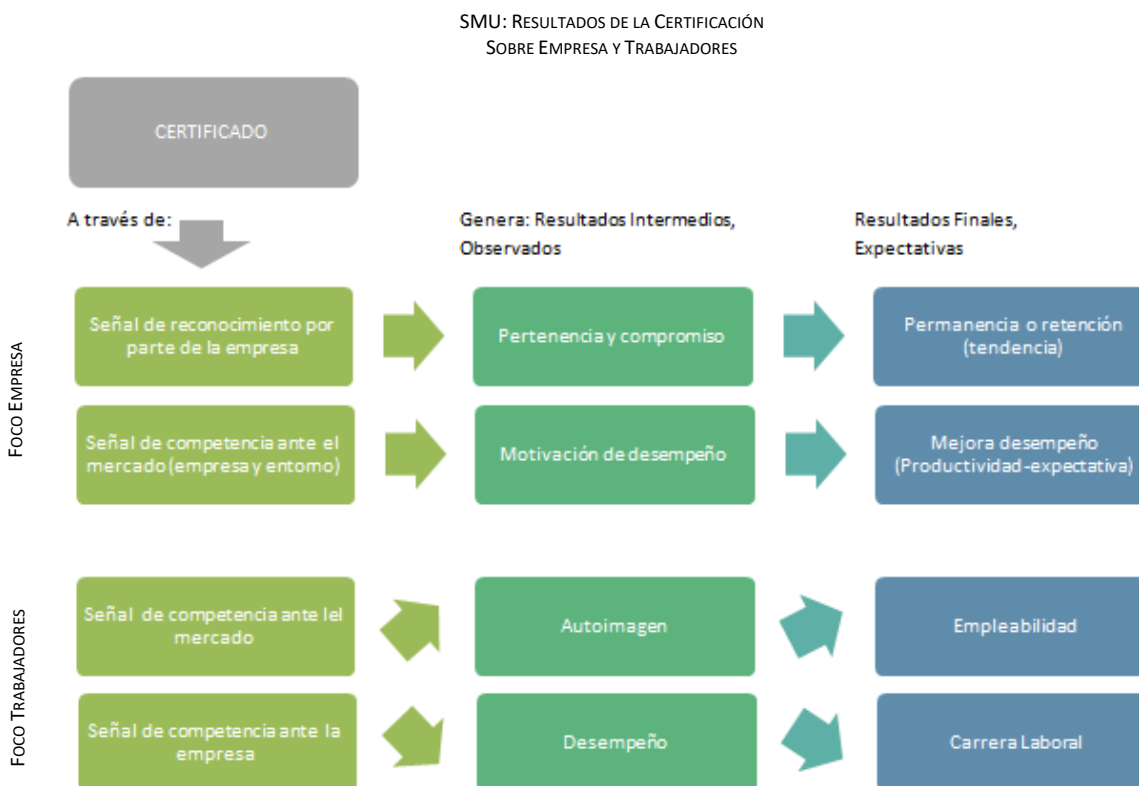
- SMU **decide participar** en el Sistema Nacional, **invitado por Supermercados Asociados de Chile**; lo que relevan como clave en la generación del interés. Así, la empresa **se incorpora en el Organismo Sectorial** (OSCL), desarrollando perfiles y planes formativos, antes de la inmersión en el proceso de evaluación y certificación de sus trabajadores.
- A la **motivación inicial** de **participar allí “donde estuvieran otros”** miembros importantes del sector, le siguió una mayor comprensión y el objetivo de **generar motivación y compromiso** entre los trabajadores; y el de –en sus palabras- **“potenciarlos”**, detectando a **aquellos que pudieran crecer** en la empresa, impactando sobre la posibilidad de **retención**.
- Aun con este interés más global como telón de fondo o marco motivador, el **uso efectivo** dado a la certificación se ciñe principalmente al **reconocimiento y señal de interés o valoración por los trabajadores**. La incorporación de la certificación a la **política de gestión de recursos humanos** forma parte de la **visión de futuro como anhelo**, no como realidad ‘institucionalizada’ a la fecha.
- Respecto a las **variables que tornan pertinente la certificación** en el marco de los objetivos planteados, la **falta inicial de experiencia** -primer trabajo o puerta de entrada- **y la baja calificación** de sus trabajadores, se traducen en **falta de referencias y falta de certificaciones**; ergo, en **falta de información** sobre las destrezas de los colaboradores. Así, los procesos de contratación son poco selectivos generándose la necesidad de herramientas diferenciadoras. Por otro lado, lo que potencia el uso en términos de brindar legitimidad a la herramienta o mecanismo diferenciador, es el **respaldo estatal y gremial** sobre el que se funda el sistema.
- Sobre el proceso de **selección de áreas y trabajadores**, el primer corte se relaciona con aspectos internos, como el **peso cuantitativo del cargo** –privilegiando la cobertura del conjunto de trabajadores(as); y aspectos externos, derivados de la **oferta de perfiles** susceptibles de evaluar por territorio, por parte de la empresa certificadora seleccionada.

Para la **selección de ‘colaboradores(as)’**, desde Capacitación se propone los criterios, y la elección final tiene lugar a un nivel más operativo o de local; focalizándose en **antigüedad, responsabilidad, compromiso, desempeño y/o proyección** atribuida.

- La **certificación y la capacitación no están alineadas**, y no hay conectores ni *antes* ni *después* del proceso (para la preparación o para la reducción de brechas). Si bien se considera de **interés la posibilidad de coordinar**, se asume que **una parte de la capacitación permanecerá como resorte interno** dada las especificidades de la industria.
- En términos de **resultados** (gráfico en página siguiente), focalizando la atención en la **empresa** se destaca de manera consensuada el **aumento en la motivación y el compromiso de los trabajadores**, lo que se corresponde con el objetivo perseguido. Se cree -aun cuando no se comprueba más allá de algunos datos iniciales que configuran tendencia- que ese **mayor apego podría estar redundando en permanencia**. Por último, a nivel de **expectativa** –y no de comprobación- se espera que el mayor compromiso y satisfacción **torne a los trabajadores más productivos**.

En relación a los **trabajadores**, empresa y sindicatos aluden a efectos sobre la empleabilidad, así como a la posibilidad de desarrollo de carrera laboral (no formalizada ante la falta de incorporación en la política de recursos humanos); y de manera menos contundente, a un mejoramiento en el desempeño, así como a un aumento en la autoconfianza. En la visión de ellos mismos -los propios trabajadores- los resultados atribuidos aluden al **aprendizaje** –como resultado intermedio, y aun cuando no media necesariamente un proceso de capacitación asociado- al fortalecimiento de la **autoconfianza** y al **efecto demostrativo**.

GRÁFICO Nº 1



- En términos de **recomendaciones**, a la atención a las variables ya destacadas como potenciadoras de la participación, a saber, el **respaldo estatal** y la **participación de la industria toda** encabezada por el gremio; se suma la necesidad de **integración al sistema de formación o capacitación y de educación formal**; el aumento de la cobertura entendida como **número de becas o Certificaciones financiadas** o co-financiadas; el incremento del **número de empresas certificadoras** y **cobertura territorial** de las mismas; y una profundización en la **relación empresa-evaluador** en términos de **retroalimentación o acompañamiento** durante la totalidad del proceso.
- Finalmente, SMU muestra **disposición clara a continuar participando** en el sistema, ampliando la cobertura territorial y la estructura de cargos.

## I.1.2. CENCOSUD

Siguiendo la información proporcionada en la web<sup>18</sup>, Cencosud, nacida en Temuco como un autoservicio de 160 m<sup>2</sup> denominado 'Las Brisas', es hoy **una de las firmas de retail más grandes de América Latina**. La minorista chilena sigue una estrategia multiformato y multimarca que le permite ofrecer a su público negocios como **supermercados, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, centros comerciales y servicios financieros**. Tiene presencia en **Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia**, además de una oficina comercial en **China**. Su presidente es Horst Paulmann Kemna, líder de la familia controladora. La compañía tiene más de 300 establecimientos en Argentina, más de 250 en Chile, más de 150 en Brasil, más de 70 en Perú y 4 en Colombia. El número de empleados de la compañía superaba, a diciembre de 2016, los 138.000. En concreto, los negocios de la compañía son operados con las siguientes marcas: Jumbo, Santa Isabel, Disco, Vea, GBarbosa, Preunic, Bretas, Perini, Wong y Metro, en supermercados; Alto Las Condes, Florida Center, Portal La Dehesa, Portal Nuñoa, Portal Temuco, Portal La Reina, Unicenter, Lomas Center y Portal Rosario, en centros comerciales; Paris y Johnson, en tiendas por departamento; e Easy y Blaisten, en mejoramiento del hogar. Cencosud debutó en bolsa el 7 de mayo de 2004, con una colocación de 315 millones de acciones (20,32% de su propiedad), por las cuales recaudó unos USD 332,18 millones. En junio de 2012 realizó un aumento de capital con una recaudación final de USD 1.250 millones, que supuso un 97,92% de suscripción y confirmó la confianza en la compañía. En el marco de esta operación de ampliación de capital, Cencosud inició la transacción de títulos en el mercado estadounidense bajo la forma de ADR (CNCO).

A continuación, se sistematiza algunas de las **principales características de la empresa**, al interior de la cual opera Santa Isabel –principal foco de análisis, dentro del marco mayor del formato 'Supermercados':

Indicadores	EMPRESA CENCOSUD
a) RUBRO	Retail
b) AUTONOMÍA DE LA EMPRESA	Santa Isabel, cadena de supermercados incorporada en el estudio de caso, es parte del holding CENCOSUD.
c) SI ES MATRIZ	Matriz
d) PROPIEDAD DE LA EMPRESA:	El Holding es controlado por el empresario chileno alemán Horst Paulmann, quien según el ranking de billonarios de la revista Forbes 2013 es considerado el segundo hombre más rico de Chile. Con inversiones en cinco países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Perú, Colombia y Chile) tiene una fortuna de 9 mil 700 millones de dólares (400 millones de dólares más que en 2012).
e) PROPIEDAD DE LA EMPRESA:	Nacional
f) REGIÓN DONDE SE UBICA LA MATRIZ O SUCURSAL EN ESTUDIO	Región metropolitana
g) FECHA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA (AÑO)	1960
h) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: ESPECIFIQUE EL (LOS) GIROS A LOS QUE SE DEDICA LA EMPRESA EN PALABRAS	Hipermercados, supermercados, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y construcción, inmobiliario y centros comerciales, entretención familiar y servicios financieros (seguros, banco y tarjeta de crédito).
i) EN PORCENTAJE: ¿QUÉ PARTE DE SU PRODUCCIÓN SE EXPORTA?	No exporta
j) INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES:	Más de 200 sindicatos en CENCOSUD
k) TAMAÑO (TOTAL EMPRESA). NÚMERO DE TRABAJADORES MÁXIMO Y MÍNIMO DURANTE 2016.	La memoria 2016 dice que cuenta con más de 138 mil colaboradores en cerca de 1200 tiendas

<sup>18</sup> [http://www.economiaynegocios.cl/mercados/sector\\_accion.asp?simbolo=CENCOSUD](http://www.economiaynegocios.cl/mercados/sector_accion.asp?simbolo=CENCOSUD).

Indicadores	EMPRESA CENCOSUD
l) Nº DE TRABAJADORES EVALUADOS O ENVIADOS A CERTIFICACIÓN AÑO 2016	33 en Santa Isabel
m) Nº DE TRABAJADORES DECLARADOS CERTIFICADOS (DECLARADOS “COMPETENTES”) EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN 2016	33 en Santa Isabel
n) ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS	Gerencia de RRHH
o) LOCALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:	Dentro de la empresa
p) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA RECURSOS HUMANOS)	Gerencia General
q) ESTRUCTURA DE ÁREA DE CAPACITACIÓN:	Departamento de Capacitación
r) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA CAPACITACIÓN)	Gerencia de RRHH
s) INSTANCIA DE TOMA DE DECISIÓN PARTICIPACIÓN EN PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	Departamento de Capacitación
t) INSTANCIA DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN:	Jefatura de Capacitación y Gerencia de operaciones
u) TAMAÑO DE LA EMPRESA, SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN/VENTAS AÑO 2016	Grandes empresas
v) PRESENCIA Y EXTENSIÓN DE LA EMPRESA EN EL PAÍS: REGIONES EN LAS CUALES TIENE SUCURSALES Y NÚMERO DE SUCURSALES POR REGIÓN.	Las 15 regiones.
ACTORES: <ul style="list-style-type: none"> <li>• JAIME RODRÍGUEZ, ANALISTA DE CAPACITACIÓN</li> <li>• PAULINA ALVARADO, JEFA DE CAPACITACIÓN</li> <li>• LUIS RAMÍREZ, DELEGADO SINDICATO SANTA ISABEL</li> <li>• ANGÉLICA CUEVAS, JEFA DE PRODUCCIÓN (OPERATIVO)</li> </ul>	

### I.1.2.1. ALGUNOS ANTECEDENTES MARCO DE LA CERTIFICACIÓN

#### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

Cada una de las empresas Cencosud cuenta con planes de capacitación y desarrollo atinentes a las necesidades de su negocio. En 2016 la compañía comenzó a trabajar con una plataforma nueva de e'learning denominada “Campus Cencosud”, que –plantea su memoria anual 2016- “permitirá multiplicar la velocidad, cobertura y calidad de los programas formativos a impartir, ya sean técnicos o de desarrollo”.

Además, a nivel corporativo a través del programa “Esencia del Líder”, CENCOSUD ha formado cerca de 5000 líderes en todas las empresas del grupo en los cinco países en los que está presente.

En total, el **2016 CENCOSUD impartió 1.660.262 horas de capacitación** a sus colaboradores, correspondientes a una **inversión de USD 8.019.619**. En tanto la **inversión por horas hombre** de capacitación subió en más de un 50%, desde USD 40.52 en 2015 a **USD 63.45 en 2016**, con un promedio de **13.14 horas/hombre de capacitación**.

INDICADORES DE CAPACITACIÓN 2016	
HORAS DE CAPACITACIÓN	1.660.262
INVERSIÓN USD	8.019.619
PROMEDIO FTE	126.396
HORAS DE CAPACITACIÓN POR FTE	13,14
INVERSIÓN USD POR FTE	63,45

Desde la gerencia de capacitación, se explica cómo los **procesos de certificación están incorporados en la política de capacitación de la empresa**, de manera formalizada:

*“(...) nosotros lo **tenemos dentro de nuestra oferta de cursos para el año**, declaramos todos los años una malla de capacitación, de entrenamiento. Y dentro de las competencias técnicas en la matriz de los cargos de no jefatura, **publicamos literalmente la certificación por competencia**, para que la gente sepa que ese programa existe y es parte de nuestra malla. Se difunde y comunica”. (Jefa de Capacitación).*

*“Se alinea, porque **está presente en nuestra malla curricular**, está declarado en las competencias a las que un colaborador puede acceder. La malla está dividida en 3 competencias, las técnicas, las conductuales y las transversales, que ven ambas cosas. En las 3 competencias tienen 3 cortes de cargos, orientados al colaborador individual, al mando medio y a cargos de gerencia o subgerencia. Todo lo que es la malla de competencias técnicas para colaborador individual, siempre tenemos la pelotita que indica que está en curso la certificación, es parte de nuestra oferta”. (Jefa de Capacitación).*

Lo que **no ha tenido lugar**, es la **alineación entre capacitación y certificación** propiamente tal; es decir, la **ligazón** entre ambos procesos. Así, **no hay capacitación o entrenamiento previo, así como tampoco remedial** –pero no se descarta a futuro, como puede desprenderse de la alusión a ‘*todavía*’.

*“No, **no hemos llegado a eso todavía**”. (Jefa de Capacitación).*

### *Clima Laboral*

Desde el 2012 CENCOSUD aplica la metodología “Great Place to Work”, para medir el **clima laboral** en todas sus empresas. El **año 2016 el índice de satisfacción de empleados alcanzó un 77% a nivel corporativo**, con una tasa de respuesta de 118.510 personas, lo que significa que más del 80% de los colaboradores participaron (un 7% más que en 2015 y 21% superior al año 2012).

### *Rotación*

La **tasa de rotación** consolidada alcanzó en 2016 un 13.78% de rotación voluntaria y un **34.65% total**. Esta cifra es 6.8 puntos porcentuales menos que la de 2015 –que alcanzó un 41.49%- y para los estándares de la industria de supermercados y retail que se caracteriza por altas tasas de rotación, es –según plantea la memoria anual-comparativamente positiva.

En palabras de empresa y trabajadores:

*“(...) tanto en el mundo de locales como en el de logística la **rotación** que tenemos es importante, **30- 40% al año**”. (Jefa de Capacitación).*

*“(...) aquí hay una rotación bastante rápida de gente, **gente que dura 3 meses, algunos 5**”. (Jefa de Producción).*

### CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PARTICIPANTES EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN

Se trata de manera mayoritaria de **primeras experiencias** laborales de un perfil de trabajadores inicialmente **faltos de motivación** y con **baja calificación**:

*“Yo siempre le digo a los chiquillos “mira, **este puede ser tu primer trabajo**, pero aquí saca para cuando te vayas a otro lado, tienes que saber hacer de todo”. Lo mejor es aprender a hacer de todo, hagas lo que estés haciendo, quiere a este trabajo, da mucho orgullo cuando el producto que tú hiciste está ahí en la vitrina. Yo les digo que piensen que esto que están haciendo se lo comerán sus familias. Ellos llegan pensando que es un trabajo más, pero no ven el después, no ven que no van a ser mirados de la misma forma porque **son inconstantes, no puedes tener la seguridad de que cumplan los turnos**, de que no puede aprender... Es una escuela esto, pero ellos tienen que ir a la escuela, no pueden esperar que la escuela venga a su casa. Porque yo para aprender lo que sé, tuve que estar ahí con los maestros mirando y a la mala aprender y ustedes acá tienen la garantía de que uno tiene las ganas de enseñarles”. (Jefa de Producción).*

*“La base de nuestra estructura organizacional, que es la mayor cantidad de gente que compone la dotación de nuestros locales, **es gente que no tiene estudios (...)**”. (Jefa de Capacitación de Supermercados, Chile).*

Considerando al **subgrupo de participantes en los procesos de certificación**, se trata de un grupo mayoritariamente femenino, concentrado en la población adulta en plena edad productiva e incluso en el tramo de hasta 60 años; con escolaridad principalmente media, pero también técnica o superior; y claramente con experiencia en la empresa, concentrándose la mayoría por sobre los cinco años. Lo que a todas luces habla de una **población sesgada** en relación al conjunto de trabajadores descritos, dando cuenta de criterios de selección claros relacionados probablemente con motivación y usos.

Tabla N°19.  
Cencosud  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, empresa (respuestas validas)

		Cencosud %	N
Sexo	Hombre	27,5%	11
	Mujer	72,5%	29
TOTAL		100,0%	40
Intervalos de edad	18 a 30 años	10,0%	4
	31 a 45 años	57,5%	23
	46 a 60 años	27,5%	11
	61 años y mas	5,0%	2
TOTAL		100,0%	40
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Básica incompleta	2,5%	1
	Básica completa	2,5%	1
	Media incompleta	5,0%	2
	Media completa	57,5%	23
	Técnica profesional incompleta	7,5%	3
	Técnica profesional completa	15,0%	6
	Universitaria incompleta	7,5%	3
Universitaria completa	2,5%	1	
TOTAL		100,0%	40
Nivel de educación (completo o incompleto)	Básica o menos	5,0%	2
	Media	62,5%	25
	Técnica	22,5%	9
	Universitaria o mas	10,0%	4
TOTAL		100,0%	40
Antigüedad en la empresa	Entre 2 años y menos de 5	28,2%	11
	Más de 5 años	71,8%	28
TOTAL		100,0%	39

## INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

CENCOSUD cuenta con **cerca de 200 sindicatos o agrupaciones sindicales**. Durante 2016, el **43.2% de los trabajadores estaban sindicalizados**, registrando un leve aumento de 2.56 puntos porcentuales en relación a 2015, donde un 40% de los colaboradores pertenecían a un sindicato.

### I.1.2.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN

El principal uso dado a la certificación de competencias, remite a la entrega de una **señal objetiva de reconocimiento o premiación** a los trabajadores. En segundo lugar, constituye un aspecto complementario de análisis a la hora de definir **ascensos**. Finalmente, aun cuando está incorporada en la política de capacitación, la **certificación no se alinea a los procesos formativos desarrollados**, pero **constituye anhelo** la posibilidad de utilización para la **reducción de brechas** (capacitación remedial y eventual selección de módulos formativos ad hoc).

#### MECANISMO DE RECONOCIMIENTO O PREMIACIÓN A LOS TRABAJADORES: ENTREGA DE 'VALOR' EN EL USO OFICIAL

De manera concordante con lo explicitado en SMU, también CENCOSUD utiliza la **entrega de certificación como reconocimiento** a sus colaboradores. Se trata claramente del modo de paliar déficits iniciales, 'profesionalizar' aquello que el mundo de la educación formal no valida:

*"(...) esta alternativa aparece junto con otras (...) como una alternativa más para el mundo de oficios, de la profesionalización de aquellos cargos que nosotros en el fondo **nos permitían poder entregarle esta herramienta a la gente, y así ellos se sientan por un lado reconocidos por la empresa y también más empleables**" (Jefa de Capacitación).*

*"(...) nosotros **vamos a poner las fichas en las personas que tienen un nivel de compromiso, que tienen esta brecha, pero también tienen un nivel de desempeño y compromiso con la organización, porque esto es un reconocimiento**" (Jefa de Capacitación).*

#### INCORPORACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ELEMENTO DE LA MOVILIDAD INTERNA

Si bien **no forma parte de la evaluación de desempeño**, la certificación constituye un **aspecto considerado** a la hora de determinar **ascensos**:

*"Y nosotros también **para Cencosud, en términos generales, es súper importante hacer carrera**. Aquí hay muchos gerentes que partieron de cajeros part time, el gerente general de supermercados Chile partió en un local, hizo carrera. Entonces nosotros **por eso apostamos a todas estas posibilidades que tenemos a través de las franquicias, a través de este beneficio que nos da el Estado, de profesionalizar a los cargos de no jefatura, porque queremos que sigan con nosotros, queremos que sean jefes, queremos que el día de mañana sean gerentes de local y así tenemos muchos casos**" (Jefa de Capacitación).*

*"(...) **no es el único requisito porque también tenemos políticas de movilidad interna, de desarrollo, pero es un ingrediente más a considerar**" (Jefa de Capacitación).*

*"Hoy no está considerado porque nuestro sistema de evaluación de desempeño es regional, aplica en 5 países, y este modelo de certificación de competencias es solo Chile. Entonces el modelo de evaluación de desempeño propiamente tal de Cencosud es aplicable a un colaborador de Chile como de Brasil, entonces no está en la evaluación de desempeño, **pero sí a la hora de considerar un ascenso o algo así, si sería un punto a considerar**" (Jefa de Capacitación).*

*"**Suma para ascensos, carrera, trayectoria en conjunto con evaluación de desempeño. Hay movilidad interna**" (Analista de Capacitación).*

#### REDUCCIÓN DE BRECHAS, COMO ASPIRACIÓN

Si bien como se consignaba, no hay una utilización de los resultados de los procesos de evaluación en programas o planes formativos, **el trabajo en la reducción de brechas se menciona como aspiración**:

*"(...) y lo que nos gustaría es empezar a aplicar...que cuando aparecen brechas escritas formales desde un evaluador, el jefe tenga esta carpeta y pueda hacer seguimientos para que pueda preguntarse luego de unos meses cómo está la persona. Pero también hay un tema de seguimiento difícil de hacer". (Jefa de Capacitación).*

### I.1.2.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN

#### GENERAR MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

La motivación de CENCOSUD se relaciona en primer lugar con **dos caras directamente relacionadas**: la **responsabilidad social empresarial**, que persigue entregar herramientas niveladoras desde un criterio de equidad; y la búsqueda de **trabajadores comprometidos y satisfechos** con la tarea y con la organización:

#### *Responsabilidad Social y Equidad*

*"Cencosud también ha sido pionero que ha hecho todos los años y tenemos un gran número de personas certificadas, porque de verdad que **para nosotros está en el marco de responsabilidad social empresarial**; entonces tratamos de entregar estas herramientas (...) nos enfocamos principalmente en los cargos de no jefatura, **porque es la gente que ha tenido, de alguna manera, menos posibilidades de educación formal**". (Jefa de Capacitación).*

*"Cuando don Horst habla con nosotros respecto al tema de la formación, siempre nos dice que **la inversión en capacitación o en inversión debiera ser la misma pirámide organizacional pero invertida**, entonces los cargos más altos son las pirámides más angostitas y ahí la inversión debería ser el mismo nivel de angosto, porque se supone que es gente que tuvo acceso a estudios universitarios". (Jefa de Capacitación).*

#### *Generación de compromiso*

*"Y **una forma de retener** también, porque tanto en el mundo de locales como en el de logística la rotación que tenemos es importante, 30 40% al año. Entonces también esa **es una forma de comprometer a la gente con la organización y sentir orgullo** por la empresa en la que la persona está trabajando". (Jefa de Capacitación).*

#### OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS EN DESARROLLO: EL CRECIMIENTO A NIVEL DE LA INDUSTRIA

A la motivación-objetivo referida de manera directa a su propia plana de colaboradores, se suma una visión más estratégica de aporte a nivel de la industria:

*"Seguir participando en elaboración de perfiles, la empresa entiende que **participando en esto contribuye a mejorar la industria**, ya que tendremos validación". (Analista de Capacitación).*

#### MOTIVACIÓN ATRIBUIDA POR LOS TRABAJADORES

A los objetivos declarados por la propia empresa, se suma la *atribución de motivación* referida por los colaboradores: se trataría de **diferenciar calidades de trabajo** asociadas al cargo; de **obtener información de desempeño** originalmente vedada en el marco de oficios no validados previamente. Así, una voz explícita esta motivación de acceder a un 'equilibrio separador' a través de la información obtenida:

*"Entonces **es como para hacer una regulación de cargo y de capacidades**, porque si tú no estás capacitado para ese cargo, no puedes estar". (Jefa de Producción).*

*"Entonces a la empresa le sirve esto porque **pueden sentirse más seguros de la gente que tiene trabajando**. Yo creo que para eso es bueno esto de las competencias". (Jefa de Producción).*

Además, a la asociación inicial con una política de recursos humanos **preocupada por la calificación**, los trabajadores atribuyen una **intención de productividad** en una proporción muy alta de respuestas de manera agregada (Tabla 20):



Tabla N°20.  
Cencosud - Motivación: ¿por qué cree que la empresa decidió participar en el proceso?  
Respuesta múltiple<sup>19</sup>: primera, segunda y tercera mención, agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa\*

		Cencosud %	N
¿Por qué certifica la empresa?	Porque quiere mejorar la productividad al contar con trabajadores mejor capacitados	25,3%	22
	Porque tienen una buena política hacia los recursos humanos: los prepara, los capacita	12,6%	11
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para aumentar su motivación y su compromiso con la empresa y la tarea	11,5%	10
	Porque quiere mejorar la productividad al tener trabajadores más contentos	11,5%	10
	Porque quiere saber en qué capacitar (qué aspectos necesitan refuerzo)	8,0%	7
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los clientes	8,0%	7
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para mejorar el clima laboral (o mantener un buen clima laboral con trabajad	6,9%	6
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los trabajadores	4,6%	4
	No sabe	3,4%	3
	Porque quiere seleccionar a los mejores trabajadores	2,3%	2
	Por el financiamiento SENCE u otro aporte estatal	2,3%	2
	Porque quiere un criterio para ascender a algunos trabajadores	1,1%	1
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores por un tema de responsabilidad social	1,1%	1
	Porque quiere conocer nivel competencias de trabajadores	1,1%	1
TOTAL	100,0%	87	

\* Los 40 entrevistados emiten 87 respuestas.

#### I.1.2.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN

##### RESULTADOS A NIVEL DE LA EMPRESA

Los resultados para la empresa, refieren tanto a su **imagen**, como al **mayor compromiso** de sus colaboradores que redundan en **retención**, y al mejoramiento de la tarea o **productividad del trabajo**:

*“De cara a la empresa...una empresa se vuelve más creíble y más sustentable y exitosa haciendo estos programas. Yo trabajo en capacitación, entonces me cuesta no verle el beneficio a la empresa de hacer inversiones en formación y especialización de su gente. Para la empresa es positivo porque además de poder aumentar sus ingresos a través de la productividad de la gente, también genera un nivel emocional de compromiso con organización porque la gente se identifica y siente orgullo, quiere pertenecer, se quiere quedar con nosotros en la organización. Todo eso suma para la empresa”. (Jefa de Capacitación).*

*“Generar más valor mediante la certificación, ya que los trabajadores hacen bien su trabajo y eso impacta en la productividad y calidad de servicio”. (Analista de Capacitación).*

*“Conseguir trabajadores más felices, mejor preparados, que hacen bien su trabajo”. (Analista de Capacitación).*

*“Respecto a por qué es beneficioso certificar “El trabajador conoce el cargo, la incorporación al cargo es más rápida, además circula personal certificado”. (Analista de Capacitación)”.*

*“(...) imagínate que todos los que fueron a la evaluación del 2015 siguen acá... casi la mayoría siguen (en la empresa)”. (Jefa de Producción).*

<sup>19</sup> Tal como se explicitó previamente, dado que se trata de una consulta de selección múltiple, la suma de totales es mayor al número de casos o entrevistados. Así, los 40 trabajadores(as) de Cencosud mencionan 87 razones por las cuales la empresa habría decidido participar en el proceso.

Además, se alude al **efecto sobre el clima laboral asociado al entrenamiento** o capacitación, como una probabilidad cierta: la inclusión de la certificación estaría tornando más atractiva la oferta de entrenamiento:

*"(...) diría que una de las cosas que nos pasó es que la malla de capacitación con la certificación de competencias incluidas se incorporó el año pasado, y **nuestra encuesta de clima respecto al entrenamiento, subió 15 puntos desde que declaramos la malla con esto incluido. No puedo decir que solamente esto...pero declarar la oferta con este contenido nos hizo subir una percepción de entrenamiento para la gente en 15 puntos, que fue un salto**". (Jefa de Capacitación).*

#### RESULTADOS A NIVEL DE LOS TRABAJADORES

##### ➔ SEÑALIZACIÓN Y MEJORA EN LA EMPLEABILIDAD

Para los trabajadores, los resultados aluden a la **señalización** -objetivando algo que no se podía demostrar previamente- y al aumento de la **empleabilidad** concomitante:

*"De cara a los colaboradores, **los que no tuvieron la posibilidad de profesionalizarse** o tener un estudio superior por recursos o lo que fuera, además de las otras ofertas que tenemos para que la gente se profesionalice, en términos de oficio esto es muy importante considerando que mucha gente que entra no tienen la certificación del oficio de panadero, cajero, sino que muchos de ellos puede ser su primera experiencia en un rubro así. Por lo tanto, yo creo que tienen un gran valor para ellos que existe, pero si además le agregas el componente de que **te vuelve más empleable** no solo aquí, que está validado por el Estado y **tú entras a una base de datos**, donde con tu nombre y apellido **queda el respaldo de que estas certificado** en esta competencia". (Jefa de Capacitación).*

*"Se generan **oportunidades de desarrollo** para ellos internas y externas". (Analista de Capacitación).*

*"Entregar más beneficios, reconocimiento, **tener un título que respalda** al trabajador". (Analista de Capacitación).*

##### ➔ ASCENSOS O DESARROLLO DE CARRERA LABORAL

Tal como se ha consignado, si bien no está incorporada en la evaluación de desempeño, la certificación constituye otro aspecto a considerar a la hora de **dirimir ascensos**; lo que es también percibido por los propios trabajadores, aun cuando no genera consenso:

*"Esto lo viví también en Easy cuando tuvieron su proceso de certificación, y también lo veo en mis colegas de las otras banderas de supermercados, cuando hablamos de que **este mundo es mucho del desarrollo interno**, mucha gente partió sin conocer nada y ahora son gerentes de local, entonces creo que estas son las pequeñas acciones, entendiendo que es una inversión de la empresa que podrían no hacer y la hacen arriesgando que la persona se pueda ir después". (Jefa de Capacitación).*

*"**Poder ascender, se te abren muchas puertas a nivel laboral**, se puede crecer y ese crecimiento tienes que hacerlo tú primero que todo, o sea, tomarlo por el lado positivo...". (Jefa de Producción).*

*"A ver, cada persona que fue yo creo que, si le sirve para su currículum, bien, pero **eso se va a notar cuando vayan a otro trabajo, ahí vamos a ver si realmente se le va a dar prioridad** a ellos porque hicieron este...". (Delegado sindicato).*

##### ➔ MEJORA EN EL DESEMPEÑO

Si bien la certificación **sólo hace visibles** las competencias existentes que el trabajador simplemente no podía demostrar, **el mejorar esa información pública incentiva la adquisición de competencias**; aspecto que desde la empresa resulta destacable:

*"Yo creo que el 80% (mejoró) y tiene que ver con la certificación, pero como usted sabe, cuando hay un cierto número de personas y se clasifica por un grupo, entonces de repente viene la gente que participó en este proyecto y **se sienten más seguros en lo que hacen y se dan cuenta de que todo lo que uno les va inculcando a medida de que va pasando el tiempo, les ha servido**, porque después cuando los vienen a evaluar empezaron a aplicar todas las cosas que uno les iba diciendo que había que hacerlo así, por el motivo que fuera. Ellos recordaron todos los procedimientos". (Jefa de Producción).*

*“... Hay más compromiso, hay más protocolo” (...) y también **como que se trataron de perfeccionar más, no hacer por hacer. Una conciencia de hacerlo bien**”. (Jefa de Producción).*

➔ **EMPODERAMIENTO O MEJORA EN LA AUTO-IMAGEN LABORAL**

La **validación en relación a las propias capacidades**, aparece como el **resultado más claramente percibido por los trabajadores**. Como se ve, existe una necesidad de ser reconocido: la herramienta cumple el objetivo que motivó su utilización:

*“Sí, me parece bastante ventaja porque nosotros como trabajadores normalmente trabajamos, trabajamos, trabajamos, pero en algún momento **necesitamos alguien que nos diga si estamos haciendo bien el trabajo** o lo estamos haciendo mal, entonces esa es la ventaja que hubo ahora, porque subieron las fotos con mis compañeros, entonces los felicitamos (...)”. (Delegado sindicato).*

*“Bastantes cosas, a ver analicemos la situación de mi compañero, él es como que...**lo realzaron**. Incluso después mi compañero salió el mejor del mes”. (Delegado sindicato).*

*“Para mí, más ventajas que desventajas, porque ya no somos mugre, te están tomando como persona, **valorizando tu trabajo**”. (Jefa de Producción).*

*“(...) la diferencia entre los maestros pasteleros y nosotros, la jefatura. En el fondo a nosotros nos midieron lo que nosotros sabíamos, porque en mi caso, yo le he enseñado a mucha gente, entonces cuando se hizo este perfil de los operarios, lo que te hablaba antes, para mí es un plus porque quiere decir que sí hice bien mi pega, porque la gente que evaluaron fueron enseñados por mí. Que venga esta evaluación a uno le dice que sí, que no es que no haya valido la pena todo lo que hiciste, porque **alguien te reconoció** que tú estás detrás de ello”. (Jefa de Producción).*

*“Eso es lo que a mí me reconforta y por eso estoy muy contenta con este trabajo., **yo estoy muy contenta con la evaluación que hicieron y con las competencias que me evaluaron**. Quedé muy satisfecha porque no se po’, después de darle hace tantos años y **que me lo reconozcan**, personas que no me conocían”. (Trabajadora Santa Isabel).*

➔ **ASPIRACIÓN REMUNERACIONAL: EL VALOR DE LA CERTIFICACIÓN SE REDUCE SI NO SE ASOCIA A REMUNERACIÓN**

Sólo una voz pone en entredicho los resultados de la certificación sobre los trabajadores: para este delegado sindical, si no se asocia a remuneraciones, el efecto de la certificación se torna mucho menos atractivo:

*“Claro, yo voy a ser medio...lo que pasa es que a veces **uno se estimula cuando hay dinero** de por medio, porque todos trabajamos por dinero, entonces si a mí...a ver, si yo hago inventarios a mí me pagan cierta cantidad de dinero más, entonces eso yo creo que estimula; **claro que certificado es algo diferente, pero no me van a pagar...** Sería fantástico, yo le digo, si a mí me permite ir y ganar más dinero que acá, excelente”. (Delegado sindicato).*

➔ **EN SUMA: LA EVALUACIÓN FINAL DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A LOS RESULTADOS**

Puestos a reflexionar sobre el conjunto de resultados posibles, y en concordancia con lo señalado a nivel del discurso abierto o espontáneo, los trabajadores(as) destacan como **efecto principal la mejora en la confianza** laboral o, de manera más amplia, personal, con un 39.4% de las respuestas de manera agregada. En segundo lugar, la contribución a aspectos constitutivos de la **empleabilidad** –el currículum o las posibilidades laborales de manera genérica- alcanzan la mención de más de uno de cada cuatro respuestas (Tabla 21, 26.8%):

Tabla N°21. Cencosud - ¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la certificación?  
 Respuesta múltiple: primera y segunda mención, agregadas  
 Porcentaje columna - Base: total de *respuestas* empresa

		Empresa Cencosud %	N
Aspectos positivos	Aumenta la confianza en las propias capacidades laborales	21,1%	15
	Aumenta o mejora la autoestima en general	18,3%	13
	Mejora las posibilidades laborales	14,1%	10
	Permite mejorar el Currículum vitae	12,7%	9
	Permite demostrar las capacidades laborales que uno tiene	9,9%	7
	Brinda valoración al trabajo	8,5%	6
	Refuerza o permite recordar, reaprender o profundizar en el trabajo que se realiza	5,6%	4
	Ninguno	5,6%	4
	Aumenta el propio interés por el trabajo	4,2%	3
TOTAL		100,0%	71

\* Los 40 entrevistados, emiten un total de 71 respuestas.

Por otra parte, consultados por cada uno de los aspectos de impacto posibles, al **crecimiento de la auto-confianza** – compartido por el 70% de los entrevistados(a) – se suma la certeza de un **mejoramiento de las perspectivas laborales**, dentro o fuera de la empresa: el cambio aludido, sostiene, **se relaciona con el proceso** de evaluación y certificación recientemente vivido:

Tabla N°22.  
 Cencosud  
 Respuesta múltiple<sup>20</sup>: mención "mejoró y tuvo relación con certificación"  
 Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre *total casos o entrevistados*

		Menciona %	N
Mejóro y tuvo relación con certificación	¿Cambió: puesto de trabajo?	17,5%	7
	¿Cambió: Sueldo o salario?	15,0%	6
	¿Cambió: Evaluación desempeño?	35,0%	14
	¿Cambió: percepción de estabilidad en empleo?	20,0%	8
	¿Cambió: condiciones físicas del trabajo?	5,0%	2
	¿Cambió: seguridad, confianza en capacidades laborales?	70,0%	28
	¿Cambió: perspectivas de futuro laboral?	75,0%	30

Por último, y aun cuando el tamaño reducido de la muestra y de los 'movimientos' en uno y otro sentido no permite establecer generalizaciones al conjunto de participantes, el único **aspecto donde se observa una diferencia importante es el número de licencias médicas**, que aumentó en el período post-certificación; sin embargo, la diferencia 'neta' (aumentó – disminuyó) se localiza en 6 casos:

Tabla N°23.  
 Cencosud  
 Cambios en los trabajadores(as) participantes  
 Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa Cencosud %	N
Trabajadores a cargo: ¿cambió?	Trabajadores a cargo, ANTES y DESPUÉS: sin cambio	25,0%	10
	Trabajadores a cargo, DESPUÉS: mejoró	5,0%	2
	Trabajadores a cargo, ANTES: empeoró	5,0%	2

<sup>20</sup> Recuérdese que por el tipo de consulta de respuesta múltiple, el total siempre será mayor al 100%: cada entrevistado puede referirse a más de un aspecto y entonces cada fila o celda debe remitirse al total de casos. Así, del total de entrevistados, el 70% considera que hubo un mejoramiento en seguridad y que ese mejoramiento tuvo relación con la certificación; y un 75% -coincidente o no con la selección anterior- percibe como efecto directo el mejoramiento en las perspectivas laborales.

Tabla N°23.  
Cencosud  
Cambios en los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa Cencosud %	N
	SIN trabajadores a cargo	65,0%	26
TOTAL		100,0%	40
Accidentes: ¿cambió?	Accidentes, DESPUES: empeoró	10,0%	4
	Accidentes, ANTES: mejoró	7,5%	3
	SIN accidentes	82,5%	33
TOTAL		100,0%	40
Licencias: ¿cambió?	Licencias ANTES y DESPUÉS: sin cambio	5,0%	2
	Licencias, DESPUES: empeoró	22,5%	9
	Licencias, ANTES: mejoró	7,5%	3
	SIN licencias	65,0%	26
TOTAL		100,0%	40

### I.1.2.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN

Por un lado, lo que **torna pertinente la certificación** –coincidiendo con lo expresado desde SMU- se relaciona con la **falta de experiencia** y el **bajo nivel de calificación** de sus recursos humanos:

*“(...) tiene que ver siempre con un sentido que tenía el supermercado históricamente **por el nivel de educacional** principalmente que tiene sus colaboradores. La base de nuestra estructura organizacional, que es la mayor cantidad de gente que compone la dotación de nuestros locales, es gente que no tiene estudios, entonces, esta alternativa aparece junto con otras iniciativas que nosotros tenemos en Cencosud, como son las posibilidades de tener estudios técnicos o universitarios, también tenemos un programa de nivelación de estudios de enseñanza media para aquellos que no han terminado la enseñanza media; y **esto surge como una alternativa más para el mundo de oficios**, de la profesionalización de aquellos cargo (...)”. (Jefa de Capacitación).*

En ese marco, la **certificación como única herramienta posible de validación de saberes**, adquiere relevancia. Seguidamente, el **valor del certificado** se asienta en el **respaldo estatal** proporcionado por ChileValora:

*“Se decide participar porque se considera que ChileValora y la certificación tienen un peso, un reconocimiento”. (Analista de Capacitación).*

Finalmente, otro aspecto que define la participación remite al **financiamiento**. Se trata de una variable clave que incrementa o disminuye la probabilidad de uso del sistema, y que constriñe asimismo el nivel de inmersión. Así, se da por establecido que se trata de una herramienta valiosa, **utilizable en la medida en que su recepción sea gratuita o subvencionada**. Adicionalmente, el **número de certificados no depende de las necesidades de la empresa, sino de los ‘cupos’ otorgados**. Por último, la **posibilidad de invertir** recursos propios, de manera adicional o complementaria, se indica como **condicional** a “algún beneficio más”:

*“(...) **los cupos no son muchos**, nosotros tratamos de ocupar todos los cupos que nos entregan, pero con la dotación que tienen Cencosud, que estamos hablando de aproximadamente 32.000 personas...que tengamos 100 cupos un año es poquito (...)”. (Jefa de Capacitación).*

*“Si hay algún beneficio mayor yo creo que si estarían dispuestos (a invertir), **siempre y cuando tengamos la opción de financiamiento a través del SENCE**, yo creo que la empresa estaría dispuesta a hacer inversiones mayores siempre y cuando tengan un beneficio mayor, la motivación sería el beneficio mayor”. (Jefa de Capacitación).*

## I.1.2.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO

### DECISIÓN DE PARTICIPAR Y NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO

CENCOSUD **comienza a participar** en el Sistema de Certificación de Competencias Laborales el **año 2009**; el año 2011 lo formaliza, y desde ese momento permanece incorporado hasta la fecha:

*“Hicimos un primer piloto en el 2009, y ya formalmente, todos los años consecutivos a contar del 2011”. (Jefa de Capacitación).*

La decisión la toma el **área de capacitación** junto con los niveles de **gerencia de recursos humanos**, basándose en la **necesidad de profesionalizar** cargos no calificados, en el marco de la **legitimidad o respaldo** que le otorga **ChileValora** como organismo público y nacional al sistema:

*“Los antecedentes que yo tengo cuando me traspasaron todo, tiene que ver siempre con un sentido que tenía el supermercado históricamente **por el nivel de educacional principalmente que tiene sus colaboradores**. La base de nuestra estructura organizacional, que es la mayor cantidad de gente que compone la dotación de nuestros locales, es gente que no tiene estudios, entonces, esta alternativa aparece junto con otras iniciativas (...), y esto **surge como una alternativa más para el mundo de oficios**, de la profesionalización de aquellos cargos que nosotros en el fondo nos permitían poder entregarles esta herramienta a la gente, y así ellos se sientan por un lado reconocidos por la empresa y también más empleables”. (Jefa de Capacitación).*

*“El **área de capacitación en conjunto con la gerencia de recursos humanos** (tomó la decisión de participar), y en general como en cualquier proceso que nosotros llevamos, revisamos estas posibilidades cuando aparece una nueva acción que podamos hacer para nuestros colaboradores, la validamos en términos de recursos humanos como área corporativa, Cencosud digamos, y la chequeamos obviamente con la operación, que es la gerencia de operaciones del negocio, con gerente general y gerente de operaciones”. (Jefa de Capacitación).*

*“Se decide participar porque se considera que **ChileValora y la certificación tienen un peso, un reconocimiento**”. (Analista de Capacitación).*

Inicialmente, se trabaja con la **Asociación Chilena de Supermercados** en la **elaboración de perfiles de competencias**, a través de la constitución del Organismo Sectorial (OSCL):

*“(...) yo no estaba en esa época, pero había dos personas del equipo que **participaban activamente en la asociación chilena de supermercados** y fueron parte del comité que trabajo, de los perfiles que tenían mayor necesidad por el negocio y se conversó en conjunto con los otros supermercados de otras marcas. **Participaban en unas mesas, unos organismos sectoriales**”. (Jefa de Capacitación).*

### COMUNICACIÓN A LOS TRABAJADORES

El argumento brindado a los trabajadores para su incorporación en el proceso, se relaciona con la atribución de motivación de la empresa consignada más arriba:

*“(...) solo la primera charla que se hizo cuando reunieron a toda la gente y ahí nos hicieron la charla y nos explicaron el proyecto...ahí nos informaron...era **regularizar y ver las competencias de cada persona**, en el cargo que están”. (Jefa de Producción).*

### ESTAMENTOS INVOLUCRADOS

La visión de la empresa y de las instancias de representación de los trabajadores, **no resulta plenamente coincidente** en lo que hace a la **participación** de estos últimos. Desde los niveles gerenciales, se releva como activa y propiciada desde la empresa; el delegado sindical entrevistado, en cambio, no se siente incorporado y desconoce el proceso:

*“También contarte que nosotros a través del trabajo con los comités bipartitos de capacitación y con los sindicatos está súper bien recibido”. (...) el comité bipartito de capacitación nos ayuda a filtrar y seleccionar a la gente de otros locales que debiera pasar por el programa”. (Jefa de Capacitación).*

*“(...) uno de los motores que nos ha servido para poder movilizar esto, ha sido atrás del comité bipartito, que tiene que estar compuesto por gente del sindicato. Muchos de ellos que participan en las mesas nuestras, tienen mucho contacto con todas las federaciones de sindicatos, en general las inquietudes de ellos están más asociadas al lado del oficio”. (Jefa de Capacitación).*

*“Cuando tenemos las reuniones periódicas donde decidimos la malla y la elección, los hacemos parte de la mesa, les comentamos cuantos números de becas entregamos por local para que participen con la mesa junto con el gerente local y el jefe de recursos humanos, porque ellos conocen a la gente”. (Jefa de Capacitación).*

*“(...) no me entero de cómo se toman las decisiones de certificar”. (Delegado sindicato).*

## EL PROCESO DE SELECCIÓN DE ÁREAS Y TRABAJADORES

### Sobre las Áreas y Cargos

La selección de áreas y cargos se relaciona no sólo con ciertas **necesidades asociadas al negocio**, sino también con la **disponibilidad u oferta regional** –qué es lo que la certificadora puede ofrecer y dónde- y con un **criterio de equidad** orientado a distribuir el ‘beneficio’ de la manera más extensa posible:

*“Exacto, antigüedad, desempeño, también obviamente hay un tema geográfico, a nosotros nos entregan los cupos y nos dicen “para estos lugares, para estos sectores”, nosotros tratamos de tener la mayor cobertura posible, entendiendo que tenemos más de 250 locales a lo largo de Chile”. (Jefa de Capacitación).*

En concordancia con la variedad de criterios explicitados desde la empresa, tres de cada cuatro colaboradores participantes, percibe esta selección o concentración en “algunos” cargos:

Tabla N°24.  
Cencosud  
Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa Cencosud %	N
¿Fue ofrecida a todos los cargos la posibilidad de participar en proceso de certificación de competencias?	Si, a TODOS los cargos	12,5%	5
	No, sólo a ALGUNO(S) de los cargos	75,0%	30
	No recuerda	12,5%	5
TOTAL		100,0%	40

### Sobre los trabajadores: criterios y selección final

En lo que hace a los criterios, en concordancia con los objetivos de reconocimiento o premiación, y de fidelización o retención, la selección **privilegia el compromiso y el buen desempeño**:

*“(...) nosotros vamos a poner las fichas en las personas que tienen un nivel de compromiso, que tienen esta brecha, pero también tienen un nivel de desempeño y compromiso con la organización, porque esto es un reconocimiento”. (Jefa de Capacitación).*

Se trata no sólo de generar adherencia a través de la motivación: la selección de aquellos ‘comprometidos’, **cautela asimismo la posibilidad de que el trabajador permanezca** con el beneficio al interior de la empresa:

*“(...) pero impacta cuando la gente dice ‘yo con esto me vuelvo más empleable y paso a un portal en el que estoy reconocido a nivel de Estado’. Además, apuntamos esto no a los nuevos, sino que dentro de los requisitos es la antigüedad, un nivel de compromiso”. (Jefa de Capacitación).*

En términos de **operatoria**, se trata de un procedimiento combinado: desde Recursos Humanos se determinan cargos y características y, en ese marco, son los niveles operativos los que definen finalmente las personas participantes:

*“Cuando nosotros invitamos a la gente a participar **indicamos los perfiles** y le pedimos a la persona de recursos humanos del local, que nos ayude con el perfil que debería participar y **le damos una serie de tips**. Por ejemplo, gente que esté dentro de un cargo operativo, buen desempeño, etc. Y la decisión la toma él con el gerente de local más el jefe de la sección de la persona que está postulando.”. (Jefa de Capacitación).*

*“Se seleccionan por local, ahí se informa quienes participarán. **Gerente de local selecciona** a quienes participarán según criterios generales (más de un año en la empresa, desempeño), se seleccionan diferentes cargos de acuerdo a los cupos entregados se decide”. (Analista de Capacitación).*

Todo lo cual concuerda con la **percepción de los propios colaboradores(as) participantes**, quienes de manera unívoca indican la **selectividad en los procesos** y focalizan la decisión principalmente en el **desempeño**, calificando con notas de excelencia tanto criterios como procedimiento:

Tabla N° 25.  
Cencosud  
Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Cencosud %	N
¿Fue ofrecida a todos los trabajadores de cada cargo?	Sólo ALGUNOS(S) de los trabajadores del cargo	100,0%	40
TOTAL		100,0%	40
¿Cuál fue el criterio principal de selección de trabajadores?	Se seleccionó por antigüedad	25,0%	10
	Por el desempeño de cada trabajador	32,5%	13
	Fue arbitrario, sin fundamento	20,0%	8
	No sabe	22,5%	9
TOTAL		100,0%	40
Nota a proceso de selección de áreas, cargos y trabajadores	Nota 5	10,0%	4
	Excelencia: 6 y 7	90,0%	36
TOTAL		100,0%	40

#### ¿Obligatoriedad o Voluntariedad?

El proceso es declarado como **voluntario**, aspecto que aparece correctamente comunicado y genera consenso en la declaración del 95% de los trabajadores(as) consultados (Tabla 26). Además, desde los niveles gerenciales se estima como **altamente valorado**: no hay colaboradores con intención de restarse y los pocos ‘cupos’ asignados son totalmente utilizados:

*“Yo creo que la gente entiende el beneficio que tienen para ellos. En otros programas la gente ha sentido que no les favorece tanto, pero **este la gente lo valora mucho** (...) por eso lo seguimos haciendo, porque si no hubiera interés en términos de cupo, nosotros **siempre pedimos más cupos porque se utilizan todos**, no nos pasa que queda alguien sin tomarlo ni nada, siempre se usan”. (Jefa de Capacitación).*



Tabla N° 26.  
Censosud  
Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa Censosud %	N
¿La participación en proceso de evaluación y certificación fue voluntaria?	Fue voluntaria, para los trabajadores que así lo quisieron	95,0%	38
	Fue obligatoria, para todos los trabajadores seleccionados por la empresa	5,0%	2
TOTAL		100,0%	40
¿Hubo trabajadores que decidieron no participar?	No, todos participaron	87,5%	35
	Sí, pero sólo casos aislados	12,5%	5
TOTAL		100,0%	40
¿Cuál cree que es la razón principal por la que decidieron no participar?	Si no les resultaba, podía empeorar su situación en el empleo (menor cargo, no ascenso, etc)	40,0%	2
	No les interesó, no le vieron sentido o utilidad	20,0%	1
	Otro ¿Cuál?	20,0%	1
	No sabe	20,0%	1
TOTAL		100,0%	5

#### CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES PARTICIPANTES

Tal como se detalló, el grupo de certificados Censosud-Santa Isabel tiene una composición marcadamente **femenina**, distribuida en **distintos tramos etéreos** –aunque minoritaria en el grupo de los más jóvenes- con escolaridad media e incluso un importante grupo con formación superior, y antigüedad que supera los cinco años de manera muy mayoritaria –aspectos, estos dos últimos, en probable concordancia con los criterios de selección que muestran un **grupo particular de trabajadores seleccionados**:

Tabla N°27.  
Censosud  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, empresa (respuestas validas)

		Censosud %	N
Sexo	Hombre	27,5%	11
	Mujer	72,5%	29
TOTAL		100,0%	40
Intervalos de edad	18 a 30 años	10,0%	4
	31 a 45 años	57,5%	23
	46 a 60 años	27,5%	11
	61 años y mas	5,0%	2
TOTAL		100,0%	40
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Básica incompleta	2,5%	1
	Básica completa	2,5%	1
	Media incompleta	5,0%	2
	Media completa	57,5%	23
	Técnica profesional incompleta	7,5%	3
	Técnica profesional completa	15,0%	6
	Universitaria incompleta	7,5%	3
Universitaria completa	2,5%	1	
TOTAL		100,0%	40
Nivel de educación (completo o incompleto)	Básica o menos	5,0%	2
	Media	62,5%	25
	Técnica	22,5%	9
	Universitaria o mas	10,0%	4
TOTAL		100,0%	40
Antigüedad en la empresa	Entre 2 años y menos de 5	28,2%	11
	Más de 5 años	71,8%	28
TOTAL		100,0%	39

## EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN INICIAL

Los aspectos más recurrentemente destacados como **expectativa laboral previa**, considerando un **proceso exitoso** de certificación, remiten al mejoramiento de las **posibilidades de empleo fuera de la empresa**; así como al **reconocimiento al interior de la empresa**. Ergo, se trata de expectativas de empleabilidad indistintas, de una herramienta genérica:

Tabla N°28.

Cencosud

Expectativas mencionadas, de resultar certificado

Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona		Total
		%	N	%
Expectativas laborales de resultar certificado(a)	Podrían promoverlo en su cargo, ascender a su puesto	20,0%	8	100%
	Obtener una recompensa económica o mejor salario	27,5%	11	100%
	Obtener una mejor evaluación por su desempeño laboral, reconocimiento	35,0%	14	100%
	Obtener estabilidad o mayor estabilidad en el empleo	10,0%	4	100%
	Obtener mejores condiciones físicas de trabajo	5,0%	2	100%
	Tendría mejores posibilidades de trabajo en otras empresas	37,5%	15	100%
	Podría mejorar su currículum vitae	50,0%	20	100%
	Otra	5,0%	2	100%
	Podría mejorar su desempeño	25,0%	10	100%

Considerando la posibilidad opuesta de **no certificación**, el escenario merece reflexión de un **número menor de participantes**, entre los que se activan algunos temores como un **empeoramiento de la imagen laboral**:

Tabla N°29.

Cencosud

Expectativas mencionadas, de resultar "aún no competente"

Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona		Total
		%	N	%
Expectativas laborales de resultar "aún no competente"	Podría perder el empleo	2,5%	1	100%
	Podría ver disminuidas sus remuneraciones			100%
	Podría tener una pérdida en el status laboral	10,0%	4	100%
	Podría descender a un peor puesto de trabajo	5,0%	2	100%
	Podría tener problemas con sus jefes			100%
	La empresa lo capacitaría o entrenaría	2,5%	1	100%
	Otra	7,5%	3	100%

En términos de **motivación o empuje inicial**, el discurso privilegia en la misma medida tanto la **posibilidad de demostrar** lo que se sabe, como la de **conocer la relación desempeño-estándar** (lo que se hace, frente a lo que se debe hacer):

Tabla N°30.

Cencosud

Motivación de los trabajadores(as)

Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa

		Empresa Cencosud	
		%	N
¿Cuál fue el motivo principal por el cual decidió participar en el proceso de evaluación y certificación?	Para demostrar en la empresa que trabaja bien o que sabe hacer su trabajo	30,0%	12
	Para evaluar su desempeño, ver qué tiene que mejorar y qué está bien	30,0%	12
	Para cambiar de empleo en mejores condiciones	12,5%	5
	Para mejorar su Currículum Vitae	12,5%	5
	Para mejorar los ingresos	5,0%	2
	Es obligatorio o es un requisito del cargo	2,5%	1
	Para tener una señal, reconocimiento (título, certificado)	2,5%	1
	Para mejorar su futuro laboral	2,5%	1
	Para continuar aprendiendo, capacitándose	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40

## EL MODELO DE CERTIFICACIÓN: ¿SOLA O COMBINADA CON CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO?

Tal como se adelantó, **no existe capacitación o entrenamiento previo**, así como **tampoco remedial**; lo que se corresponde con lo declarado por los colaboradores(as) participantes (Tabla 31): la oferta de certificación corre por un andarivel propio, aun cuando formalizado:

*“No, no hemos llegado a eso todavía”. (Jefa de Capacitación).*

**Tampoco se ha utilizado los planes formativos** asociados a perfiles y puestos a disposición por parte de ChileValora, ni se conoce esta posibilidad; y **no hay** una perspectiva ni trabajo sistemático sobre la **detección y la reducción de brechas** en base a esta herramienta, aun cuando resulta en aspiración:

*“No los he utilizado nunca (los planes formativos) y no sabía de su existencia”. (Jefa de Capacitación).*

*“(…) y lo que nos gustaría es empezar a aplicar...que cuando aparecen brechas escritas formales desde un evaluador, el jefe tenga esta carpeta y pueda hacer seguimientos para que pueda preguntarse luego de unos meses cómo está la persona. Pero también hay un tema de seguimiento difícil de hacer”. (Jefa de Capacitación).*

Tabla N°31.  
Cencosud  
Capacitación o entrenamiento, antes del proceso de certificación  
Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa (respuestas validas)

		Empresa Cencosud %	N
Antes del proceso de evaluación y certificación y de manera relacionada con el mismo ¿Realizó algún tipo de capacitación laboral?	No, no realizó capacitación	95,0%	38
	Sí, a través de la empresa o proporcionada por la empresa	5,0%	2
TOTAL		100,0%	40
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue voluntaria?	Fue obligatoria	50,0%	1
	Fue voluntaria	50,0%	1
TOTAL		100,0%	2
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue general a todos los trabajadores en proceso de certificación o solo a algunos?	General a todos los trabajadores	100,0%	1
TOTAL		100,0%	1

## EL FINANCIAMIENTO

La modalidad de financiamiento utilizada durante los años 2013 a 2015<sup>21</sup> tuvo lugar a través de SENCE -mecanismo que se da por establecido desde la empresa, tendrá continuidad- a través de **tres formatos distintos** de manera sucesiva: bono certificación, programa de certificación, y franquicia tributaria, respectivamente; lo que estaría evidenciando un **mayor compromiso con la certificación de acuerdo a la tendencia hacia la franquicia**:

<sup>21</sup> Información disponible desde los registros ChileValora (para el 2016, sólo se dispone de 3 casos; por lo que se ha excluido).

Tabla N° 32.  
Cencosud  
Financiamiento de la Certificación, Según Año  
Porcentaje fila

% dentro de año de certificación

Año de certificación	Financiamiento						Total
	Bono Certificación	Franquicia Tributaria	Otras fuentes	Programa Certificación	Programa SENCE Formación para el Trabajo		
2013	100,0%						100,0%
2014		5,9%		94,1%			100,0%
2015		88,7%	1,5%	9,8%			100,0%
Total	0,2%	28,4%	43,2%	0,7%	27,3%	0,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia sobre base de datos ChileValora.

#### DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS Y CIERRE DEL PROCESO

CENCOSUD reconoce la probabilidad tanto de éxito como de fracaso en relación al resultado final de la evaluación. En consecuencia, **considera mecanismos de cierre diferenciados según se trate de buenas o malas 'noticias'**. Para el primer caso, considera mecanismos colectivos de cierre con carácter festivo y la mayor notoriedad posible:

*“Nosotros utilizamos el canal de la persona de recursos humanos y el gerente local, tratamos de orientar la forma en que debieran comunicarle a la persona esto, pero siempre es a través de ellos (...). Cuando son cosas positivas los juntan a todos y en general hay algo como un **desayuno de reconocimiento**. Pero **cuando es algo delicado hay una conversación más de uno a uno** y probablemente sea en la oficina del jefe de recursos humanos con el jefe de la sección si es un operario, o con el gerente, según el perfil que se esté aplicando”. (Jefa de Capacitación).*

*“(...) **esta semana tuvimos una ceremonia y siempre participamos de ellas** e invitamos a la mayor cantidad de cargos posibles, que vaya el gerente local y el jefe de recursos humanos, si está disponible el gerente de zona también... (...) y conviven con otros supermercados, otras marcas”. (Jefa de Capacitación).*

#### I.1.2.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

##### SOBRE LOS PERFILES

Se reconoce **pertinencia** a los perfiles, así como una **variedad** que permite responder a las distintas necesidades derivadas de los giros propios del negocio.

*“Si, **se adecuan** (los perfiles), la verdad es que nos ha ido bastante bien con eso, si bien nosotros manejamos dos banderas, que sus realidades son distintas, como está la flexibilidad de que hay más de un perfil, podemos adecuarlo a las necesidades del negocio. Por ejemplo, hay un perfil de maestro panadero que al caso nuestro podría aplicar en un caso de Jumbo porque nosotros tenemos panaderías y fábricas de panaderías; pero ya Santa Isabel en su estrategia de negocio está modificando esto y ya no vamos a tener fabricación de pan en los locales, por lo tanto, ahí podemos hacer más bien la inversión en otros cargos, como cajeros, que claramente es nuestra dotación más crítica en un supermercado, jefes de sección, o sea, distintos otros perfiles”. (Jefa de Capacitación)*

*“Adecuado, muy bien dirigido, hubo una reunión a nivel de industria, se discutió sobre la idoneidad de los perfiles. **Hay un avance adecuado** en la elaboración de perfiles”. (Analista de Capacitación).*

Aun así, en el marco de una **industria dinámica**, se considera la necesidad de continuar **avanzando en la cobertura de nuevos perfiles**:

*“(...) la verdad es que **muchos responden a la realidad que tenemos** al nivel de la operación, pero si **tenemos esta necesidad de seguir avanzando** en estos otros mundos también”. (Jefa de Capacitación).*

*“Para mí sigue siendo necesario trabajar otros modelos, en términos de **ampliar el abanico de perfiles disponibles** para poder llegar a otros públicos que para mí son igual de críticos que los locales (...). (...) yo creo que también hay que abrir una conversa o volver más periódica la conversación en términos de cómo vamos, de la **actualización del perfil, si está siendo útil, porque las empresas se están moviendo a gran velocidad** y yo no sé si está considerado hoy día, pero nosotros también tenemos algunas características de negocio a nivel de supermercado que están cambiando y muchos de nuestros procesos ahora pasan porque la gente compre desde la casa, entonces cómo certificamos a aquellas personas que van a tener que atender a un cliente a través de un teléfono o a través de una página web. Esas cosas yo creo que también estamos un poco atrás en términos de la certificación por competencia, generar nuevos perfiles que se adecuen a la nueva realidad”. (Jefa de Capacitación).*

*“**Cubre un 70% las necesidades** en supermercados”. (Analista de Capacitación).*

*“Falta certificar a cargos de logística (grueros, bodega), no tan visibles, también el área más administrativa”. (Analista de Capacitación).*

*“**El negocio ha cambiado**, tiende a ser más autoservicio, por lo que se requieren ciertos perfiles (caja, encargado de sección, operario abarrotes)”. (Analista de Capacitación).*

#### SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Si bien en general la **relación con el organismo evaluador aparece como positiva**, las **dificultades propias** de superponer una tarea de estas características con las labores cotidianas, **también tienen lugar**:

*“**Reclamos de gerentes por visita de evaluador día viernes a fin de mes que es complicado. Tiempos y horarios definidos**”. (Analista de Capacitación).*

#### SOBRE EL NÚMERO DE CUPOS OFERTADOS Y FINANCIADOS

Claramente existe la **percepción de insuficiencia de ‘cupos’**. Al parecer, la empresa no define cuáles son sus necesidades solicitando certificación en base a las mismas, sino que se trata de un proceso inverso en el que el número de trabajadores a certificar viene dado por la **oferta de plazas del centro certificador** ligado a **territorios** y a **mecanismos de financiamiento**:

*“(…) los cupos no son muchos, nosotros **tratamos de ocupar todos los cupos que nos entregan**, pero con la dotación que tienen Cencosud, que estamos hablando de aproximadamente 32.000 personas...que tengamos 100 cupos un año es poquito, entonces tenemos que ser súper minuciosos con los perfiles para determinar lo que responda mejor de cara al colaborador y también a la estrategia del negocio”. (Jefa de Capacitación).*

#### SOBRE EL CIERRE Y LA CEREMONIA

Concordando en la **centralidad de una ceremonia-hito de cierre**, se observa –adicionalmente y de manera no unívoca– un nivel de **crítica** referido al **organismo evaluador**:

*“**Y después en la ceremonia el gerente del local participa para seguir reconociendo a la persona que participó en el proceso**”. (Jefa de Capacitación).*

*“**Yo, a nivel general lo evaluó súper bien** (la ceremonia), porque esto es súper automático, funciona como solo. Lo único es que nosotros podríamos tener alguna dificultad por un tema interno, que se demoren en entregarnos los nombres de las personas, que dificulte que terminemos la hora, el día la fecha para que llegue el evaluador. Son cosas más internas, hay procesos más complicados”. (Jefa de Capacitación).*

*“(…) la entrega de los títulos que para todos fue algo muy importante, **lo encontré muy informal**...vinieron, te evaluaron, estuvieron 2 años en eso, en la selección que se hizo y después nosotros mismos dijimos “no se po”. Algunos estaban de noche y fueron en la mañana, nos juntamos todos, algunos cansados, pero igual estuvimos. **Nosotros mismos nos pusimos de acuerdo y dijimos que a todos los que nos certificaron nos juntemos y almorcemos o algo. Porque esto hay que celebrarlo, eso es lo que faltó**”. (Jefa de Capacitación).*

*"(...) fue muy informal, tal vez no le dieron la importancia que deberían haberle dado". (Jefa de Producción).*

Aun en el marco de las dificultades explicitadas por la propia empresa, y con resultados exitosos de manera masiva (97.5% de la muestra, declarados "competentes"), la **entrega de certificados funcionó** para casi todos los casos, y el cierre tuvo lugar en el marco de una **ceremonia de entrega**, para todos los trabajadores(as) certificados provenientes del formato Santa Isabel:

Tabla N°33.  
Cencosud  
Resultados del proceso de certificación  
Competencia, certificado y ceremonia  
Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa (respuestas validas)

		Empresa Cencosud %	N
¿Cuál fue el resultado del proceso de evaluación y certificación?	Se certificó: resultó "competente"	97,5%	39
	No se certificó: resultó "aún no competente"	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40
Concretamente ¿Le entregaron el certificado?	Sí	97,5%	39
	No, no lo ha recibido	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40
¿Hubo ceremonia de entrega de certificados?	Sí	100,0%	40
TOTAL		100,0%	40

#### ASPECTOS A MEJORAR Y/O RECOMENDACIONES AL SISTEMA

##### *La masividad o ampliación de cobertura*

En tanto se asocia la posibilidad de incrementar el número de certificaciones en función de la disponibilidad de cupos por parte del organismo evaluador –con apoyo financiero- una demanda clara es el **aumento de esta cobertura**; aspiración compartida desde los distintos estamentos de la empresa:

*"Sería ideal certificar más en regiones, se requieren más cupos". (Analista de Capacitación).*

*"(...) seguimos pensando que ojalá sigamos a nivel nacional y no sólo con estas pocas personas, **que haya más cupos**, para que **ojalá la mayoría se certifique**". (Delegado sindical).*

##### *Sobre los tiempos*

La **percepción de tiempos excesivos**, es una visión compartida por empresa y trabajadores:

*"Reducción de tiempo entre obtención de información y certificación efectiva. Entrega rápida de certificados". (Analista de Capacitación).*

*"Que fuera más corto el proceso, acortar los tiempos y que uno...está bien, uno sabía que estaban evaluando, pero tanto se demoran en evaluar si vinieron no sé...estuvieron como un mes viniendo en distintos turnos, en la tarde, otra semana en tal hora. Eso es en modo personal, a las otras chicas igual, pero **encuentro que los procesos son muy largos**". (Jefa de Producción).*

##### *Sobre las necesidades de información*

Como tercera recomendación de importancia, el **reclamo por mayor información**, sobre todo desde la perspectiva de las instancias de representación, aparece de manera clara:

*"Yo creo que **más que nada difusión**, una difusión que... (...). Claro, que digan esto y eso, en que consiste, para que sirva. Acá nosotros hacemos todos los días lunes una reunión, entonces se reúnen todo el supermercado, por lo menos los jefes y todo eso, entonces ahí deberían decir que necesitan que vaya tal persona a eso". (Delegado sindical).*

### La evaluación final de los trabajadores sobre aspectos a mejorar

Al considerar aspectos negativos a mejorar, espontáneamente **la mayor parte de los participantes los desestima** (23 de los 40 colaboradores/as entrevistados). En paralelo, los problemas mencionados con cierta recurrencia aluden a los **tiempos**, y al proceso de **entrega de certificados** (Tabla 34), que agrupan casi un tercio de las respuestas de manera agregada:

Tabla N°34.  
Cencosud  
¿Cuáles han sido los aspectos negativos del proceso de evaluación?  
Respuesta múltiple: primera y segunda mención agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de *respuestas* empresa

		Empresa Cencosud %	N
Aspectos negativos	Ninguno	46,0%	23
	Problemas con los tiempos	22,0%	11
	El proceso de entrega de certificados	10,0%	5
	Ambiente de evaluación no apropiado	6,0%	3
	Falta de relación con el mejoramiento de las condiciones del trabajo	4,0%	2
	Criterios de evaluación poco acordes con la función o trabajo realizado	2,0%	1
	Falta de coordinación del evaluador con los trabajadores	2,0%	1
	Incomodidad o interferencia ocasionada por ser observado en el trabajo	2,0%	1
	Falta de capacitación remedial o posterior	2,0%	1
	Falta una capacitación previa	2,0%	1
	Falta de explicación o comunicación sobre el proceso global	2,0%	1
TOTAL		100,0%	50

#### I.1.2.8. CHILEVALORA Y EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN

Así como desde un inicio la existencia del sistema articulado y la presencia de un organismo estatal de la envergadura de ChileValora resulta sustantiva para la inmersión sostenida de la empresa, y aun cuando desde una perspectiva cuantitativa la posibilidad de impacto aparece como baja, la **valoración de CENCOSUD por esta herramienta es indudable**:

*“Y en el caso nuestro, la certificación por competencia **es el programa más fuerte** que tenemos en Cencosud de **profesionalización en oficio, es la joyita, muy bien recibida**”. (Jefa de Capacitación).*

#### I.1.2.9. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA

La **disposición a continuar** participando está **claramente establecida**. Sin embargo, se trata de una participación **enmarcada en las condiciones actuales de acceso al financiamiento**:

*“(…) ya estamos eso y como te digo no se cuestiona, **desde el 2011 se hace todos los años, no hay años sin hacerlo, es parte de la cultura**”. (Jefa de Capacitación).*

*“Entonces nosotros **por eso apostamos a todas estas posibilidades que tenemos a través de las franquicias, a través de este beneficio que nos da el Estado, de profesionalizar a los cargos de no jefatura, porque queremos que sigan con nosotros, queremos que sean jefes, queremos que el día de mañana sean gerentes de local y así tenemos muchos casos**”. (Jefa de Capacitación).*

#### I.1.2.10. EN SUMA...

A partir del análisis previo, cabe concluir de manera sintética:

- CENCOSUD se integra al sistema el año 2009 a través de una experiencia piloto, y es partir del **2011 que se incorpora de manera formal** participando de manera ininterrumpida hasta la fecha. Inicialmente constituye el **Organismo Sectorial de Competencias Laborales (OSCL)** junto con otras empresas del rubro, contribuyendo a la elaboración de perfiles, al alero de la **Asociación de Supermercados de Chile**. El liderazgo de **ChileValora** potenciando el sistema, resulta central en la decisión de participar; así como el **financiamiento SENCE** para la iniciativa.
- La motivación o el **objetivo principal e inmediato**, remite al enfoque de **responsabilidad social empresarial** incorporado a la política de recursos humanos. Desde ese ángulo y de manera complementaria, el objetivo de **motivar y comprometer a los colaboradores**, en un rubro caracterizado por los altos niveles de rotación, resulta fundamental. Además, en una mirada más estratégica se visualiza a la certificación como un **modo de elevar los estándares de la industria** de manera global.

Por otro lado, los trabajadores entienden como motivación de la empresa la posibilidad de **diferenciar el desempeño de sus colaboradores y verificar la idoneidad** en relación a sus puestos; vale decir, lo entienden como un **modo de la empresa de acceder a información fidedigna** sobre sus propios trabajadores. Visualizándolo también como un **modo de impactar en la productividad** de la empresa.

- En términos de uso, CENCOSUD privilegia la certificación como **señal de reconocimiento a sus trabajadores** y, en segundo lugar, como una herramienta adicional y complementaria (“una más”) que permite tomar **decisiones de movilidad interna**. A la fecha, no se utiliza como vía de detección y reducción de brechas de desempeño, aunque se menciona como una aspiración a futuro.
- Respecto a las **variables que sustentan la pertinencia de la certificación**, la **baja calificación de sus colaboradores** la tornan como **única herramienta capaz de objetivar saberes** que no tienen cabida en el ámbito de la educación formal. Por otro lado, potencia su uso –o lo desincentiva, en caso contrario- el **acceso a financiamiento estatal**; resultando de importancia la ‘marca’ ChileValora. Y al reverso restringe la posibilidad de crecimiento, la **oferta reducida en términos de ‘cupos’ o distribución regional**, proporcionados desde los **centros de evaluación y certificación**.
- En lo que hace a los mecanismos de **selección de áreas y trabajadores**, acotada por la disponibilidad de perfiles y evaluadores asociados a territorios, la definición final tiene lugar a nivel de tiendas, y los criterios se relacionan con **antigüedad, compromiso y desempeño**. La participación es voluntaria, y es entendida como beneficiosa por los propios trabajadores.
- Si bien la certificación está claramente **incorporada en la política de formación** de los recursos humanos (se oferta de manera explícita y regular), **no hay una alineación entre el entrenamiento o capacitación, y la certificación** de competencias, ni de manera preparatoria, ni de manera remedial; se **desconocen los planes formativos**; y **no hay** un trabajo sistemático basado en la **detección y en la reducción de brechas**. Se trata de un ámbito sobre el que cabría avanzar en la medida en que la magnitud o el peso de la certificación en términos de cantidad, pudiera crecer.
- En lo que hace a los resultados, en este caso desde la empresa se habla tanto de un efecto sobre la **imagen**, como sobre la posibilidad de **retención** y el desarrollo de un **trabajo más productivo**, por parte de los trabajadores. Vale decir que, *si bien no se trabaja sobre las brechas, se reconoce en la certificación una mejora en el desempeño* que, asocian los actores consultados, lo torna más ‘productivo’.

Respecto a los trabajadores, los efectos observados –aun cuando no se trata de una visión de consenso- remiten a **mejoras en la empleabilidad**, y posibilidad de **ascensos** a nivel de la empresa. Asimismo, a una **mejora del propio desempeño** y, de manera acentuada o principal, de la **auto-imagen laboral** a través de la obtención del reconocimiento brindado.



- Como **recomendaciones**, se alude a la necesidad de un **aumento de cobertura numérica y territorial**; la **reducción de los tiempos** de proceso y sobre todo del plazo final de entrega de certificaciones; y a un pequeño ajuste en términos de **información** por parte del centro certificador.
- Por último, CENCOSUD prevé **continuar participando en el proceso**, creciendo incluso en la intensidad de uso de acuerdo a disponibilidad, dentro del marco de **condiciones actuales de financiamiento**.

## I.2. SECTOR: COMERCIO; SUBSECTOR: GRANDES TIENDAS

### I.2.1. HITES

Hites participa en la industria de retail y en el negocio financiero, compitiendo en el segmento de las tiendas por departamento a través de **21 puntos de venta** ubicados entre Antofagasta y Osorno. Está implicada en la venta al por menor de prendas de vestir, accesorios, artículos para el hogar, electrónica para el hogar, productos infantiles, productos de tecnología, productos dormitorio, y productos de los deportes a través de sus Multitiendas. El segmento objetivo abordado son principalmente los sectores socioeconómicos C3-D.

La compañía es controlada por la **familia Hites**, quienes **mantienen el 61.45%** de la propiedad y entre los cuales no existe pacto de actuación conjunta. La empresa fue fundada en 1940 y tiene su sede en Santiago de Chile.

A continuación, se sistematiza algunas de las características principales de Hites:

Características	HITES S.A.
a) RUBRO	Retail
b) AUTONOMÍA DE LA EMPRESA	Empresas Hites S.A. es un holding de propiedad de la familia Hites, que desarrolla el negocio de retail a través de la cadena Hites.
c) MATRIZ O SUCURSAL	Matriz
d) PROPIEDAD DE LA EMPRESA	Accionistas
e) PROPIEDAD DE LA EMPRESA	Nacional
f) REGIÓN DONDE SE UBICA LA MATRIZ O SUCURSAL EN ESTUDIO.	Región Metropolitana
g) FECHA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA (AÑO)	1940
h) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	Empresas Hites S.A. Sociedad de Inversión y Rentista de Capitales Mobiliarios
i) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	Hites S.A. y sus filiales participan en el mercado retail, mediante la comercialización de vestuario, electrónica, línea blanca, productos deco-hogar, perfumería y deportes en general. El formato de sus tiendas corresponde al denominado Multitiendas
j) EN PORCENTAJE: ¿QUÉ PARTE DE SU PRODUCCIÓN SE EXPORTA?	No exporta
k) INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES:	Hites tiene un Sindicato Nacional, Comités de Higiene y Seguridad y Comités Bipartitos de Capacitación
l) TAMAÑO (TOTAL EMPRESA). NÚMERO DE TRABAJADORES MÁXIMO Y MÍNIMO DURANTE 2016.	4029 trabajadores durante año 2016.
m) N° DE TRABAJADORES EVALUADOS O ENVIADOS A CERTIFICACIÓN AÑO 2016	32 (según información proporcionada por la empresa, distinta a la presente en su memoria 2016).
n) N° DE TRABAJADORES DECLARADOS CERTIFICADOS (DECLARADOS "COMPETENTES") EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN 2016	32

Características	HITES S.A.
o) ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS	Gerencia de RRHH
p) LOCALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Dentro de la empresa
q) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA RECURSOS HUMANOS)	Gerencia General
r) ESTRUCTURA DE ÁREA DE CAPACITACIÓN	Departamento de Capacitación
s) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA CAPACITACIÓN)	Gerencia de RRHH
t) INSTANCIA DE TOMA DE DECISIÓN PARTICIPACIÓN EN PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	Gerencia de Recursos Humanos
u) INSTANCIA DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN	Gerencia de Recursos Humanos y Jefatura de Capacitación
v) TAMAÑO DE LA EMPRESA, SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN/VENTAS AÑO 2016	Grandes empresas
w) PRESENCIA Y EXTENSIÓN DE LA EMPRESA EN EL PAÍS	21 puntos de ventas entre Antofagasta y Osorno
ACTORES: <ul style="list-style-type: none"> <li>* SERGIO RESTOVIC, JEFE DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN</li> <li>* GIULIANO SILVA, REPRESENTANTE DE CONFECOVE</li> <li>* LUIS AVILÉS, GERENTE DE SUCURSAL LA ALAMEDA</li> <li>* MARIO SÁNCHEZ, DIRECTOR SINDICATO COMERCIAL HITES S.A.</li> <li>* TRABAJADORES: 17 ENCUESTAS.</li> </ul>	

### I.2.1.1. ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y/O CERTIFICACIÓN

Desde Hites refieren una **política de capacitación** claramente establecida, **que incluye procesos de certificación**, aun cuando en proporciones menores debido a la sujeción a los 'cupos' o a la falta de inversión por parte de la propia empresa. De manera concreta, el Plan de Capacitación 2016 consistió en:

- el "Diplomado en Gestión Retail", dirigido a Gerentes de Tiendas y algunos Jefes y Supervisores "destacados";
- el "Programa Nacional Chile Valora", dirigido a cargos relevantes como "Supervisores de Venta Retail" (120 supervisores certificados); y trabajadores de "Servicio Atención Clientes" –enfaticando la gestión de reclamos (50 trabajadores);
- el Programa "Buscando la Excelencia en Servicio Personal de Contacto";
- y el Programa "Trabajado en Equipo y Motivación", dirigido a colaboradores de Centros de Distribución (120 colaboradores capacitados).

De este modo, la **capacitación** durante el 2016 implicó un **uso del 100% de la franquicia SENCE**, alcanzando 177 cursos, y abarcando un total de 46.865 horas y **2.687 trabajadores**. Contexto dentro del cual, los **170 trabajadores** incorporados en **procesos de certificación**, constituyen una proporción marcadamente menor (6.6%). Aun así, cabe relevar **tanto la alineación estratégica**, como el **diseño e implementación de capacitación**, específicamente **orientada a los procesos de certificación**.

*"Nosotros enlazamos el tema de la certificación con el programa anual que tenemos de capacitación, y en esto asiste todo el personal". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*“Previo a la certificación, las personas tienen que aprobar un curso de capacitación, cuando lo aprueban va a certificación, entonces, hubo gente que quedó fuera del proceso, es por eso que los dividimos en dos grupos, uno en el 2015 y el 2016. Esa gente que quedó fuera en el 2015, y vieron que sus compañeros se certificaron, en el 2016 andaban detrás de nosotros preguntando cuándo era el segundo periodo de certificación”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*“Nosotros **hacemos un programa anual de capacitación**, y ese programa se publica en un portal que la empresa tiene, entonces, a través de esto las personas **se informan de que este curso de capacitación es necesario para poder certificarse**”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*“(…) **es poca la cantidad de cupos disponibles** para que las empresas puedan tener, o sea, estamos hablando de por ejemplo el caso de Falabella, les asignan 200 cupos, para una empresa que tiene 50 mil trabajadores; es una gota en el mar (…)*”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).

#### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN LO QUE HACE A LA MOVILIDAD

Desde Hites se define como política de interés, la **promoción interna de carrera**. Así, en la Memoria Anual 2016 se informa de 96 ascensos realizados durante el año (dos supervisores de ventas promovidos a Gerentes de Tiendas; tres profesionales a Product Manager; y los restantes 91 colaboradores, promovidos a Supervisores o Jefes):

*“(…) con esto fomentamos la pertenencia, la iniciativa y excelencia personal, con beneficio mutuo para la empresa y los trabajadores”. Memoria Anual 2016.*

Sin embargo, la asociación de la certificación con estos procesos de movilidad no es percibida de manera consensuada desde los distintos niveles: si bien desde la jefatura de capacitación se incluye como una posibilidad cierta, los niveles sindicales muestran un mayor nivel de escepticismo:

*“(…) se les permite tener una certificación o reconocimiento que les permite aumentar su empleabilidad, también **se les permite de forma interna ascender** a cargos”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*“(…) nosotros lo que hemos dado a entender a nuestros trabajadores es que en la medida en que se certifiquen van a tener posibilidades de promoción dentro de la empresa, o también que si van a otras empresas también van a tener reconocimiento, que podrían tener una mejor remuneración. Son cosas que se ven atractivas, pero que **en la práctica esto no se ha visto reflejado**”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

#### CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES, Y DE LOS PARTICIPANTES EN LOS PROCESOS DE CERTIFICACIÓN

En relación a los trabajadores, dos características emergen como resaltables: la **elevada rotación**, característica del sector; y la calificación focalizada en la **enseñanza media**:

*“Si bien la certificación me ha ayudado harto en tener equipos más complementados, más compenetrados, que obviamente evita la rotación, **el número se ha disparado por estos J18 (vendedores part time), que finalmente a lo que vienen es ver si les conviene, si les sale otro trabajo, entonces, ahí hay un tema de rotación**. A una persona que la estoy entrevistando para J18, si le hago solo una pregunta, si le ofrezco trabajar de lunes a viernes ¿le parece?, me va a decir que está muy bien, lo acepta, entonces, ese tipo no quiere ser J18, por lo tanto, está entrando el primer fin de semana, le ofrecen otro trabajo y se va, escapa de mi gestión”. (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).*

*“la empresa los trata de retener (a trabajadores), pero **en el retail es muy difícil, la gente está rotando constantemente**”. (Director sindicato Hites S.A.)*

*“(…) el **90% de la dotación que tenemos es de personal de tienda**, y tal como lo mencioné, **ese 90% no tiene estudios formales**”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*“estas personas, que **la mayoría no tienen estudios formales o están en situación de vulnerabilidad**”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

Entre los participantes en el proceso de certificación **cohorte 2016**, el grupo se centra básicamente entre **mujeres**, de **distintos tramos etáreos**, **escolaridad media** e importantes niveles de **antigüedad** -aun cuando menores que los encontrados en el subsector supermercados.

Tabla N° 35.  
Hites  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, empresa (respuestas validas)

		Hites %	N
Sexo	Hombre	11,8%	2
	Mujer	88,2%	15
TOTAL		100,0%	17
Intervalos de edad	18 a 30 años	35,3%	6
	31 a 45 años	29,4%	5
	46 a 60 años	23,5%	4
	61 años y mas	11,8%	2
TOTAL		100,0%	17
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Media incompleta	5,9%	1
	Media completa	76,5%	13
	Técnica profesional incompleta	5,9%	1
	Técnica profesional completa	11,8%	2
TOTAL		100,0%	17
Nivel de educación (completo o incompleto)	Media	82,4%	14
	Técnica	17,6%	3
TOTAL		100,0%	17
Antigüedad en la empresa	Menos de un año	6,3%	1
	Entre 1 año y menos de 2	12,5%	2
	Entre 2 años y menos de 5	50,0%	8
	Más de 5 años	31,3%	5
TOTAL		100,0%	16

#### INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

En Hites, las instancias de representación de los trabajadores, son el Sindicato Nacional de Trabajadores, que reúne a 1.450 socios y que data de febrero de 2003; además de los Comités de Higiene y Seguridad y los Comités Bipartitos de Capacitación. El directorio del Sindicato está integrado por siete miembros, que duran cuatro años en sus cargos, pudiendo ser reelegidos.

#### I.2.1.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN

##### MECANISMO DE RECONOCIMIENTO O PREMIACIÓN A LOS TRABAJADORES: ENTREGA DE 'VALOR' EN EL USO OFICIAL

*"La principal razón es que permite al personal de tienda, cuya formación es de enseñanza media, y que mayormente son personas que tienen mucha experiencia laboral, se les permite tener una certificación o reconocimiento". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*"(...) por lo tanto, nos valida claramente de cara al trabajador. Hay un tema Motivacional brutal. El trabajador siente que tiene importancia para nosotros como compañía. Nosotros gastamos parte de nuestro tiempo, parte de nuestros recursos en ellos, por lo tanto, el tema Motivacional, en una primera instancia, es preponderante. Luego de la capacitación en sí, el colaborador siente que le estamos dando las herramientas para que se pueda parar frente a su trabajo (...) el tema es que ellos quieren certificarse, quieren sentirse valorados, y tienen las competencias para llegar al mercado". (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).*

Se trata de un mecanismo también **reconocido por los trabajadores como un beneficio:**

*"(...) lo reconocen como una oportunidad y quedan muy satisfechos con la participación porque como te digo ahí hay como dos o tres elementos, uno, es que va a ser certificado y va a tener un cartoncito para irse a trabajar a otro lado;*

dos, la posibilidad que la empresa si le quiere reconocer su certificación también puede haber algún beneficio de remuneración; y tres, que esto puede significar también que sea mayor estabilidad para los trabajadores dentro de la empresa". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).

#### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"Se usan las Certificaciones principalmente para las promociones internas". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).

Se trata de un **requisito adicional, parte de un conjunto de requerimientos** importantes a la hora de evaluar reasignaciones o ascensos:

"La certificación es solo un paso que les da el gobierno para estar, quizá, en mejores puestos, pero también tienen que **cumplir con otros requisitos** de forma interna, por ejemplo, tener un buen desempeño y buenos resultados a nivel general. La certificación es sólo un requisito, pero no es lo único". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).

Por otra parte, involucra a **casos específicos y no masivos**, aun cuando al parecer están internalizados como posibilidad cierta:

"(...) eso te lo podría dar a ciencia cierta, por lo que te comentaba yo, una supervisora **fue certificada y tuvo la oportunidad de un ascenso**. Ella tiene las competencias como para hacerse cargo de una tienda tan grande como en San Bernardo. Los premios son mayores, hay incremento en la renta, **y eso se lo da la competencia de la certificación** (...) (la movilidad s) muy efectiva, totalmente". (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).

"(...) hubo un incremento, lo vi por mi supervisora, porque ella opta en el momento de pasar a una tienda clase A. Son tiendas que son tres veces más grandes que la clase C (...) Yo **le veo su liquidación de sueldo y tuvo un incremento**". (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).

Desde la **visión sindical, se trata de un proceso en ciernes** y no incorporado de manera suficiente en la política de la empresa:

"Hoy día la certificación de trabajadores está considerada yo diría que como una experiencia, como diciendo 'mira, esto es ChileValora que trajo esta cuestión, y va a certificar a un grupo de trabajadores', y la gerencia de personal dirá, 'definamos cuáles serán las 200 personas que vamos a certificar'; después se certifican, pero **no está considerado dentro de las políticas de capacitación, sino que es como una experiencia**, es como una forma de capacitar y certificar trabajadores que no es propio de las políticas que tiene la empresa, esto es como algo nuevo, que en realidad no está suficientemente internalizado". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).

#### DETECCIÓN DE BRECHAS ENTRE COMPETENCIAS DE TRABAJADORES Y ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: FUNCIÓN DIAGNÓSTICA NO FORMALIZADA

Si bien el **uso 'oficial'** remite a **brindar un reconocimiento o beneficio objetivo** a los trabajadores, desde otros niveles de jefatura el discurso asigna un uso no formalizado de **diagnóstico en lo que hace a las competencias**. Se trata de un indicador 'rápido' que permite ver si el personal se desempeña de acuerdo a los estándares requeridos y que, en el caso específico de Hites Alameda, propició realizar un trabajo de entrenamiento personalizado mejorando los niveles de desempeño:

"(...) **solo uno de cinco se había certificado en la Alameda, eso me dio una alerta, algo faltaba**; entonces yo llegué a hacer durante Noviembre y Diciembre **me dediqué a observar la fortaleza y debilidad de cada uno**, verlos en acción, cómo trabajaba cada uno, **y poco a poco ir implementándoles esta forma de trabajo** que yo lo traigo en el ADN con la que me había certificado, era un desafío personal certificar a mi equipo de trabajo, para mí certificar es profesionalizar". (Gerente de Sucursal la Alameda).

### I.2.1.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN

El objetivo principal del uso de la certificación en Hites remite principalmente a la **motivación y generación de compromiso de sus trabajadores**, con miras de **augmentar la retención**. Y, de manera complementaria, a la **detección de brechas** y el mejoramiento de la **gestión de recursos humanos**.

#### MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN

*“La idea es certificar todos los años a nuestro personal, nosotros **tenemos niveles de rotación que superan el 40%**, por lo tanto, hay una rotación constante, **uno de los valores agregados que le podemos presentar a las personas y para que se queden son las Certificaciones**”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

#### OPTIMIZACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD O MEJORA DEL DESEMPEÑO

*“No sé mayormente las políticas, te vuelvo a insistir, de Recursos Humanos como empresa, porque yo no estoy ahí. Creo que debe ser así en el momento que nosotros estamos nivelando hacia arriba, y estamos en un objetivo muy ambicioso de ser el número uno en nuestro segmento del retail. **Cómo lo vamos a lograr, con equipos de trabajo certificados, y que estén nivelados, o sea, que, si yo voy a la tienda de San Bernardo, voy a la tienda de Alameda, voy a la tienda de la Serena, voy a Copiapó o a Temuco, el supervisor tenga muy en claro el nivel de exhibición que yo tengo que tener, por ejemplo, la mesa tiene que tener esta altura. Tenemos que llegar a eso, por lo tanto, creo que, como política de Recursos Humanos, debiese estar instaurado ese nivel de certificación**”. (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).*

#### CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Si bien no hay consenso en relación al uso y a los resultados, se alude como motivación a la contribución a la **estandarización de la gestión de recursos humanos**.

### I.2.1.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN

#### RESULTADOS A NIVEL DE LA EMPRESA

##### ➔ MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y DEL SISTEMA DE PROMOCIÓN INTERNA

Aun cuando el discurso de representantes de la empresa y de los trabajadores no muestra consenso respecto al ‘peso’ real de este resultado, se le reconoce a la certificación una cierta **contribución al sistema de promoción interna**:

*“Mejora el clima laboral y mejoras en el sistema de promoción interna que tenía la compañía”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*“(… la empresa ha incorporado los resultados de la certificación a su política de recursos humanos) principalmente en las promociones internas”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*“Ahora claro está que la empresa lo usa a su favor en el sentido que sí, efectivamente algunos trabajadores por el hecho de llevar tantos años en la empresa, o haber ejercido durante mucho tiempo el cargo, **por el hecho de haberse certificado, le da la posibilidad, por ejemplo, de ascender a supervisor**”. (Director sindicato Hites S.A.)*

##### ➔ AUMENTO DE LA MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

*“(…) si bien la certificación me ha ayudado harto en **tener equipos más complementados, más compenetrados** (…)”. (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).*

## RESULTADOS A NIVEL DE LOS TRABAJADORES

## ➔ SEÑALIZACIÓN Y MEJORA EN LA EMPLEABILIDAD

*"(...) les permite **augmentar su empleabilidad**, también se les permite de forma interna **ascender a cargos**". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites)*

*"(...) efectivamente **nunca los trabajadores habían tenido la posibilidad de tener un certificado** respecto de sus conocimientos como reponedores, vendedores, bodegueros, qué se yo: hoy día hay un grupo de ellos que lo tiene, y ese **certificado está firmado por la Cámara de Comercio, por el gobierno, en este caso ChileValora y por nosotros**, y de alguna manera, en el tiempo, los empleadores han venido dándole un **mayor reconocimiento** a los procesos de certificación de los trabajadores a través de ChileValora, reconocimiento (...)"*. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).

*"Las **Certificaciones en estos casos son muy importantes porque respalda a una persona**, es la prueba de que esa persona es buena en lo que hace, no se queda solo en palabras y felicitaciones, eso no te sirve si me enfrento a otro trabajo, ellos no saben lo bueno que soy, entonces el certificado es una prueba de que sí lo soy, porque si bien yo no me titulé en la universidad, sí me certifiqué en retail". (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).*

Como puede observarse, existe consenso respecto a la contribución de la certificación al aumento de la empleabilidad; no así en relación a, por ejemplo, la posibilidad de un **incremento en las remuneraciones**, que **se descarta**:

*"El mercado, por lo que yo he observado, ya que yo analizo todo ese asunto, recluto y busco supervisores, y he conversado con supervisores que vienen de Ripley o Falabella, y me muestran su certificación, pero el mercado no lo reconoce como un plus, por ejemplo, si yo escribo en mi currículo que soy certificado y pensar que con eso ganarás más dinero, no, no es así; **esa certificación te da más oportunidad de quedar en un trabajo, pero no ganarás más**". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

## ➔ ASCENSOS O DESARROLLO DE CARRERA LABORAL

**No hay una opinión unívoca** en relación a los beneficios de los trabajadores certificados **al interior de la propia empresa**. Si bien en algunos casos se reconoce mejorías, en otros se explicita que no ha habido cambios:

*"Ahora claro está que la empresa lo usa a su favor en el sentido que sí, efectivamente algunos trabajadores por el hecho de llevar tantos años en la empresa, o haber ejercido durante mucho tiempo el cargo, **por el hecho de haberse certificado, le da la posibilidad, por ejemplo, de ascender a supervisor**". (Director sindicato Hites S.A.)*

*"(...) he conversado con los dirigentes para que me informen si los trabajadores que han sido certificados fue reconocida su certificación, ascendieron a mejores puestos, les beneficiaron con alguna remuneración mayor, **el impacto es nulo o es muy mínimo**". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

## ➔ EMPODERAMIENTO O MEJORA EN LA AUTO-IMAGEN LABORAL

*"Yo creo que **los empoderó más**, algunos **no tenían tanta seguridad** en ciertas cosas, pero con la certificación se sienten mucho más seguros". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

## ➔ EXPECTATIVAS Y FALTA DE MEJORAS EN LO REMUNERACIONAL

*"Ahora quizá el resultado no es el que ellos esperaban, porque todos cuando hablan de certificación, o sea, yo me voy a especializar en un rubro, **en realidad el trabajador lo hace porque quiere ganar más, y en esta oportunidad no se ha dado**". (Director sindicato Hites S.A.).*

## ➔ MAYOR SATISFACCIÓN

*"(...) **al final están súper contentos, súper felices, y tú los ves cuando reciben al final del proceso su diploma**, todos contentos, las caras que sé yo, y más con su familia, en fin". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

➔ AUSENCIA DE CAMBIOS AL INTERIOR DE LA EMPRESA (O DESDE LA EMPRESA), EN LA VISIÓN DE SUS REPRESENTANTES

Esta percepción de resultados sobre el trabajador **no es unívoca**. Si bien se postula de manera clara desde los niveles gerenciales de la empresa, desde el discurso de los representantes de los trabajadores se observa como contradictoria:

*"(...) los trabajadores lo encuentran interesante, que bueno, todos felices, certifiquémonos y eso, pero **desde el punto de vista de impacto para los trabajadores, yo diría que casi ninguno**". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

*"(...) nosotros lo que hemos dado a entender a nuestros trabajadores es que en la medida en que se certifiquen van a tener posibilidades de promoción dentro de la empresa, o también que si van a otras empresas también van a tener reconocimiento, que podrían tener una mejor remuneración. **Son cosas que se ven atractivas, pero que en la práctica esto no se ha visto reflejado**". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

### I.2.1.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN

#### LO QUE POTENCIA LA PARTICIPACIÓN

El impulso estatal y gremial, claramente potencia el uso de la certificación:

*"Nos invitaron a través de la **Cámara de Comercio**, ya que la empresa pertenece a esta cámara, está dentro del comité de las empresas de Retail, y como le decía, nos invitaron a través de ChileValora".*

#### LO QUE INHIBE LA PARTICIPACIÓN

Al reverso, un aspecto que gatilla el uso o descarte de la certificación alude al **financiamiento**. Por un lado, la empresa no sólo desestima la posibilidad de utilizar recursos propios, sino que además 'cela' los recursos provenientes de franquicia privilegiando como destino la capacitación. Así, el **uso de la franquicia no constituye una buena opción en tanto hace competir la certificación con la capacitación** –con malos resultados para la primera. Lo que propicia finalmente la **búsqueda de becas**:

*"Lo que sucede es que, si uno utiliza el 1% que tienen las empresas, tengo que sacar de capacitación para certificar. Esto fue el primer año, pero el año pasado logramos que Chile Valora, a través de fondos de SENCE nos dieran recursos, y con esos certificados funcionaremos para las personas de Servicio al Cliente, no tuve que sacar de mis recursos, es del Estado". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*"Sí, pero a través de SENCE, pero de todas maneras podemos solucionar pequeñas diferencias, pero **no mucho porque eso significa reducir recursos a los programas de capacitación**". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

### I.2.1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO

#### DECISIÓN Y MODALIDAD O EXTENSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

##### Decisión de Participar

La invitación a participar fue cursada por la **Cámara de Comercio** y **ChileValora**; y la decisión final fue asumida por la Gerencia de Recursos Humanos:

*"Nos invitaron a través de la **Cámara de Comercio**, ya que la empresa pertenece a esta cámara, está dentro del comité de las empresas de Retail (OSCL), y como le decía, nos invitaron a través de Chile Valora (...) a gerencia de RRHH. (...) **Participamos** por muchos años, hasta el día de hoy en un **Comité de Certificación del cargo del Retail (OSCL)**, donde se encuentran otras empresas como Falabella, Ripley, La Polar, etc". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*



## Participación en el Sistema Nacional de Certificación de Competencias

La participación de Hites no se acota a la fase de evaluación y certificación: se trata de una **presencia a lo largo de todo el sistema de certificación**, desde la **participación en el Organismo Sectorial** hasta la **certificación de sus trabajadores**. Lo que de algún modo resulta indicativo del **involucramiento de los niveles operativos** -y no sólo de los gerenciales- en tanto necesarios para la elaboración de perfiles a partir del conocimiento efectivo de la tarea:

*“Tenemos una historia de diálogos en las cuales hemos conseguido y avanzado en distintas cosas. Se logró una buena gestión, en el sentido de que...no sé si también otros sectores tienen la misma realidad, pero **en el organismo sectorial nuestro, casi siempre participan los representantes de todas las empresas del retail**. No tengo muy claro si eso ocurre con otros sectores, y eso ayuda a que estén sentados ahí todos los representantes, y no uno solo que represente a los empleadores, están todos, mandan ejecutivos a que participen y ayuden a tomar decisiones, y se comprometan en los programas y en las acciones, o sea, es bastante representativo”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

*“Participamos por muchos años, hasta el día de hoy en un Comité de Certificación del cargo del Retail, donde se encuentran otras empresas como Falabella, Ripley, La Polar, etc.”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

### ESTAMENTOS INVOLUCRADOS

Tal como se podía visualizar al analizar el nivel de involucramiento en el sistema de certificación nacional, efectivamente en este caso **los trabajadores a través de sus representantes tienen algún rol en el proceso de certificación a través de la empresa**, pero no a nivel de decisiones, lo que devela una tensión:

*“(...) a fines del año pasado logramos definir los nuevos perfiles, pero el tema es que **aquí quienes salen perjudicados son los trabajadores, no se les toma en consideración a las organizaciones sindicales respecto de los cambios que van a hacer, porque los imponen**”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

*“Los **dirigentes sindicales no han participado en esto, pero si tienen el conocimiento**, porque estos dos cargos que hemos certificado han sido de jefaturas, los sindicatos están más enfocados a lo que es administrativo, cajeros o reponedores. El interés que tengo es que prontamente se certifiquen los otros cargos, que no sean solo a nivel de jefaturas, **pero no les preguntaremos porque como le dije, la capacitación/certificación son obligatorios, no concertamos ese asunto con ellos, pero sé que en las reuniones sindicales se comenta**”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

**A nivel de una instancia más ‘supra’, la Consfecove (Confederación Nacional de Sindicatos y Federaciones de Trabajadores del Comercio y Servicios), y específicamente en lo que hace al paso previo de trabajo al interior de los Organismos Sectoriales, el involucramiento de la instancia de representación de los trabajadores es mayor:**

*“Siempre (ha sido consultado en las decisiones de certificar), y ha sido con ellos con quienes se ha tomado la decisión, o sea, **cuando decimos que queremos una certificación (de alguna empresa de retail), está ahí el representante de la empresa, estamos nosotros**, y cuando se hace la ceremonia, se entregan los certificados, se hace el discurso, la foto, etc (...) las veces que hemos participado directamente en la certificación, pero hay otros casos en los cuales nosotros no hemos participado, y que ahí tenemos una cierta crítica”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

*“Esto del organismo sectorial es una instancia más bien de cúpula, en el sentido de que en estas mesas de trabajo, **no hay representantes de cada uno de los sindicatos, sino que hay un representante del sector que representa a los trabajadores, que soy yo, soy yo**, que en reuniones con los dirigentes acá en la confederación informo qué se está haciendo, informo todo lo que está pasando y recojo entonces opiniones e información, y se discute también cual es el impacto que han producido los cambios que se han producido en el sector, y después voy a las reuniones y trato de incidir, de hacer entender, de tratar de complementar los intereses que tiene todos los empleadores, de certificar a sus trabajadores, con la realidad que viven también los trabajadores, entonces tenemos una buena relación de diálogo para conversar las cosas, a veces nos agarramos como todas las cosas en la vida, pero comúnmente tenemos una buena experiencia de diálogo desde hace muchos años y que eso no significa que en la relación con los gerentes de cada una de las empresas, también con la cámara, no haya una forma de relacionarnos bastante sana, por decirlo de alguna manera, **o sea, avanzamos en los temas y llegamos a acuerdos**”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

Así entonces, se desprende de lo anterior, la participación de las instancias sindicales estaría más bien supeditada a *nivel de 'información'* en lo que hace a los procesos de certificación propiamente tales; y de **trabajo efectivo** en lo que hace a la elaboración de perfiles al alero de los Organismos Sectoriales –aun cuando en este último caso, se trataría principalmente de la Confecove.

Por otro lado, se observa un **involucramiento efectivo de distintas instancias** que trascienden el nivel de Recursos Humanos a nivel central: los gerentes de tienda deciden, eligen, observan, diseñan estrategias. Así,

*"(...) 'nos pusimos como objetivo que los tres (supervisores de venta) se certificaran, y yo iba a trabajar para ellos, iba a partir yo viendo las falencias que tenían los muchachos y qué les podía aportar (...) y en mi cargo de gerente de tienda me competía coordinar las ventanillas de los supervisores, y eso no fue al azar, lo que hice fue coordinar de tal forma de que el supervisor yo encontrara más débil, fuera a la capacitación con el supervisor que fuera más fuerte, cosa de que potenciara y minimizaran sus falencias, también de que le abriera los ojos en el tema motivacional de que esto era importante. Y así es como se certificaron esas tres personas". (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).*

#### EL PROCESO DE SELECCIÓN DE ÁREAS Y TRABAJADORES

Hay criterios de selección de áreas y de trabajadores. Sin embargo, en lo que hace a las áreas pareciera tener que ver más bien con los **criterios de priorización** (cuáles se certifican primero y cuáles después), en el marco de una **estrategia de incorporación global**. En el caso de los trabajadores, en cambio, **antigüedad y compromiso** constituyen principios claros de selección y exclusión. Así,

##### *Sobre las Áreas y la estrategia de Negocio:*

*"(...) la idea es tener todos los cargos certificados". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites)*

*"Se certifica por área o departamento". (Director sindicato Hites S.A.)*

*"A nivel general, pero enfocado principalmente a tiendas". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*"Creo que era con lo que debía comenzarse, porque son los que están directamente de cara al cliente, y **son la punta de balanza en relación al comercio y al mercado que tenemos nosotros que es la atención al público**. Si te das cuenta estaba el supervisor de venta y estaba el jefe del centro de atención al cliente, que son dos de las contenciones que tenemos directamente con los clientes, son los que interactúan directamente con el cliente". (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).*

##### *Sobre los trabajadores y los criterios de premiación e inversión 'segura':*

*"(...) los departamentos de personal han tenido cierto criterio de selección, y eso tiene que ver con... fundamentalmente **gente que tiene experiencia**, a la gente nueva no la certifican, pero sí los que tienen varios años de trabajo dentro de la empresa, o sea, cuando **saben que esa persona lleva varios años y que tiene un compromiso mayor con la empresa** (...) por un lado, un tema de antigüedad y por otro lado los departamentos que ellos consideran que son más productivos". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Confecove).*

##### *Sobre un único proceso de selección, combinado o en etapas*

En suma, se trata de un proceso de selección combinado en forma de 'embudo': se elige un cargo de interés para la empresa; como requisito dirigido a los trabajadores, que esté en el cargo –constituyéndose en un requisito del mismo-, que sea de planta, y que haya cursado y aprobado un curso de capacitación ad hoc.

##### *La percepción de los trabajadores*

En línea con la estrategia desplegada, los trabajadores **perciben selección de cargos**, así como **de trabajadores**, de manera mayoritaria. Sobre los **criterios** de selección de colaboradores(as) **hay desconocimiento**, como puede observarse a partir

de la diversidad de respuestas. Aun así, el proceso de selección es **calificado con notas 6 y 7** por la gran mayoría de los entrevistados(as):

Tabla N° 36.  
Hites  
Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa

		Empresa Hites %	N
¿Fue ofrecida a todos los cargos la posibilidad de participar en proceso de certificación de competencias?	Si, a TODOS los cargos	5,9%	1
	No, sólo a ALGUNO(S) de los cargos	94,1%	16
TOTAL		100,0%	17
¿Fue ofrecida a todos los trabajadores de cada cargo?	A TODOS los trabajadores de cada cargo	29,4%	5
	Sólo ALGUNOS(S) de los trabajadores del cargo	70,6%	12
TOTAL		100,0%	17
¿Cuál fue el criterio principal de selección de trabajadores?	Se seleccionó por antigüedad	11,8%	2
	Se seleccionó por tipo de contratación	5,9%	1
	Fue arbitrario, sin fundamento	11,8%	2
	Por la actitud de cada trabajador	5,9%	1
	Se ofreció a todos	29,4%	5
	Otro ¿Cuál?	11,8%	2
	No sabe	23,5%	4
TOTAL		100,0%	17
Nota a proceso de selección de áreas, cargos y trabajadores	Nota 5	17,6%	3
	Excelencia: 6 y 7	82,4%	14
TOTAL		100,0%	17

#### ¿Obligatoriedad o Voluntariedad?

Si bien en Hites la Certificación es un requisito de los cargos seleccionados, la percepción de los trabajadores no muestra consenso (Tabla 37):

*“Respecto de si es voluntario para los trabajadores certificarse “es obligatorio, es un requisito para el cargo”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

Tabla N° 37.  
Hites  
Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa Hites %	N
¿La participación en proceso de evaluación y certificación fue voluntaria?	Fue voluntaria, para los trabajadores que así lo quisieron	58,8%	10
	Fue obligatoria, para todos los trabajadores seleccionados por la empresa	41,2%	7
TOTAL		100,0%	17
¿Hubo trabajadores que decidieron no participar?	No, todos participaron	100,0%	17
TOTAL		100,0%	17

#### Sobre la magnitud: la certificación en números

El año 2016, 170 trabajadores fueron sometidos al proceso de evaluación y certificación, resultando todos “competentes”. Se trata claramente de un **número reducido**, que equivale al 6.6% del total de los 2.687 trabajadores involucrados en procesos de capacitación.

### El proceso de selección 'planeado' dando cuenta del nivel de interés en el modelo

El proceso de selección da cuenta del nivel de involucramiento de la empresa: queda clara la definición de una **estrategia de incorporación masiva al modelo, con ingreso escalonado**. También puede observarse la definición de un modo de **trabajo coordinado entre nivel central y tiendas**, que incorpora conocimiento y necesidades de estas últimas:

*“Directamente lo hicimos con el gerente de sucursales, nosotros nos enfocamos principalmente al personal de tienda, el 90% de la dotación que tenemos es de personal de tienda, y tal como lo mencioné, ese 90% no tiene estudios formales, entonces, él definió (el gerente de sucursales) a las personas del personal de tienda, y dentro de estos años nosotros vamos definiendo a quién vamos a certificar, por ejemplo, hace dos años empezamos con los supervisores (en el año 2015), y el año pasado con el segundo grupo, ya casi tenemos un 90% de todos los supervisores de ventas certificados. El año pasado certificamos a todas las personas del servicio al cliente de Santiago, y este año vamos a certificar a todos los de regiones, pero los que están faltando son los cargos que mencioné anteriormente. El otro cargo de vendedor integral que está para certificar, es un cargo que está en extinción”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

### EL MODELO DE CERTIFICACIÓN: ¿CERTIFICACIÓN SOLA O COMBINADA CON CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO?

Por un lado, cuando un cargo es seleccionado, la certificación constituye un requisito del mismo. Para enfrentar el proceso, los **trabajadores son capacitados de manera previa** y deben **aprobar la capacitación** para continuar con el proceso de acreditación:

*“Previo a la certificación, las personas tienen que aprobar un curso de capacitación; cuando lo aprueban van a certificación. Entonces hubo gente que quedó fuera del proceso, es por eso que los dividimos en dos grupos, uno en el 2015 y el 2016. Esa gente que quedó fuera en el 2015, y vieron que sus compañeros se certificaron, en el 2016 andaban detrás de nosotros preguntando cuándo era el segundo periodo de certificación”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

Luego, aquellos **trabajadores que no aprueban** el proceso de **certificación** propiamente tal, tienen **capacitación remedial al año siguiente**, previo a enfrentar un **segundo proceso de evaluación y certificación**:

*(Si alguien no logra la certificación) “hay una capacitación posterior al año siguiente; pero sólo hay una segunda oportunidad”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites). (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

A pesar de tratarse de un procedimiento estándar, destaca cómo **la percepción de los trabajadores muestra opacidades**: una proporción significativa responde no haber realizado capacitación; desconoce su obligatoriedad; y la atribuye sólo a algunos trabajadores:

Tabla N° 38.  
Hites  
Capacitación o entrenamiento, antes del proceso de certificación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa (respuestas validas)

		Empresa Hites %	N
Antes del proceso de evaluación y certificación y de manera relacionada con el mismo ¿Realizó algún tipo de capacitación laboral?	No, no realizó capacitación	47,1%	8
	Sí, a través de la empresa o proporcionada por la empresa	41,2%	7
	Realizó entrenamiento en el puesto de trabajo, orientado por la empresa (jefes, instructores)	11,8%	2
TOTAL		100,0%	17
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue voluntaria?	Fue obligatoria	44,4%	4
	Fue voluntaria	55,6%	5
TOTAL		100,0%	9
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue general a todos los trabajadores en proceso de certificación o solo a algunos?	General a todos los trabajadores	37,5%	3
	Sólo a algunos trabajadores	62,5%	5
TOTAL		100,0%	8

## EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN INICIAL

Las expectativas previas frente a la **posibilidad de resultar certificado**, resultan variadas: remiten principalmente a **movilidad interna, empleabilidad y mejoramiento de desempeño** (Tabla 39).

Tabla N° 39.

Hites

Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar certificado o "competente"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona	
		%	N
Expectativas laborales de resultar certificado(a)	Podrían promoverlo en su cargo, ascender a su puesto	35,3%	6
	Obtener una recompensa económica o mejor salario	17,6%	3
	Obtener una mejor evaluación por su desempeño laboral, reconocimiento	5,9%	1
	Obtener estabilidad o mayor estabilidad en el empleo		
	Obtener mejores condiciones físicas de trabajo		
	Tendría mejores posibilidades de trabajo en otras empresas	29,4%	5
	Podría mejorar su currículum vitae	29,4%	5
	Otra	23,5%	4
	Podría mejorar su desempeño	29,4%	5

El **aumento salarial**, aparece asimismo en el discurso espontáneo de un trabajador-dirigente, como una **expectativa no cumplida**:

*"Yo esperaba, a mí parecer, con la certificación identificarme con lo que yo hago, o mi especialidad, con lo cual, yo esperaba también aumentar mi renta". (Director sindicato Hites S.A.)*

Del otro lado, el principal problema ante un 'fracaso' en el proceso evaluativo tiene lugar, en el imaginario, sobre la **imagen o status laboral** (Tabla 40). No obstante, se trata de niveles bajos, probablemente debido al trabajo específico sobre los temores, llevado a cabo por la dirigencia sindical:

*"(...) al principio un poco de temor, o sea, esto de, "me van a evaluar", "¿y si salgo mal qué? ¿Me echan de la pega?"; entonces ahí está la intervención nuestra, en los casos que nosotros hemos participado, en que vamos a hablar directamente con los trabajadores, si porque aquí no va a haber un despido, que no va a haber ningún riesgo de nada, y si algo de eso ocurre les pedimos a los trabajadores que nos comuniquen directamente porque ese no es el objetivo, porque nosotros estamos ahí para fiscalizar, o más bien cuidar de que eso no ocurra (...). (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

Tabla N° 40.

Hites

Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar "aún no competente"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados(as)*

		Menciona	
		%	N
Expectativas laborales de resultar "aún no competente"	Podría perder el empleo	11,8%	2
	Podría ver disminuidas sus remuneraciones		
	Podría tener una pérdida en el status laboral	29,4%	5
	Podría descender a un peor puesto de trabajo		
	Podría tener problemas con sus jefes	11,8%	2
	La empresa lo capacitaría o entrenaría	5,9%	1
	Otra	17,6%	3

Habida consideración de beneficios y desventajas frente a los escenarios posibles, la principal motivación de los trabajadores frente a la certificación, alude al **mejoramiento de las condiciones de empleabilidad** con miras a un **nuevo empleo**, que concentra algo más de un tercio de las respuestas; lo que, si se adiciona al objetivo de mejoramiento del currículum y al mejoramiento del futuro laboral, constituye una **clara y mayoritaria orientación al mercado externo**:

Tabla N° 41.  
Hites  
Motivación de los trabajadores(as)  
Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa

		Hites %	N
¿Cuál fue el motivo principal por el cual decidió participar en el proceso de evaluación y certificación?	Para cambiar de empleo en mejores condiciones	35,3%	6
	Para mejorar su Currículum Vitae	17,6%	3
	Para demostrar en la empresa que trabaja bien o que sabe hacer su trabajo	11,8%	2
	Para evaluar su desempeño, ver qué tiene que mejorar y qué está bien	11,8%	2
	Para tener una señal, reconocimiento (título, certificado)	11,8%	2
	Para mejorar su futuro laboral	5,9%	1
	Para continuar aprendiendo, capacitándose	5,9%	1
TOTAL		100,0%	17

#### RESULTADOS, CIERRE Y CEREMONIA

Todos los trabajadores participantes entrevistados de la cohorte 2016 **resultaron competentes y recibieron el certificado**. Además, la gran mayoría recuerda una **ceremonia de entrega** a modo de cierre:

Tabla N° 42.  
Hites  
Resultados del proceso de certificación  
Competencia, certificado y ceremonia  
Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa (respuestas validas)

		Empresa Hites %	N
¿Cuál fue el resultado del proceso de evaluación y certificación?	Se certificó: resultó "competente"	100,0%	17
TOTAL		100,0%	17
Concretamente ¿Le entregaron el certificado?	Sí	100,0%	17
TOTAL		100,0%	17
¿Hubo ceremonia de entrega de certificados?	Sí	82,4%	14
	No, no hubo ceremonia	17,6%	3
TOTAL		100,0%	17

#### 1.2.1.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

##### SOBRE LOS PERFILES

La evaluación sobre la **disponibilidad** de perfiles es **positiva**. Sin embargo, se trata de un **sector dinámico** que, se sostiene tanto desde los niveles gerenciales desde la representación de los trabajadores, resulta **difícil de mantener actualizado**:

*Respecto a los perfiles disponibles. "Yo creo que los perfiles que hoy día existen, son los perfiles que identifican las funciones que hoy día cumplen los trabajadores, y yo creo que los seis perfiles que hoy existen en el sector, de alguna manera reúnen a las funciones que cumplen la gran mayoría de los trabajadores, o sea, el vendedor, el reponedor, el asistente al cliente, etc. Yo diría que esos cinco o seis perfiles **están representados** yo diría que el **80% de los trabajadores**, faltan alguno que otro, pero que son grupos muchísimo más pequeños, por lo tanto, los perfiles que tiene el retail son los que de alguna manera **representan la forma como funciona el retail hoy día**". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

*"Como los **procesos del Retail son tan rápidos y tan cambiantes**, la principal desventaja es que nos demoramos aproximadamente 2 años en certificar algunos cargos, y hay algunos cargos que ya no existen, hay perfiles que ya no están vigentes, por ejemplo, el del vendedor integral". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*“(los perfiles) **aún son pocos**, debiéramos intensificarlo más anualmente (...). Los perfiles están bien, pero son pocos para la cantidad de años que llevamos en este tema”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*“(...) **los últimos perfiles que definimos hace dos o tres años atrás rápidamente quedaron obsoletos** porque con esto del autoservicio se eliminaron muchos perfiles, y entramos directamente en esta nueva realidad del cajero y reponedor ordenador, que es otro tipo de perfil, y que tuvimos que hacerlo ahora (...)”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

#### SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO

A partir de algunas consultas es factible observar cómo se trata de un **proceso liderado por la empresa**, en el que las **instancias de representación** de los trabajadores **no están incorporadas** a nivel de las decisiones relativas a la certificación de los ‘colaboradores(as)’:

*Respecto a conocimiento de perfiles “En el centro de distribución está bien, el resto **no lo tengo claro porque como le digo no es un tema que la empresa nos informe a nosotros o que nos tome nuestro parecer**”. (Director sindicato Hites S.A.)*

*“(...) a través de los comités bipartitos es pero, **absolutamente marginal la participación que tienen los trabajadores en el tema de la capacitación y obviamente de la certificación** de los trabajadores”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

*“(...) **a nosotros como sindicato nos gustaría ser considerados, pero no ha sido así**, porque por ejemplo yo tengo conocimiento de que hubieron trabajadores certificados, por ejemplo, en el centro de distribución. Se certificaron trabajadores ¿bajo qué concepto? No lo manejo, lo mismo que en las tiendas, el año pasado se certificaron trabajadores, que son jefaturas”. (Director sindicato Hites S.A.)*

*“(...) entonces los comités bipartitos, yo diría que también **son una figura un poco como decorativa** dentro de lo que es la estructura de funcionamiento de las empresas. No es mucho lo que se favorecen los trabajadores por ese lado”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

*“Las ceremonias sí se han llevado a cabo, tal cual le dije anteriormente, **enterándome a través de la prensa**”. (Director sindicato Hites S.A.)*

*“Los **dirigentes sindicales no han participado** en esto, pero si tienen el conocimiento, porque estos dos cargos que hemos certificado han sido de jefaturas, los sindicatos están más enfocados a lo que es administrativo, cajeros o reponedores. (...) **pero no les preguntaremos** (a los sindicatos) **porque como le dije, la capacitación/certificación son obligatorios**, no concertamos ese asunto con ellos, pero sé en las reuniones sindicales se comenta. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

#### SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Desde afuera, como actor involucrado a partir de la participación en el Organismo Sectorial, el representante ante Consfecove relata las **dificultades de comprensión por parte de las jefaturas** operativas respecto a las necesidades del proceso de evaluación, y la reducida colaboración con la tarea:

*“(...) donde han tenido dificultad los evaluadores es en la comodidad, o que les den la facilidad más o menos para que entre a la empresa, entreviste a los trabajadores y cumplan bien su trabajo, ahí ha habido un problema que hemos detectado en el tiempo, y es que las jefaturas nunca te dan la facilidad, los tiempos a los trabajadores, los horarios, siempre hay alguna dificultad (...) la mayoría no tienen mucho conocimiento de este proceso de certificación, **entonces lo ven como una invasión, gente externa que viene de afuera, y que llega a conversar con los trabajadores**, ahí como que falta una comunicación de la empresa con la jefatura de estos departamentos para decirles en qué están, entonces fluye más rápido todo el trabajo de los evaluadores. En esto que te estoy contando ha habido problemas”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

Al reverso, desde la propia empresa, se reclama la **necesidad de una mejor adaptación del proceso de certificación a los ritmos propios** de las sucursales y su planificación:

*“Ahí estuve medio complicado, porque yo planifico los horarios de mis supervisores mensualmente, les tengo la planificación de dos meses porque me importa que ellos puedan organizar sus tiempos a nivel familiar, entonces, de repente fue muy sobre la fecha el ir a evaluar. Yo creo que ahí hay un desacierto en relación a que debiésemos cuadrar mejor los días. Yo me tuve que acomodar a los horarios de otras tiendas (...) Recursos Humanos me avisaba, pero otra cosa es el área de Recursos Humanos que está centralizado, creo que **deberíamos tener más competencias como tienda**. Deberían preguntarme si me parecen bien las fechas porque hay que supervisar a los tres supervisores, y cuándo van a estar o cuándo van a estar los tres junto contigo, entonces, yo no tengo ningún problema, les mando el horario, porque tampoco es justo que les quite un día libre, porque les di días libres para que se planifiquen, no es justo que les diga que vengan a trabajar porque los van a certificar, no digo que haya sido así, porque insisto, **coordinamos bien los días**”. (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).*

#### SOBRE LA RETROALIMENTACIÓN

*“Después del proceso de evaluación, muy bien, **se tomó todo el tiempo del mundo para venirme a explicar** por qué fue... de hecho, para mí fue muy importante esa retroalimentación, porque me pasó cuando conversamos le dije que para mí es importante... yo pedí que viniera. La retroalimentación para mí es vital, qué ves que no ven mis ojos”. (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).*

#### SOBRE EL FINANCIAMIENTO O LOS RECURSOS

Si bien la empresa reconoce una inversión durante el primer año, **a partir del segundo todo el proceso fue financiado con recursos del Estado**<sup>22</sup>. Lo que se reconoce como una ventaja —y pareciera como una modalidad que llegó para quedarse— a la que, no obstante, se critica en términos de **tiempos** asociados al proceso:

*“El primer año lo hicimos con Recursos SENCE Propios y con **Costo Empresa Propia**, porque no todo lo financia SENCE, ellos solo financian el 70% de las Certificaciones; el año pasado, para el cargo de Servicio al Cliente, conseguimos recursos con SENCE” (...) pero el año pasado logramos que Chile Valora, a través de fondos de SENCE nos dieran recursos, y con esos certificados funcionaremos para las personas de Servicio al Cliente, no tuve que sacar de mis recursos, es del Estado”.*

*“(...) los recursos se liberan de forma muy tardía. Me llamaron de Chile Valora, me dijeron que aparte de certificar a las personas de servicio al cliente, pueden ser a bodegueros también y **puedes disponer de equis monto, pero como te digo, se liberan demasiado tarde**”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

Como recomendación, se sugiere la **utilización del 1%** de excedente:

*“No (han recibido becas o franquicias), pero es un anhelo, porque todos los años a todas las empresas les quedan excedentes, nos sobra un 1%, y ese porcentaje por lo general, se va a becas, y esas becas van a un fondo común, por lo tanto, nosotros perdemos ese excedente. **Le pedimos a Chile Valora que nos hicieran las gestiones de SENCE, que por qué esas platas que pierde la empresa no se utilizaran para las Certificaciones de la empresa**”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

#### SOBRE EL VALOR DE LA CERTIFICACIÓN

**Empleadores y trabajadores otorgan valor a la certificación**, y consideran que es el otro segmento el que debe asignárselo en la misma línea:

*“(...) y de alguna manera, en el tiempo, **los empleadores han venido dándole un mayor reconocimiento a los procesos de certificación** de los trabajadores a través de ChileValora (...)”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

*“(...) la tarea fue hacerles el hincapié en la importancia que era certificarse, o sea, tú ves que yo tengo acá la certificación, entonces **cuando le toman el peso de tener una certificación por la Cámara de Comercio, que es un tema no menor**”.*

<sup>22</sup> La información sobre financiamiento corresponde a la proporcionada por la propia empresa. La base de datos entregada por ChileValora no contiene información de financiamiento en el caso de Hites; ni los 73 casos correspondientes al año 2010, ni los 32 entregados con posterioridad, correspondientes al año 2016.



*que ChileValora le dé la oportunidad, ahí hubo cambio de switch de parte de los trabajadores". (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).*

*"Entonces (les digo) yo soy el mejor ejemplo de que con la perseverancia se puede lograr las cosas, yo valoro mucho este tipo de cosas y ustedes no le toman el peso que deberían, porque es una certificación que finalmente es un cartón; en este momento tengo un cartón que me dice que soy experto en este tema, yo estoy certificado para trabajar en esto, me gusta el comercio, y me certificó la Cámara de Comercio, cómo no va a ser importante". (Gerente de Sucursal Alameda, Hites).*

De manera específica, se asocia como mecanismo alternativo de calificación para aquellos excluidos de la enseñanza formal; lo que quiere decir que de algún modo se excluye como un mecanismo de actualización y especialización para alguien con formación técnica o universitaria, **circunscribiéndose a quienes "no tienen estudios"**:

*"(...) a nivel de todas las empresas porque creo que hay mucha gente que a lo mejor no tiene estudios y al ir certificando, efectivamente comprobamos que la pega se está haciendo bien. Yo creo que ChileValora debería continuar, por ejemplo, lo hicieron en esta tienda y deberían haber vuelto a certificar más trabajadores". (Subgerente Comercial).*

En lo que hace a la **percepción del valor del certificado en el mercado de trabajo**, el 'para qué sirve en el mercado', se asocia al **incremento en la posibilidad de encontrar o cambiar de empleo**, no así a la obtención de aumentos salariales:

*"El mercado, por lo que yo he observado, ya que yo analizo todo ese asunto, recluto y busco supervisores, y he conversado con supervisores que vienen de Ripley o Falabella, y me muestran su certificación; pero el mercado no lo reconoce como un plus, por ejemplo, si yo escribo en mi currículo que soy certificado y pensar que con eso ganarás más dinero, no, no es así; esa certificación te da más oportunidad de quedar en un trabajo, pero no ganarás más". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

Desde el mundo de los trabajadores emerge una reflexión que coincide con lo expresado, desde 'la otra vereda', por una jefatura gerencial del mundo de la hotelería: **la capacitación y la certificación generalizada en una industria, eleva el nivel de los recursos humanos de toda ella**. Al sentir del representante sindical de Confecove, se trata de un aspecto no suficientemente considerado desde el mundo empresarial:

*"(...) una de las características principales que tiene el retail, es la rotación (...) algo ha ayudado a que los empleadores entiendan la importancia de la certificación, porque existe lo que se llama una especie de celo que tienen los empleadores, en el sentido de que, yo te capacito, pero te capacito lo justo y necesario para que tú hagas lo que yo quiero, que es vender esta taza, te voy a capacitar solamente para que vendas esta taza y este platillo porque el celo que tienen es que si yo te enseño más cosas, tú después te vas a otra empresa y todo lo que yo invertí en enseñarte lo pierdo porque tú te vas a otra empresa, y la otra empresa es la que va a aprovechar la inversión que yo hice en capacitación, aquí el tema es que, hay que capacitar a todos los trabajadores, y certificar a todos los trabajadores para que entonces ese trabajador pueda rotar dentro de las empresas y va a tener el conocimiento necesario en cualquiera de ellas, y por lo tanto es un gasto en principio, pero después ya no va a ser necesario, y así todos los empleadores del retail van a poder tener acceso a esa gente que está capacitada para cumplir la labor que ellos quieren". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Confecove).*

#### ASPECTOS A MEJORAR Y/O RECOMENDACIONES AL SISTEMA

Los **tiempos involucrados en el proceso global, versus los tiempos de 'pertinencia' de los perfiles, en un contexto dinámico**

*"(...) se contrata una empresa externa que es la que, valida, ese proceso es muy lento, se demora casi la mitad de un año en seleccionar la empresa y que certifique. El año pasado comenzamos en el mes de agosto, ya estamos a marzo y todavía no pasa nada, yo creo que va a pasar todo este año para certificar 3 cargos, y eso no nos conviene porque ese cargo sufre cambios o queda obsoleto, entonces, ya no se pueden certificar todas las competencias". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*"Como los procesos del Retail son tan rápidos y tan cambiantes, la principal desventaja es que nos demoramos aproximadamente 2 años en certificar algunos cargos, y hay algunos cargos que ya no existen, hay perfiles que ya no están vigentes, por ejemplo, el del vendedor integral". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

### Los **tiempos** involucrados en el proceso global, versus la **necesidad de certificación** de cargos

(...) **una mayor rapidez, fijando metas** de forma que, por ejemplo, en el 2018 todos los cargos estén certificados, porque es muy importante que a estas personas, que la mayoría no tienen estudios formales o están en situación de vulnerabilidad, los respalde algún tipo de especialización, eso les da mayor empleabilidad y pueden aspirar a cargos más altos". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).

### La falta de participación de los **sindicatos** en las decisiones, y la **necesidad de ser considerados** (validados) desde ChileValora

"(...) otra crítica que yo le hago al sistema, y es que **nosotros somos parte de la mesa, aprobamos los perfiles, estamos en la discusión, vamos para allá, vamos para acá**, pero cuando los empleadores se consiguen ellos los recursos, vía financiamiento del estado, y no pasa a través de una gestión en conjunto con nosotros, **ellos hacen sus procesos de certificación, después le entregan los certificados a los trabajadores y a nosotros ni siquiera nos invitan a las ceremonias**. Entonces aquí (y esto se lo he dicho a la gerencia ejecutiva de ChileValora) **no es posible que los empleadores siendo que paga el estado, estén certificando trabajadores, y que nosotros como representantes no tengamos ninguna participación, cero participación, entonces ahí tenemos también una crítica**". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).

### Acerca del **financiamiento**

"(...) es un anhelo, porque todos los años a todas las empresas les quedan excedentes, nos sobra un 1%, y ese porcentaje por lo general, se va a becas, y esas becas van a un fondo común, por lo tanto, nosotros perdemos ese excedente. **Le pedimos a Chile Valora que nos hicieran las gestiones de SENCE, que por qué esas platas que pierde la empresa no se utilizaran para las Certificaciones de la empresa**". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).

### La alineación con el **sistema de educación superior**

"Por lo que he escuchado, ChileValora quiere hacer **alianzas con ciertos organismos educacionales**, con Centros de Formación Técnica, y esto ayuda mucho ya que las Certificaciones ayudan mucho a las personas". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).

### Priorización del grupo de trabajadores certificados

Los trabajadores participantes muestran un **nivel de satisfacción elevado**, lo que se visualiza en el número de entrevistados(as) que no tiene "recomendaciones de mejora", y en la heterogeneidad o variedad de las propuestas:

Tabla N° 43.  
Hites - Aspectos negativos a mejorar, del proceso de certificación  
Primera mención  
Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa (respuestas validas)

		Empresa Hites %	N
¿Cuáles cree usted que han sido los aspectos negativos del proceso de evaluación? Primera mención	Ninguno	47,1%	8
	Criterios de evaluación poco acordes con la función o trabajo realizado	11,8%	2
	Problemas con los tiempos	11,8%	2
	Falta de relación con el mejoramiento de las condiciones del trabajo	11,8%	2
	Otro: ¿Cuál?	11,8%	2
	El proceso de entrega de certificados	5,9%	1
TOTAL		100,0%	17

### I.2.1.8. CHILEVALORA Y EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN

Como observaciones relativas al sistema en general y al rol de ChileValora en particular, se relevan tres aspectos:

- (a) por un lado, la necesidad de **ampliar la cobertura de la certificación** para potenciar su capacidad de impacto sobre empresas y trabajadores;
- (b) por otro, las **bondades del sistema para incorporar de manera más activa a la voz de los trabajadores** en aspectos previamente reservados de manera exclusiva a las empresas;
- (c) en tercer lugar, el **trabajo exitoso de ChileValora** tanto en lo que hace a la **difusión y sensibilización** o motivación de las empresas para la participación en el sistema, así como en lo relacionado con la convergencia de capacitación y certificación a través del **desarrollo de los planes formativos** ad hoc. Así:

#### SOBRE LA CAPACIDAD DE IMPACTO DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN

*"(...) es poca la cantidad de cupos disponibles para que las empresas puedan tener, o sea, estamos hablando de por ejemplo el caso de Falabella, les asignan 200 cupos, para una empresa que tiene 50 mil trabajadores es una gota en el mar, entonces el criterio que emplean las empresas es qué zona de Santiago, ya saquemos tres para Parque Arauco, otros cuatro de Plaza Vespucio, etc. Entonces como que **picotean un poco y no concentran en alguna tienda en concreto, tratan de aprovechar los pocos cupos, de repartirlos en todas las tiendas para que tenga un pequeñito impacto**". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

*"(...) es interesante lo que ocurre, a pesar que este es un proceso que está todavía iniciando, esto lo digo porque la certificación de los trabajadores en Chile todavía es pequeña, **es un grupo pequeño de trabajadores que se han certificado**, y esperamos que esto se siga extendiendo al resto de los trabajadores". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

#### EL ROL DE CHILEVALORA EN LA PARTICIPACIÓN DE INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES, Y LA OPORTUNIDAD DE AUNAR CAPACITACIÓN-CERTIFICACIÓN

*"La capacitación siempre ha sido, o siempre fue un ámbito de exclusiva decisión de la empresa, cuando ChileValora nos dice, vamos a ver el tema de la certificación, si hay problemas, si tienen derechos los trabajadores, vamos a pedir que sean capacitados. **Cuando nos hablaron de eso nosotros paramos las antenas y dijimos, aquí tenemos un espacio al que nunca las empresas nos permitieron meternos y esta es la posibilidad**, porque como te señalaba anteriormente, a través de los comités bipartitos es, pero, absolutamente marginal la participación que tienen los trabajadores en el tema de la capacitación y obviamente de la certificación de los trabajadores. Entonces cuando nos dijeron esto, **nos metimos, porque es una instancia de participación directa**, o sea, imagínate lo que significa sentarse en una mesa con los representantes de todas las empresas del retail y poder definir, bueno, primero esto de la certificación porque en el camino también nos fuimos dando cuenta que no podíamos solamente certificar, sino que también había que meterse en el tema de la capacitación, y ahí entonces se incorporó a ChileValora este nuevo elemento que al principio no estaba de ChileValora solamente la certificación, y la capacitación era otra cosa, era el SENCE que tenía que ver por otro lado, **pero hasta hace un año y medio o dos años, la capacitación ya forma parte de la estrategia de ChileValora para esto de la certificación de los trabajadores**". (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

#### LA IMPORTANCIA DEL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN

*"Yo creo que Chile Valora ha hecho un buen trabajo en ese aspecto, porque era un tema que, si bien existía una ley, **era muy poco difundido, y se ha hecho un trabajo de sensibilizar** a las empresas de que esto era una buena herramienta". (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

### I.2.1.9. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA

Se reporta una **disposición concreta a continuar** participando en el proceso de evaluación y certificación de trabajadores, lo que se evidencia en los planes escalados de incorporación de cargos:

*“Aún son pocos (los perfiles certificados), **debiéramos intensificarlo** más anualmente”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*“En este momento, nosotros ya hemos certificado dos cargos, uno tiene que ver con los supervisores de ventas y lo que es el servicio al cliente. **Esperamos que este año se certifiquen dos cargos más** que son muy importantes para nosotros, es el cajero de Retail y el ejecutivo de tarjeta de crédito, estamos en la espera de que se certifiquen (los que están en proceso) para poder incorporar a las personas en este (nuevo) proceso”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*(... la empresa está dispuesta a repetir la experiencia de certificar porque) **la idea es tener todos los cargos certificados**”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

En este marco, el **sistema se valora y se entiende como un claro beneficio** la posibilidad de extenderlo. Pero la responsabilidad se le arroga a ChileValora: se espera de la institucionalidad actual que continúe avanzando y ampliando oferta; que aumente cupos (oferta de Certificaciones asociadas a algún sistema de no pago), que amplíe la posibilidad de financiamiento vía franquicia tributaria asociada exclusivamente a certificación, que forme alianzas orientadas a la integración con el sistema de educación formal, que evalúe los resultados...

*“(...) aquí **por vía de la ley tenemos que avanzar** para que los empleadores, así como hacen capacitación a través de la franquicia, que piden una cantidad importante de dinero, que los empleadores pueden descontar de los impuestos que pagan al Estado, debería haber **una ley más precisa que favorezca que parte importante de ese dinero se destine a la certificación** (...). (...) de hecho a las OTIC les sobra plata, hemos postulado a la OTIC de la Cámara de la Construcción y les hemos pedido plata para poder certificar a los trabajadores: ‘pero cómo se te ocurre hacer eso’; entonces yo creo que eso es un desafío importante, **buscar la forma como legalmente hacemos que una franquicia tributaria ayude a la certificación de los trabajadores**”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

*Por lo que he escuchado, **ChileValora quiere hacer alianzas con ciertos organismos educacionales, con Centros de Formación Técnica, y esto ayudaría mucho** ya que las Certificaciones ayudan mucho a las personas”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).*

*“Sería interesante que **ChileValora hiciera un estudio sobre esto, que tomara un grupo de trabajadores que fueron certificados, que están todos trabajando en la empresa y saber si su continuidad, sus habilidades, sus conocimientos se desarrollaron más o no, entiendo que eso no se ha hecho todavía nada, y nosotros no tenemos mucha información de eso**”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

Lo que es evidenciado y relevado claramente por un dirigente sindical seriamente involucrado en el Sistema:

*“Los **empleadores mayoritariamente no ven como importante gastar dinero en la certificación de trabajadores, no todos, pero generalmente los empleadores no ven la importancia de hacer inversión en sus trabajadores a través de certificación. Entonces hoy día o hasta hoy, el gran peso del financiamiento de la certificación que está haciendo ChileValora se lo ha llevado el propio Estado, porque es el Estado el que se ha tenido que poner con lucas para tratar de darle impulso, para que esto funcione, y que los distintos sectores productivos del país vayan viendo la importancia que tiene esto. Pero es un trabajo todavía que está por hacerse y falta muchísimo camino por recorrer, y en este muchísimo camino por recorrer, una de las cosas más importantes es convencer a los empleadores que tienen que invertir en la certificación, y que no sea el Estado el que esté llevándose el peso mayor del financiamiento de la certificación de los trabajadores**”. (Representante Sindicato Nacional Hites, representante ante Consfecove).*

#### I.2.1.10. EN SUMA...

- Hites ha desarrollado una **política de capacitación** en la que ha **incorporado la certificación laboral**; pero de forma **acotada a lo que el Sistema Nacional pueda allegarle** sin un desembolso de recursos propios –lo que hace que desde los niveles sindicales se desestime como política y se atribuya como “experiencia en ciernes”.

Esta incorporación a la política de capacitación en particular, y de recursos humanos en general, se hace visible en el **modo de selección de áreas, puestos o departamentos** a certificar, correlacionada con el desarrollo del modelo de negocios. Asimismo, en la inclusión de la certificación dentro del **calendario anual de capacitaciones** de la subgerencia; y en la **articulación capacitación-certificación** y el requisito de aprobar la primera, para incorporarse al proceso de evaluación de la segunda; o la disponibilidad de capacitación ‘remedial’ al año siguiente -en el caso de los

trabajadores ‘aún no competentes’- ante la posibilidad de una segunda y última oportunidad de aprobación. Así, por último, el hecho de que **certificarse constituya un requisito del cargo**, aun cuando en un proceso lento o de bajo impacto numérico, grafica su **incorporación real** y no discursiva.

- La característica de los trabajadores que torna especialmente pertinente la certificación, desde la perspectiva de los distintos actores involucrados, es el **nivel de calificación**; lo que los entrevistados definen como “sin estudios”, aludiendo a la ausencia de diplomas de nivel terciario o universitario: **no habría otro modo** de acceder a una acreditación de la expertiz.
- En términos de **uso**, se trata principalmente de un **mecanismo de reconocimiento o premiación a los trabajadores**; lo que se ve refrendado en los **mecanismos de selección**: si bien se trata de un requisito del cargo -ergo, de una actividad obligatoria- el orden de prelación en la selección viene dado por el **nivel de compromiso** con la empresa.

En segundo lugar, y a un nivel incipiente, se incorpora en la **gestión de recursos humanos**, como una variable interviniente –un elemento más- en lo que hace a las **promociones internas**.

Finalmente si bien se utiliza para generar **módulos de capacitación preparatorios**, no hay un uso formalizado de los resultados para reducir **brechas de desempeño**; lo que se observa, a veces, a nivel de **iniciativas individuales y personales** de algunas jefaturas<sup>23</sup>.

- En lo que hace a los **objetivos** de la empresa, la certificación responde principalmente a una **estrategia orientada a motivar, comprometer y retener a los recursos humanos**, en el marco explicitado de **alta rotación**. Circularmente, se selecciona a aquellos *trabajadores más proclives a mantenerse dentro de la empresa*; y se los premia e incentiva *brindándoles algunos ‘beneficios’ considerados de valor* –como la certificación.
- Los criterios de selección de **áreas a certificar**, remiten a **estrategias de incorporación con objetivo de masividad**. En ese marco, se privilegian posiciones de cara al cliente. La selección de **trabajadores**, alineada con la motivación de premiación y retención, utiliza criterios como la **antigüedad**, el **compromiso** y el **desempeño**.
- En términos de **resultados**, para la **empresa** se reconoce una mejora a **nivel de compromiso** de los trabajadores certificados, así como de **clima organizacional** y, con recaudos en relación al ‘peso’ o número de trabajadores involucrados, una **contribución al sistema de promociones** internas. Desde la perspectiva de los **trabajadores**, se trata de la obtención de esta señal ‘objetiva’, indicativa de una **mejor posición de frente al mercado** o ‘empleabilidad’; de una mayor **probabilidad de ascensos** (aspecto que no concita consenso), y de un mejoramiento en la **auto-imagen laboral**.
- Como aspectos a mejorar, el tema de los **tiempos** resulta crucial: se consideran excesivos tanto en referencia a la necesidad de incorporación de cargos al proceso, como en lo que hace a la vigencia de ciertos perfiles, en el contexto de un sector que se aprecia como dinámico.
- Respecto a la posibilidad de continuar participando en el sistema, la disposición es clara y la **certificación se considera un objetivo a masificar** hacia el conjunto global de trabajadores. Sin embargo, se parte de la base de un **sistema gratuito** basado en la utilización de los distintos **mecanismos de financiamiento SENCE – ChileValora**.

<sup>23</sup> La capacitación anterior a la certificación muestra alineación; pero no hay un trabajo sobre planes de capacitación posteriores derivados del análisis de brechas.

## I.2.2. RIPLEY

El principal negocio de Ripley es la **venta al detalle** de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tiendas por departamento y el canal online. Al mismo tiempo, participa en el negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio de la Tarjeta Ripley del Banco Ripley, ofreciendo créditos de consumo y tarjetas de crédito MasterCard. También participa en la propiedad de **centros comerciales en Chile y Perú**. Actualmente, administra **71 tiendas** con una superficie de venta total de más de 460 mil metros cuadrados, y con más de **1,5 millones de tarjetas de crédito** con saldo; y se considera una de las mayores compañías del sector retail de Chile, Argentina, Perú y Colombia.

La empresa, originada en 1956 y con sede central en Santiago, es controlada por la familia Calderón Volonchinsky, y se compone de accionistas.

Se presenta a continuación de manera sintética, algunas de las características principales de Ripley:

Indicadores	RIPLEY
a) RUBRO	Retail
b) AUTONOMÍA DE LA EMPRESA:	Ripley, es un holding chileno dedicado a la venta al detalle (Retail) y servicios financieros.
c) CASA MATRIZ O SUCURSAL	Matriz
d) PROPIEDAD DE LA EMPRESA:	Accionistas. Ripley es controlado por la familia Calderón Volochinsky.
e) PROPIEDAD DE LA EMPRESA:	Nacional
f) REGIÓN DONDE SE UBICA LA MATRIZ O SUCURSAL EN ESTUDIO.	Región Metropolitana
g) AÑO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA	1956
h) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.	El giro social comercial de Ripley Chile S.A. comprende el retail o la industria de tiendas por departamento.
i) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:	Industria del retail y negocio financiero, tanto a través de tarjetas de créditos no bancarias como por medio de filiales bancarias y financieras; negocio inmobiliario, mediante la participación de la propiedad en tiendas y en centros comerciales.
j) INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES:	32 sindicatos constituidos y activos.
k) TAMAÑO (TOTAL EMPRESA). NÚMERO DE TRABAJADORES	16.156 trabajadores

Indicadores	RIPLEY
l) Nº DE TRABAJADORES EVALUADOS O ENVIADOS A CERTIFICACIÓN AÑO 2016	Año 2013, evaluados. No hay certificados 2016.
m) Nº DE TRABAJADORES DECLARADOS CERTIFICADOS (DECLARADOS "COMPETENTES") EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN 2016	602 trabajadores certificados 2013.
n) ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS:	Gerencia de RRHH
o) LOCALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:	Dentro de la empresa
p) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA RECURSOS HUMANOS):	Gerencia General
q) ESTRUCTURA DE ÁREA DE CAPACITACIÓN:	Departamento de Capacitación
r) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA CAPACITACIÓN):	Gerencia de RRHH
s) INSTANCIA DE TOMA DE DECISIÓN PARTICIPACIÓN EN PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:	Gerencia de Recursos Humanos
t) INSTANCIA DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN:	Gerencia de Recursos Humanos y Jefatura de Capacitación
u) TAMAÑO DE LA EMPRESA, SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN/VENTAS AÑO 2016:	Grandes empresas
<p>ACTORES ENTREVISTADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* CRISTIÁN RODRÍGUEZ, GERENTE GESTIÓN PERSONAS (RECURSOS HUMANOS, VISIÓN ESTRATÉGICA)</li> <li>* PATRICIA MORA, JEFA DE CAPACITACIÓN (RECURSOS HUMANOS, ASPECTOS OPERATIVOS)</li> <li>* ALFREDO ESPINOZA, SUBGERENTE COMERCIAL (JEFE OPERATIVO)</li> <li>* ALICIA MALDONADO, PRESIDENTA SINDICATO RIPLEY STORE LIMITADA (REPRESENTANTE TRABAJADORES)</li> <li>* NORMA ARIAS, TESORERA SINDICATO RIPLEY STORE LIMITADA (REPRESENTANTE TRABAJADORES)</li> </ul>	

### I.2.2.1. ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Y MOVILIDAD

La política de recursos humanos, **considera la movilidad al interior de la empresa**. Aspecto reconocido tanto desde los niveles gerenciales, las jefaturas operativas, así desde las instancias de representación sindical:

*“Internamente **tratamos de promulgar y buscar la meritocracia**, y eso significa que nosotros a lo largo de los años hemos ido seleccionando algunos indicadores que nos permiten hacer filtros. Los indicadores que utilizamos en ese minuto fue el desempeño, ese fue el más crítico y relevante”. (Gerente Gestión Personas).*

*“Bueno, yo le digo, en cuanto a la movilidad no hay problema, en ese sentido **la gente que entra como asesora o asesor, si tiene habilidades, el jefe lo evalúa**, porque los jefes nos evalúan. **Después le dan la posibilidad** de ser o cajero, o vendedor integral. (...) Inclusive, en las reuniones de los viernes, nos entregan todos los cupos si uno quiere postular para otras tiendas o para mejorar”. (Presidenta del Sindicato).*

*“Hay movilidad. Siempre se le da la prioridad que, si hay tal puesto vacante, y **si hay alguien de los pares que reúna las condiciones, es para él**”. (Tesorera del Sindicato).*

Sin embargo y tal como se podrá observar más adelante, **la certificación no forma parte de esta política**, aun cuando en un inicio se constituyó en su principal motivación:

*“En algún momento **la incluimos en su política** (de recursos humanos), **pero no tuvimos el efecto esperado y la sacamos porque no nos permitió discriminar**. En el momento de postular el gerente desvalida la herramienta porque claro, la mayoría se certificaba y quedaba una o dos personas sin certificación, y el gerente incluía a todos porque para él daba lo mismo, si igual casi todos se certificaron. **Nuestro objetivo era que no debería haber nadie que tuviera una posibilidad de ascenso en ese caso a nivel mayor si no estaba certificado**”. (Gerente Gestión Personas).*

*“(...) por **movilidad no exigen que uno esté certificado**. El tema remuneración está dentro de la evaluación de desempeño, son diferentes tipos de mediciones, pero no está como requisito la certificación”. (Subgerente Comercial).*

#### CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES(AS) Y DEL GRUPO DE PARTICIPANTES DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

El **ingreso de trabajadores es masivo y poco selectivo**, y el ‘filtro’ se produce durante los primeros meses, donde rota una proporción considerable de colaboradores:

*“Claro, esa es la diferencia, pero **la gente que recién entra dura uno o dos meses**.(...) Es que, si tú tomas la antigüedad, a lo mejor tendría que ver el desempeño de la persona, porque si ya llega al año, es porque realmente necesita trabajar, quiere estar acá. Una persona no se va a quedar un año por quedarse y punto. A una persona que no le gusta esto, **entra, se queda tres meses o al mes y se va**, o se desvincula por diferentes motivos: porque no hace su trabajo, porque roba, porque no sé, etc. Eso es tajante acá”. (Presidenta del Sindicato)*

Por otro lado, se desprende del discurso de los propios dirigentes gremiales, la **falta de motivación** de un porcentaje también importante de trabajadores, lo que *explicará las políticas de motivación, retención y ‘distinción’* posteriormente planteadas:

*“Sí. La gente se está...El vendedor... No le hablo tanto de la gente antigua, porque traemos otra escuela, pero de la gente entre antiguo **y joven, no, no, no, lo único que les interesa es la plata**”. (Presidenta del Sindicato).*

*“Pero esa es la ética del vendedor, y lo que pasa es que eso se ha perdido, **por eso yo hablo mucho de capacitar, de reforzar**, de... Bueno, el que no quiere, no quiere no más, pero en algún minuto lo despedirán”. (Presidenta del Sindicato).*

En lo que hace al grupo de colaboradores(as) participantes en el proceso de certificación 2016, corresponde en una proporción **2 a 1 a población femenina**, de **edades variadas, escolaridad** asimismo **heterogénea** y mayoría localizada en niveles superiores, y con **marcada antigüedad** en la empresa. Lo que en la línea de lo analizado en relación a las empresas del sector comercio –supermercados y retail- muestra cómo los trabajadores seleccionados para los procesos de



evaluación y certificación **corresponden a un subgrupo particular del universo de colaboradores**, que incluye proporciones importantes de trabajadores(as) formados más allá de la media de la empresa; y con una permanencia en la compañía también mayor:

Tabla N°44.  
Ripley Características de los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, empresa (respuestas validas)

		Empresa Ripley %	N
Sexo	Hombre	35,0%	14
	Mujer	65,0%	26
TOTAL		100,0%	40
Intervalos de edad	18 a 30 años	17,5%	7
	31 a 45 años	47,5%	19
	46 a 60 años	32,5%	13
	61 años y mas	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Media completa	37,5%	15
	Técnica profesional incompleta	15,0%	6
	Técnica profesional completa	32,5%	13
	Universitaria incompleta	7,5%	3
	Universitaria completa	7,5%	3
TOTAL		100,0%	40
Nivel de educación (completo o incompleto)	Media	37,5%	15
	Técnica	47,5%	19
	Universitaria o mas	15,0%	6
TOTAL		100,0%	40
Antigüedad en la empresa	Entre 2 años y menos de 5	7,5%	3
	Más de 5 años	92,5%	37
TOTAL		100,0%	40

#### INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

El Sindicato de Ripley Store Limitada –incorporado al estudio de caso- agrupa a 208 socios; y se compone de una presidenta, un secretario y una tesorera:

*“La verdad, todo lo hacemos a través de conversación sobre la mesa, tratamos de ser lo menos conflictivo, pero sí **crear un puente entre el trabajador y la empresa**. Tratar de solucionar todos los problemas que conllevan”. (Presidenta Sindicato, Ripley Store Limitada).*

Se trata de un sindicato que “ha crecido mucho en el último tiempo”, desde unos 60, a estos 208 socios actuales. Además, se reconoce un segundo sindicato en esta misma área; y una cantidad mayor a nivel de toda la empresa:

*“Hay otro sindicato más. **Somos dos en el área de acá**”. (Presidenta del Sindicato).*

*“Acá **tenemos un alto nivel de sindicalismo**”. (Gerente Gestión de Personas).*

#### I.2.2.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN

##### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: LA PROMESA INCUMPLIDA

El uso que **hubiera querido darse a la certificación**, remite directamente a la **gestión de recursos humanos**. Como se verá, los resultados desincentivaron esta posibilidad:

*“En algún momento la incluimos en su política (recursos humanos), **pero no tuvimos el efecto esperado y la sacamos porque no nos permitió discriminar**. En el momento de postular el gerente desvalida la herramienta porque claro, la*

*mayoría se certificaba y quedaba una o dos personas sin certificación, y el gerente incluía a todos porque para él daba lo mismo, si igual casi todos se certificaron”. (Gerente Gestión Personas).*

*“(…) a nosotros nos dijeron que solo venían a certificarnos nuestros puestos de trabajo, y la verdad que después cuando conocí al evaluador, ahí fui entendiendo un poquito más esto. Yo en ese tiempo no tenía estudios, entonces era como para certificar efectivamente que yo mi pega la estaba haciendo bien, y estaba cumpliendo los requisitos que se pedían para el cargo”. (Subgerente Comercial).*

Se trata de una **aspiración inicial** basada en la confianza en la herramienta como detectora de brechas entre competencias de trabajadores y estándares de desempeño; vale decir, como una **herramienta que mejora la información sobre las competencias**:

*“(…) que me imagino que para la empresa certificar que el colaborador está haciendo bien su trabajo, es dentro de las cosas que se pedían y medían, uno por lo menos queda más tranquilo, decir ah ya, este trabajador está haciendo bien su pega, está cumpliendo, está certificado porque tiene una buena nota, porque pienso que si hubiese sacado una baja nota el trabajador no podría estar aquí”. (Subgerente Comercial).*

MECANISMO DE RECONOCIMIENTO O PREMIACIÓN A LOS TRABAJADORES: ENTREGA DE ‘VALOR’ EN EL USO OFICIAL

En tanto la posibilidad de **uso de la certificación como develadora de capacidades, habilidades y saberes** diferenciados entre los trabajadores **no resultó efectiva**, el uso como **entrega del beneficio de ‘señalización’** parece haber resultado más efectivo; lo que se explicita tanto desde los niveles de jefaturas como desde la experiencia de los propios certificados:

*“(…) la idea es que a todos ellos les sirva esta certificación un poco en su experiencia curricular, esa es la idea de que estén certificados, que puedan decir, ‘oye sabes qué, estoy certificado, soy cajero y en realidad sé hacer mi pega’”. (Jefa de Capacitación).*

*“(…) fue bonito porque en cierta manera fue una bonita experiencia, y sentir que estaba siendo reconocido, y después obviamente por la cámara chilena, entonces la verdad es que fue bueno”. (Subgerente Comercial).*

### I.2.2.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN

INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Y MECANISMO DE MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN

Tal como se comentó, el objetivo de **incorporar a la certificación como instrumento de gestión de recursos humanos**, constituye al inicio la **principal motivación**, no satisfecha. Sin embargo, una segunda razón da sustento al interés en el proceso: se trata de la constatación de trabajar con un segmento de **colaboradores con alto nivel de rotación**, lo que es reconocido desde las distintas instancias:

*“El retail es así, porque hoy día estamos acá, mañana estamos en París, y después estamos en Falabella, es la verdad. Si tú te vas es por algo, quizá es un poco mejor o qué se yo (...).” (Presidenta del Sindicato).*

En este sentido, la certificación y el levantamiento previo de perfiles, aparecen como **herramientas orientadas a la retención**:

*“A lo mejor ese es un cargo (asesor de compra) que se podría levantar, una porque la rotación de ese cargo es muy alta, entonces puede ser que a lo mejor también los incentivos no estén llegando finalmente a lo que nosotros necesitamos, a lo mejor hay que cambiar los incentivos, hay que ver qué está haciendo la competencia con ellos para que no roten, yo creo que podría ser un buen perfil a levantar, para tienda”. (Jefa de Capacitación).*

Desde la **percepción de los trabajadores**, la empresa certifica principalmente para **contribuir a su política de capacitación**:

Tabla N°45.

Ripley

Motivación: ¿por qué cree que la empresa decidió participar en el proceso?

Respuesta múltiple: primera, segunda y tercera mención, agregadas

Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Empresa Ripley %	N
¿Por qué certifica la empresa?	Porque tienen una buena política hacia los recursos humanos: los prepara, los capacita	34,6%	18
	Porque quiere saber en qué capacitar (qué aspectos necesitan refuerzo)	17,3%	9
	Porque quiere mejorar la productividad al contar con trabajadores mejor capacitados	15,4%	8
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los clientes	9,6%	5
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para aumentar su motivación y su compromiso con la empresa y la tarea	5,8%	3
	Porque quiere mejorar la productividad al tener trabajadores más contentos	5,8%	3
	Porque quiere seleccionar a los mejores trabajadores	3,8%	2
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los trabajadores	3,8%	2
	Porque quiere un criterio para ascender a algunos trabajadores	1,9%	1
	No sabe	1,9%	1
TOTAL		100,0%	52

\* Los 40 trabajadores(as) emitieron 52 respuestas respecto a la motivación de la empresa.

#### I.2.2.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN

##### RESULTADOS A NIVEL DE LA EMPRESA

Los **resultados a nivel de la empresa**, una vez que no se ha podido impactar en la gestión de recursos humanos, **aparecen como débiles**: algo de *modernización de la gestión* –todavía más como anhelo que como resultado-; *desconocimiento sobre la posibilidad de efectos sobre la retención*; percepción de *mejora en la imagen* externa y hacia el interior de la empresa:

*“(…) creo que la ventaja es que, en nuestro rubro, **producto de las necesidades que tenemos, es un valor agregado**, es algo que **te permite profesionalizar la gestión**, y por lo tanto es una oportunidad, nos entrega algo. Así fue pensado, así es como lo quisimos construir y así es como lo vendemos. (...) y el valor que se da con ChileValora, yo creo que ha sido sectorial y nos ha permitido trabajar con retail, supermercados, y por lo tanto te permite aunar lógicas de mercado, porque siento que en la mayoría nos lleva dos siglos de avance, y nosotros como retail estamos un poco en la prehistoria, entonces esto sirve para empezar a consolidar prácticas que permiten avanzar en este mundo”. (Gerente Gestión Personas).*

*“**Deberíamos tener alguna estadística** de todos los supervisores que permanecen y que fueron certificados, ahora, claramente siempre hay rotación. **Tenemos una rotación altísima**, en los líderes no es tanto, y más sobre todo en personas que se certifican que tienen muchos años con nosotros y que le ha costado un poco más moverse. Mucho de los que se certifican en esa oportunidad tienen que estar”. (Jefa de Capacitación).*

*“Sin lugar a dudas (se logró el **mejoramiento de la imagen** de la empresa). **Internamente también se logró**”. (Gerente de Gestión de Personas).*

##### RESULTADOS A NIVEL DE LOS TRABAJADORES

##### Percepción de los representantes de la empresa

A nivel de los trabajadores, **se percibe resultados con mayor fuerza**: se reconoce a la certificación como *señal que propicia el aumento de la empleabilidad*; como *gatilladora de una mejora en la autoimagen laboral*; como un factor que *contribuye al mejoramiento del desempeño*; así como al *aumento de competencias*. No, así como posibilidad de desarrollo de carrera laboral, intención inicial no satisfecha:

## ➔ SEÑALIZACIÓN Y MEJORA EN LA EMPLEABILIDAD

La percepción de mejora, no es unívoca:

*"(...) en cierta manera agregaron un **plus adicional a su currículo**". (Subgerente Comercial).*

*"(...) la idea es que a todos ellos **les sirva esta certificación un poco en su experiencia curricular**, esa es la idea de que estén certificados, que puedan decir, oye sabes qué, estoy certificado, soy cajero y en realidad sé hacer mi pega". (Jefa de Capacitación)*

*"(...) que yo me sentía seguro del trabajo que estaba haciendo y en cierta manera después, como me dijeron, algún día te vas de Ripley, **van a meter tus datos al sistema, y vas a ver que efectivamente tú estás certificado** y cumpliendo los requisitos que necesitas para el cargo que vas a ejercer". (Subgerente Comercial).*

*"(...) el cartón no te certifica como ingeniero civil, no te entrega un diplomado, sino que básicamente **te convalida en una lógica formal y por un tema de autoestima**, entonces genera esta suerte de que no me sirve mucho". (Gerente Gestión Personas).*

## ➔ EMPODERAMIENTO O MEJORA EN LA AUTO-IMAGEN LABORAL

*"(...) para mí es un impacto positivo, porque **fue más para creerme el cuento**" (...) "a mí me sirvió como un crecimiento, y hoy día yo estoy en el cargo de Subgerente comercial, y para eso también te exigen estudios". (Subgerente Comercial).*

*"(...) tuve dos vendedores que fueron certificados y la verdad que ellos en cierta manera igual estaban contentos porque sentían que al ser certificados su pega como vendedor la estaban haciendo bien, **sabían que ese puesto que estaban ocupando en ese momento lo estaban haciendo correctamente, cumplían con los requisitos**". (Subgerente Comercial).*

## ➔ MEJORA EN EL DESEMPEÑO

*"(...) el equipo de jefes que estaban en ese tiempo, en cierta manera orgullosos de haber sido certificados y que la pega la estaban haciendo bien, entonces **uno como que se cree más el cuento, entonces va haciendo las cosas mejor**, en esto se suma todo". (Subgerente Comercial).*

*"Creo que, al ser certificados, yo creo que cada uno se empoderó más del cargo, es como ¿lo estoy haciendo bien? Tengo que mantener, no puedo bajar, tengo que seguir subiendo, **tengo que hacer las cosas aún mejor** porque ya estoy certificado por hacer correctamente mi pega". (Subgerente Comercial).*

## ➔ INCENTIVO PARA LA ADQUISICIÓN O AUMENTO DE ESAS COMPETENCIAS

*"A mí la verdad que después de esa certificación **como que se me instó a estudiar**, ahí yo obviamente pedí permiso para estudiar y pude lograr sacar mi carrera". (Subgerente Comercial).*

*"(...) en lo personal, como que **me dio un empujón para que yo tomara esa decisión** que era súper importante en mi vida, porque yo estudios no tenía, entonces como que me picó ese bichito y dije yo quiero estudiar y lo logré". (Subgerente Comercial).*

## ➔ LO QUE NO SE VERIFICA: ASCENSOS O DESARROLLO DE CARRERA LABORAL

*"Si tú me preguntas si hay un recuerdo notorio de ellos... (...) Quizá él te va a decir que internamente no lo ocuparon, '**no me diferencié porque finalmente lo obtuvieron todos**', o quizá diga algo distinto. En su minuto cuando conversé con algunos supervisores, cuando visitas tiendas y les preguntas esto, tendían a responder esto, como ya pasaron algunos años, eso también va madurando y va cambiando la lógica de raciocinio, pero al inicio tendían a responder eso". (Gerente Gestión Personas).*

Percepción de los trabajadores

En un ranking selectivo, los aspectos privilegiados por los participantes **se distribuyen de manera variada** entre nivel de autoconfianza (con la mayor concentración de respuestas); posibilidades de **aumento del conocimiento**; y mejoras en la **empleabilidad** (Tabla 46).

Sin embargo y ante la consulta uno a uno por los distintos efectos verificados, el resultado apreciado de manera más masiva por los trabajadores(as) certificados, son las **perspectivas laborales o el futuro laboral** en general, que resultó fortalecido en la percepción de cerca de **ocho de cada diez entrevistados** -consideran que “mejoró” y paralelamente que esto tiene “muchísima relación con el proceso de certificación”. Seguidamente, para un **70%** resultó, además, un aporte en términos de **auto-confianza en las propias capacidades laborales**. Finalmente, para la **mitad** de los participantes certificados, el proceso produjo efectos sobre el **salario**, la **evaluación de desempeño** y la autopercepción de **estabilidad en el empleo**; todo lo cual permite concluir una **percepción positiva del impacto de la certificación** por parte de los protagonistas (Tabla 47).

Tabla N°46.  
Ripley  
¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la certificación?  
Primera y segunda mención, agregadas  
Base: total de respuestas empresa

		Empresa Ripley %	N
Aspectos positivos	Refuerza o permite recordar, reaprender o profundizar en el trabajo que se realiza	18,8%	13
	Aumenta o mejora la autoestima en general	17,4%	12
	Permite demostrar las capacidades laborales que uno tiene	15,9%	11
	Mejora las posibilidades laborales	13,0%	9
	Aumenta la confianza en las propias capacidades laborales	11,6%	8
	Aumenta el propio interés por el trabajo	8,7%	6
	Permite mejorar el Currículum vitae	5,8%	4
	Brinda valoración al trabajo	2,9%	2
	Permite mejorar el conocimiento sobre su propia función	1,4%	1
	Permite conocer qué aspectos mejorar	1,4%	1
	Ninguno	1,4%	1
	Otro: ¿Cuál?	1,4%	1
TOTAL	100,0%	69	

Tabla N°47.  
Ripley  
Respuesta múltiple: mención "mejoró y tuvo relación con certificación"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje (mención) sobre total de casos o entrevistados

		Menciona	
		%	N
Mejoró y tuvo relación con certificación	¿Cambió: puesto de trabajo?	35,0%	14
	¿Cambió: Sueldo o salario?	50,0%	20
	¿Cambió: Evaluación desempeño?	50,0%	20
	¿Cambió: percepción de estabilidad en empleo?	45,0%	18
	¿Cambió: condiciones físicas del trabajo?	20,0%	8
	¿Cambió: seguridad, confianza en capacidades laborales?	70,0%	28
	¿Cambió: perspectivas de futuro laboral?	77,5%	31

## I.2.2.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN

Lo que potencia o inhibe la participación en procesos de certificación, se relaciona con **financiamiento y resultados**: de implicar **costo para la empresa**, los **niveles de inmersión** futura (o la **visión de lo que hubiera sucedido**) se declaran de manera tajante como **muy minoritarios**. Desde la perspectiva de los resultados, la **falta de discriminación** (todos los

participantes declarados competentes), lo torna claramente menos interesante; en sus palabras, **no sirve como herramienta**:

*"(...) todos pasaron la certificación, y es un punto muy relevante, por lo tanto la certificación no sirvió, se cayó el programa porque todos pasaron, no discrimina, no genera ninguna sensación de status, no genera sensación de ganancia... entonces, lo que logramos al inicio se desinfló porque la sensación era que todos llegaron, todos avanzaron y no les permitió después salir al mercado o buscar distintas instancias con eso. Internamente lo utilizamos, pero como no discriminó... si postulaban cinco supervisores, lo tenían los cinco, entonces para nosotros, y lo que conversábamos con Guillermo y con Ximena, debió haber discriminado más, debió ser más exigente". (Gerente Gestión Personas).*

Así, si bien se asocia la permanencia a una **mejor utilización combinada al interior de la empresa**, básicamente la **expectativa está depositada en ChileValora**, sugiriéndose que sea la propia institucionalidad la que brinde valor a la certificación –además de becas.

*"Yo creo que hay algo compartido. Por nuestro lado nosotros tenemos que incorporarlo con alguna lógica interna que no solamente sea certificación, sino que nos permita que con un programa de capacitación interno o por alguna lógica de desarrollo. Por el lado de ChileValora nos pueden brindar más oportunidades, privilegios o status que genere el hecho de estar certificado, junto con que el programa, para que sea más atractivo, tenga becas". (Gerente Gestión Personas).*

Además, como otro aspecto potenciador del sistema, la **presencia de la industria toda** se considera primordial:

*"Yo creo que esa es la principal valoración, que trabajes con distintos entes de tu misma industria, eso ayuda bastante". (Jefa de Capacitación).*

*"(...) y el valor que se da con ChileValora, yo creo que ha sido sectorial y nos ha permitido trabajar con retails, supermercados, y por lo tanto te permite aunar lógicas de mercado". (Gerente de Gestión de Personas).*

## I.2.2.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO

### DECISIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA

#### Decisión de Participar

Tal como en los casos anteriores, la **invitación del gremio** resultó sustantiva en esta decisión; conjugándose cuatro factores: la relación con el director de la **Cámara de Comercio** sustentando la propuesta; el conocimiento de lo que estaba haciendo el propio **ChileValora**; la necesidad, por parte de la empresa, de **obtener un mecanismo de reconocimiento y diferenciación** para los trabajadores sin título y con amplia experiencia en la empresa; y la posibilidad de **acceder a becas** para el financiamiento de la experiencia:

*"Eso es producto de la relación que trabajamos con Guillermo, que es el director de la Cámara de Comercio. Él nos presentó este tema, más lo que nosotros estábamos viendo en ese minuto de lo que el gobierno estaba dando y exponiendo, pero te diría que, más que esas cosas, se ajusta mucho, o se ajustaba mucho a las necesidades de nuestra compañía. ¿Por qué? Porque cuando hablas del mundo del retail (...) tenemos personas de oficio que llevan 5, 10, 15, 20, 30 años dentro de la compañía. Esa persona, quizá en el pasado fue el chofer, y ahora es el subgerente de una tienda, y esas carreras o esas situaciones se dieron hasta cierto minuto dentro del contexto de Ripley y también dentro del contexto del mercado; pero en algún minuto, producto de la modernidad, se empezó a decir que ya esa persona lleva 15 años en la tienda, pero ¿cómo van a acreditar a esas personas, ¿cómo las formalizamos? Porque llegaba el tipo que había hecho un estudio de pregrado, de postgrado, y lo ponías al lado de la otra persona que llevaba trabajando 15 años, entonces el de postgrado y pregrado... Entonces... es una forma de poder comprobar para que no afecte la equidad interna, porque siempre el pasto del vecino es más verde, entonces tú necesitas comprobar que de alguna forma tienes alguna condición para poder asumir ciertos niveles de desarrollo (...) Cada vez se han ido poniendo más "trabas" o más requisitos para poder ascender en la compañía, y veíamos que esta herramienta podía contribuir a ese crecimiento. (...) Entonces fue muy relevante, ese asunto marcó un hito, eso fue lo que buscamos, a ese grupo de supervisores, después si nosotros quisiéramos preguntarles si quieren ser subgerente, la persona te mostraba su certificación". (Gerente Gestión Personas).*

*"(...) en ese minuto se generaron las oportunidades de becas, entonces también el tema de poder tener oportunidad, de ser algo masivo con una lógica de beca; o sea, tú pagas como compañía, pero pagas un costo razonable, entonces para el mundo del retail es relevante, porque **cada peso acá tiene su impacto**. Si tú me preguntas **si hubiésemos hecho exactamente lo mismo que ese año que partimos, si no hubiese habido beca, la respuesta sería no**: hubiese habido menos personas postulando. Hay una ecuación que son las **necesidades de la compañía, oportunidad de las becas y conocimiento que generó la Cámara de Comercio; y esa tormenta perfecta generó esta...**" (Gerente Gestión Personas).*

### Los riesgos evaluados

Al análisis de las ventajas potenciales, se sumó la evaluación de riesgos: que generara **expectativas salariales**, y que **no diera los resultados** esperados en términos de diferenciación:

*"(...) visualizamos riesgos porque pensamos que, en algún minuto cuando tú certificas a una persona que lleva 15 años y recibe... voy a hablar hipotéticamente, un millón de pesos, y recibe un certificado, la pregunta es: **¿qué pasa si esa persona dice que tiene un cartón**, un diploma que lo certifica y ya no quiero ganar un millón, sino que quiere ganar un millón y medio? Eso fue un tema. El otro tema es: **¿qué pasa si esto no genera realmente el efecto esperado?**". (Gerente Gestión Personas).*

### La participación en las distintas fases

La participación de Ripley en el sistema de certificación parte desde el **levantamiento de perfiles**, en el marco del **Organismo Sectorial** liderado por la **Cámara de Comercio**. Al parecer, **el involucramiento inicial fue decidido y mucho más masivo; con el tiempo, mostró debilitamiento**:

*"(...) **participamos desde el inicio con la Cámara de Comercio** y hemos participado con una especie de panel de expertos donde hemos ido acordando con la industria, con los gerentes de las otras empresas en pautas en común. También cabe mencionar que no solamente los primeros... a ver, **yo te diría que nuestros esfuerzos fueron más al inicio, y fue decayendo después**. Hicimos más esfuerzo al inicio porque cuando trabajamos con estos supervisores, a ellos les hicimos una capacitación más o menos de 72 horas alrededor de un año o un año y medio, entonces **este programa de certificación iba acompañado con un programa de desarrollo** en términos de habilidades, de liderazgo, de conocimiento de producto. La persona tuvo "contenido" y en paralelo vive esta certificación". (Gerente Gestión Personas).*

*"Creo que fue desde el 2014 con los 600 supervisores y con un grupo más o menos de unos 50 vendedores. Los primeros cupos que se dieron para el mundo retail cuando se abrió esto fueron de 720, y nosotros levantamos la mano inmediatamente a nivel de los retail **y dijimos que queremos jugarlosa con todo**". (Gerente Gestión Personas).*

Actualmente, aun cuando la participación en el sistema decayó notoriamente, Ripley **participó en la validación de perfiles 2017**:

*"O sea, **este año participamos** como te digo, pero no desde el inicio, como que nos subimos después y ya había iniciado el proceso de levantamiento de perfiles, lo que sí, **los validamos**, el cargo de cajero es un cargo que hoy día en retail se está implementando nuevamente y por eso era importante levantarlo, el tema financiero también y otro cargo que en este momento no me acuerdo cual era". (Jefa de Capacitación).*

### ESTAMENTOS INVOLUCRADOS O QUIÉNES PARTICIPAN

Los procesos de certificación **no han involucrado a las instancias de representación** de los trabajadores:

*"Yo **no me recuerdo** de esa parte ...". (Presidenta del Sindicato).*

*"Yo, como integrante (del sindicato) **nunca supe** (de la certificación)". (Tesorera del Sindicato).*

*"¿Cómo los seleccionó (a los trabajadores)? No, esa parte no lo sé. Es que **esa pregunta es más para jefatura**". (Presidenta del Sindicato).*

*“La verdad es que como... **no estamos informadas**, no sabemos, pero yo creo que es bueno que nos evalúen, porque a veces pensamos que lo estamos haciendo regio, estupendo, y no es así, y para eso después vienen las capacitaciones, los reforzamientos que eso se da acá”. (Presidenta del Sindicato).*

*“Lo desconozco (si las instancias de representación de los trabajadores participan en las decisiones o en las fases del proceso de evaluación y certificación). **Yo creo que no**”. (Jefa de Capacitación).*

Sin embargo, **resultan atractivos** y concitan su apoyo:

*“Sí, nosotros con todo el apoyo. Nosotros **le damos todo el apoyo** (al proceso de certificación)”. (Presidenta del Sindicato).*

*“A mí **me parece bastante interesante** (la certificación)”. (Tesorera del Sindicato).*

Más aún, **tampoco concita malestar esta falta de información y participación**, y se asume que puede haberse fundado en **causas válidas**:

*“Claro, era muy pequeño... puede ser por eso, o a lo mejor, re informar, pero como él estaba enfermo (el presidente anterior del sindicato) ... padecía de un cáncer, entonces, puede ser que no le hayan informado... no te podríamos decir”. (Presidenta del Sindicato).*

#### EL PROCESO DE SELECCIÓN DE ÁREAS Y TRABAJADORES

##### *Sobre las áreas y la estrategia de negocio*

Desde la **percepción** de la mayoría de los **trabajadores** participantes, la **certificación fue ofrecida sólo a algunos de los cargos**; lo que se corresponde con lo declarado desde algunos niveles gerenciales.

Por otro lado, dado que las **instancias sindicales** desconocen el proceso de evaluación y certificación 2014, sin una opinión sobre lo realizado previamente, se pronuncian sobre **lo que les parecería pertinente** en términos de selección de cargos, optando por una **certificación masiva** de las distintas funciones:

*“Yo lo haría en general, de todo: cajeros, asesores, bodegueros, etc.” (Presidenta del Sindicato).*

##### *Sobre los trabajadores y los criterios de premiación e inversión ‘segura’*

En la misma línea, **dos de cada tres trabajadores** certificados, considera que la **certificación fue ofrecida sólo a algunos de los trabajadores** de cada cargo. Además, mientras **casi la mitad desconoce el criterio de selección** (48.1%), aproximadamente **uno de cada cuatro** considera que principalmente respondió al **desempeño** (22.2%), y un **14.8%** declara que se debió principalmente a un tema de **antigüedad**. Niveles insuficientes de ‘conocimiento’ que revelan cómo los criterios no fueron suficientemente explicitados.

Además, desde los **niveles gerenciales no existe consenso** en relación a la **masividad o selectividad** de la participación: mientras desde la subgerencia comercial se entiende que se trabaja con **criterios variables de acuerdo a necesidades** (desempeño como premiación, desempeño como nivelación –por ejemplo), desde el área de capacitación se sostiene **sólo selección de cargos**:

*“Algunas personas que **tuvieron buen desempeño**, en ese tiempo certificaban a todos los jefes, y después se certificaron a **ciertos vendedores, los más destacados**”. (Subgerente Comercial).*

*“(...) nosotros **certificamos a todos los que tienen el cargo**, o sea, si tú me dices vamos a certificar a los cajeros, los certificamos a todos”. (Jefa de Capacitación).*

*“(...) pero el que no tiene buen desempeño, no se lo ganó, así que queda fuera. También hay otro elemento: **elegíamos a los que tenían mal desempeño pero que tendían a tirar para arriba**. Segundo, más que decir que filtrábamos por clima, por resultado de la gestión de clima interno, **vetábamos, los que tenían resultados negativos** los dejábamos*



fuera, podían tener buen resultado, pero **si formaban un mal clima, a esa persona la dejamos fuera**. Tercero, la visión del gerente de la tienda, el gerente de tienda visualiza o visualizaba **quién debía tener la oportunidad de poder certificarse (...)**". (Gerente Gestión Personas).

El criterio de **antigüedad mínima**, sí genera consenso:

*"(...) **deben tener unos tres meses de antigüedad en el cargo para poder certificarlo**". (Jefa de Capacitación).*

Desde las **instancias sindicales** otra vez, desconociendo los criterios de selección efectivamente empleados, **se sugiere** acotar a un tramo 'intermedio' según antigüedad: ni los más nuevos –debido a la rotación y a la falta de experiencia- ni los más antiguos –debido, al reverso, a su experiencia probada:

*"Yo digo que **tendría que ser un tramo**, porque los muy nuevos hay que enseñarles para que puedan desempeñarse bien. Los antiguos, si ya los evaluaron... si siguen acá es porque han dado buenos resultados. **Tendría que ser la parte entre el antiguo y el nuevo**. Usted sabe que la rotación del retail es muy alta, altísima, entonces, tomar como ese tramo, incluyéndolos a todos. Entre la gente antigua-antigua o tomando gente que ha entrado hace un año atrás o dos años (...)"*. (Presidenta del Sindicato).

Tabla N°48.  
Ripley  
Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa Ripley %	N
¿Fue ofrecida a todos los cargos la posibilidad de participar en proceso de certificación de competencias?	Si, a TODOS los cargos	25,0%	10
	No, sólo a ALGUNO(S) de los cargos	75,0%	30
TOTAL		100,0%	40
¿Fue ofrecida a todos los trabajadores de cada cargo?	A TODOS los trabajadores de cada cargo	32,5%	13
	Sólo ALGUNOS(S) de los trabajadores del cargo	67,5%	27
TOTAL		100,0%	40
¿Cuál fue el criterio principal de selección de trabajadores?	Se seleccionó por antigüedad	10,0%	4
	Se seleccionó por tipo de contratación	5,0%	2
	Por el desempeño de cada trabajador	15,0%	6
	Fue arbitrario, sin fundamento	5,0%	2
	Se ofreció a todos	32,5%	13
	No sabe	32,5%	13
TOTAL		100,0%	40
Nota a proceso de selección de áreas, cargos y trabajadores	Nota 5	7,5%	3
	Excelencia: 6 y 7	92,5%	37
TOTAL		100,0%	40

#### ¿Obligatoriedad o Voluntariedad?

La **gran mayoría** de los trabajadores certificados (82.5%) cree que se trató de un **proceso voluntario**; y un 5% no tiene información al respecto.

Tabla N°49.  
Ripley  
Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Ripley %	N
¿La participación en proceso de evaluación y certificación fue voluntaria?	Fue voluntaria, para los trabajadores que así lo quisieron	82,5%	33
	Fue obligatoria, para todos los trabajadores seleccionados por la empresa	12,5%	5
	No sabe	5,0%	2
TOTAL		100,0%	40
¿Hubo trabajadores que decidieron no participar?	No, todos participaron	50,0%	20
	Sí, pero sólo casos aislados	27,5%	11
	Sí, hubo una proporción que decidió no participar	7,5%	3
	No sabe	15,0%	6
TOTAL		100,0%	40
¿Cuál cree que es la razón principal por la que decidieron no participar?	Creían que sería difícil y requeriría mucho esfuerzo	7,1%	1
	Creían que no tenían las habilidades o conocimientos técnicos para certificarse	7,1%	1
	Creían que si no les resultaba la certificación, podían ser despedidos	14,3%	2
	Si no les resultaba, podía empeorar su situación en el empleo (menor cargo, no ascenso, etc)	7,1%	1
	No les interesó, no le vieron sentido o utilidad	64,3%	9
TOTAL		100,0%	14

#### EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN INICIAL

Antes de iniciado el proceso, la expectativa principal referida ante la posibilidad de **resultar certificado**, es la de mejorar el **currículum**; le sigue la alusión a **dos 'caras' de la empleabilidad**: el mejoramiento de las condiciones para obtener **empleo fuera de la empresa**, y para mejorar **posición dentro de la misma** (Tabla 50). La posibilidad inversa de un resultado como "aún no competente", no genera de manera consensuada algún temor particular, y parece más bien un escenario no previsto (Tabla 51):

Tabla N°50.  
Ripley  
Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar certificado o "competente"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona %	N
Expectativas laborales de resultar certificado(a)	Podrían promoverlo en su cargo, ascender a su puesto	32,5%	13
	Obtener una recompensa económica o mejor salario	12,5%	5
	Obtener una mejor evaluación por su desempeño laboral, reconocimiento	5,0%	2
	Obtener estabilidad o mayor estabilidad en el empleo	10,0%	4
	Obtener mejores condiciones físicas de trabajo	2,5%	1
	Tendría mejores posibilidades de trabajo en otras empresas	42,5%	17
	Podría mejorar su currículum vitae	62,5%	25
	Otra	12,5%	5
	Podría mejorar su desempeño	7,5%	3

Tabla N°51.

Ripley

Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar "aún no competente"

Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona	
		%	N
Expectativas laborales de resultar "aún no competente"	Podría perder el empleo	2,5%	1
	Podría ver disminuidas sus remuneraciones	5,0%	2
	Podría tener una pérdida en el status laboral	5,0%	2
	Podría descender a un peor puesto de trabajo	2,5%	1
	Podría tener problemas con sus jefes	5,0%	2
	La empresa lo capacitaría o entrenaría	5,0%	2
	Otra	7,5%	3

En el marco de las referidas expectativas frente a los desenlaces posibles, la **motivación principal** de los colaboradores(as) seleccionados se distribuye entre el **efecto demostrativo** ante la empresa, el mejoramiento del **currículum** (para dentro o fuera), y la propia **necesidad de autoevaluación**:

Tabla N°52.

Ripley

Motivación de los trabajadores(as)

Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa

		Empresa Ripley	
		%	N
¿Cuál fue el motivo principal por el cual decidió participar en el proceso de evaluación y certificación?	Para demostrar en la empresa que trabaja bien o que sabe hacer su trabajo	27,5%	11
	Para mejorar su Currículum Vitae	27,5%	11
	Para evaluar su desempeño, ver qué tiene que mejorar y qué está bien	25,0%	10
	Para cambiar de empleo en mejores condiciones	10,0%	4
	<b>Es obligatorio o es un requisito del cargo</b>	<b>5,0%</b>	<b>2</b>
	Para mejorar los ingresos	2,5%	1
	Para continuar aprendiendo, capacitándose	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40

EL MODELO DE CERTIFICACIÓN: ¿CERTIFICACIÓN SOLA O COMBINADA CON CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO?

El **70% de los trabajadores certificados** consultados, declara **no haber recibido capacitación** o entrenamiento previo, asociado al proceso de certificación. Entre el 20% que responde haber recibido capacitación previa por parte de la empresa, no hay consenso respecto a la voluntariedad y a la masividad o selectividad de la capacitación (Tabla 53).

De manera concordante con la masividad de "no capacitación", desde la propia empresa se alude de manera explícita a la **falta de conexión entre el sistema de capacitación y los procesos de certificación**. Tampoco se conoce los planes formativos disponibles desde la oferta ChileValora:

*"No hay, yo no veo. Si hay, lo desconozco. No veo que se integre (la capacitación con la certificación, desde la oferta pública)". (Gerente Gestión de Personas).*

Tabla N°53.  
Ripley  
Capacitación o entrenamiento, antes del proceso de certificación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa (respuestas validas)

		Empresa Ripley %	N
Antes del proceso de evaluación y certificación y de manera relacionada con el mismo ¿Realizó algún tipo de capacitación laboral?	No, no realizó capacitación	70,0%	28
	Sí, a través de la empresa o proporcionada por la empresa	20,0%	8
	Sí, con recursos propios	2,5%	1
	Realizó entrenamiento en el puesto de trabajo, orientado por la empresa (jefes, instructores)	2,5%	1
	No sabe	5,0%	2
TOTAL		100,0%	40
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue voluntaria?	Fue obligatoria	44,4%	4
	Fue voluntaria	55,6%	5
TOTAL		100,0%	9
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue general a todos los trabajadores en proceso de certificación o solo a algunos?	General a todos los trabajadores	44,4%	4
	Sólo a algunos trabajadores	55,6%	5
TOTAL		100,0%	9

### I.2.2.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

En términos evaluativos, los entrevistados privilegian aspectos que hacen a la *relación empresa-ChileValora*, los *perfiles* disponibles, y algunos aspectos del *proceso de evaluación*. Las recomendaciones concretas de mejoramiento, aluden a sendos actores principales: la propia empresa y el Sistema Nacional ChileValora.

#### SOBRE LA COORDINACIÓN CHILEVALORA – EMPRESA

Un aspecto no suficientemente bien desarrollado a lo largo de la experiencia, se relaciona con los **interlocutores escogidos a nivel de empresa**. Si bien se trata de un aspecto que pareciera responder a la lógica interna, se atribuye de algún modo a ChileValora:

*“(…) te podría decir que **me faltó información para poder participar más en esto**. Cuando lo hablé con Guillermo (ChileValora), que nos conocemos desde unos años atrás, le dije que me sumaran porque toda la información se la enviaban a Cristián, y él tiene un montón de cosas más que hacer, entonces si lo hubiéramos canalizado desde el principio, claramente podría haber sido distinto. Si me preguntas sobre mi rol, no recibí nada de información, tomo me llegó de rebote. Tienen que tener muy claro a quién dirigirse cuando necesiten información (...) **Claramente a mí me debería llegar, desde el inicio**, cuándo parte el proceso, cómo coordinamos las evaluaciones, qué tiendas van a participar, con quién nos coordinamos, cuáles fueron los resultados de esa evaluación, o sea, mantener una comunicación más fluida y un feedback constante del proceso, porque si no estoy informada, no tengo como poder venderlo, explicarlo si alguien me pregunta qué estás haciendo, ChileValora, o por qué estás certificando competencias”. (Jefa de Capacitación).*

En la misma línea, se atribuye cierto nivel de **descoordinación** en lo que hace a las **posibilidades ‘ofertadas’** y al manejo de los **tiempos**:

*“**En donde se caen es en los cupos**, nos dijeron que tienen tantos cupos, pero luego se cayeron, luego nos dijeron que hiciéramos una selección de tantos cupos; por ejemplo, los primeros cupos eran para asistentes administrativos. Hicimos el levantamiento interno donde se necesitaron 600 cupos, y también se cayeron, entonces todo eso, por ajustes presupuestarios del gobierno y todo eso, se cayeron. Desde el inicio al final recaímos algunas veces.(…) **es un tema de coordinación**, como información a última hora... (...) Da la sensación que no sé, En estas cosas yo me preocupé de hacer un tema bien profesional, capacitando en paralelo, y ahora es todo incierto. Si antes le ponía preocupación, hoy en día le pongo bastante menos (...) es muy desordenado. (Gerente de Gestión de Personas).*

## SOBRE LOS PERFILES

La opinión sobre la **pertinencia** de los perfiles disponibles, resulta **favorable**; además, se considera **apropiado el nivel de 'generalidad'**:

*"Al menos los perfiles que nosotros revisamos este año claramente **sí cumplen con el perfil real digamos**, se ajustan claramente al cargo, y de hecho lo discutimos, estuvimos varias reuniones donde se discutía cuál era el objetivo, cuál era la función; en tiendas más grandes es distinto que en locales más pequeños; y eso también lo conversamos en la reunión, al menos eso es un aporte". (Jefa de Capacitación).*

*"Tienden a ser genéricos, **por lo tanto, se ajustan**". (Gerente Gestión Personas).*

Por otra parte, se observa cómo la discusión de los perfiles y su relación con las necesidades propias de la empresa, se aprecia como relevante; y cómo a partir de la percepción de 'utilidad' de los perfiles, emergen **nuevos requerimientos**:

*"En tienda hoy día, bueno, está el perfil de supervisor, de vendedor, está el del cajero, y tenemos un cargo que yo no sé si el resto de la competencia lo tendrá, que para nosotros se llama asesor de compra, que para otros retail debe llamarse "ordenador; pero como perfil distinto, nuestro asesor de compra tiene un perfil un poquito más elevado que el del ordenador, tiene un poquito de mayor responsabilidad (...) A lo mejor **ese es un cargo que se podría levantar**, una, **porque la rotación de ese cargo es muy alta, entonces puede ser que a lo mejor también los incentivos no estén llegando finalmente a lo que nosotros necesitamos, a lo mejor hay que cambiar los incentivos, hay que ver qué está haciendo la competencia con ellos para que no roten; yo creo que podría ser un buen perfil a levantar, para tienda**". (Jefa de Capacitación).*

## EL PROCESO: EVALUADORES, METODOLOGÍA, RETROALIMENTACIÓN Y CEREMONIA

Un aspecto destacado, remite a la **falta de interferencias sobre la labor diaria**, considerándose un **acierto característico del evaluador**:

*"(...) el evaluador siempre se juntaba con uno todos los días e indicaba los puntos que iba a evaluar, nunca intervino en el transcurso del día en nuestro trabajo, **siempre observando cerca, pero sin intervención**". (Subgerente Comercial).*

Como otro dato, tanto la opinión sobre el evaluador como sobre el proceso de devolución, muestra cómo **el proceso propiamente tal fue seguido desde los niveles más operativos**, lejanos al nivel más estratégico o gerencial de recursos humanos. Así, mientras desde la gerencia no se recuerda evaluadores y retroalimentación, desde la jefatura operativa se destaca como un proceso virtuoso:

*"**Estoy tratando de hacer memoria**. Creo que en algún minuto tuvo cuestionamientos y comentarios negativos a algunos evaluadores (...) No era buen profesor". (Gerente de Gestión de Personas).*

*"No tengo conocimiento sobre eso, **no recuerdo haber tenido un documento informando**" (ante la consulta por retroalimentación tras cada proceso de evaluación). (Gerente de Gestión de Personas).*

*"Después al final, él nos explicó paso a paso y, por ejemplo, **cuando no tenían la nota máxima, él indicaba el por qué, el aspecto que uno tenía que mejorar un poco**". (Subgerente Comercial, Jefe Operativo).*

Finalmente se destaca como importante aporte el **cierre en forma de ceremonia**:

*"(...) **fue maravilloso**, la ceremonia que hicimos en el San Francisco para certificar a los supervisores... funcionó todo muy bien, estaban muy felices". (Jefa de Capacitación).*

Tabla N°54.  
Ripley  
Resultados del proceso de certificación  
Competencia, certificado y ceremonia  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa (respuestas validas)

		Empresa Ripley %	N
¿Cuál fue el resultado del proceso de evaluación y certificación?	Se certificó: resultó "competente"	100,0%	40
TOTAL		100,0%	40
Concretamente ¿Le entregaron el certificado?	Sí	95,0%	38
	No, no lo ha recibido	2,5%	1
	No recuerda	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40
¿Hubo ceremonia de entrega de certificados?	Sí	95,0%	38
	No, no hubo ceremonia	2,5%	1
	No recuerda	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40

#### ASPECTOS A MEJORAR Y/O RECOMENDACIONES AL SISTEMA

En ocasiones relacionado con lo anterior, las sugerencias para mejorar el proceso apuntan tanto a aspectos relacionados con la **empresa certificadora** –básicamente información- así como con el **manejo o gestión al interior de la propia empresa**:

*“La información que tengan que recibir en la empresa, **mantenerlos informados sobre la evaluación**, como el status de avance, el estado de avance debería ser un poco más claro”. (Jefa de Capacitación).*

*“(…) a lo mejor me hubiese gustado, que después cuando tú vas entendiendo que efectivamente te sirve para un futuro, que a lo mejor **la retroalimentación hubiese sido en una oficina cerrada**, no hubiese sido en tienda”. (Subgerente Comercial).*

Otro aspecto considerado de importancia, remite a la **integración de la certificación en el circuito de educación formal**:

*“(…) Certificamos a la persona se maneja en todas esas competencias, pero me pregunto de qué sirve, no le sirve para postular en el mercado, buscar oportunidades laborales. Yo digo: ‘Estimado supervisor de acá, ¿va a postular a la beca de la compañía?’, porque además damos una beca, ‘Sí, estoy postulando a la beca del DUOC que es de retail’, ‘Perfecto, pero tú estás certificado’, ‘Sí’, ‘¿Y convalidaste ramos?’, ‘No, no sabía’, entonces cambia la situación, haces tres semestres en vez de cuatro (...). **Eso les permitiría hacer un cierre más interesante para el trabajador**. Me imagino que SENCE busca que nosotros capacitemos a las personas de forma prolongada, Si SENCE nos llama y nos dice que tienen unas becas interesantes que son de 140 horas, características de diplomado, pero los requisitos es que trabajen en retail y estén certificados, no pueden entrar todos. Se suman puntos entonces para los que tiene certificación, porque solo se están considerando ellos, y que nosotros mismos los promulgamos, y el que no la tiene, tiene que tener 200 horas, pero el que la tiene, son 140 horas”. (Gerente Gestión Personas).*

Finalmente, como **crítica a la gestión de ChileValora** –aun en el marco de otros importantes aciertos- se alude a cierta **falta de coordinación** que provoca a veces el incumplimiento en relación a ‘cupos’ ofertados.

En lo que hace a las **recomendaciones** para mejorar el sistema, en formato de tipo ‘balance’, surge la **autocrítica o la demanda interna**; así como algunos requerimientos específicos *hacia ChileValora*:

*“Yo creo que hay algo compartido. Por nuestro lado nosotros **tenemos que incorporarlo con alguna lógica interna** que no solamente sea certificación, sino que nos permita que con un **programa de capacitación interno** o por **alguna lógica de desarrollo**. Por el lado de ustedes **nos pueden brindar más oportunidades, privilegios o status que genere el hecho de estar certificado**, junto con que el programa, para que sea más atractivo, tenga **becas**”. (Gerente de Gestión de Personas).*

## EVALUACIÓN GENERAL SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

## La opinión de los trabajadores

La **mitad** de los trabajadores certificados entrevistados (20 de los 40 entrevistados/as), considera en primer lugar que **no ha habido “ningún” aspecto negativo** asociado al proceso de evaluación y certificación, lo que constituye el 44.4% de las respuestas; al reverso, el aspecto más deficitariamente evaluado remite a los **tiempos**, considerados como **“negativos” o problemáticos en la cuarta parte** de las respuestas. Además, agrupando algunas respuestas es posible observar sugerencias de ajustes a algunos aspectos del proceso propiamente tal, como la incomodidad ante la observación, la percepción de ambiente inadecuado o los problemas de comunicación o explicación –por ejemplo (Tabla 55):

Tabla N°55.  
Ripley  
¿Cuáles han sido los aspectos negativos del proceso de evaluación?  
Primera y segunda mención agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de *respuestas* empresa

		Empresa Ripley %	N
Aspectos negativos	Ninguno	44,4%	20
	Problemas con los tiempos	24,4%	11
	Incomodidad o interferencia ocasionada por ser observado en el trabajo	8,9%	4
	Ambiente de evaluación no apropiado	4,4%	2
	Falta de explicación o comunicación sobre el proceso global	4,4%	2
	Otro: ¿Cuál?	4,4%	2
	Criterios de evaluación poco acordes con la función o trabajo realizado	2,2%	1
	Falta de comunicación con el evaluador	2,2%	1
	Falta de conocimientos o experticia por parte del evaluador	2,2%	1
	Falta de discriminación de los resultados (uniformes)	2,2%	1
TOTAL		100,0%	45

En términos de **resultados**, los trabajadores entrevistados distribuyen el mayor aporte entre cuatro aspectos sustantivos: la **mejora en relación a las posibilidades laborales**, con un 20% de las respuestas en primera mención; el **impacto sobre el aprendizaje** (refuerza o permite recordar, reaprender o profundizar en el trabajo que se realiza) y el **efecto demostrativo** (permite demostrar las capacidades laborales que uno tiene), con un 17.5% cada una; y la mejora en relación a la propia **estima o imagen general** –no sólo laboral- con un 15% de las menciones.

A nivel de **recomendaciones y valoraciones espontáneas**, además de la opinión recurrente de “estuvo todo bien”, o “todo bueno”, los trabajadores relevan aspectos como la importancia de recoger estas opiniones post-certificación; la conveniencia de incrementar las horas de observación en el marco de la evaluación; el impacto sobre el aprendizaje, el desempeño y/o la motivación; así como el aporte a la trayectoria de los trabajadores, sin recursos propios para iniciar un proceso como el vivenciado:

*“Esta encuesta es importante por seguir el proceso”. (Trabajador participante, competente).*

*“Debería haber un incremento de horas en terreno de evaluador. Todo lo demás bien”. (Trabajador participante, competente).*

*“El curso fue bueno, le permitió recordar asuntos laborales”. (Trabajador participante, competente).*

*“Ganas de seguir aprendiendo, ojalá se repita la experiencia”. (Trabajador participante, competente).*

*“Le gustó mucho haber sido certificada, su ánimo mejoró y puede atender mejor a los clientes”. (Trabajador participante, competente).*

*“Un punto muy a favor para los trabajadores, ya que no todos tienen los recursos para certificarse individualmente (de manera independiente o personal)”. (Trabajador participante, competente).*

### La opinión de los representantes de la empresa

A nivel de empresa, al menos **dos aspectos se evalúan como deficitarios**; se trata, por lo demás, de **temas sustantivos** como el **‘fracaso’ como herramienta de discriminación** (todos competentes); y las **fallas de coordinación** en relación a la disponibilidad de ‘cupos’ ofertados –lo que trae de la mano, otra vez, la convicción de uso sólo en el marco de la gratuidad:

*“En donde se caen es en los cupos, nos dijeron que tienen tantos cupos, pero luego se cayeron; luego nos dijeron que hiciéramos una selección de tantos cupos, por ejemplo, los primeros cupos eran para asistentes administrativos. Hicimos el levantamiento interno donde se necesitaron 600 cupos, y también se cayeron. Entonces todo eso, por ajustes presupuestarios del gobierno y todo eso, se cayeron. Desde el inicio al final recaímos algunas veces (...) Da la sensación que no sé... En estas cosas yo me preocupé de hacer un tema bien profesional, capacitando en paralelo, y ahora es todo incierto. Si antes le ponía preocupación, hoy en día le pongo bastante menos”. (Gerente Gestión Personas).*

Como puede observarse, el relato brinda un marco de **requerimientos o demandas para la continuidad** de la empresa en el sistema; al menos para su participación con un nivel de compromiso adecuado.

## I.2.2.8. CHILEVALORA Y EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN

### SOBRE LA CAPACIDAD DE IMPACTO DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN

La debilidad de la experiencia de certificación se asienta en su **carácter cuantitativamente acotado**:

*“(...) es una empresa grande, entonces cuando quieres realmente ver si el sindicato tiene una opinión o no, es cuando les genera algún tipo de efecto a ellos o a sus socios, o tiene un tema más masivo, pero **cuando nosotros hemos certificado, por ejemplo, 1.500 personas dentro de un horizonte de 16.000, no genera el efecto**”. (Gerente Gestión de Personas).*

Así, a las dudas sobre la efectividad de los procesos de certificación fundadas en el **carácter no masivo del sistema** se suma la consecuente **falta de incorporación de la certificación en los sistemas de contratación**. El **cuánto lo usen** las empresas, resulta fundamental; se trata de la presencia de la ‘industria’ en su conjunto, gatilladora de éxito o fracaso:

*“Falta información. Yo creo que **esto sirve mucho cuando se va haciendo un movimiento a nivel país**. Si tú ves, por ejemplo, que Laborum te dice que fuiste certificado por ChileValora, fuiste certificado por competencias laborales, y te lo empiezan a preguntar, es como un requerimiento como si quisiera trabajar en el gobierno y yo soy vendedor... ¿qué está pasando en el mercado con esto?, porque **uno no sabe si esto de la certificación funciona en el mercado o no**”. (Gerente Gestión Personas).*

*“Yo creo que esa es la principal valoración, que **trabajes con distintos entes de tu misma industria**, eso ayuda bastante, (ChileValora) tiene una buena coordinación”. (Jefa de Capacitación).*

### EL ROL DE CHILEVALORA

Se espera del sistema una **continuidad basada en la capacidad de ChileValora para sostenerla**:

*“(...) **que no se haga solo una vez** porque hoy día nosotros tenemos colaboradores nuevos en la tienda y sería bueno que ellos también fueran certificados, yo creo que también a nivel de todas las empresas porque creo que hay mucha gente que a lo mejor no tiene estudios y al ir certificando, efectivamente comprobamos que la pega se está haciendo bien, **yo creo que ChileValora debería continuar**, por ejemplo, lo hicieron en esta tienda y deberían haber vuelto a certificar más trabajadores”. (Subgerente Comercial).*

## I.2.2.9. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA

El **nivel de inmersión**, entusiasmo y compromiso de Ripley con el sistema de certificación nacional, tal como ha sido referido, muestra una **disminución consciente y explícita**:



*“En estas cosas yo me preocupé de hacer un tema bien profesional, capacitando en paralelo, y ahora es todo incierto. Si antes le ponía preocupación, hoy en día le pongo bastante menos”. (Gerente Gestión Personas).*

*“Se certificó a todos los supervisores y fue súper exitoso, pero después de eso hemos hecho pocas cosas, de hecho este año recién empezamos a participar de las reuniones con los nuevos perfiles que se levantaron, pero nos subimos tarde y llegamos tarde a las reuniones, como que no hemos estado así 100% metidos en el proceso”. (Jefa de Capacitación).*

*“(…) pero por eso te digo, el año pasado y este año hemos estado súper alejados de todo el proceso de certificación”. (Jefa de Capacitación).*

Sin embargo, **no hay una decisión de abandonar** la participación en el sistema. Más bien un **‘desinflé’ y un requerimiento explícito de mejora** en lo que hace a su **poder discriminatorio** y la posibilidad de inclusión en las decisiones de la empresa:

*“Sí, hay disponibilidad absolutamente en la medida que lo podemos coordinar bien con nuestros procesos internos. Si nosotros vemos oportunidades acá que nos permite con esto generar algunos desarrollos de carreras en cargos críticos. El tema es que la organización reconozca que la certificación es una forma para discriminar a las personas que no son del todo buenas en su oficio”. (Gerente de Gestión de Personas).*

Del mismo modo, la factibilidad de **inversión de recursos** en nuevos procesos de certificación, se asocia a la **obtención de financiamiento**:

*“Sí (está dispuesta a invertir) en la medida que funcionen los sistemas de becas”. (Gerente de Gestión de Personas).*

#### I.2.2.10. EN SUMA...

- Ripley se incorporó al modelo de certificación de competencias en el marco del Sistema Nacional, con el objetivo de brindar parámetros estándares a su **política de gestión de recursos humanos**, definir carreras laborales, reorganización de puestos y funciones, aunque separación de colaboradores sin competencias adecuadas. Vale decir, para **mejorar su información sobre las competencias de sus trabajadores**. Objetivo que considera incumplido por la **“falta de discriminación” de los resultados de la evaluación**, con una contundente mayoría de participantes declarados “competentes”.
- Las características que **sustentan la necesidad/posibilidad de uso** de la certificación, se asientan en la **calificación y el interés –bajos- de los recursos humanos** que se incorporan de manera sucesiva a la empresa, en el marco de una **alta rotación**. Lo que torna pertinente una *herramienta de conocimiento y diferenciación*.
- La **certificación y la capacitación** transcurren por **andariveles separados**, sin conexión inicial ni remedial. Se desconocen los planes formativos, y no se proyecta un trabajo articulado a mediano plazo. Lo que probablemente se relacione con la percepción de baja efectividad en lo que hace al objetivo originalmente perseguido.
- Desde los niveles gerenciales, **no existe consenso en relación a la masividad o selectividad de la participación de los trabajadores** en los procesos de evaluación y certificación: mientras algunos declaran que al interior de cada cargo seleccionado se incluye a **todos los trabajadores**; otros afirman **selección y la asocian a desempeño** desde una perspectiva estratégica (premiación, nivelación, etc).
- Desdibujada su función en lo que hace a la gestión de personas en términos de movilidad o asignación a puestos, el uso al que se ha supeditado remite a un **mecanismo de reconocimiento o premiación a los trabajadores**, aspecto que se reafirma en el *modo de selección de trabajadores* relatado por empleados y jefaturas.
- Respecto a los **resultados**, a nivel de **empresa** se reconocen como débiles **aun cuando indirectamente, a través de algunos efectos sobre los trabajadores**, la certificación **tendría un efecto sobre la acción de la empresa**, al contar con trabajadores más motivados con la tarea y con el ‘bien hacer’, así como con la adquisición de competencias.

Adicionalmente, se reconoce en los **trabajadores** una mejora en términos de **señalización y empleabilidad** asociada; así como en lo que hace al **empoderamiento o auto-imagen**.

- Factores cruciales para el **uso o desaliento** de la certificación, remiten en Ripley al **financiamiento** y a los **resultados esperados**: becas y demanda por una mayor discriminación, respectivamente. Otra variable de importancia, relacionada tanto con la presencia o mantención en el sistema per sé, como con la obtención de resultados significativos para la empresa, alude a la **participación de la industria** en su conjunto; lo que habla, como condición concomitante, de la **masividad de la experiencia**: gremio, variedad de empresas y número significativo de trabajadores involucrados.
- Como **recomendación**, a la atención a las variables fundamentales que potencian o desestiman la participación – aspectos prioritarios- se suma la posibilidad de **integración al sistema de educación formal**.
- Por último, en lo que hace a la **disposición de continuar participando** en el sistema, con un interés claramente alicaído **se pretende seguir, pero supeditándolo a la permanencia de becas y la constatación de resultados**, entendidos como *capacidad discriminadora del proceso de evaluación*.

### I.3. SECTOR: GASTRONOMÍA – HOTELERÍA; SUBSECTOR: TURISMO – HOTELERÍA

#### I.3.1. IBIS

Dentro del rubro de Hotelería, **IBIS** forma parte del **holding ACCOR**, grupo de servicios francés, presente en hotelería, agencias de viaje, restauración y gestión de casinos. A la fecha (2017) ACCOR cuenta con 4.100 hoteles y 240.000 empleados, en 95 países. El holding agrupa 19 formatos o ‘marcas’ hoteleras con perfiles diferenciados: un perfil de lujo, uno intermedio y un tercero económico. En Chile se han instalado tres marcas: Ibis (perfil económico, tres estrellas); Novotel y Mercure (ambas de perfil intermedio, cuatro estrellas).

De manera específica, los hoteles se distribuyen a nivel nacional del siguiente modo:

- Antofagasta: 1 hotel Ibis
- Valparaíso: 1 hotel Ibis
- Santiago: 3 hoteles Ibis, 1 Novotel y 1 Mercure
- Concepción: 1 hotel Ibis

ACCOR releva como sus características principales a su política de responsabilidad social empresarial y a su contribución al desarrollo sustentable. Además, en lo que hace a sus condiciones laborales, el año 2016 se ubicó en el puesto 42, dentro de las mejores empresas para trabajar en Chile<sup>24</sup>, de acuerdo a la clasificación establecida por Great Place Work.

Ibis –participante en el proceso de evaluación y certificación, y seleccionado para este estudio de caso- define su oferta como la de “bienestar a un buen precio”. La experiencia de certificación en el sistema ChileValora, nace en una de sus sucursales, Valparaíso, a la que se acota el presente análisis.

*“Somos el **hotel más grande de Valparaíso** en cuanto a cantidad de habitación no hay nadie que tenga tantas habitaciones como nosotros. Somos el tercero en la V región; nos sobrepasa el O’Higgins y San Agustín. Entre Viña y Valparaíso somos los segundos más grandes en cantidad de habitaciones y es por lejos el que más vende. Somos un **hotel que se involucra mucho con respecto al lugar donde está ubicado**. Participamos mucho con Valparaíso, te puedes encontrar con nuestro logo... Hemos sido colaborador, patrocinador, dale el concepto que te acomode más, desde eventos deportivos como el maratón de Valparaíso, el maratón del ejército, triatlón de Viña del Mar; eventos culturales, la Expo Vino, Gastronomía Valparaíso. La semana pasada estuvimos auspiciando un evento el “Ink Summer” que es tema de tatuajes, conciertos de música y además viene una celebridad del tatuaje que es una niña que trabaja en un programa de la cadena Discovery. Además temas sociales. Nos gusta mucho vincularnos con el lugar dónde estamos”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

En términos de funcionamiento, cada hotel goza de **importante autonomía**. En palabras de sus niveles gerenciales:

*“Cada hotel es un **fundo independiente**, dónde las **decisiones** por ejemplo de este tipo **se pueden hacer muy a nivel local o a nivel general**. O sea yo puedo perfectamente hacerlo sólo en Valparaíso o perfectamente lo puedo hacerlo a nivel de los seis Ibis que están funcionando en este momento. Pasa mucho que un gerente tiene que tomar una decisión en particular que quiere que de ahora en adelante los sobres no se los quiere comprar a Montenegro sino que se los quiere comprar a Monteblanco y el tipo va y se los compra nomás. Pero para otro tipo de decisiones quizás le va a comentar al gerente que tiene cerca y al que no tiene tan cerca también. Ahora mismo mi jefe se va una semana a Brasil porque está la reunión gerencial dónde se juntan todos los gerentes de Latinoamérica”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

En lo que hace a la composición de sus recursos humanos, se reconoce como de **alta rotación y baja calificación**:

<sup>24</sup> Great place to work. <http://www.greatplacetowork.cl/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-chile>. Revisado el 20 de junio de 2017.

*“Este es un rubro que tiene mucha rotación de personal y uno de mis grandes temores era que dentro de las personas que se estaban certificando no estuviesen trabajando con nosotros cuando saliera la ceremonia de entrega de certificado, porque en un año pasan muchas cosas”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

A continuación, se presenta de manera sintética algunas de las características principales de Ibis, en el marco de ACCOR<sup>25</sup>:

Características	IBIS
a) RUBRO	Hotelería
b) AUTONOMÍA DE LA EMPRESA	Parte de un Holding
c) MATRIZ O SUCURSAL	Es sucursal: Valparaíso
d) PROPIEDAD DE LA EMPRESA	Accionistas (extranjeros)
e) PROPIEDAD DE LA EMPRESA:	Multinacional francesa
f) REGIÓN DONDE SE UBICA LA MATRIZ O SUCURSAL EN ESTUDIO.	V Región (Ibis, Valparaíso)
g) FECHA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA (AÑO).	1974
h) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	Accor: Hoteles, restaurantes, sociedades de inversión
i) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA - CÓDIGO DE SII	Accor: 551010 - Hoteles 552010 - Restaurantes 659920 - Sociedades de inversión y rentistas de capitales mobiliarios en general 701009 - Compra, venta y alquiler (excepto amoblados) de inmuebles propios o arrendados 41400 - Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión 749990 - Otras actividades empresariales n.c.p.
j) INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES:	Comité Paritario de Higiene y Seguridad Comité Bipartito de Capacitación
k) NÚMERO DE TRABAJADORES	Principios de febrero de 2017, 39 trabajadores en “unidad” (nombre dado a cada hotel) Valparaíso
l) Nº DE TRABAJADORES EVALUADOS O ENVIADOS A CERTIFICACIÓN AÑO 2016	12 (Cargos: housekeeping –mucamas- y recepcionistas)
m) Nº DE TRABAJADORES DECLARADOS CERTIFICADOS (DECLARADOS “COMPETENTES”) EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN 2016	12
n) ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS	Departamento de Personal
o) LOCALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Dentro de la empresa
p) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA RECURSOS HUMANOS)	Gerente General
q) ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN	Departamento de Personal ACCOR Chile (depende de la Gerencia de Recursos localizada en Brasil).  En IBIS Valparaíso, existe un encargado de capacitaciones y vinculaciones, que rinde cuenta al encargado de administración; quien a su vez depende del gerente general, que opera bajo la dirección del nivel central.
r) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA CAPACITACIÓN)	El Departamento de Personal ACCOR Chile, reporta a la Gerencia de Recursos Humanos, localizada en Brasil. El encargado de capacitaciones y vinculaciones, reporta a nivel de IBIS Valparaíso al encargado de administración.

<sup>25</sup> Cuando se remite a ACCOR, empresa a la cual pertenece la ‘marca’ bajo estudio, se consigna.

Características	IBIS
s) INSTANCIA DE TOMA DE DECISIÓN PARTICIPACIÓN EN PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROPONE LA IDEA: Ejecutivo comercial Valparaíso.</li> <li>• TOMA LA DECISIÓN: Gerente general Valparaíso.</li> <li>• VISA EL PROCESO: Departamento de Personal Casa Matriz.</li> </ul>
t) INSTANCIA DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN	No hay un acompañamiento activo.
u) TAMAÑO DE LA EMPRESA	Gran empresa
v) DISTRIBUCIÓN REGIONAL, IBIS	II Región: 1 hotel V Región: 1 hotel VIII Región: 1 hotel XIII Región: 3 hoteles
w) ACTORES ENTREVISTADOS	EMPRESA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mario Flores: Ejecutivo Comercial (a la fecha, Relacionador Público).</li> <li>• María Angélica Concha: Analista de Personal, Nivel Central.</li> <li>• Jefe Operativo: Marisol Olivares, Supervisora Housekeeping</li> </ul> TRABAJADORES: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante de los trabajadores de IBIS Valparaíso en el Comité de Higiene y Seguridad. Principal tarea: sistema de prevención de riesgos.</li> <li>• Trabajadora Ibis Valparaíso, Recepcionista.</li> <li>• Trabajadora Ibis Valparaíso, Mucama.</li> </ul>

### I.3.1.1. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN LO QUE HACE A CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y/O CERTIFICACIÓN

Dentro de su política de recursos humanos y asumiendo la baja tasa de retención de su personal, la **capacitación y la evaluación de desempeño** ocupan un lugar central en IBIS:

*“El tema era la rotación de las personas, que no puedes contar con gente que vaya a hacer carrera dentro de tu empresa y que una de las cosas que ellos habían decidido (se refiere a un hotel de la competencia) era no capacitar a las personas. O sea, capacitar en lo necesario para desenvolverse dentro de su lugar de trabajo, o sea tú vas a atender público, tú vas a hacer el café y té, enseño a hacer los cafés, te enseño a ponerlo en la mesa; pero que yo te pueda mandar a estudiar inglés, qué tontera, para qué, si en dos meses te vas. **Nosotros sí hacemos eso**, por eso te hice la aclaración y la diferenciación con SENCE, porque **SENCE lo gastamos mandando a la gente a estudiar inglés y todos los años nos gastamos el presupuesto haciéndolo porque es súper necesario**”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

Se trata de un **sistema propio** por el que IBIS capacita “en las habilidades requeridas por los trabajadores para cumplir mejor sus trabajos”. Estos requerimientos son establecidos a **partir de evaluaciones de desempeño**. Muchas de estas capacitaciones son puntuales y cortas; y en su mayoría impartidas por ACCOR (holding):

*“Sí, nosotros trabajamos... bueno, con SENCE tenemos unos OTIC, con la cual vemos todas nuestras capacitaciones, tenemos nuestro Comité Bipartito con nuestro **plan de capacitación**. Cada Unidad se capacita durante el año en aquellos temas que son más críticos para esa unidad, los cuales se **levantan con la evaluación de desempeño**, si vemos cuáles son los temas más relevantes de poder capacitar”. (Analista Departamento de Personal, Ibis).*

Asimismo, se reconoce la posibilidad de desarrollo de ‘**carrera profesional**’, dependiendo de ciertas características de desempeño:

*“Nosotros tenemos un **programa de trainee** al que cualquier elemento del hotel que tenga **un año de antigüedad trabajando con nosotros y habla inglés** de cualquier departamento puede postular (previa evaluación de su jefe directo), puede ser garzón, recepcionista, mucama, lo que sea pero tiene un año y habla inglés, se puede vincular en este*

*programa de trainee donde va a estar 2 años trabajando en distintos hoteles de la cadena aprendiendo a ser subgerente; y al término de ese lapso o es subgerente o lo despiden". (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso).*

Finalmente, los **contenidos de la capacitación no se relacionan** con evidencia de brechas detectadas a partir de la **evaluación y la certificación enmarcada en ChileValora**, sino con las **propias evaluaciones de desempeño**. De hecho, este **proceso no ha sido integrado a la política de Recursos Humanos de manera formal**. No obstante y como iniciativa personal, el estudio da cuenta de **una aplicación específica realizada a nivel de jefatura operativa**: la jefa de housekeeping no sólo ha trabajado las brechas de manera individual –de acuerdo a los resultados específicos de cada evaluación- sino que ha utilizado los resultados para realizar **entrenamiento general** en aquellos ámbitos en que alguna participante hubiera mostrado deficiencias. Vale decir que si bien la empresa no incorpora en su política de Recursos Humanos a la certificación como mecanismo de detección y reducción de brechas de competencias, el uso ‘de hecho’ se orienta en esta línea, como iniciativa personal e individual de la jefatura operativa.

#### LOS RECURSOS HUMANOS: NÚMERO DE TRABAJADORES(AS) Y CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO DE PARTICIPANTES EN LA CERTIFICACIÓN

Ibis Valparaíso concentra 39 trabajadores; marco sobre el que se certificó a 12, lo que equivale al 30.7% de la dotación de febrero de 2017, en cargos de housekeeping o mucamas, y recepcionistas.

Del total de certificados, se encuestó a la mitad (la mayoría está ya fuera de Ibis): se trata de **cinco mujeres** y un hombre; mayormente **jóvenes de hasta 30 años**; con estudios **medios o superiores** en proporciones iguales; y una antigüedad de **entre 2 y cinco años**, principalmente:

Tabla N°56.  
Ibis  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, empresa (respuestas validas)

		Empresa Ibis %	N
Sexo	Hombre	16,7%	1
	Mujer	83,3%	5
TOTAL		100,0%	6
Intervalos de edad	18 a 30 años	66,7%	4
	31 a 45 años	33,3%	2
TOTAL		100,0%	6
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Media completa	50,0%	3
	Universitaria incompleta	16,7%	1
	Universitaria completa	33,3%	2
TOTAL		100,0%	6
Nivel de educación (completo o incompleto)	Media	50,0%	3
	Universitaria o mas	50,0%	3
TOTAL		100,0%	6
Antigüedad en la empresa	Entre 1 año y menos de 2	16,7%	1
	Entre 2 años y menos de 5	83,3%	5
TOTAL		100,0%	6

### I.3.1.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN

#### MECANISMO DE RECONOCIMIENTO O PREMIACIÓN A LOS TRABAJADORES

La certificación de competencias laborales es utilizada desde Ibis como un **mecanismo de reconocimiento o premiación a los trabajadores** comprometidos con la empresa. Lo que resulta plausible desde una mirada que considera que **la certificación constituye beneficio** para el ‘colaborador’, en tanto brinda la posibilidad de otorgar **una señal de ‘buen hacer’** sobre todo en aquellos puestos de trabajo **de baja calificación**; ergo, sin acreditación asociada. Así:

*“(Sobre a quién enviar a certificación): Básicamente **el que siempre está con la buena disposición al trabajo y a quién tú como jefatura sabes que le vas a hacer un aporte por el hecho de certificarlo**, de qué estás invirtiendo tiempo y plata en hacer un beneficio para esa persona. No cuesta tanto distinguirlos, es súper fácil; si yo en este instante pusiese a las cinco recepcionistas que en seis meses más van a estar con un año de antigüedad y contrato indefinido, me sería muy fácil decirte a quién mandaría y a quién no”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

*“Lo consideré un tema muy beneficioso para las personas que lo realizan por el hecho de comprometerse un poco más con el oficio que están realizando, porque **nadie estudia para ser mucama ¿Cierto? Entonces para profesionalizarlo un poco** y... el argumento que podía tener una persona es: “Yo te puedo contar que fui mucama en este lado, en este lado y en este lado, pero **yo además tengo una certificación que además lo indica**. Entonces **para la persona que se certifica es realmente un plus, un beneficio**.”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso).*

*“No es que no tengas beneficios (para la empresa), pero **el gran beneficiado es el colaborador** (nosotros nos tratamos de colaboradores), pero eso no quita que a la empresa -claramente el hecho de tener trabajadores certificados en un oficio específico- claramente es mejor para nosotros”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

Este **mecanismo de reconocimiento** es percibido por los trabajadores(as), quienes definen a la empresa como **“preocupada”** en relación a sus **‘colaboradores’**:

*“En general la empresa es como que se da una oportunidad y la toman, cualquier charla que se nos da, a veces hemos tenido gente que viene de otros lados a darnos la charla, por ‘abc’ motivo, y ellos son bien flexibles respecto a eso. Y yo creo que, bueno, **les gusta tener trabajadores preparados**, así como les [facilitan] a los chicos el tema del inglés... o sea, en ese sentido **la empresa sí es como bien preocupada y flexible** (Trabajadora Ibis Valparaíso, Recepcionista).*

*“Creo que ellos (la empresa) **se preocupan por nosotros y valoran el trabajo que nosotros desempeñamos**, y una forma de demostrarlo es esa”. (Trabajadora Ibis Valparaíso, Mucama)*

*“Personal, sí. De hecho, Don Luciano, cuando a mí me entregaron la evaluación, él ya la había leído, **él ya tenía conocimiento de ella y me felicitó por varias cosas**”. (Trabajadora Ibis Valparaíso, Mucama)*

*“A mí la empresa en sí **me demuestra de que está interesada en que nosotros mejoremos**. (...) Y una forma de mejorar para nosotros, es capacitándonos. (...) (Trabajadora Ibis Valparaíso, Mucama)*

#### INTEGRACIÓN RECIENTE AL SISTEMA Y FALTA DE INCORPORACIÓN A LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

El uso acotado de la certificación básicamente como herramienta de reconocimiento, y su no incorporación formal a la política de Recursos Humanos, se evidencia en la **falta de sistematización de los resultados sobre el desempeño de los trabajadores(as)**:

*“(Sobre los resultados del proceso sobre los trabajadores): Tendría que hacer un análisis un poco más profundo, porque los chiquillos no interactúan directamente conmigo. O sea, yo a los chiquillos me los encuentro a la hora de almuerzo, cuando llegan y cuando se van; **pero yo no soy quien los ve trabajando** y ninguno de ellos está a mi cargo, entonces sí podría hacerle esa pregunta a la jefa de las mucamas o al jefe de recepción. **Puedo hacer las consultas correspondientes** o sentar acá a la jefa de las mucamas, no tengo problema, pero yo no superviso gente ni tengo gente a mi cargo”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

*“(Sobre su propia sensación de diferencias entre personas certificadas y no certificadas) Yo lo siento. Yo personalmente lo siento. Pero la empresa en sí no lo hace sentir en todo caso. Son todos iguales. Quedan todos parejos. (...) Siento como que el hecho que me evaluarán y que me vieran y todo eso y que me entregaran el cartón, se supone... se supone que estoy más capacitada que las que entran por primera vez a mucama Y como que te da un respaldo. **Y eso no se notó... Ver con diferentes ojos a las personas certificadas y a las no certificadas (...)** (Trabajadora Ibis Valparaíso, Mucama)*

### I.3.1.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN

HERRAMIENTA ‘OBJETIVA’ DE DESARROLLO PARA LOS TRABAJADORES, E INSTRUMENTO DE MOTIVACIÓN LABORAL, GENERADORA DE COMPROMISO CON LA TAREA Y CON LA EMPRESA

La motivación de la empresa asume múltiples aristas, relacionadas claramente entre sí: por un lado, se funda en su responsabilidad **social** orientada a establecer relaciones de equidad con los trabajadores **entregándoles una herramienta 'objetiva'** para su desarrollo. En paralelo, esta entrega de señal 'objetiva' persigue **motivar a los recursos humanos**, generando **compromiso** con la tarea y con la empresa; así como contribuir a la **mejora del clima laboral**, a través de la **satisfacción de los 'colaboradores'**:

*"Mira, la empresa ha sido más o menos lo que conversamos con Mario, era una oportunidad de certificar algo, por si algún día alguien se queda sin trabajo, para las chicas: generalmente aquí las chicas vienen a trabajar de mucama porque no tienen ningún certificado de nada: es lo que tienen de trabajo. Y viceversa: a veces vienen personas que tienen muchos estudios, pero lamentablemente laboralmente no están dando [por lo que] vienen a buscar trabajo. Entonces optaron por el asunto de las mucamas certificadas, para el día de mañana, al no estar acá, y cuánto nos ayuda a nosotros tener ese cartón. (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso).*

*"Entonces vimos la oportunidad de la motivación para la gente. Además, sabíamos que esto iba a tener algún tipo de visibilidad, partiendo de la base de que la ceremonia era pública. Lo vimos desde ese punto de vista y convencí a mi jefe directo el Gerente del hotel y después esto terminó llamando la atención a la gerencia de recursos humanos en Santiago". (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

*"Básicamente, que era muy bueno para la gente, que iba a motivar a la gente que trabaja con nosotros, le íbamos a dar distintas herramientas; ellos mismos se iban a engrupir con lo que mismo que están haciendo". (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso).*

*"La idea es esa, hacer cursos, hacer capacitaciones, hacer certificados con la niña, pero para que se queden con nosotros, para mejorar nuestro ambiente laboral... uno ve de otra proyección las cosas". (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso)*

*"(...) el hecho de tener personas certificadas en el oficio que está realizando dentro del espacio es un beneficio; el hecho de haber obtenido un beneficio por el cual debiéramos haber pagado y no pagamos, también fue un beneficio; lograr tener gente más motivada o más comprometida por el hecho de tener un beneficio que fue conseguido por la empresa, también es un beneficio para nosotros...". (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso).*

Respecto al objetivo **atribuido por los propios trabajadores**, las respuestas se distribuyen de manera heterogénea, concentrando la alusión a que lo que se pretende es **aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores(as)** con la empresa, un tercio de las respuestas:

Tabla N°57.

Ibis

Motivación: ¿por qué cree que la empresa decidió participar en el proceso?

Primera, segunda y tercera mención, agregadas

Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Ibis %	N
¿Por qué certifica la empresa?	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para aumentar su motivación y su compromiso con la empresa y la tarea	33,3%	3
	Porque tienen una buena política hacia los recursos humanos: los prepara, los capacita	11,1%	1
	Porque quiere saber en qué capacitar (qué aspectos necesitan refuerzo)	11,1%	1
	Porque quiere seleccionar a los mejores trabajadores	11,1%	1
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los clientes	11,1%	1
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los trabajadores	11,1%	1
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores por un tema de responsabilidad social	11,1%	1
TOTAL		100,0%	9

\* Los 6 entrevistados emitieron 9 respuestas.



### I.3.1.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN

#### RESULTADOS A NIVEL DE LA EMPRESA

##### ➔ MEJORA DEL DIAGNÓSTICO A NIVEL DE DESEMPEÑO

Los resultados que ‘de hecho’ ha percibido la empresa, remiten en primer lugar a una **mejora en el diagnóstico de desempeño**. De tal modo, y aun cuando hasta la fecha los resultados no conversan con el *diseño* de la política de capacitación –a cargo de la empresa ‘madre’- se genera un relativo consenso en la percepción de esta *mejor mirada* y se producen, de manera espontánea y como iniciativas particulares, entrenamientos o reentrenamientos alineados:

*“Yo creo que el beneficio es como ver una evaluación de las competencias que tiene nuestro personal, si en realidad están cumpliendo con cada una de las competencias que se necesitan para eso (...)” (Analista Departamento de Personal, Ibis)*

*“Nosotros pescamos las evaluaciones de las niñas –a cada una de nosotras nos entregaron la evaluación- entonces íbamos viendo paso por paso... las mucamas están fallando más en el aseo debajo de la cama, por ejemplo; entonces: ¿por qué está fallando en eso? “no te estás agachando, no estás limpiando”, “no, es que me duele una pierna”. Perfecto, busquemos otra alternativa cómo usted pueda limpiar debajo de la cama: estírese, pase solamente el escobillón, y ahí vamos viendo”. (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso)*

*“Porque yo te digo que, si yo no hubiera hecho eso, si no hubieran ustedes hecho la certificación, yo no hubiera trabajado en el plan de acción, porque yo no estaba viendo más allá, porque me sirvió que la persona estuviera acá, que observara. No es que estuve yo con ella tampoco, la dejé sola, entonces yo solamente trabajé en la evaluación que ella dio por cada uno. (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso).*

*“Pensábamos que estaban cien por ciento capacitadas o sabiendo qué estaban haciendo, cuál era su visión en tanto a cómo limpiar una habitación... (...) pero no fue así; porque nosotros de repente abarcamos muchas capacitaciones, pero de repente nos encasillamos solamente a lo laboral que nos están pidiendo como empresa (...) si nos ayudó mucho, en el ítem de limpieza [por ejemplo], el tema de las observaciones que nosotros no veíamos ustedes si lo vieron”. (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso)*

##### ➔ RETENCIÓN O DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN

Partiendo de la base de una alta rotación del personal en el rubro hotelero, la percepción del efecto motivador de las acciones tanto de capacitación como de certificación sobre los trabajadores(as), abre en los niveles de jefatura la percepción de un probable aun cuando no comprobado **resultado de retención o disminución de la tasa de rotación**.

##### ➔ EL MARCO ACOTADO DE LOS RESULTADOS A NIVEL DE EMPRESA

Aun cuando en el discurso de los entrevistados(as) la mejora en el diagnóstico podría dar lugar en el mediano plazo a una política de capacitación mejor alineada a las necesidades; y la ‘preocupación’ por la inversión en el desarrollo de capital humano podría estar contribuyendo a la retención; se trata de **resultados incipientes o no contundentes** para el gestor inicial de la idea. Lo que de todos modos no desmerece el aporte ni debilita la convicción de la importancia de su continuidad:

*“Siendo honesto, creo que en nuestro desarrollo hotelero cotidiano podría haber seguido perfectamente sin esto; o sea, no me hace vender más (siendo duro con los números), no se habla mejor de mí... un beneficio importante por supuesto, no te cambia la vida, pero sí estoy convencido de que se debe seguir haciendo”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso).*

## RESULTADOS A NIVEL DE LOS TRABAJADORES

## ➔ SEÑALIZACIÓN Y MEJORA EN LA EMPLEABILIDAD

Desde los **niveles gerenciales** de la empresa, existe convicción relativa a los **resultados ‘beneficiosos’ sobre los trabajadores**: la entrega de un reconocimiento formal de competencias, actúa sobre las posibilidades de **inserción laboral** de los trabajadores. Opinión que coincide con la perspectiva de los ‘colaboradores’, para los que efectivamente se trata de una **señalización valiosa ante el mercado, que contribuye a incrementar la empleabilidad**:

*“O sea, te sirve si tú quieres cambiarte de trabajo te va a servir como currículum, ver si el sujeto está certificado... hacer cursos, todas esas cosas, te ayudan después en el futuro si te quieres cambiar de empresa”. (Trabajadora Ibis Valparaíso, Recepcionista)*

*“(...) con eso a mí me da chance de que, si yo llegase entre comillas a quedar sin trabajo acá, me da la posibilidad ese certificado de demostrar que yo soy mucama”. (Trabajadora Ibis Valparaíso, Mucama)*

Sin embargo, **no se trata de una mirada absolutamente consensuada**: la jefa operativa **pone en duda el beneficio para el propio trabajador**. Considera que la ventaja para la empresa, operacionalizada a través de ella como jefa directa de los ‘certificados’, es evidente: permite detectar brechas y elaborar un plan de entrenamiento ad doc. ¿Pero para el trabajador? En una mirada de futuro ¿reporta beneficios? Así:

*“Porque uno sí lo ve en el aprendizaje, en cuanto a personal y laboralmente, pero ¿te sirve el día de mañana? En caso que no estés, no veamos que estamos acá porque sí nos sirve, nos ayudó el plan de acción, pude rescatar hartas cosas buenas, y mejorar mi equipo, pero yo pregunto o veo, el día de mañana, cuando las chicas no estén acá. El único hombre que lo hizo fue Pablo; no está acá en estos momentos. ¿A él le sirve eso?” (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso)*

*“Entonces, o sea, es mejor tenerlo que no tenerlo (el certificado). Mucho mejor. Es como cuando... no sé poh. Cuando, antiguamente, tiempos atrás, daba lo mismo tener octavo o cuarto medio. Daba lo mismo, total todos eran lo mismo. Ahora no poh. En todos lados te exigen el cuarto medio y rendida la PSU. Entonces cada tiempo que va pasando, te van exigiendo más cosas. Entonces quizás sí con el tiempo, en todas partes te van a pedir el certificado de mucama. Como todo va... por algo lo están dando. Entonces yo creo que es mejor tenerlo”. (Trabajadora, Ibis Valparaíso, Mucama)*

## ➔ COMPRENSIÓN MÁS PROFUNDA (O REFLEXIVA) DE LA PROPIA TAREA

Otro resultado no esperado, alude a un cambio en la **actitud y/o en el comportamiento** de los trabajadores en relación a la tarea, a partir de una mayor **comprensión de las razones tras los modos estandarizados de realizar las cosas**:

*“Siento que la gente como que empezó a ver el sentido de sus trabajos, y es muy relevante ya que, de repente, como que la gente piensa que viene acá y hace una labor X, pero hay un sentido detrás de por qué tiene que hacer ese trabajo. (Analista Departamento de Personal, Ibis).*

## ➔ MEJORA EN LA AUTO-IMAGEN LABORAL

Desde los distintos niveles, tanto gerenciales **como de representación de los trabajadores, un resultado claro alude al mejoramiento** de la auto-estima o auto-confianza laboral. Impacto percibido sobre la imagen, presente en el discurso como aspecto central y consensuado:

*“Si, les resonó algo importante, tanto como el día a día como para el día de mañana. Decían que era bueno, que era importante para ellas, porque, como te digo, ya no estar aquí, ya leer un currículum con una certificación de mucama o de alimentos y bebidas, ya es totalmente mirado de otra manera a ‘he trabajado haciendo aseo en una casa’. (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso).*

*“Yo creo que finalmente ellos le toman... bueno, según el perfil de cargo también, existe una importancia del trabajo que hacen, porque yo siento que de repente la gente es como... no le da la relevancia a su trabajo, dicen como ‘Ay, soy una mucama y solo sé limpiar habitaciones’, pero el tema es que hay un sentido de por qué hacerlo, hay unos protocolos de*

por qué hacerlo, **hay competencias que se necesitan para poder ser mucama**, no cualquiera lo puede hacer, entonces, tiene que cumplir con ciertas competencias para poder hacerlo. **Siento que existe una valoración de parte de ellos de su rol, que empiecen a validar su trabajo**". (Analista Departamento de Personal, Ibis).

"Ah, muy bueno poh, muy bueno, porque así las chicas de todo Departamento **se sienten más confiadas de su trabajo** y todo eso (...) Es mejor, porque tienen más capacidad de pararse delante de una persona, están certificados, en cambio no tener nada, no ... de repente no viene con el ... no tienen como para **mostrar**, como para **comprobar** que están... tienen su trabajo comprobado. (Representante de los trabajadores de IBIS Valparaíso en Comité de Higiene y Seguridad).

#### ➔ AUSENCIA DE CAMBIOS AL INTERIOR DE LA EMPRESA

Si bien la política de Recursos Humanos de ACCOR-Ibis incluye el desarrollo de carrera –recuérdese el programa de trainee de dos años experimentando el cargo de subgerente en distintas unidades- no se asocia este desarrollo al proceso de evaluación y certificación, **ni en términos de movilidad interna, ni de aumentos o ajustes salariales**. Lo que se condice justamente con la no incorporación de estos procesos en la política asociada al personal.

"**Respecto a la empresa**, no; es que como somos poquitos **no hay un cambio**, tampoco he buscado otro lugar donde se notara en verdad la certificación, pero en realidad no" (Trabajadora Ibis Valparaíso, Recepcionista).

#### ➔ RANKING DE RESULTADOS AUTO-PERCIBIDOS

Ante la consulta por el **aspecto positivo principal** derivado de la certificación, el aporte al conocimiento comparte su posición con el **mejoramiento del currículum vitae** –señalización- percibido asimismo como un resultado de envergadura (Tabla 58). Como se observa y en concordancia con el discurso espontáneo, la priorización no alude a mejoras al interior de la empresa y, como se ve, la contribución a la empleabilidad tiene que ver con **un primer paso**: el de la señalización a través de la incorporación del certificado al currículum.

Tabla N°58.  
Ibis  
¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la certificación?  
Respuesta múltiple: primera y segunda mención, agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Empresa Ibis %	N
Aspectos positivos	Permite mejorar el conocimiento sobre su propia función	30,0%	3
	Permite mejorar el Currículum vitae	30,0%	3
	Mejora las posibilidades laborales	10,0%	1
	Aumenta la confianza en las propias capacidades laborales	10,0%	1
	Refuerza o permite recordar, reaprender o profundizar en el trabajo que se realiza	10,0%	1
	Permite demostrar las capacidades laborales que uno tiene	10,0%	1
TOTAL		100,0%	10

\* Los seis entrevistados emitieron 10 respuestas.

En cuanto a aquellos **'cambios' directamente relacionados con el proceso** y el resultado de la certificación, los aspectos relevados de manera consensuada por tres de los seis trabajadores(as) consultados, aluden a la **confianza en las capacidades laborales** (la señal opera ante ellos mismos a través de esta confirmación), y a un mejoramiento en las **perspectivas de futuro laboral** (la señal tiene valor<sup>26</sup>).

<sup>26</sup> Relacionándolo con lo anterior, las mejores perspectivas se asientan, seguramente, en el mejoramiento del currículum a través de un certificado válido en el mercado.

Tabla N°59.

Ibis

Respuesta múltiple: mención "mejoró y tuvo relación con certificación"

Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de casos o entrevistados

		Menciona %	N
Mejoró y tuvo relación con certificación	¿Cambió: puesto de trabajo?		
	¿Cambió: Sueldo o salario?		
	¿Cambió: Evaluación desempeño?	33,3%	2
	¿Cambió: percepción de estabilidad en empleo?	16,7%	1
	¿Cambió: condiciones físicas del trabajo?		
	¿Cambió: seguridad, confianza en capacidades laborales?	50,0%	3
	¿Cambió: perspectivas de futuro laboral?	50,0%	3

Finalmente, si bien se trata de insuficientes casos para establecer generalizaciones en relación a cambios antes-después, sólo a modo descriptivo se presenta algunos movimientos en términos de responsabilidad, seguridad y salud:

Tabla N°60. - Ibis

Cambios en los trabajadores(as) participantes

Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Ibis %	N
Trabajadores a cargo: ¿cambió?	Trabajadores a cargo, DESPUES: mejoró	33,3%	2
	SIN trabajadores a cargo: sin cambio	66,7%	4
TOTAL		100,0%	6
Accidentes: ¿cambió?	Accidentes, DESPUES: empeoró	16,7%	1
	SIN accidentes: sin cambio	83,3%	5
TOTAL		100,0%	6
Licencias: ¿cambió?	Licencias ANTES y DESPUES: sin cambio	16,7%	1
	Licencias, DESPUES: empeoró	16,7%	1
	SIN licencias: sin cambio	66,7%	4
TOTAL		100,0%	6

### I.3.1.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN

#### LO QUE PODRÍA INHIBIR LA PARTICIPACIÓN

En el discurso de los involucrados a nivel de empresa, aparece la **alusión a riesgos potenciales**: tanto las **expectativas** que podrían generarse, como la propia **auto-percepción ulterior a la certificación**, podrían **eventualmente generar efectos no deseados para la empresa**; a saber, solicitudes de  **aumentos salariales** (expectativa percibida desde gerencia y refrendada en el discurso de los propios trabajadores), y/o **éxodo** hacia otras fuentes de trabajo. Riesgos que, no obstante, la empresa se muestra dispuesta a asumir y **no menciona como variables que pongan en duda** su permanencia en el sistema:

*"Yo siento que el riesgo que, de hecho, gerentes me los comentaron, el riesgo es que, con esta validación, la gente espere una recompensa adicional, por ejemplo, un aumento de sueldo, y que quizá cuando ya tengan este título digan que están en un nivel más alto, por lo tanto, merezco, no sé, obtener mayores ganancias, lo cual no está relacionado con eso. Hay gente que lo pueda valorar como una certificación, un reconocimiento; o hay otro que vea ese otro lado. (Analista Departamento de Personal, Ibis).*

*"(...) bueno, estar certificada, o el hecho de estar en un puesto donde se ve que lo haces bien y está correcto, puedes llegar a postular y decir 'sabes quiero que me paguen un poco más porque estoy certificada en esto', por ejemplo". (Recepcionista, IBIS Valparaíso)*

*"Yo tuve una discusión en un encuentro empresarial en Enjoy (...) en una mesa de turismo con muchos gerentes de otros hoteles (...) y tuve una discusión con el gerente del Hotel O'Higgins (...) y él dentro de los argumentos que dio para no capacitar a su gente era que yo califico a Juanito y Juanito en un mes se va, y yo le dije, pero si tú calificas a Juanito y yo a Pepito cuando Juanito se venga para acá y Pepito para allá vamos a tener pura gente calificada dando vuelta en el mercado". (Mario Flores: Ejecutivo Comercial, IBIS Valparaíso).*

## LO QUE EFECTIVAMENTE LA INHIBE

Lo que aparece en cambio como un **factor decisivo es el financiamiento**: la **ausencia de gratuidad podría significar un inhibidor claro** de la participación en el sistema, en tanto no hay disposición a distribuir el 1% de franquicia:

*“Ahí lo veo menos factible en el sentido de que nuestro 1% de SENCE, no es un valor muy alto, entonces, de hecho, ya, para poder hacer capacitaciones a la mayoría de las personas, estamos como súper justos con el presupuesto; y tratamos con ese presupuesto abarcar a la mayor cantidad de trabajadores para poder capacitar; entonces (...) para poder hacer Certificaciones, el presupuesto que nos quedaría para poder capacitarlos sería muy poco. Tratamos de poder usar este beneficio cuando es sin costo, pero... o sea, yo no descarto la posibilidad de poder hacerlo, pero lo veo menos factible que si fuera sin costo”. (Analista Departamento de Personal, Ibis).*

## AQUELLO QUE LA POTENCIA

Al reverso, las **becas**, la presencia del **gremio** y la posibilidad de **visibilidad pública** constituyen **factores potenciadores** de la participación de Ibis en los procesos de evaluación y certificación de competencias. Asimismo, si la **utilización informal orientada al cierre de brechas** pudiera transmitirse a niveles gerenciales, la evaluación de esta herramienta como de mayor valor para ‘iluminar’ deficiencias de otro modo no detectadas, podría reforzar la decisión de uso. En la misma línea, la sistematización de algunos resultados, como por ejemplo las **estadísticas de retención y abandono** de la empresa por parte de trabajadores con y sin certificación, constituiría otro potenciador.

### I.3.1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO

#### DECISIÓN DE PARTICIPAR

En IBIS, la participación en el proceso de evaluación y certificación de competencias tiene lugar por iniciativa del ejecutivo comercial de una de sus ‘unidades’ o sucursales, la de Valparaíso. Vale decir, no se trata de una decisión de la empresa derivada de una planeación estratégica y luego operacionalizada entre sus distintos niveles sino, por el contrario, de una **iniciativa personal exitosa que, en principio y tomándose como experiencia piloto, podría ser replicada a nivel nacional** incorporándose en la estructura:

*“Primero vino la gente de ChileValora a verme, que como te había comentado aquí en la V región van muy de la mano con la Cámara de Comercio, incluso las oficinas están juntas. Vienen, me visitan y me comentan la posibilidad de certificar algunas personas. Básicamente se nos ofreció mucamas, recepcionistas y manipulación de alimentos. Nosotros no tenemos manipuladores de alimentos porque este es el único IBIS de Chile que no tiene restaurant. Entonces, la parte de recepción y mucamas me hacía sentido”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

*“Incluso en la gerencia de recursos humanos esto fue tomado como una idea para replicar en los otros Ibis y la segunda a bordo de recursos humanos me dijo que fuese como una especie de padrino a nivel nacional de estas Certificaciones dentro de la empresa, o sea que yo acompañara los procesos en Antofagasta, en Concepción y en Santiago”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

Se trata de un **proceso dirigido desde la empresa y comunicado** a las instancias de representación y a los propios trabajadores **como un hecho** que, se esperaba, sería bien recibido. Lo que se evidencia en el desconocimiento relativo al proceso, al interior de las instancias de representación de los trabajadores:

*“Lo que pasa es que se comunicó eso en la comitiva que tenemos (...) solamente fue como ‘van a venir a capacitar para tener un certificado de que cumplen tal función’”. (Representante de los trabajadores de IBIS Valparaíso ante el Comité de Higiene y Seguridad).*

*“(el proceso de evaluación fue...) una entrevista, yo vi que era una encuesta que vinieron acá a hacerle a las chicas ... y sería. (...) yo encuentro que debería haber sido la entrevista, más verificar cómo ellas están, cómo ellas realizan el trabajo, pero... si ellos lo tomaron por ese nivel, yo creo que estará bien” (Representante de los trabajadores de IBIS Valparaíso en el Comité de Higiene y Seguridad).*

## SELECCIÓN DE CARGOS Y TRABAJADORES

La **selección de cargos o áreas a certificar**, así como la **selección específica de trabajadores**, constituyen resortes privativos de la empresa. Lo que de todos modos resulta **valorado por los trabajadores(as) convocados**:

*“Emhh... bueno, nos llamaron y nos comunicaron que había la posibilidad de que nosotros hiciéramos una certificación. Yo lo encontré estupendo”. (Trabajadora Ibis Valparaíso, Mucama)*

*“No, no, no, no. Discriminación por tiempo, ni por desempeño, ni por nada” (Trabajadora Ibis Valparaíso, Mucama)*

En términos de contenido, el **criterio de selección de puestos** se relaciona con la **generación de ‘señales’ objetivas** en casos de ausencia de Certificaciones-titulaciones previas; y la **participación** se declara como **“voluntaria”**:

*“Mira, cuando se definieron los perfiles que se iban a certificar, finalmente se pensaron en aquellos **perfiles de personas que no tienen un título**, ese es como el criterio más general para poder definir eso. Por eso fueron mucamas, recepcionistas (...) (Analista Departamento de Personal, Ibis)*

*“Fue **voluntario**: se puso en práctica, se explicó en una reunión que había una posibilidad de hacer un curso de certificados por el gobierno, las postulaciones están abiertas. De hecho estaban las mucamas y estaba recepción. Entonces se acercaron las chicas... ‘yo quiero, porque...’. Pero **ellas lo vieron por el día de mañana**: como te digo, yo te doy mi opinión personal, para qué yo lo vi, pero ellas lo vieron a lo mejor por el día de mañana (...). (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso).*

Tabla N°61.

Ibis

Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Ibis %	N
¿Fue ofrecida a todos los cargos la posibilidad de participar en proceso de certificación de competencias?	No, sólo a ALGUNO(S) de los cargos	83,3%	5
	No recuerda	16,7%	1
TOTAL		100,0%	6
¿Fue ofrecida a todos los trabajadores de cada cargo?	Sólo ALGUNOS(S) de los trabajadores del cargo	83,3%	5
	No recuerda	16,7%	1
TOTAL		100,0%	6
¿Cuál fue el criterio principal de selección de trabajadores?	Se seleccionó por antigüedad	60,0%	3
	No sabe	40,0%	2
TOTAL		100,0%	5
Nota a proceso de selección de áreas, cargos y trabajadores	Nota 5	50,0%	3
	Excelencia: 6 y 7	50,0%	3
TOTAL		100,0%	6

Tabla N°62.

Ibis

Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa Ibis %	N	
¿La participación en proceso de evaluación y certificación fue voluntaria?	Fue voluntaria, para los trabajadores que así lo quisieron	83,3%	5	
	Fue obligatoria, para todos los trabajadores seleccionados por la empresa	16,7%	1	
TOTAL		100,0%	6	
¿Hubo trabajadores que decidieron no participar?	No, todos participaron	50,0%	3	
	Sí, hubo una proporción que decidió no participar	33,3%	2	
	No sabe	16,7%	1	
TOTAL		100,0%	6	
		No les interesó, no le vieron sentido o utilidad	50,0%	1

Tabla N°62.  
Ibis  
Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa Ibis %	N
¿Cuál cree que es la razón principal por la que decidieron no participar?	Por falta de tiempo	50,0%	1
TOTAL		100,0%	2

#### EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN INICIAL

Ante la posibilidad **de resultar certificados(as)**, la expectativa inicial de los trabajadores(as) remite en todos los casos a la **mejora del currículum vitae**; y seguidamente, a la **obtención de un reconocimiento** al interior de la propia empresa debido al buen desempeño (Tabla 63). Ante el escenario opuesto de **no certificación**, más que generar algún temor la expectativa parece relacionada con la **posibilidad de entrenamiento o capacitación remedial** (Tabla 64).

En ese marco, la **motivación inicial declarada** se concentra principalmente en el **mejoramiento del currículum** (Tabla 65). Todo lo cual refuerza el **valor atribuido al certificado**, independientemente de su uso ulterior (dentro o fuera de la empresa de origen).

Tabla N° 63.  
Ibis  
Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar certificado o "competente"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona %	N
Expectativas laborales de resultar certificado(a)	Podrían promoverlo en su cargo, ascender a su puesto		
	Obtener una recompensa económica o mejor salario		
	Obtener una mejor evaluación por su desempeño laboral, reconocimiento	50,0%	3
	Obtener estabilidad o mayor estabilidad en el empleo	33,3%	2
	Obtener mejores condiciones físicas de trabajo		
	Tendría mejores posibilidades de trabajo en otras empresas	16,7%	1
	Podría mejorar su currículum vitae	100,0%	6
	Otra		
	Podría mejorar su desempeño	16,7%	1

Tabla N°64.  
Ibis  
Expectativas mencionadas, de resultar "aún no competente"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona %	N
Expectativas laborales de resultar "aún no competente"	Podría perder el empleo		
	Podría ver disminuidas sus remuneraciones		
	Podría tener una pérdida en el status laboral	16,7%	1
	Podría descender a un peor puesto de trabajo		
	Podría tener problemas con sus jefes	16,7%	1
	La empresa lo capacitaría o entrenaría	66,7%	4
	Otra		

Tabla N°65.  
Ibis  
Motivación de los trabajadores(as)  
Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa

		Empresa Ibis %	N
¿Cuál fue el motivo principal por el cual decidió participar en el proceso de evaluación y certificación?	Para mejorar su Currículum Vitae	50,0%	3
	Es obligatorio o es un requisito del cargo	16,7%	1
	Para continuar aprendiendo, capacitándose	16,7%	1
	Otro	16,7%	1
TOTAL		100,0%	6

#### ALINEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y LA CERTIFICACIÓN

Ibis tiene una **política de capacitación**, articulada desde el Holding del que forma parte –ACCOR- y relacionada con un **sistema propio de evaluación de desempeño**. La certificación, en consecuencia, no se encuentra alineada a estos procesos, ni está formalizada como parte de la política. En este marco, el proceso piloto llevado a cabo no tuvo capacitación o entrenamiento previo (Tabla 66), así como tampoco –en términos formales- remedial. Como se verá, el trabajo específico sobre cierre de brechas responde a una iniciativa de una jefa directa y no a una propuesta institucional.

Tabla N° 66.  
Ibis  
Capacitación o entrenamiento, antes del proceso de certificación  
Porcentaje columna - Base: total de *entrevistados* empresa (respuestas validas)

		Empresa Ibis %	N
Antes del proceso de evaluación y certificación y de manera relacionada con el mismo ¿Realizó algún tipo de capacitación laboral?	No, no realizó capacitación	83,3%	5
	Sí, a través de la empresa o proporcionada por la empresa	16,7%	1
TOTAL		100,0%	6

#### LA EVALUACIÓN

Desde el recuerdo de los trabajadores(as), el proceso de evaluación incluye algunos de los **pasos considerados en el diseño en la etapa de “recopilación de las evidencias”**, tales como la prueba de conocimientos, observaciones en terreno y evidencias indirectas:

*“Y ahí cumplía justamente con cumplir casi el año, entonces ahí estaba dentro de lo que me pedían. Entonces ahí vino la chica varias veces, de hecho (...) Nos hizo una especie de prueba donde conversaba con nosotras, nos preguntaba cosas; tuve que reunir los papeles también... (...) ... también nos vio trabajar, ahora que me acuerdo bien. Ella vio cómo trabajaba, se ponía al lado y solamente escuchaba, y después te decía si tenías manejo de esto o lo otro, qué te faltaba, qué no te faltaba”. (Trabajadora Ibis Valparaíso, Recepcionista).*

Si bien se trata de un **proceso de evaluación y de certificación**, y no de **entrenamiento o capacitación**, el discurso de los participantes lo destaca en términos de **aprendizaje**:

*“Entonces efectivamente cuando me evaluaron yo contesté llamados y me decía “sí, estás bien en esto”; la atención al público, los tiempos de espera, ese tipo de cosas. Creo que ahí está donde nos han dado ese tipo de elementos respecto a la certificación. (Trabajadora Ibis Valparaíso, Recepcionista).*

La **falta de integración de las instancias de representación** en el proceso, se evidencia otra vez en la falta de conocimiento sobre la operatoria final, que entra en contradicción con el relato de trabajadores participantes y personal de gerencia:

*“Emmh ... lo que pasa, que esto lo hicieron acá en el departamento, o sea en el restorán del hotel, a lo mejor en un lugar más privado, más... (...). No, yo encuentro que eso, **verificar bien el lugar donde se va a tomar la encuesta y a lo mejor***



*ver a las chicas en acción poh...(Representante de los trabajadores de IBIS Valparaíso en el Comité de Higiene y Seguridad)*

### I.3.1.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

#### SOBRE LOS RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN

En lo que hace a los **resultados de la participación de los trabajadores(as)**, se describe como **exitosa**, sin deserciones y con la totalidad de participantes declarados(as) como “competentes”:

*“(...) no perdimos tiempo, no fue una cosa que las chicas se aburrieron, que dejaron botado a medio camino: **todos terminaron, terminaron bien, obtuvieron su diploma**”. (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso).*

Tabla N°67.  
Ibis  
Resultados del proceso de certificación  
Competencia, certificado y ceremonia  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa (respuestas validas)

		Ibis %	N
¿Cuál fue el resultado del proceso de evaluación y certificación?	Se certificó: resultó "competente"	100,0%	6
TOTAL		100,0%	6
Concretamente ¿Le entregaron el certificado?	Sí	100,0%	6
TOTAL		100,0%	6
¿Hubo ceremonia de entrega de certificados?	Sí	83,3%	5
	No, no hubo ceremonia	16,7%	1
TOTAL		100,0%	6

#### SOBRE LA METODOLOGÍA

Respecto a la valoración por la metodología del proceso de evaluación, **se aprecia** especialmente la **observación directa al hacer**. No se trata de conocimientos teóricos, ni de Certificaciones sobre capacitaciones ‘recibidas; sino del **modo en que la persona desempeña efectivamente el cargo**. Lo interesante es que se trata de un **descubrimiento post-proceso** y que nace **no sólo de las instancias relacionadas con Recursos Humanos** y/o Capacitación, sino también de **aquellas directamente relacionadas con la labor a un nivel operativo y los propios trabajadores(as)**:

*“Lo que sí siento que fue bueno, es el tema de la observación, eso sí siento que es importante que, de una pauta, que observe ciertas competencias que tiene que cumplir el perfil, entonces, siento que la participación y la observación sean en situ relevantes, porque cuando solamente tuvo que evaluar competencias técnicas y llenar un cuestionario, es muy distinto a ver la realidad de cómo funciona, entonces siento que sí es importante. (Analista Departamento de Personal, Ibis).*

*“Pensábamos que estaban cien por ciento capacitadas o sabiendo qué estaban haciendo, cuál era su visión en tanto a cómo limpiar una habitación... (...) pero no fue así; porque nosotros de repente abarcamos muchas capacitaciones, pero de repente nos encasillamos solamente a lo laboral que nos están pidiendo como empresa (...) sí nos ayudó mucho, en el ítem de limpieza [por ejemplo], el tema de las observaciones que nosotros no veíamos ustedes si lo vieron”. (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso)*

*“Yo creo que, independiente de lo que quizás estaba puesto ahí, el hecho de trabajar cambia todo: te están viendo en práctica. Yo al menos encuentro que ahí sí, **qué mejor evaluación que verte trabajar**”. (Trabajadora Ibis Valparaíso, Recepcionista).*

Este cambio desde el paradigma de la capacitación (lo que se ‘enseña’) a la certificación (lo que se ‘observa’), es lo que abre –en el discurso de quienes se relacionan directamente con los(as) certificados(as)- la **posibilidad de utilizar estos procesos como mecanismos de identificación de brechas** –déficits de los que no se tenía conocimiento- **selección de planes de reentrenamiento**, e incluso **búsqueda de nuevos modos** de operar ante las dificultades:

*“Y para eso nosotros tuvimos que hacer un estudio dentro de nuestro grupo, vimos los problemas que teníamos por área, e hicimos como un plan de acción: qué mejorar, en qué fallamos en estos momentos en esta certificación que nos dieron. Nosotros pescamos las evaluaciones de las niñas –a cada una de nosotras nos entregaron la evaluación– entonces íbamos viendo paso por paso... las mucamas están fallando más en el aseo debajo de la cama, por ejemplo; entonces: ¿por qué está fallando en eso? “no te estás agachando, no estás limpiando”, “no, es que me duele una pierna”. Perfecto, busquemos otra alternativa cómo usted pueda limpiar debajo de la cama: estírese, pase solamente el escobillón, y ahí vamos viendo”. (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso)*

*“Porque yo te digo que, si yo no hubiera hecho eso, si no hubieran ustedes hecho la certificación, yo no hubiera trabajado en el plan de acción, porque yo no estaba viendo más allá, porque me sirvió que la persona estuviera acá, que observara. No es que estuve yo con ella tampoco, la dejé sola, entonces yo solamente trabajé en la evaluación que ella dio por cada uno. (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso).*

*“Esa yo la hice dentro de mi área con las personas que hicimos la certificación, pero yo después lo abarqué como equipo (entrenamiento al equipo) (...) Entonces el punto mío personal a mí me ayudó (como jefa), porque los puntos que yo pude mejorar yo hice plan de acción. Y me ayudó con las personas que sí hicieron la certificación, pero yo, como te explicaba, lo hice como equipo, punto a punto”. (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso)*

Adicionalmente, el **informe de certificación permite** –en la declaración de los propios involucrados– la **detección personal de brechas**; el “darse cuenta” de aciertos y errores **en el propio desempeño**.

*“Eh... a ver... de repente hay detalles que uno no se da cuenta, y en realidad cuando lo empecé a leer me di cuenta de muchos detalles que ni si quiera yo los consideraba”. (Mucama, nombre no registrado).*

Finalmente, en términos de la opinión sobre el material **resultante del proceso** de evaluación, otra vez la **conformidad** es la tónica:

*“Yo conversé con las personas a cargo de esto y ambos estábamos muy conformes. Encontré muy serio el proceso de la carpeta con toda la información que entregan junto a la certificación; encontré que le daba una seriedad súper necesaria al proceso. Entregan una carpeta completa con todos los antecedentes, con todo lo que se hizo y lo que no se hizo; me gustó mucho eso. Entiendo que hay una conformidad total, no recibí absolutamente ningún mal comentario al respecto”. (Mario Flores: Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

#### TRABAJADORES: LOS DESAFÍOS ABIERTOS POR EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Adicionalmente, relacionado con la valoración por la metodología, el proceso de certificación despierta a veces en los trabajadores(as) otros intereses específicos en los que se lo considera valioso como **mecanismo de ‘aprendizaje-certificación’**; lo que ocurre –por ejemplo– con **temas transversales como el de la seguridad**. Otra vez desde la jefatura operativa se propone:

*“Es que ahí tendría que ser más un tema de seguridad, que es lo que a nosotros nos tomaron, que de limpieza. Porque nosotros se dedicaron a lo que es la habitación en sí, pero a lo mejor por haber un tema de seguridad, qué hacer en casos de emergencia”. (Marisol Olivares, jefa de mucamas).*

Paralelamente surge la motivación de **aprendizaje-certificación continuo** o aprendizaje-certificación orientado al **desarrollo de carrera**:

*“(...) Porque una de las cosas que yo pensé es que “sí, me sirve bien de mucama, pero [sería mejor] de supervisora, o de ama de llaves, y para poder hacer eso yo necesitaba el [proceso] antes: tú no te puedes saltar escalones o procesos porque o si no te vas a tener que devolver. Entonces a mí en ese caso me gustaría que ustedes siguieran, que está muy bien lo que están haciendo, que siguieran haciendo otros tipos de certificación. (Supervisora de Mucamas, Ibis Valparaíso).*

#### EMPRESA: REQUERIMIENTOS DE LA INDUSTRIA HOTELERA

Así como desde la perspectiva de los trabajadores el proceso despierta intereses sobre los **contenidos** de la certificación, así como sobre el modo de incorporarla en el desarrollo de un continuo de aprendizaje orientado al **desarrollo profesional**

u ocupacional, para la empresa se hace evidente una necesidad derivada específicamente de las **características de los recursos humanos con los que trabaja** y su déficit en las denominadas “habilidades blandas”:

*“Es que el mayor problema que tenemos región y como rubro, son problemas con las habilidades blandas. Yo soy miembro de una organización, de una agrupación de empresas que trabajamos con liceos municipales; es una organización privada de representantes de empresas que trabajan en pos de facilitar el acceso al ingresar a las empresas de los chiquillos que estudian en liceos técnicos municipales. Yo soy presidente... y el gran tema son las habilidades blandas, no está relacionado con el hecho de “es que yo quiero ser recepcionista y el sistema Opera (que es el sistema operativo de los hoteles) lo manejo perfecto” no, el problema es que el flaco el sábado chupa hasta las 5 de la mañana y el domingo en la mañana o viene en pésimas condiciones o no viene porque le duele la guatita. No le tienen tanto miedo al trabajo, porque los millennials saben que encuentran otra pega similar en la cuadra siguiente...” (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

#### ASPECTOS A MEJORAR

En el marco de una importante valoración por el proceso, el aspecto que concentra la **mayor crítica** remite al **manejo de la empresa certificadora** lo que hace a los **tiempos**, coincidiendo empresa y trabajadores (Tabla 68).

*“El gran pero que encontré en este proceso es que **hubo una demora excesiva** entre el proceso en que a los chiquillos se les hizo la certificación en terreno, dónde vino la consultora y todo, hasta que se les terminó **entregando finalmente el certificado** y la ceremonia como tal. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

*“(el proceso fue) súper claro, fue súper ordenado. Va sonar repetitivo, pero **si no se hubiera demorado tanto el proceso de la certificación en sí, esto habría sido un proceso perfecto**; porque la gente estaba conforme y contenta, el canal de comunicación estuvo bastante fluido, el proceso se realizó bien, pero faltó el chaucha pal peso y hubiera sido perfecto”. (Ejecutivo Comercial, Ibis Valparaíso)*

Adicionalmente, los trabajadores(as) certificados reclaman capacitación o cierre de brechas ulterior, concentrando 5 de las 11 respuestas (45.5%, Tabla 68).

Tabla N° 68.

Ibis

¿Cuáles han sido los aspectos negativos del proceso de evaluación?

Respuesta múltiple: primera y segunda mención agregadas

Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Empresa Ibis %	N
Aspectos negativos	Falta de capacitación remedial o posterior	45,5%	5
	Problemas con los tiempos	36,4%	4
	Falta de comunicación con el evaluador	9,1%	1
	Incomodidad o interferencia ocasionada por ser observado en el trabajo	9,1%	1
TOTAL		100%	11

#### I.3.1.8. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA

La **disposición a continuar**, dentro de las condiciones actuales –financiamiento y oferta de perfiles pertinentes- es clara y ya **forma parte de las decisiones de la empresa**:

*“Incluso en la gerencia de recursos humanos esto fue tomado como una idea para **replicar en los otros Ibis** y la segunda a bordo de recursos humanos me dijo que fuese como una especie de padrino a nivel nacional de estas Certificaciones dentro de la empresa; o sea que yo acompañara los procesos en Antofagasta, en Concepción y en Santiago”. (Mario Flores: Ejecutivo)*

### I.3.1.9. EN SUMA...

- La **participación inicial** de Ibis tiene lugar por **iniciativa de un ejecutivo de una de sus sucursales**, Valparaíso: no se trata de una decisión institucional asumida desde los niveles superiores para el conjunto de la empresa como parte de una estrategia global e integrada, sino de una **experiencia de carácter más bien local**; valorada como un piloto interesante a ser replicado en el resto de la cadena Ibis Chile.

El contacto/ofrecimiento a Ibis Valparaíso es iniciado **directamente por ChileValora**, de la mano con la **Cámara de Comercio**, lo que le brinda legitimidad, despierta interés y provoca una percepción de reconocimiento.

- Desde el inicio de la experiencia, la certificación es utilizada como un **modo de premiar y reconocer** a sus trabajadores, con el objetivo de **motivarlos** generando un sentido de **mayor pertenencia y compromiso** con la tarea y con la empresa.
- Además del objetivo explícito de motivar y comprometer a través de la entrega de esta señal al mercado, **factores propiciadores** de la participación de Ibis en el proceso remiten a su **carácter gratuito**, a la **visibilidad** otorgada por la participación en el proceso, y a la **presencia del sector** a través de la **Cámara de Comercio**, liderando y legitimando la experiencia.
- La selección de cargos en esta primera experiencia piloto, se relaciona con la **oferta disponible** y la priorización de **aquellos que no tuvieran posibilidad de certificaciones previas** (fuera de la educación formal). Respecto a los trabajadores, la participación se describe como **voluntaria y abierta** a las postulaciones.
- **No hay alineación de la política de capacitación** con los procesos de certificación en esta primera experiencia. Sin embargo, **de manera informal y a nivel de jefatura**, se ha utilizado los resultados para el trabajo sobre las brechas detectadas en entrenamiento personal y grupal.
- En lo que hace a los **resultados para la empresa**, no existe certeza en las percepciones ni indicadores objetivos que permitan concluir de manera cierta. No obstante, se cree que *podría estar influyendo* en una **mayor adherencia de los trabajadores** a la empresa o **baja en los niveles de rotación**. Por otra parte y de manera incipiente, se observa una **mejora en el diagnóstico a nivel de desempeño**, en tanto se iluminan aspectos que hubieran permanecido inobservados; y, a partir de esta contribución al diagnóstico y a la propia reflexión/comprensión del trabajador en relación a la tarea realizada, se percibe un **mejor desempeño** efectivo. Finalmente, a nivel de su planta más operativa, la certificación comienza a vislumbrarse como un *potencial mecanismo de identificación de brechas y ajuste o diseño de planes de entrenamiento*.
- A nivel de los **trabajadores**, la percepción más recurrente es el aumento en las **condiciones de empleabilidad** a partir de la 'señal' certificado –lo que se refuerza en la alusión específica al mejoramiento del currículum vitae; así como una **mejora en la auto-estima laboral**, derivada asimismo de la señalización; junto con esta **mejor comprensión** ya relevada, en lo que hace a las **funciones a desempeñar**.
- Los aspectos que merecen **recomendaciones** se concentran principalmente en los **tiempos**, referidos de manera específica al proceso de **evaluación final y entrega de certificados** por parte de la empresa certificadora; reclamo en el que coincide empresa y trabajadores(as). Adicionalmente, los participantes consideran un déficit la **falta de capacitación o cierre de brechas**, aspecto sobre el que se había detectado expectativas y que pone la atención en la propia empresa.
- Finalmente, la **disposición a mantener la participación en el sistema**, dentro del marco actual de financiamiento y oferta de perfiles pertinentes, **es un hecho**.

### I.3.2. ENJOY

**Enjoy** se define como “la empresa líder de la industria en Latinoamérica” en lo que hace a su **propuesta integrada de juego, hotelería, gastronomía, eventos, congresos y seminarios, turismo, spa, night-clubs**, entre otras **alternativas de esparcimiento**. Se inicia en 1975 con la instalación del Casino de Viña del Mar y continúa su evolución de manera constante incorporando nuevos casinos y hotelería, generando hacia el 2005 la marca única Enjoy, abriéndose a la Bolsa de Valores e iniciando una segunda etapa de expansión regional el año 2012, la que a la fecha la posiciona “con una sólida y diferenciadora propuesta de valor presente en Chile, Argentina, Uruguay y Colombia”<sup>27</sup>.

En Chile opera a la fecha con 9 propiedades, registrando un sostenido crecimiento en las áreas de Juego y en aquellas denominadas Non Gaming (Hotelería, Gastronomía, Entretenimiento); además de su consolidación en el mercado, y el fortalecimiento del área de negocios de Hotel, tras la incorporación reciente de dos operaciones sin casino asociado: Villarrica Park Lake y Enjoy Puerto Varas. El año 2016, con 10 hoteles en la región, alcanza un crecimiento en los ingresos de Hotel en un 19% respecto a 2015. A nivel regional, agrupa más de **6.800 colaboradores**.

En cifras, Enjoy concentra 10 hoteles, 10 casinos, 10 centros de convenciones, 65 restaurantes y bares, 1 centro de ski, 6.824 máquinas de azar, 367 mesas de juego y 508 posiciones de bingo, distribuidos en:

- Enjoy Punta del Este
- Enjoy Antofagasta
- Enjoy Coquimbo
- Enjoy Santiago
- Enjoy Viña del Mar
- Enjoy Pucón
- Enjoy Chiloé
- Enjoy Mendoza
- Enjoy Puerto Varas
- Enjoy Park Lake Villarrica
- Casino Colchagua
- Enjoy San Andrés

El proceso de evaluación y certificación de competencias laborales incorporado a este estudio de caso, tuvo lugar en **Enjoy Viña del Mar**, que dispone de un hotel cinco estrellas con 60 habitaciones, 34 mil metros cuadrados construidos, 1500 máquinas de azar, 68 mesas de juego, 148 posiciones de bingo, 10 restaurantes y bares; incorporando a 1.327 colaboradores. Los perfiles participantes en el proceso 2016 remiten a garzones y cocina.

El **equipo a cargo** del proceso **ya no pertenece a la empresa**, la estructura fue drásticamente rediseñada, y la experiencia no ha sido sistematizada. En la actualidad, estas funciones corresponden a una sola persona a cargo del Subdepartamento de Desarrollo. La **experiencia en el Sistema Nacional de Certificación, comienza en consecuencia casi de cero**:

*“(…) es que si bien el proceso se hizo acá, cuando las personas planificaron todo el escenario para la certificación, ahora ellos ya no están y esa historia quedó inconclusa y después no se le hizo más seguimiento desde la empresa”. (Jefa de Desarrollo de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*“La verdad, es que hoy en día me he tenido que interiorizar en relación al tema. Entiendo que era un proyecto súper interesante; y la información que me traspasaron es que era un proyecto que estaba creado para darle un plus a la gente, a los colaboradores que trabajan con nosotros y que desarrollan ciertos oficios”. (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

<sup>27</sup> Enjoy, Memoria 2016.

*"(...) antes había un departamento de Recursos Humanos, uno de Selección donde había psicólogos, y ellos veían todo esto. Pero ahora hay sólo una persona, y es la encargada de todo". (Garzona de Eventos, Enjoy Viña).*

A continuación, se presenta de manera sintética algunas de las características principales de Enjoy Viña del Mar, en el marco genérico de Empresas Enjoy:

Indicadores	ENJOY VIÑA DEL MAR
a) RUBRO	Hotelería
b) AUTONOMÍA DE LA EMPRESA	Parte de un Holding
c) MATRIZ O SUCURSAL	Es sucursal
d) PROPIEDAD DE LA EMPRESA	Accionistas (extranjeros)
e) PROPIEDAD DE LA EMPRESA:	Multinacional
f) REGIÓN DONDE SE UBICA LA MATRIZ O SUCURSAL EN ESTUDIO.	V región
g) FECHA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA	1975
h) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	Hoteles, restaurantes, sociedades de inversión
i) INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES:	Comité Paritario de Higiene y Seguridad
j) TAMAÑO (TOTAL EMPRESA). NÚMERO DE TRABAJADORES MÁXIMO Y MÍNIMO DURANTE 2016.	6.800 trabajadores en la Región; 1327 trabajadores en Enjoy Viña.
k) Nº DE TRABAJADORES EVALUADOS O ENVIADOS A CERTIFICACIÓN AÑO 2016	2016: 0 trabajadores 2015: 35 trabajadores  Perfiles: garzones, cocina
l) Nº DE TRABAJADORES CERTIFICADOS (DECLARADOS "COMPETENTES") EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN	2015: 35 trabajadores
m) ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS	Departamento de Capital Humano
n) LOCALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Dentro de la empresa
o) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA RECURSOS HUMANOS)	Gerente General
p) ESTRUCTURA DE ÁREA DE CAPACITACIÓN	Área de Desarrollo de Capital Humano, depende de la Subgerencia de Capital Humano
q) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA CAPACITACIÓN)	Subgerencia Capital Humano
r) INSTANCIA DE TOMA DE DECISIÓN PARTICIPACIÓN EN PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	No hay claridad sobre el proceso. Todos los directivos son nuevos en la empresa, incorporándose entre febrero y marzo de 2017
s) INSTANCIA DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN	Acompañó el proceso consultor externo, según estructura organizacional del año 2016, desvinculada el 2017
t) TAMAÑO DE LA EMPRESA	Gran empresa
u) DISTRIBUCIÓN REGIONAL	II Región: 1 hotel y casino IV Región: 1 hotel y casino V Región: 1 hotel y casino VI Región: 1 hotel y casino IX Región: 2 hoteles y casino X Región: 2 hoteles y casino

Indicadores	ENJOY VIÑA DEL MAR
	XIII Región: 1 hotel y casino Argentina: 1 hotel y casino (Mendoza) Uruguay: 1 hotel y casino (Puntal del Este) Colombia: 1 hotel y casino (San Andrés)
ACTORES ENTREVISTADOS REALIZADAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• MARIO NÚÑEZ (JEFE DE CAPITAL HUMANO)</li> <li>• BELÉN OBERREUTER (JEFA SUB-DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN EN DESARROLLO DE PERSONAS)</li> <li>• SUSANA VARGAS (SUPERVISORA GARZONES ÁREA EVENTOS –JEFA OPERATIVA)</li> <li>• MAURICIO BÁEZ (PRESIDENTE COMITÉ PARITARIO)</li> <li>• TRABAJADORES: GRUPO FOCAL (1, GARZONES Y ADMINISTRATIVOS, ÁREA EVENTOS) Y ENCUESTAS (28)</li> </ul>	

### I.3.2.1. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN LO QUE HACE A CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y/O CERTIFICACIÓN

La ‘bajada’ de la política de Recursos Humanos en lo que hace al “desarrollo” de personas, muestra importantes niveles de **autonomía** (también de desconocimiento). Lo que permite la toma de decisiones sobre el involucramiento en procesos de evaluación y certificación a nivel de cada “**unidad de negocios**”:

*“(…) cada unidad de negocios tiene cierta independencia para abordar temas que vayan en la línea de desarrollo de personas. Yo no sé si mis pares en las otras unidades de negocio hayan abordado esto, el proyecto de certificación; desconozco (...). Lo más probable es que haya sido una iniciativa de acá, de la Cámara de Comercio”. (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

Por otra parte, Enjoy **dispone de su propio sistema de capacitación** o entrenamiento ya formalizado, con el que el sistema de certificación no ha interactuado de manera suficiente. Además, desde los niveles gerenciales se percibe una **baja motivación y compromiso** por parte de los trabajadores con este **sistema propio de formación o capacitación**:

*“Nosotros **tenemos nuestra Academia de Formación**, estamos con un programa de capacitación que involucra a toda la unidad, con cursos que son presenciales, otros son online, y el nivel de participación no es el mejor pero es el óptimo. Hoy en día yo creo que **hay mucha gente que la verdad no le interesa mucho**. Es voluntario, aunque hay cursos que son obligatorios, la gente hace los cursos obligatorios y después cuesta un mundo que enganche con lo que es voluntario.(...) pero para sincerarte bien el tema, cuesta un montón, **cuesta un montón que la gente se motive a hacerlo**, a pesar de que tú lo que estás haciendo o lo que estás promoviendo es algo que va a ir en beneficio directo de ellos, pero cuesta”. (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

Ahora bien, la **estructura** sobre la que descansa este sistema de capacitación sufrió **importantes modificaciones** y una **drástica reducción**, lo que probablemente esté impactando en la política de desarrollo dentro de la cual la certificación debe enmarcarse:

*“Hoy día se llama Capital Humano, Departamento de Capital Humano y antes era una Subgerencia de Capital Humano. Hoy es un departamento, con un Jefe de Capital Humano y diferentes sub departamentos: prevención de riesgos, planificación y desarrollo. Después de que pasó eso, **el Departamento de Desarrollo de Personas de ser 6 personas, dos psicólogos de selección, un psicólogo de desarrollo, el Jefe de Desarrollo que era otro psicólogo, el encargado de comunicaciones más un alumno en práctica que siempre estaba apoyando, quedó reducido a una sola persona**. Esa persona hoy día soy yo.(...) Y esas personas que estaban en ese tiempo ya no están”. (Jefa de Desarrollo de Capital Humano, Enjoy Viña).*

En este marco, no hay una reflexión ‘decantada’ sobre el tipo de incorporación de los procesos de certificación a la gestión de personal al interior de la empresa: explícitamente **no se ha incorporado en la política de Recursos Humanos**, ni se relaciona de manera específica con el sistema de evaluación de desempeño o con la asignación y distribución de personal en los distintos puestos de trabajo –salvo excepciones- y menos aún en lo que hace a la política de remuneraciones.

*“No está incorporado a la política de recursos humanos (...) no se incorpora al sistema de evaluación, es totalmente independiente; ... (en la asignación y distribución de personal) ha tomado un poco de peso en algunos casos puntuales; por ejemplo, conozco a dos personas que fueron certificadas y que hoy en día cambiaron de cargo, de lo operativo a lo administrativo, y de operativa a jefatura. No influye en las remuneraciones. (Jefa de Desarrollo de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*“Siempre a la hora de buscar cargos, se toma diferentes criterios, aquí se utilizan criterios como experiencia, entrevista, motivación, pero no se ha usado la certificación. Como idea general, los principales cargos del servicio, garzones, recepcionistas, cocina, son perfiles importantes para nuestro servicio, y se busca que sean cargos estandarizados”. (Jefa de Desarrollo de Capital Humano, Enjoy Viña).*

Sin embargo, desde un nivel más alto de jefatura se le reconoce a la certificación un **potencial** que, podría eventualmente, ampliar el “abanico” de usos al disponer de una **herramienta objetiva de evaluación de personal capaz de dirigir reorganizaciones de áreas, ascensos y/o procesos de reclutamiento internos:**

*“(...) a nosotros nos sirve. Nosotros hoy día tenemos cargos tan operativos y en la operación nosotros no vemos el potencial. Hoy día no vemos el potencial o el desarrollo de las personas, yo creo que este tipo de herramientas ¿qué te da?, te entrega un abanico nuevo de oportunidades; de repente cuando se generen se abran procesos de reclutamiento, o movimientos, sinergia entre un cargo y otro, te permite mirar acá y no salir afuera. Ese es un poco, yo creo que es la ventaja de entrar en estos procesos de certificación”. (Jefe Capital Humano, Enjoy Viña).*

#### CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y DEL GRUPO PARTICIPANTE EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

Enjoy tiene **dos tipos de trabajadores:** los trabajadores ‘de verano’ o ‘part-time’, que son aquellos que llegan a reforzar el servicio ante el aumento de demanda durante la temporada alta, y los trabajadores convocados para los servicios ‘ordinarios’ de todo el año. En el primer caso, se trata principalmente de *estudiantes*; en el segundo, de personas *sin formación* previa:

*“Nosotros, mucha de nuestra base de trabajadores son estudiantes, el grueso, el 70% de nuestra fuerza productiva son chicos que estudian en las universidades, que de alguna manera ven esto como un periodo, parte de su vida laboral, donde hoy día les sirve esto para financiar sus estudios, y después con el tiempo se dan cuenta que esto pasa más que ser un oficio, pasa a ser una profesión. Yo tengo hoy día gente trabajando en Juego (Casino) que son ingenieros, que son profesores. Hoy día aprendieron este oficio, que hoy día es su profesión y que son cargos muy específicos. Entonces, pero en una primera etapa de su vida, esto lo ven como un pasar, no lo ven como algo que vaya a ser parte de la vida laboral de ellos...”. (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*“(...) el part-time viene a trabajar con nosotros en temporada de verano, son personas que vienen solamente a trabajar por el verano y después ellas mismas se van. Porque la gran mayoría que trabaja aquí son personas que estudian y las personas que se están mandando a capacitar o certificar dentro del año son las personas que ya llevan su tiempo, que son estables (...); en verano nosotros sabemos que, en noviembre, diciembre llega, viene gente y en marzo ya se van los que, y quedamos los mismos de siempre más otra persona que se llega dentro de la temporada y se integra también al grupo de los estables. Pero la gente que viene a trabajar en temporada de verano, es pura gente que generalmente estudia”. (Trabajador, representante de los trabajadores ante Comité Paritario de Higiene y Seguridad, Enjoy Viña).*

En total, la dotación en Enjoy Viña asciende a **1327 trabajadores** durante el **año 2016**; referencia para los **35 trabajadores certificados** el año anterior como garzones y cocina, equivalentes al 2.63% de la planta. Estos últimos se concentran en términos etáreos **entre los 31 y los 45 años**; muestran **estudios superiores**, principalmente técnicos, de manera mayoritaria pero no exclusiva; y tienen **elevada antigüedad** en la empresa, con un 42.3% de participantes superando los cinco años.



Tabla N°69.  
 Enjoy  
 Características de los trabajadores(as) participantes  
 Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, empresa (respuestas validas)

		Empresa Enjoy %	N
Sexo	Hombre	28,6%	8
	Mujer	71,4%	20
TOTAL		100,0%	28
Intervalos de edad	18 a 30 años	17,9%	5
	31 a 45 años	60,7%	17
	46 a 60 años	21,4%	6
TOTAL		100,0%	28
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Básica incompleta	3,6%	1
	Básica completa	10,7%	3
	Media incompleta	7,1%	2
	Media completa	32,1%	9
	Técnica profesional incompleta	14,3%	4
	Técnica profesional completa	21,4%	6
	Universitaria incompleta	3,6%	1
	Universitaria completa	7,1%	2
TOTAL		100,0%	28
Nivel de educación (completo o incompleto)	Básica o menos	14,3%	4
	Media	39,3%	11
	Técnica	35,7%	10
	Universitaria o mas	10,7%	3
TOTAL		100,0%	28
Antigüedad en la empresa	Menos de un año	15,4%	4
	Entre 1 año y menos de 2	7,7%	2
	Entre 2 años y menos de 5	34,6%	9
	Más de 5 años	42,3%	11
TOTAL		100,0%	26

### I.3.2.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN

#### MECANISMO DE RECONOCIMIENTO O PREMIACIÓN A LOS TRABAJADORES

El principal **uso** dado a la certificación, remite al **beneficio potencial para el trabajador**; vale decir, se trata de una herramienta de 'bienestar' y aporte:

*"(...) los colaboradores pueden tener la instancia para darle un valor a su cargo, darle un valor a la función que están haciendo en la unidad. Quizás, ese valor lo están obteniendo a través de esa certificación y, en algunos casos con capacitación, **les puede servir para otras instancias, de desarrollo en el futuro**, quizás no (sólo) en la organización, más allá de su crecimiento personal y profesional, a lo largo de su carrera". (Jefa de Desarrollo de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*"La certificación debiera ser como un beneficio que entrega la empresa, parte de los beneficios que entrega a cada trabajador, como los de salud, los de estudio, capacitación etc. Eso podría ser parte de una posible política de RRHH hacia adelante". (Jefa de Desarrollo de Capital Humano Enjoy Viña).*

Motivo por el cual la **selección se hace con un sentido de "premiación"** a características especialmente valoradas, como el compromiso y la responsabilidad:

*"(...) a nosotros nos dijeron, más que nada, porque **eran los que no llegaban atrasados, el compromiso, y por un tema de responsabilidad** más que nada". (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor de Eventos Enjoy Viña).*

*"(...) a todas las que puse en la lista que son prácticamente de mi confianza, lástima que quedaron dos, pero yo las elegí por compromiso más que nada". (Garzona y Supervisora de Eventos Enjoy Viña).*

De manera coincidente, el **trabajador también lo percibe como un beneficio, como un premio, como una oportunidad**: la empresa logra una buena lectura de la percepción del propio colaborador:

*"Bueno por tener un reconocimiento, después de trabajar tantos años, tener un reconocimiento y estar certificada". (Garzona, Enjoy Viña).*

#### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ASOCIADA A ESTÁNDARES 'OBJETIVOS'

Tal como se señaló al referir la política de recursos humanos asociada al desarrollo de personal, si bien a la fecha no se ha utilizado con esos fines, desde la jefatura de Capital Humano **se reconoce como una posibilidad**, un uso 'deseado' o pertinente para una mejor gestión:

*"Esta herramienta te entrega un abanico nuevo de oportunidades y, si se abren procesos internos" (de selección de personal) o movimientos y te permite mirar acá dentro no salir a buscar afuera". (Jefe Capital Humano)*

#### I.3.2.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN

##### ¿POLÍTICA DE BIENESTAR Y/O MECANISMO DE MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN?

En lo que hace a la motivación **tras este reconocimiento al trabajador**, las posiciones presentan matices a **nivel gerencial**: por un lado, jefatura y sub-jefatura aluden consensuadamente a una **política de bienestar**; por el otro, mientras el jefe de Capital Humano releva como objetivo válido de la certificación su **capacidad de generar motivación y retención**<sup>28</sup>, la jefa del Sub-Departamento de Desarrollo aun cuando le reconoce este objetivo, pone en entredicho su legitimidad si se considera excluyente:

*"Mi visión personal, hoy día es que una de las maneras de generar retención, de generar desarrollo, y que la gente tenga pertenencia con la empresa, es que puedan acceder a ciertos procesos de capacitación y tengan acceso a posicionarse de manera diferente. Esa es hoy día mi visión, mi visión bien personal. Si hoy tengo la posibilidad de involucrar a equis cantidad de personas en algún proyecto que para ellos sea interesante- porque yo veo que hoy cuesta mucho encantar a la gente, cuesta mucho enganchar a la gente (...). (Jefe Capital Humano Enjoy Viña).*

*"La certificación es un factor que influye, pero no es dependiente para quedarse. Le puede servir también para irse a otra organización. Le estamos creando alas a los colaboradores. Tampoco debemos cortárseles en el sentido de decirles que los vamos a retener (por el hecho de certificarse en la empresa) Es parte del crecimiento de cada persona. La certificación debiera ser como un beneficio que entrega la empresa (...)". (Jefa de Desarrollo de Capital Humano Enjoy Viña).*

*"Yo creo darle valor a las personas que ya estaban, de retenerlos, llegan muchas personas buenas con capacidades, pero no hay forma de retenerlos. Una de las razones de hacer este proceso fue entonces darle valor al cargo y generar retención. Hay un cambio cultural grande en la empresa, a partir de septiembre del 2016, entonces no sabemos cómo se retomará el tema de la certificación". (Jefa de Desarrollo de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*"(...) la información que me traspasaron es que era un proyecto que estaba creado para darle un plus a la gente, a los colaboradores que trabajan con nosotros y que desarrollan ciertos oficios". (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña)*

En la misma línea, desde las **jefaturas intermedias** también se considera una **herramienta de retención**:

*"Pero también tienen que ellos ver que la opción de capacitar a los de Eventos, y que se certifiquen, es como un punto a nuestro favor y que los podamos retener también. A lo mejor, no a todos, pero a algunos sí los podemos retener". (Garzona y Supervisora de Eventos, Enjoy Viña).*

<sup>28</sup> Si bien se menciona como a una motivación posible, se descarta como resultado efectivo: " No, hoy día tengo poca rotación. Tenemos algunos cargos que son más críticos, unos que otros, pero hoy día la certificación no me impacta en la rotación".

Finalmente, la coincidencia es plena por cuanto los propios trabajadores atribuyen asimismo como motivación de la empresa, la posibilidad de **generar compromiso**:

*"(...) yo creo que claramente tiene un impacto, porque como empresa quieren tener trabajadores capacitados, **comprometidos con el trabajo**". (Ex Garzona, Administrativa, Enjoy Viña).*

POR QUÉ LA CERTIFICACIÓN BENEFICIA AL TRABAJADOR ENJOY (O QUÉ CARACTERÍSTICA DEL TRABAJADOR ENJOY, TORNA PERTINENTE A LA CERTIFICACIÓN)

La característica que da pertinencia a la certificación como 'beneficio' objetivo, remite a la **baja calificación del personal: no se trata de 'carreras' que disponen de señales objetivas en el mercado de la formación**. Los conocimientos y habilidades no se adquieren en el mundo educativo sino en el laboral. Ergo, la **credencial otorga valor** al 'ser garzón', al 'ser croupier' o al 'ser mucama'; no hay otra fuente de 'acreditación' posible del saber:

*"No hay carreras asociadas, o sea un garzón es un oficio, el crupier, son oficios y que se desarrollan dentro del ámbito de la línea de hotelería y gastronomía, así como casinos. Era para entregar más herramientas a las personas para que se pudieran seguir desarrollando en la organización, o también, en algún momento que pudieran salir al mercado y poder tener un respaldo del oficio, del desarrollo que ellos han tenido dentro de la organización". (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*"(...) yo luché y luché para que nos certificaran desde antes, yo quería participar porque para mí era importante, **no solo para acá en la empresa, sino también fuera de la empresa**". (Garzona y Supervisora de Eventos, Enjoy Viña).*

ATRIBUCIÓN DE MOTIVACIÓN POR PARTE DE LOS TRABAJADORES

De manera espontánea, los trabajadores relevan como motivaciones de la empresa, intenciones de **mejoramiento en el desempeño**, así como de **mejoramiento de imagen**:

*"(...) a la empresa le sirve para **tener personas más profesionales en sus funciones**.' Yo los capacito, los estoy enviando a que se certifiquen en algo para que sean el día de mañana' (...); entregar nuevas herramientas' y que nos sirva tanto aquí como afuera". (Trabajador Enjoy Viña).*

*"Si yo tengo mis trabajadores capacitados, certificados, **habla bien de mí casino**, de mi trabajo frente a otras empresas, y **me va posicionando sobre los demás casinos**, como dentro del rubro. Me va poniendo, ah ya, este sí tiene prestigio, si le sirve cuando le certifican". (Trabajador Enjoy Viña).*

Aspectos a los que se les adiciona la asociación con **decisiones inmediatas de capacitación**, ligadas a tópicos diversos como aumentar su eficacia (ver en qué capacitar) o simplemente consolidar una buena política de recursos humanos -lo que en conjunto asciende a casi al tercio de las respuestas-; **aumentar la productividad** de los trabajadores; o consolidar una **buena imagen** frente a clientes (Tabla 70):

Tabla N° 70.

Enjoy

Motivación: ¿por qué cree que la empresa decidió participar en el proceso?

Respuesta múltiple: primera, segunda y tercera mención, agregadas

Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Empresa Enjoy %	N
¿Por qué certifica la empresa?	Porque tienen una buena política hacia los recursos humanos: los prepara, los capacita	18,3%	15
	Porque quiere mejorar la productividad al contar con trabajadores mejor capacitados	17,1%	14
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los clientes	14,6%	12
	Porque quiere saber en qué capacitar (qué aspectos necesitan refuerzo)	13,4%	11
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los trabajadores	8,5%	7
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para aumentar su motivación y su compromiso con la empresa y la tarea	7,3%	6
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para mejorar el clima laboral (o mantener un buen clima laboral con trabajad	7,3%	6
	Porque quiere seleccionar a los mejores trabajadores	4,9%	4
	Porque quiere un criterio para ascender a algunos trabajadores	3,7%	3
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores por un tema de responsabilidad social	2,4%	2
	Porque quiere mejorar la productividad al tener trabajadores más contentos	2,4%	2
TOTAL	100,0%	82	

#### I.3.2.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN

Este uso dado a la certificación como **herramienta de reconocimiento o premiación**, a través de la entrega de una **señal objetiva** en el mercado, produce –reconocen actores de los distintos niveles- **resultados incipientes** tanto **a nivel de la empresa** como de los **propios trabajadores**, a saber:

##### RESULTADOS A NIVEL DE LA EMPRESA

Los principales resultados relevados a nivel de la empresa **apuntan a los trabajadores**: se trata principalmente de **mejorías en la motivación**, el **compromiso** y el **clima laboral** –aquello que se esperaba. Sin embargo, también se declara un **efecto sobre el desempeño** derivado de un mejor conocimiento de las funciones desempeñadas.

Al reverso, la esperada **retención**, motivación constitutiva de la decisión de participación, se mantiene como un objetivo al que la certificación **podría contribuir**. No se trata de aspectos antagónicos: el **mayor compromiso se observa entre quienes permanecen**; y ese, por sí solo, ya constituye un buen logro.

En otro contexto, a **nivel de 'nicho'** se observa un **resultado positivo sobre la imagen de la empresa** ante sus competidores de mercado.

Así:

##### ➔ AUMENTO DE LA MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

*“Para la empresa es tener mejores trabajadores. Porque es algo que nos motiva, no solo a mí, yo creo que a todos, el tener algo que certifique que tú eres un garzón profesional”. (Garzona y Supervisora de Eventos, Enjoy Viña).*

##### ➔ MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL

*“Yo creo que afectó de buena manera. Fue bien recibido, y **hubo un mejoramiento del clima laboral**”. (Jefa de Desarrollo de Capital Humano, Enjoy Viña).*

#### ➔ MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

*“Mejoramiento de herramientas para trabajar, **consolidar ciertas funciones**. Yo eso lo dejaría como los principales resultados del proceso”. (Jefa de Desarrollo de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*“Y entonces **los trabajadores hacen mejor su trabajo**”. (Garzona y Supervisora de Eventos, Enjoy Viña).*

#### ➔ RETENCIÓN O DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN COMO RESULTADO ‘ESPERADO’ Y NO COMPROBADO

*“Que las personas buenas quieran llegar (a trabajar a Enjoy), con más motivación en su trabajo y **como resultado de eso que naturalmente quieran quedarse**”. (Garzona y Supervisora de Eventos, Enjoy Viña).*

*“...porque nosotros participamos con un número equis de personas que participaron del proyecto, y hoy día cuando voy a mirar la nómina en la base **hay muchas de estas personas que migraron**, ojalá hayan migrado y hayan podido buscar una mejor oportunidad laboral, pero desconozco...”. (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*“Si, **para retener al trabajador y también para incentivarlo** ya que, en Eventos, como Angie, que es contrato diario, no tiene ningún compromiso con nosotros porque si ella quiere no viene porque ella viene a diario”. (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor Eventos, Enjoy Viña).*

#### ➔ MEJORAMIENTO DE IMAGEN

*“(...) yo parto de la premisa de que hoy día que la Cámara de Comercio nos invite y nos haga participe de esto **nos posiciona de manera diferente. Con la competencia, cómo nos ven desde afuera, yo creo que impacta. Te da valor agregado**”. (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

### RESULTADOS A NIVEL DE LOS TRABAJADORES

A nivel de los trabajadores, el resultado más claro remite a la **obtención de un reconocimiento formal** que constituye una **señal objetiva** ante el mercado que, se considera, **contribuye a una mejora en términos de empleabilidad**. En paralelo se aspira a la **posibilidad del desarrollo de carrera**; se trata de un resultado ‘deseado’ y considerado ‘factible’, que requiere del avance en el uso de la certificación al interior de los procesos de gestión de personal. Por último, y como un paso intermedio orientado a esa posibilidad de crecimiento en la empresa, se alude a una valoración adicional del desempeño, que posibilita la **asunción de nuevos roles** de liderazgo.

#### ➔ SEÑALIZACIÓN Y MEJORA EN LA EMPLEABILIDAD

El certificado como **señal de saberes y nuevo posicionamiento**, constituye el resultado más claro y evidente, generador de mejor posición en la empresa de origen o base de posibles nuevas contrataciones:

*“(...) yo creo que hoy en día es para validarse, como una primera instancia. Y, de alguna manera **tener un respaldo al momento de querer salir al mercado**”. (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*“(...) además que la misma certificación, cuando te la entregan, te entregan una carpetita con todo el detalle, el folio ese, y es una carta de presentación muy buena, que tiene el título ahí. Yo recuerdo que dijeron que **la certificación servía a nivel nacional**. Es como **validar un título más**, con los años que uno lleva trabajando”. (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor de Eventos Enjoy Viña).*

*“A lo mejor nosotros teníamos sólo el cuarto medio y **esto de tener una certificación, ya nos iban a mirar diferente**. Porque si ahora usted va a postular a un trabajo, ya con esto con una certificación de garzón y con el diploma que nos entregaron, ya es diferente a decir que yo soy garzón. Porque para ser garzón, tenís que demostrarlo, entonces es un punto a nuestro favor”. (Garzona y Supervisora de Eventos, Enjoy Viña).*

Ahora bien, aun cuando **no se conoce la relación entre certificación y traslado hacia mejores puestos** en el mercado externo de trabajo o al interior de la empresa, **se asume como una posibilidad cierta**, pero no necesariamente vivenciada:

*"(...) nosotros participamos con un número equis de personas que participamos del proyecto, y hoy día cuando voy a mirar la nómina en la base **hay muchas de estas personas que migraron**, ojalá hayan migrado y hayan podido buscar una mejor oportunidad laboral". (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*"Es que para mí **es una herramienta más para optar a otros puestos**, estar mejor evaluado. Uno siempre está buscando; para un ascenso o fuera". (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor, Enjoy Viña).*

*"Sí, efectivamente tuve un ascenso, pero **no está relacionado con la certificación laboral**. Sigo trabajando en el área de Eventos, pero en la parte administrativa". (Ex Garzona, Administrativa Enjoy Viña).*

Se trata, como se planteaba, del **aspecto más fuertemente reconocido cuando de 'rankear' se trata**, como se evidencia en el **45.4% de las respuestas de manera agregada** (tabla 71), que aluden a una **mejoría general de posibilidades**, al aporte sobre el **currículum vitae** o al **efecto demostrativo** –señalización- de lo que se sabe. Coincidiendo con la **percepción de cambio 'antes-después'** para la que el **50% de los certificados** alude a **mejoras en las "perspectivas laborales"**, relacionadas directamente con la experiencia de evaluación a la que se hace referencia (Tabla 72).

#### ➔ DESARROLLO DE CARRERA LABORAL COMO ASPIRACIÓN O RESULTADO DESEADO

En términos de intención, de lo que **se aspira a que suceda**, la **empresa considera el desarrollo de carrera**. Lo que se corresponde con la aspiración a la 'retención' y coincide con la **percepción de los trabajadores** que, además, refieren a este desarrollo como experiencia efectiva en algunos casos:

*"(...) ojalá se quedasen con nosotros pa' **siempre y que ese garzón pudiese pasar a ser supervisor o jefe**, y eso de alguna manera este proceso de certificación, desde mi punto de vista, te valida total y absolutamente". (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*"Yo no tengo estudios superiores, sólo tengo 4to medio y para mí, **subir de garzona a supervisora, de la nada se puede decir, es un logro tremendo**". (Supervisora)*

*"(...) a mí me certificaron como garzón en el año 2011 o 2012, y el cambio fue que yo **en ese tiempo estaba como garzón y ahora como supervisor**. Y obvio que **sumó puntos la certificación** para ser supervisor, es un plus más. Porque a la vez, como yo había estudiado en liceo gastronómico, al juntar los dos títulos te hacía el equivalente, todo suma". (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor de Eventos, Enjoy Viña).*

#### ➔ MEJORA EN LA AUTO-IMAGEN Y ASUNCIÓN DE NUEVOS ROLES

Como un paso intermedio, la experiencia validada brinda un reconocimiento a los certificados(as) que se transforma en un **nuevo posicionamiento** aun cuando en el mismo puesto:

*"(...) al tener la certificación, no es que se crean más que los demás, pero **ellos pueden ayudar a los demás**. Las más capacitadas yo las tomo como líderes, se ve un mayor compromiso". (Supervisora de garzones, Enjoy Viña)*

De manera agregada, considerando **autoconfianza laboral y autoconfianza general** se trata de un resultado reconocido por proporciones cercanas al **tercio de las respuestas** (Tabla 71). Aún más, cuando se compara la situación antes-después del proceso de certificación, la proporción aumenta y **cerca de dos de cada tres certificados** considera un **cambio positivo y directamente relacionado** con la experiencia (Tabla 72). También es importante el **impacto reconocido sobre la empleabilidad**: sumando el mejoramiento del currículum, la percepción de mejoría de posibilidades y de demostración de capacidades, se convierte en el aspecto más recurrentemente relevado, con el 45.4% de las respuestas (tabla 71); lo que se corresponde con el 50% de los participantes que reconocen que las perspectivas laborales mejoraron, y que este mejoramiento se ha relacionado en directa o en alguna medida con el proceso de certificación (tabla 72).

Tabla N°71.

Enjoy

¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la certificación?

Respuesta múltiple: primera y segunda mención, agregadas

Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Enjoy	N
		%	
Aspectos positivos	Aumenta la confianza en las propias capacidades laborales	25,5%	14
	Permite mejorar el Currículum vitae	21,8%	12
	Mejora las posibilidades laborales	12,7%	7
	Refuerza o permite recordar, reaprender o profundizar en el trabajo que se realiza	10,9%	6
	Permite demostrar las capacidades laborales que uno tiene	10,9%	6
	Aumenta o mejora la autoestima en general	5,5%	3
	Permite mejorar el conocimiento sobre su propia función	5,5%	3
	Aumenta el propio interés por el trabajo	1,8%	1
	Permite conocer qué aspectos mejorar	1,8%	1
	Brinda valoración al trabajo	1,8%	1
	Ninguno	1,8%	1
TOTAL	100,0%	55	

Tabla N°72.

Enjoy

Respuesta múltiple: mención "mejoró y tuvo relación con certificación"

Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje (mención) sobre total de casos o entrevistados

		Menciona	N
		%	
Mejóro y tuvo relación con certificación	¿Cambió: puesto de trabajo?	21,4%	6
	¿Cambió: Sueldo o salario?	21,4%	6
	¿Cambió: Evaluación desempeño?	32,1%	9
	¿Cambió: percepción de estabilidad en empleo?	35,7%	10
	¿Cambió: condiciones físicas del trabajo?	10,7%	3
	¿Cambió: seguridad, confianza en capacidades laborales?	64,3%	18
	¿Cambió: perspectivas de futuro laboral?	50,0%	14

### I.3.2.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN

#### LO QUE POTENCIA LA PARTICIPACIÓN

##### Nivel de Calificación de los Recursos Humanos

Como se ha adelantado, la variable que **torna pertinente la certificación**, dándole su especificidad, remite al **nivel de calificación** de sus recursos humanos: se trata en algunos casos de oficios *no ofertados* desde el mercado formativo; ergo, de funciones que **no tienen otro modo de ser acreditadas en su 'bien-hacer'**:

*"No hay carreras asociadas, o sea un garzón es un oficio, el crupier, son oficios y que se desarrollan dentro del ámbito de la línea de hotelería y gastronomía, así como casinos. Era para entregar más herramientas a las personas para que se pudieran seguir desarrollando en la organización, o también, en algún momento que pudieran salir al mercado y poder tener un respaldo del oficio, del desarrollo que ellos han tenido dentro de la organización". (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña)*

*"(...) porque somos una compañía grande, si no la más grande, la tercera, la que genera más empleo, y es de alguna manera, empleos que son bien... muchos empleos que no son bien calificados, son oficios y que de alguna manera requieren de esto, la invitación es que a la gente se certifique, se certifique en el oficio". (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

### Motivación de los Trabajadores

La alusión al nivel de calificación de los trabajadores, emerge desde la propia reflexión de los niveles gerenciales. Sin embargo, derivada del discurso de factores *desincentivadores*, se revela otra variable de importancia: una debilidad enunciada en relación a los procesos de capacitación llevados a cabo por la empresa alude a la desmotivación de los trabajadores en relación a esta oferta. Lo que podría eventualmente ser revertido ante la entrega de una certificación objetiva, de valor en el mercado de trabajo. En otras palabras, el **interés y el compromiso de los trabajadores** con el proceso de evaluación y certificación, constituye para Enjoy un factor propiciador:

*“Nosotros **tenemos nuestra Academia de Formación**, estamos con un programa de capacitación que involucra a toda la unidad (...) Es voluntario, aunque hay cursos que son obligatorios, la gente hace los cursos obligatorios y después cuesta un mundo que enganche con lo que es voluntario (...) para sincerarte bien el tema, cuesta un montón que la gente se motive a hacerlo, a pesar de que tú lo que estás haciendo o lo que estás promoviendo es algo que va a ir en beneficio directo de ellos, pero cuesta”. (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

En esta línea, el interés de los colaboradores hacia experiencias específicas de certificación, es confirmado en el discurso de la jefatura operativa, también certificada: los procesos, inicialmente ofertados ‘desde arriba’, **pueden ser gatillados ‘desde abajo’ si la certificación se percibe como un beneficio:**

*“A mí me llegó un correo diciendo que por primera vez iban a certificar a Eventos. Porque siempre certificaban a los Restoranes, pero nunca habían hecho algo con Eventos. **Nunca nos tomaban en cuenta, y yo tuve que pelear, pelear hasta que un día me legó un correo y que podía, que yo mandara una lista de los garzones que yo quería certificar”.** (Garzona y Supervisora de Eventos Enjoy Viña).*

*“Bueno, por tener un reconocimiento, después de trabajar tantos años, **tener un reconocimiento y estar certificada”.** (Garzona de Eventos, Enjoy Viña).*

### Requerimientos del Mercado Internacional y Mejoramiento de Imagen

Otro aspecto potenciador del uso, relatado como tendencia creciente (‘lo que se viene’), alude a los **requerimientos del mercado internacional** en el que Enjoy está inserto: se trata de “normas internacionales” que exigirían certificación de procesos, y desempeño a nivel de ciertos estándares:

*Respecto a la disposición a invertir recursos y la motivación a continuar participando: “Hoy día si o si, nosotros a nivel transversal tenemos ciertos procesos y que tienen que ver con **Certificaciones que sí o sí tenemos que hacer**. Y que vamos a tener que invertir recursos y que vamos a tener que hacer **ya sea de manera interna, o no**. Se requiere en el área de servicios, ahí se requiere que constantemente, esto no es estático, entonces vamos a requerir certificarnos. Son las normas internacionales, y tenemos que actualizarlos y tenemos que abordarlo de manera pronta. El cómo lo abordamos es el trabajo que tiene que desarrollar Belén (jefa área Desarrollo), y **ver el desde dónde, pero tenemos que hacerlo sí o sí”.** (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

### LO QUE PODRÍA INHIBIR LA PARTICIPACIÓN

#### Motivación y Desmotivación: Factor de Incertidumbre y dos Desenlaces Posibles

Al reverso y derivado de la experiencia en capacitación, la **continuidad en procesos de certificación se ve asociada**, desde la perspectiva de la jefatura de Capital Humano, a la **motivación** de los ‘colaboradores’. Se trata de un aspecto ‘abierto’, distinto a las características formativas de los trabajadores o los requerimientos del mercado internacional, claramente identificados.

*En relación a la disposición a “repetir la experiencia de certificar competencias con el sistema de ChileValora, a algunos de sus trabajadores durante el 2017”: “Ehhh... yo creo que hay que evaluarlo. Yo soy bien realista en ese tema. **Hay que evaluarlo, yo creo que debiera haber gente que hoy día valore esto. Va a depender de la motivación, total y absolutamente. No depende tanto de los perfiles que existan, sino más bien de la motivación”.** (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*



### Fuerza Laboral ‘Estructuralmente’ Rotativa en Función de Necesidades de la Industria

Así como la presencia de **trabajadores con bajo nivel de calificación** y ausencia de posibilidad de acreditación en la oferta formativa tradicional, constituye un factor propiciador de uso de la certificación; la incorporación temporal de trabajadores ‘part-time’, estudiantes ‘de paso’ en Enjoy durante la temporada estival, genera el efecto contrario:

*“Nosotros, **mucha de nuestra base de trabajadores son estudiantes, el grueso, el 70% de nuestra fuerza productiva son chicos que estudian en las universidades, que de alguna manera ven esto como un periodo, parte de su vida laboral, donde hoy día les sirve esto para financiar sus estudios (...).** (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

### I.3.2.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO

#### LA DECISIÓN DE PARTICIPAR

Dado que los niveles gerenciales involucrados en la decisión de participar en el proceso de evaluación y certificación ya no pertenecen a la empresa, la referencia a las motivaciones iniciales y a las circunstancias específicas de ingreso son *reconstruidas* por los jefes actuales en base a ciertos elementos inferenciales y a un ‘traspaso’ de información más bien general<sup>29</sup>. En ese marco, se trataría de un proceso gatillado por la invitación cursada a Enjoy Viña por parte de la asociación gremial de la V Región. Vale decir, se estaría frente a una **iniciativa propia de la unidad**—y no de Enjoy nacional- **movilizada desde afuera y recibida de buen grado**.

*“(…) Lo más probable es que haya sido una iniciativa de acá, de la Cámara de Comercio. Hay mucho nexo con la Cámara de Comercio de la región; hay muchas cosas y proyectos, se desarrollan proyectos en conjunto. Yo creo que por ahí va un poco el tema. No es menor, yo creo que el Casino de Viña y Enjoy es una de las empresas más grandes de la región y que genera una cantidad de empleos, la cantidad de empleos que genera acá es de un volumen muy alto; entonces acá, para este tipo de proyectos, **yo creo que es interesante que ellos nos invitaran a participar**”. (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*“En ese tiempo había otro gerente general también, que estaba en esto. Entonces eso se decidió desde la gerencia general hasta la subgerencia de personas y hasta el departamento de desarrollo. Hay un cambio cultural grande, desde lo que era ese tiempo hasta hoy, el 2017. El cambio grande se produce desde el 2016, desde septiembre en adelante hasta hoy”. (Jefa de Desarrollo de Capital Humano, Enjoy Viña)*

#### EL PROCESO DE SELECCIÓN DE ÁREAS Y TRABAJADORES

En la **selección de Áreas**, los trabajadores describen una **participación activa por parte de las jefaturas para conseguir la inclusión de “Eventos”**, habiendo adherido la empresa inicialmente a un **criterio de ‘permanencia’** o ‘contrato’ (áreas de contratación diaria, y áreas de contrato permanente). Lo que resulta indicativo —el proceso ha debido ser reconstruido, como se explicitó, por falta de permanencia del grupo que lideró el proceso 2015 y 2016- de un **criterio de estabilidad** de los departamentos.

<sup>29</sup> “Yo a hoy día, nos tocó de hacernos cargo de esto y nos costó un poquito entender el por qué, cómo vino esto y reconstruir la historia”.

Tabla N°73.  
 Enjoy  
 Selección de áreas o cargos  
 Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Enjoy %	N
¿Fue ofrecida a todos los cargos la posibilidad de participar en proceso de certificación de competencias?	Si, a TODOS los cargos	14,3%	4
	No, sólo a ALGUNO(S) de los cargos	64,3%	18
	No recuerda	21,4%	6
TOTAL		100,0%	28

En la **selección de los trabajadores**, el elemento **“premiación”** ya referido juega un papel central, privilegiándose trabajadores comprometidos, responsables, motivados y de cierta permanencia; lo que además –se estima- puede haber constituido un ‘proxy’ de buen aprovechamiento de la formación/certificación brindada:

*“(…) igual fue una oportunidad súper esperada. Nosotros **esperamos harto tiempo** (en Eventos), nosotros siempre hinchamos acá por capacitaciones, yo siento que la empresa **no presta mucha atención a Eventos**, no presta mucho tipo de beneficios”. (Ex Garzona, Administrativa Enjoy Viña).*

*“(…) a nosotros nos dijeron, más que nada, porque eran **los que no llegaban atrasados, el compromiso**, y por un tema de **responsabilidad** más que nada”. (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor de Eventos Enjoy Viña).*

*“(…) a todas las que puse en la lista que son prácticamente de mi confianza, lástima que quedaron dos, pero yo **las elegí por compromiso** más que nada”. (Garzona y Supervisora de Eventos Enjoy Viña).*

*“Yo creo que **ese proceso puede ser un poco más transparente**, porque muchas veces uno no se da cuenta, por un cartel o porque hay una postulación. Uno se da cuenta porque eligieron a seis chiquillos, y ya no se puede postular nadie más. Yo creo que igual hay gente buena, que ha quedado fuera, o gente que también quiere postular, que quiere certificarse y no se entera. Mucha gente queda fuera de fecha o a veces no es eso, es justo por cupos”. (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor de Eventos, Enjoy Viña).*

Tabla N°74.  
 Enjoy  
 Selección de los trabajadores participantes  
 Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Enjoy %	N
¿Fue ofrecida a todos los trabajadores de cada cargo?	A TODOS los trabajadores de cada cargo	25,0%	7
	Sólo ALGUNOS(S) de los trabajadores del cargo	75,0%	21
TOTAL		100,0%	28
¿Cuál fue el criterio principal de selección de trabajadores?	Se seleccionó por antigüedad	39,3%	11
	Se seleccionó por tipo de contratación	7,1%	2
	Por el desempeño de cada trabajador	17,9%	5
	Fue arbitrario, sin fundamento	3,6%	1
	Se ofreció a todos	25,0%	7
	No sabe	7,1%	2
TOTAL		100,0%	28
Nota a proceso de selección de áreas, cargos y trabajadores	Deficiencia: 1 a 4	3,6%	1
	Nota 5	3,6%	1
	Excelencia: 6 y 7	92,9%	26
TOTAL		100,0%	28

Por otra parte, se trata de **participación voluntaria**, y especialmente **esperada y valorada**. Aun así, una proporción menor considera que en algunos casos *hubo trabajadores que prefirieron no participar*, principalmente por falta de interés, aunque también por la incomodidad ‘anticipada’ en relación al proceso de observación:

Tabla N°75.  
Enjoy  
Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa Enjoy %	N
¿La participación en proceso de evaluación y certificación fue voluntaria?	Fue voluntaria, para los trabajadores que así lo quisieron	82,1%	23
	Fue obligatoria, para todos los trabajadores seleccionados por la empresa	10,7%	3
	No sabe	7,1%	2
TOTAL		100,0%	28
¿Hubo trabajadores que decidieron no participar?	No, todos participaron	50,0%	14
	Sí, pero sólo casos aislados	17,9%	5
	Sí, hubo una proporción que decidió no participar	3,6%	1
	No sabe	28,6%	8
TOTAL		100,0%	28
¿Cuál cree que es la razón principal por la que decidieron no participar?	No les interesó, no le vieron sentido o utilidad	50,0%	3
	Para no tener observadores en el trabajo	33,3%	2
	No sabe	16,7%	1
TOTAL		100,0%	6

#### TRABAJADORES PARTICIPANTES, EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN INICIAL

Los trabajadores participantes en el proceso de certificación 2016, **ascienden a 35**; se concentran en el segmento etáreo de entre **31 y 45 años**, con **estudios superiores** (principalmente técnicos) **de manera mayoritaria**, aunque no exclusiva, y con **marcada antigüedad** al interior de la empresa (el 42.3% supera los cinco años).

Las **expectativas iniciales** respecto a la posibilidad de **resultar “certificados”**, se concentran de manera casi absoluta en el **mejoramiento del currículum vitae**; aunque aluden asimismo a efectos esperados sobre la **empleabilidad** interna (reconocimiento sobre el desempeño) o externa (posibilidades en otras empresas):

Tabla N° 76.  
Enjoy  
Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar certificado  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona	
		%	N
Expectativas laborales de resultar certificado(a)	Podrían promoverlo en su cargo, ascender a su puesto	35,7%	10
	Obtener una recompensa económica o mejor salario	39,3%	11
	Obtener una mejor evaluación por su desempeño laboral, reconocimiento	60,7%	17
	Obtener estabilidad o mayor estabilidad en el empleo	57,1%	16
	Obtener mejores condiciones físicas de trabajo	17,9%	5
	Tendría mejores posibilidades de trabajo en otras empresas	57,1%	16
	Podría mejorar su currículum vitae	92,9%	26
	Otra	3,6%	1
	Podría mejorar su desempeño	32,1%	9

Frente al **escenario adverso** de resultar **no competentes**, no se observa expectativas destacables; y lo que concentra una mayor mención –aun cuando bien baja- remite a la **capacitación remedial**:

Tabla N° 77.

Enjoy

Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar "aún no competente"

Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje (mención) sobre total de *casos o entrevistados(as)*

		Menciona	
		%	N
Expectativas laborales de resultar "aún no competente"	Podría perder el empleo	3,6%	1
	Podría ver disminuidas sus remuneraciones		
	Podría tener una pérdida en el status laboral	3,6%	1
	Podría descender a un peor puesto de trabajo	3,6%	1
	Podría tener problemas con sus jefes		
	La empresa lo capacitaría o entrenaría	14,3%	4

En concordancia con aquello esperado ante un buen resultado, la **motivación inicial** remite en la mitad de los casos al **mejoramiento del currículum vitae**; vale decir, a una **herramienta de mejoramiento de empleabilidad**; seguidamente, para algo más de un cuarto de los participantes, la **posibilidad de auto-evaluación** la torna atractiva:

Tabla N° 78.

Enjoy

Motivación de los trabajadores(as)

Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Enjoy	
		%	N
¿Cuál fue el motivo principal por el cual decidió participar en el proceso de evaluación y certificación?	Para mejorar su Currículum Vitae	50,0%	14
	Para evaluar su desempeño, ver qué tiene que mejorar y qué está bien	28,6%	8
	Para demostrar en la empresa que trabaja bien o que sabe hacer su trabajo	14,3%	4
	Para cambiar de empleo en mejores condiciones	7,1%	2
TOTAL		100,0%	28

#### EL MODELO DE CERTIFICACIÓN: ¿CERTIFICACIÓN SOLA O COMBINADA CON CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO?

A la fecha, la certificación de competencias **no ha sido asociada a programas ad hoc de capacitación o entrenamiento**, manteniéndose por andariveles separados. Del mismo modo, **tampoco ha sido utilizada para el diseño de planes ulteriores de formación o disminución de brechas**. No hay una evaluación de resultados en términos de desempeño, ni una utilización como herramienta de mejoramiento.

*"No, lo que uno sabía no más, sólo vinieron a certificarnos". (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor de Eventos, Enjoy Viña).*

*"(...) si se hicieron antes capacitaciones, pero no para la certificación; yo hice una de Excel, otra de Atención al Cliente. Han hecho capacitaciones, pero no está contemplado para toda la gente. Por ejemplo, los diplomados que dieron ahora es solo para jefaturas, supervisoras. Ponen una escala, no es abierto para todos o para que pueda postular la gente". (Garzona y Supervisoras de Eventos, Enjoy Viña).*

Tabla N° 79.  
 Enjoy  
 Capacitación o entrenamiento, antes del proceso de certificación  
 Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa (respuestas validas)

		Empresa Enjoy %	N
Antes del proceso de evaluación y certificación y de manera relacionada con el mismo ¿Realizó algún tipo de capacitación laboral?	No, no realizó capacitación	78,6%	22
	Sí, a través de la empresa o proporcionada por la empresa	14,3%	4
	Realizó entrenamiento en el puesto de trabajo, orientado por la empresa (jefes, instructores)	3,6%	1
	No sabe	3,6%	1
TOTAL		100,0%	28
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue voluntaria?	Fue obligatoria	75,0%	3
	Fue voluntaria	25,0%	1
TOTAL		100,0%	4
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue general a todos los trabajadores en proceso de certificación o solo a algunos?	General a todos los trabajadores	75,0%	3
	Sólo a algunos trabajadores	25,0%	1
TOTAL		100,0%	4

#### CARACTERÍSTICAS RELEVADAS POR LOS TRABAJADORES, EN RELACIÓN AL PROCESO DE EVALUACIÓN

##### La Participación

Los trabajadores del Área Eventos (Enjoy Viña dispone de las Áreas Eventos, Casino, Hotel y Operaciones), describen **interés y solicitud activa y sostenida de su parte** para la incorporación a los procesos de certificación; incorporación que había sido inicialmente negada a su segmento:

*“Yo lo había solicitado, **hace mucho tiempo que yo lo estaba solicitando porque me interesaba a mí y a mis compañeras**; y como Angie, hay muchas garzonas que llevan con nosotros harto tiempo y eso igual es una motivación”. (Garzona y Supervisora de Eventos Enjoy Viña).*

Se trata, al parecer, de una **experiencia restringida a un grupo acotado y sin mayor difusión**:

*“Nada, es decir... me informaron que están en capacitación. Pero lo que pasó el año pasado no supe de nada. (...) lo que pasó con la certificación, que está... se hizo, se está haciendo... nada”. (Trabajador Enjoy, representante ante Comité Paritario de Higiene y Seguridad).*

*“Yo sé que, a lo menos, tanto lo que es parte alimento y bebidas, y que en hotel, garzón y cocina eso sí, esas personas están certificadas. Pero al menos en el área de nosotros es muy poco”. (Trabajador Enjoy, representante ante Comité Paritario de Higiene y Seguridad).*

##### El Evaluador

La relación con el **evaluador** se valora especialmente en el marco de un **trabajo armónico y francamente colaborativo**:

*“(...) estuvo bien. **Tuvo mucha paciencia**, porque nosotros le decíamos: “nosotros no podemos ahora porque tenemos mucho trabajo”; y nos andaba siguiendo, **nos trataba de ayudar** e incluso, un día que teníamos un evento grande, él dijo: ‘puedo venir a observar, yo no voy a molestar’; y vino de noche, que otro a lo mejor no hubiera podido venir, hubiera venido a la hora en que a él le acomodaba, pero no él se acomodaba a nuestros horarios”. (Garzona y Supervisora de Eventos, Enjoy Viña).*

*“A nosotros nos pasaba lo mismo, en los horarios más fuertes de Restorán iban. Y se sentaba en el Bar, como había que evaluar a 5 o 6, aprovechaba de evaluar a varios al tiro. Se enfocaba en uno, pero a la vez estaba mirando al resto de los chiquillos”. (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor, Enjoy Viña).*

### Temores Iniciales

Los **temores** derivados de la situación de ser ‘evaluado’, **se disipan prontamente** ya desde el inicio del proceso de evaluación:

*“Igual yo creo que **en algún momento estuvimos nerviosos** porque había una prueba, pero el chico nos tranquilizaba, nos acompañó harto”. (Garzona y Supervisora de Eventos, Enjoy Viña).*

### La importancia del Reconocimiento

**Trabajadores y mandos medios coinciden una y otra vez en relación a la importancia** del reconocimiento al oficio o valoración ‘objetiva’ de la tarea realizada, no siempre bien posicionada en el mundo del trabajo:

*“A mí, me gustó porque al momento cuando fui a certificarme, a mí me tocó ir a Santiago, cuando fuimos a la premiación y fue bueno **porque certificaron a los steel ward, bar tender, a garzones, y fue bueno porque son cargos que a veces son mal vistos pero hay gente que lleva tanto tiempo trabajando en eso que igual fue bueno tomarlo en cuenta**”. (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor de Eventos, Enjoy Viña).*

### El Cierre del Proceso: Entrega de Resultados y Diplomas

La **gran mayoría**, entre quienes han recibido los resultados del proceso, **resultó “competente”**. Además, también en una alta proporción declaran recepción de certificado y participación en ceremonia de entrega (Tabla 80).

El aspecto que concita la peor evaluación, remite al manejo de los **tiempos** que median **entre la evaluación y la entrega de resultados**, considerados **excesivos**. Se trata de un período de incertidumbre sin explicación de alguna naturaleza:

*“Sí, estuvo a la altura pero **fue un poco lento**. Queríamos que llegara luego, nosotros preguntábamos siempre, ¿cuándo a vamos a saber, cuando va a ser? (...) es que para nosotras era algo importante, es importante.”. (Garzona y Supervisora de Eventos, Enjoy Viña).*

*“Se puso una fecha y después se canceló. Entonces **estábamos angustiadas**, ¿y qué habrá pasado? pensábamos, y todas no solo algunas”. (Garzona de Eventos, Enjoy Viña).*

*“**Pasó harto tiempo**, por eso nosotros estábamos ansiosos. A él se le ocurrió dejarme su número entonces yo lo molestaba”. (Garzona y Supervisora, Enjoy Viña).*

*“(...) y si, después nos faltaron una fotocopia, unos papeles, **pasó casi un año, fue harto tiempo**”. (Ex Garzona, Administrativa, Enjoy Viña).*

Tabla N° 80.  
Enjoy -  
Resultados del proceso de certificación  
Competencia, certificado y ceremonia  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa (respuestas validas)

		Empresa Enjoy %	N
¿Cuál fue el resultado del proceso de evaluación y certificación?	Se certificó: resultó "competente"	85,7%	24
	No se certificó: resultó "aún no competente"	3,6%	1
	No se le ha informado aún	10,7%	3
TOTAL		100,0%	28
Concretamente ¿Le entregaron el certificado?	Sí	78,6%	22
	No, no lo ha recibido	21,4%	6
TOTAL		100,0%	28
¿Hubo ceremonia de entrega de certificados?	Sí	71,4%	20
	No, no hubo ceremonia	28,6%	8
TOTAL		100,0%	28

### El Valor del Certificado

*“Antes yo no conocía el tema de la certificación y ahora está hasta con publicidad en la TV, en los mismos Facebook, en todos lados se conoce”. (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor, Enjoy Viña).*

*“(…) uno va buscando crecer como persona y profesionalmente, pensando en crecer en la empresa, y hay gente que se planifica por 5 o 6 años y después esto le va a servir para otro trabajo. Uno siempre va buscando como en el caso mío, que puedo juntar los dos títulos y puedo presentarme en una empresa con mi título de 4to medio y la certificación. Yo cuando fui a imprimir mi cartón de 4to medio, me decía abajo -y yo tengo la duda- mi título ya no sale como Técnico de nivel medio como estudié, ahora sale Técnico Profesional, y me dijeron que es por la certificación”. (Técnico Gastronómico, Garzón y Supervisor, Enjoy Viña).*

*“Yo recuerdo que dijeron que la certificación servía a nivel nacional. Es como validar un título más, con los años que uno lleva trabajando”. (Garzona y Supervisora de Eventos Enjoy Viña).*

### El significado de la Certificación

*“(…) para mí yo lo veo una oportunidad. Es una oportunidad, de que para el día de mañana, para ir buscar trabajo tengo algo que me certifique, para que las personas que no tienen título que han trabajado toda su vida aquí solamente aprendiendo de esto, también les sirve para tener algo, este es su certificado. Y para otras personas también es como una amenaza, como a los cambios, muchos le tienen miedo a los cambios o ven amenaza, o no lo encuentran necesario. Pero para la gran mayoría lo puede ver como un incentivo dentro de sus labores.*

## I.3.2.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

### SOBRE LOS RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA

Desde la empresa se reconoce una **falta de conocimiento en relación a los resultados efectivos del proceso de certificación** sobre ella misma o sobre los propios trabajadores involucrados. En ese sentido, desde la jefatura de Capital Humano se sugiere la posibilidad de que sea el propio ChileValora la instancia que **evalúe y difunda las bondades del sistema**, de modo de incentivar eventualmente su uso:

*“... yo valoraría, o le daría más valor agregado, el hacer un seguimiento más pronto, en menor tiempo. Si yo me certifiqué en diciembre del 2016, o en octubre del 2016, hacer un testeo de en qué están, de cómo les fue a los trabajadores, si esta herramienta, esto que nosotros te entregamos como empresa, en este caso ustedes como ChileValora, saber si la persona que pasó por ese proceso puede decir que fue una tremenda herramienta (...) esa certificación a mí me dio un plus como trabajador, y me posicionó de manera diferente en mi puesto de trabajo y marcó una diferencia, yo lo voy a recomendar.(...) para ver cuál fue el impacto que me generó el dedicar horas, recursos, a esto. (...) eso nos va a permitir a nosotros también tener un parámetro y tomar una decisión sobre una nueva política, como tema a futuro”. (Jefe de Capital Humano, Enjoy Viña).*

*“Yo creo que para sugerir algo hay que conocer bien el modelo existente. No conozco el modelo interno, de cómo se ajusta con nosotros. A mí me tocó participar como externa, y no sé quién fue el psicólogo que estuvo a cargo de llevar el proceso. El 2015 cuando se inició esto yo no estaba. Y el tema que a mí me llegó de rebote, es el tema administrativo de este proceso, pero no te puedo dar más antecedentes”. (Jefa de Desarrollo de Capital Humano, Enjoy Viña).*

### ASPECTOS A MEJORAR

Del discurso de los trabajadores se desprenden **dos aspectos a mejorar**: uno interno, relacionado con la **demandas de igualdad de acceso** a los procesos de evaluación y certificación; y otro externo, orientado a las **empresas evaluadoras** y relacionado con los **tiempos de espera** para la recepción de resultados y certificados (Tablas 81 y 82).

#### Equidad en el Acceso: Requerimiento Interno

“(…) que nos dieran a conocer más claramente a todas las áreas este tipo de cosas, **darle la posibilidad a más personas**. Que se masificara más y todas las áreas no sólo para restorán”. (Ex Garzona, Administrativa, Enjoy Viña).

“(…) que puedan postular todos los de Casino, no con requisitos. **Que pueda ser todo trabajador, sin requisitos, que pongan pancartas, que haya más difusión**. Mucha gente no sabe, a mí me llegó un correo, pero que sea algo más abierto, porque a lo mejor muchas personas si quieren capacitarse o certificarse y no pudieron. A lo mejor algún requisito, como por ejemplo antigüedad de un año, algo así”. (Garzona y Supervisora de Eventos, Enjoy Viña).

#### Disminución de los Tiempos de Espera: Requerimiento Externo

“Lo único es lo del **tiempo para recibir los diplomas**, que fue mucho”. (Garzona Eventos, Enjoy Viña).

Tabla N° 81.  
Enjoy  
¿Cuáles han sido los aspectos negativos del proceso de evaluación?  
Respuesta múltiple: primera y segunda mención agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Empresa Enjoy %	N
Aspectos negativos	Ninguno	31,7%	13
	Problemas con los tiempos	24,4%	10
	Falta de conocimientos o experticia por parte del evaluador	9,8%	4
	Incomodidad o interferencia ocasionada por ser observado en el trabajo	7,3%	3
	Falta una capacitación previa	7,3%	3
	Ambiente de evaluación no apropiado	4,9%	2
	Falta de capacitación remedial o posterior	4,9%	2
	El proceso de entrega de certificados	4,9%	2
	Falta de comunicación con el evaluador	2,4%	1
	Falta de relación con el mejoramiento de las condiciones del trabajo	2,4%	1
TOTAL		100,0%	41

#### I.3.2.8. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA

Tal como quedó en evidencia al referirse a los factores que obstaculizan la participación en el proceso, **no hay una definición respecto a la continuidad**: la **falta de compromiso de los trabajadores**, observada en relación a la capacitación, **atenta** contra la posibilidad; al reverso, las **exigencias crecientes del mercado internacional** en lo que hace a la **trazabilidad de los procesos**, la **refuerza**. Finalmente, la **desvinculación en la empresa de todo el equipo** a cargo del proceso previo, pone a la certificación ‘ChileValora’ en terreno nuevo.

#### I.3.2.9. EN SUMA...

- En Enjoy el **uso principal** remite a la **premiación o reconocimiento a los trabajadores**, a través de la **entrega de esta señal** objetiva. También se prevé o **se vislumbra** como una herramienta provechosa en el ámbito de la **gestión de los recursos humanos, pero no se utiliza** a la fecha de manera concreta o sistemática en esa línea.
- La **motivación** tras este uso, remite a dos objetivos no excluyentes: el aporte al **bienestar ‘per sé’**, en el marco de la responsabilidad social empresarial; **y el orientado a generar motivación, compromiso y retención** entre los trabajadores. Eso, en su mirada ‘interna’. Hacia el ‘afuera’, la motivación se localiza en el **posicionamiento de la empresa** en su nicho, de cara al gremio y a sus competidores.
- El proceso de **selección de áreas** –aspecto reconstruido, en tanto los actores del proceso ya desarrollado ya no pertenecen a la empresa- parece haber incorporado como requisito la **selección de aquellas más ‘estables’**. Eventos, área certificada el 2016, corresponde a un **ámbito originalmente excluido de los procesos**, para los que la demanda proactiva de sus jefaturas resultó fundamental en esta incorporación. En la **selección de trabajadores**, los criterios



apuntan a **responsabilidad y compromiso**; vale decir, a **características de actitud y desempeño** de los colaboradores(as).

- En términos de **resultados**, para la empresa efectivamente genera **trabajadores más comprometidos y motivados**, así como **mejora en el clima laboral. No así en la retención**. El aumento de la motivación estaría impactando en la **calidad** de la relación con los trabajadores que permanecen: no retiene a todos ni soluciona el problema de la rotación, pero **mejora la adherencia de los que se quedan**. Desde la perspectiva de los trabajadores, el resultado principal alude a la **señal objetiva** hacia el mercado y su contribución a **eleva los niveles de empleabilidad** internos (desarrollo de carrera) o externos (migración hacia puestos de trabajo mejores).
- En lo que hace a las **recomendaciones**, una se dirige a la **propia empresa** y emana de sus trabajadores: se trata de **extender la posibilidad de la certificación** a áreas y trabajadores; la segunda, resulta compartida por empresa y colaboradores y atañe a los **centros certificadores**, a los que se les demanda una **mayor celeridad**, considerándose excesivos los tiempos de resolución y cierre del proceso.
- En este caso, la **continuidad de la participación no está asegurada** y todo indica que se debe **reiniciar los procesos de contacto y convencimiento** ante la instalación de nuevos equipos gerenciales, ajenos al proceso anterior.

## I.4. SECTOR: TRANSPORTE Y LOGÍSTICA; SUBSECTOR: MARÍTIMO PORTUARIO

El subsector marítimo portuario es el **principal nexo para el intercambio comercial de Chile con el resto del mundo**, adquiriendo así un rol estratégico y preponderante en su crecimiento económico. Producto de este valioso rol es que cualquier alteración en su buen funcionamiento tiene efectos significativos en la competitividad de las actividades productivas.

A su vez, los puertos son el **punto de inicio o de término de una cadena logística diseñada y gestionada para transportar, lo más eficientemente posible, la carga de comercio exterior**. Tal cadena configura un sistema complejo de interacciones, operaciones y coordinaciones entre muchos actores privados y públicos.

Es este el marco que operan las empresas **Ultraport y Muellaje del Maipo**, seleccionadas en este estudio de casos.

### I.4.1. ULTRAPORT

Ultraport es una empresa portuaria perteneciente al holding Ultramar, que contiene también a las navieras Transmares y Ultragas y las portuarias Ultraterra, Depocargo y Sintrans. El consorcio es propiedad del empresario de origen alemán, Sven von Appen. El directorio está a cargo de sus hijos.

El Holding de empresas marítimas y portuarias pertenece a la familia Von Appen, integrada por los hermanos Sven y Wolf, quienes tras su retiro dejaron la compañía en manos de sus hijos Dag Von Appen Burose, en las empresas navieras; y Richard Von Appen Lahres, en las terrestres. Este grupo económico, uno de los más importantes del país, tiene un patrimonio estimado en 1.000 millones de dólares. A nivel internacional, operan en Chile, Argentina, Paraguay, Uruguay, Brasil, Panamá, Colombia, Ecuador y Perú. Hoy en día el grupo Ultramar está compuesto por las navieras Transmares y Ultragas, y las agencias de servicios portuarios Ultramar, Ultraterra, Ultraport, Depocargo y Sintrans. También participan en la propiedad de puertos y tiene la representación de las aerolíneas Lufthansa, Swiss Airlines, Hahn Air, Qatar Airways y Air Europa. Otras inversiones son predios forestales y agrícolas, minas de carbón (Isla Riesco en sociedad con el grupo Angelini), el 25% de la eléctrica Guacolda (el otro 25% es de Copec de la familia Matte y el 50% restante es de AES Gener) y una participación en CAP<sup>30</sup>.

A continuación se presenta de manera sintética alguna de las características importantes –desde la perspectiva de este estudio de caso- de la empresa del holding, Ultraport, seleccionada en la muestra:

INDICADORES	ULTRAPORT
a) RUBRO	Servicios marítimos y transporte
b) AUTONOMÍA DE LA EMPRESA:	Parte de un Holding
c) MATRIZ O SUCURSAL	Matriz
d) PROPIEDAD DE LA EMPRESA, TIPO	Accionistas
e) PROPIEDAD DE LA EMPRESA, LOCALIZACIÓN	Nacional
f) REGIÓN DONDE SE UBICA LA MATRIZ O SUCURSAL EN ESTUDIO	Valparaíso
g) FECHA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA (AÑO)	1993

<sup>30</sup> [http://www.poderopedia.org/cl/organizaciones/Grupo\\_Ultramar#conexiones](http://www.poderopedia.org/cl/organizaciones/Grupo_Ultramar#conexiones)

INDICADORES	ULTRAPORT
h) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.	<p>Puertos y Aeropuertos, Agencia de Servicios Portuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulación de la carga</li> <li>• Servicios de almacenamiento y depósito</li> <li>• Puertos y aeropuertos</li> <li>• Alquiler de otros tipos de maquinarias y equipos</li> <li>• Otras actividades empresariales</li> </ul>
i) INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES:	<p>Confederación de sindicatos (Confederación de Trabajadores Portuarios de Chile) Sindicatos Comité Bipartito Comité de Higiene y Seguridad</p>
j) TAMAÑO (TOTAL EMPRESA). NÚMERO DE TRABAJADORES	4434 trabajadores(as) <sup>31</sup> .
k) Nº DE TRABAJADORES EVALUADOS O ENVIADOS A CERTIFICACIÓN AÑO 2016	2016: 340 Total período 2013-2016: 1020 (23% de cobertura)
l) Nº DE TRABAJADORES DECLARADOS "COMPETENTES" EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN 2016	304 (89.41% año 2016) 981 (96.2%, total período 2013-2016)
m) ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS	Gerencia de RRHH
n) LOCALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Dentro de la empresa
o) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA RECURSOS HUMANOS)	Gerencia de RRHH Corporativo
p) ESTRUCTURA DE ÁREA DE CAPACITACIÓN	Subgerencia de Capacitación
q) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA CAPACITACIÓN)	Gerencia de Personas y Desarrollo Organizacional
r) INSTANCIA DE TOMA DE DECISIÓN PARTICIPACIÓN EN PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	Gerencia General y Directorio de accionistas
s) INSTANCIA DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN	Gerencia de Personas y DO
t) TAMAÑO DE LA EMPRESA, SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN/VENTAS AÑO 2016	Grandes contribuyentes
u) PRESENCIA Y EXTENSIÓN DE LA EMPRESA EN EL PAÍS	Todas las regiones menos 7ma

<sup>31</sup> Información SII, en base de datos ChileValora .

INDICADORES	ULTRAPORT
ACTORES ENTREVISTADOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARTURO OSSES, GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DESARROLLO DE PERSONAS</li> <li>• SERGIO BAEZA, PRESIDENTE CONFEDERACIÓN DE TRABAJADORES PORTUARIOS DE CHILE (COTRAPORCHI)</li> <li>• ALEX MARQUEZ, COORDINADOR DE CAPACITACIÓN PUERTO ANGAMOS</li> <li>• HANS CRISTIANSEN, JEFE DE OPERACIONES TERRESTRES PUERTO ANGAMOS</li> <li>• TRABAJADORES: ENCUESTA (43).</li> </ul>

#### I.4.1.1. ALGUNOS ANTECEDENTES, MARCO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

##### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Y CERTIFICACIÓN

Ultraport incorpora en su política de recursos humanos un **sistema propio de capacitación**, que considera apropiado y suficiente. Aun así, valora la posibilidad de crecer en la línea propuesta por ChileValora, tomando como **modelo el desarrollo del sector minero, alineado con el sistema nacional**:

*"(...) nosotros como ULTRAPORT también tenemos centros de capacitación; en el área de lo que es primera línea de la empresa tenemos un gerente encargado del área de capacitación, que por supuesto actúa de manera coordinada conmigo. Y, evidentemente, las empresas marítimo portuarias se han modernizado.(...) Pueden haber otros y mejores caminos, pero esto es tan amplio que por ejemplo, lo que hizo el área minera, de crear una fundación que está en línea con ChileValora, y que es reconocida y que certifica a su gente". (Gerente de Personas y DO).*

Respecto a la **gestión de personas**, hasta la fecha el **proceso de certificación no ha sido incorporado** y expresamente se rechaza como elemento a considerar en las decisiones relacionadas con las remuneraciones. Lo que se funda en una distinción entre el certificado y el 'mérito':

*"De momento, no (se ha incorporado en la gestión de recursos humanos). De manera paralela nosotros tenemos nuestro criterio. Y no queremos que esto se asocie a la certificación; como están definidas ya las posiciones, tú comprenderás que esto puede traer derivadas en las que no queremos caer en eso. Nosotros queremos que **todo lo que tenga que ver con la parte remuneracional tenga que ver con el mérito**, y eso es distinto que si tu contratas a alguien y tenga que ser un periodista, todos los que se presentan tienen que ser periodistas. Pero, el mérito se lo llevará el que queda seleccionado, pero de ahí en adelante su propio mérito es el que permitirá ir mejorando sus remuneraciones".*

##### CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y DEL SUBGRUPO DE TRABAJADORES PARTICIPANTES EN PROCESOS DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

Al año 2016, Ultraport congrega un total de 4434 trabajadores(as)<sup>32</sup>. Se trata mayoritariamente de trabajadores con **destrezas adquiridas en el mundo laboral** y no demostradas previamente:

*"(...) un trabajador que ha operado, por ejemplo, 25 años arriba de una horquilla (grúa), de un equipo mayor, que **tenga la posibilidad de demostrarle** a su empleador, a su familia, y por qué no a otro empleador que su tiene la capacidad y tiene la experiencia para operar equipos mayores por ejemplo, y tiene un certificado, lo demuestra de esa forma". (Gerente de Personas y DO).*

De ese total, 1.020 trabajadores(as) fueron enviados a certificación durante el cuatrienio 2013-2016, lo que implica un 23% de cobertura sobre su dotación. El **año 2016**, se incorporó a **340 trabajadores** en el proceso, dentro de los cuales 304 resultaron certificados(as). En base a la muestra entrevistada, se observa que **se incorporó mujeres** en el proceso de certificación en aproximadamente un tercio de los casos, que la mayor proporción se localiza entre los **31 y los 45 años** en términos etáreos e incluso un cuarto de los casos corresponde a personas de mayor edad; que la escolaridad se distribuye **entre la media y enseñanza superior** –aun cuando la media tiene mayor peso; y que la antigüedad es notable, con **más de la mitad superando los cinco años** en la empresa (Tabla 82):

<sup>32</sup> Información SII, en base de datos ChileValora.

Tabla Nº 82.  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Ultraport  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, Ultraport (respuestas validas)

		Ultraport %	N
Sexo	Hombre	65,9%	27
	Mujer	34,1%	14
TOTAL		100,0%	41
Intervalos de edad	18 a 30 años	14,6%	6
	31 a 45 años	56,1%	23
	46 a 60 años	26,8%	11
	61 años y mas	2,4%	1
TOTAL		100,0%	41
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Básica completa	2,4%	1
	Media incompleta	12,2%	5
	Media completa	43,9%	18
	Técnica profesional incompleta	12,2%	5
	Técnica profesional completa	12,2%	5
	Universitaria incompleta	12,2%	5
TOTAL		100,0%	41
Nivel de educación (completo o incompleto)	Básica o menos	2,4%	1
	Media	56,1%	23
	Técnica	24,4%	10
	Universitaria o mas	17,1%	7
TOTAL		100,0%	41
Antigüedad en la Ultraport	Entre 1 año y menos de 2	2,4%	1
	Entre 2 años y menos de 5	39,0%	16
	Más de 5 años	58,5%	24
TOTAL		100,0%	41

#### INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

La **Confederación Sindical de Ultraport**, está organizada en cada puerto según *función y nivel profesional o técnico* de sus trabajadores; y según *tipo de contrato*, eventual o fijo. A modo de caracterización, el Sindicato Ultraport Nº 2, de Mejillones, cuenta con 180 afiliados sobre un total de 1.250 trabajadores contratados. Ultraport cuenta con cinco sindicatos: el Nº2 referido, de Contratados; el Sindicato Nº 1 de Contratados; y los sindicatos de Eventuales 1, 2 y 3. Los dos primeros de Mejillones, y el tercero de Antofagasta.

#### I.4.1.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN

##### HERRAMIENTA DE OPTIMIZACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD Y SEGURIDAD, Y EFECTO DEMOSTRATIVO

La certificación contribuye a la **política de optimización de estándares de calidad y seguridad**, exigidos por el rubro. En el discurso, este **uso está inextricablemente ligado a la necesidad de demostración ante autoridades y clientes**:

*"(...) hay todo un círculo virtuoso, diría yo, porque tú vas logrando que la gente se mantenga al día en ciertos procesos que muchos tienen que venir inclusive con la seguridad". (Gerente de Personas y Desarrollo).*

*"Hay varios usos, yo tengo varias experiencias. Una de ellas, es que este reconocimiento que hace el Estado como finalista, como garantía. Uno principales fiscalizadores dentro de los terminales portuarios es la autoridad marítima, quien es la fuerza de orden en los puertos son la autoridad marítima; entonces en los momentos de fiscalización nos ha pasado, por ejemplo en Punta Arenas, cuando la autoridad marítima ha solicitado en caso de incidentes o en caso de fiscalización que nosotros garanticemos que ese operador que mueve un equipo con 40 toneladas, que mueve un equipo de 650 mil dólares está calificado para eso, la certificación de competencias laborales nos permite a nosotros decir que sí, que tenemos un trabajador certificado, tenemos un trabajador competente, que pasa por un proceso de certificación,*

*que es evaluado, que pasa por un completo ciclo y evaluación. En definitiva, por el punto de vista de que **nos sirve directamente de garantía frente a la fiscalización**". (Coordinador de Capacitación, Puerto Angamos).*

*"El otro tema es que **nos sirve frente nuestros clientes**, dado que efectivamente tenemos que ellos pueden trabajar con un Puerto donde sus trabajadores son reconocidos entre los pares y que han pasado por un proceso de evaluación". (Coordinador de Capacitación, Puerto Angamos).*

#### MECANISMO DE RECONOCIMIENTO O PREMIACIÓN A LOS TRABAJADORES

En paralelo y de manera complementaria, el uso como **herramienta de reconocimiento o premiación** se encuentra explícitamente presente. En este caso, a la motivación de tipo 'responsabilidad social' se suma la certeza de un trabajador más seguro; ergo, más eficiente:

*"Yo pienso que una de las motivaciones sería que al **trabajador mismo siente que su oficio es reconocido**. Ahí hay... un **tema que se puede llamar de tipo social**... porque es súper importante que un trabajador que ha operado, por ejemplo, 25 años arriba de una horquilla (grúa), tenga la posibilidad de demostrarle a su empleador, a su familia, y por qué no a otro empleador que tiene las capacidad y tiene la experiencia para operar equipos mayores por ejemplo, y tiene un certificado, lo demuestra de esa forma". (Gerente de Personas y DO).*

*"(...) esto al trabajador lo incentiva, **el trabajador se siente reconocido y por ende eso implica de que desarrolla su trabajo con el convencimiento de que él es un profesional en lo que está desarrollando**". (Gerente de Personas y DO).*

### I.4.1.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN

#### MOTIVACIÓN Y USO DE LA CERTIFICACIÓN

##### AJUSTAR Y/O MEJORAR LA IMAGEN PARA LA INSERCIÓN EN MERCADOS COMPETITIVOS CON EXIGENCIAS DE TRAZABILIDAD DE LOS PROCESOS

Como se señalaba, en el caso del sector productivo portuario, el **rubro requiere que las empresas cumplan con altos estándares de desempeño en términos de calidad y seguridad**; lo que les permite de manera concomitante el objetivo de **inserción y el reconocimiento a nivel nacional e internacional** por parte de sus clientes directos. La motivación principal de Ultraport en consecuencia, está dada por dicho cumplimiento. Se trata de **exigencias de desempeño**, y de **visibilización** de ese desempeño o **imagen**.

*"Cuando aparecieron todas estas normas ISSO ...lo que querías tú es que se generaran los productos de manera limpia... por lo tanto las empresas que se someten a estos esquemas (de Certificación de competencias) **lo que tratan de demostrarle al resto**, y por eso son a veces más competitivos y son más respetados, porque ellos lo integraron todo, no generan nada que no sea salvaguardando la vida humana, y respetando al planeta que es fundamental hoy día". (Gerente de Personas y DO).*

*"Como nosotros interactuamos con otras industrias, y con industrias que están muy adelantadas como las mineras, **nos interesa que ellos nos miren de igual a igual**... porque la modernización de puertos que comienza en el año 2000, con la licitación de puertos,... implicó que el trabajador también fuera subiendo de estándar, y evidentemente ahora estamos en el paso donde estamos revisando lo que hemos hecho y necesitamos mejorar, de manera tal de mirar, posiblemente, a la industria mundial de igual a igual. A los países, por un lado, que tienen contacto con nosotros a través de todos estos tratados y, por supuesto, en el caso de las diferentes industrias con las cuales nosotros interactuamos... Para nosotros es un tremendo avance que nos miremos de igual a igual y que nosotros seamos parte de la cadena y seamos parte integral de lo que están haciendo ellos.". (Gerente Personas y DO).*

*"Y si nosotros proyectamos lo que eventualmente se pretende con esto, es sin duda **ser reconocidos en el concierto mundial como un país que ha logrado ir elevando el estándar y éste se genera con seguridad**, se genera respetando la vida. Puede sonar duro, pero estamos generando trabajo, pero a la vez, lo que exportamos va limpio. En todo aspecto: en el aspecto ambiental y, quizás en lo más importante, en el aspecto de la seguridad" (Gerente de Personas y DO)*

*“Porque hoy día, en la trazabilidad de nuestras cargas los países exigen que tú tengas estándares de primera línea, porque ellos no van a comprar, no van a adquirir algo que se generó con el sacrificio de vidas humanas. Eso no puede ir manchado, tú necesitas que esto vaya avanzando en conjunto” (Gerente de Personas y DO)*

*“Nuestro país, sin duda, si quiere... sobre todo con todos estos tratados que tenemos, si queremos seguir insertándonos en este mundo globalizado, es importante ir levantando el estándar de nuestros trabajadores. Las mismas empresas con sus áreas de capacitación colaboran en ello, pero una cosa como es este sistema de certificación suma”. (Gerente de Personas y DO).*

Lo que coincide con la visión sindical:

*“El mundo ha cambiado, los tiempos han cambiado, están llegando buques que nunca pensamos que iban a llegar; buques de trescientos sesenta y tres metros, nunca íbamos a pensar que íbamos a tener pórtico, nunca íbamos a pensar que íbamos a tener todas estas maquinarias que tenemos acá. Yo creo que la empresa... Hemos conversado con el dueño de la empresa, con los gerentes de la empresa y ojalá que todos sus trabajadores fueran profesionales, todos porque ahora con los cambios los armadores, ¿no es cierto?, los armadores que son bien, ellos ven bien a que puerto vamos por ser, ‘oye vamos a Valparaíso’, ‘oye están todos los trabajadores certificados’. Entonces ven eso ellos, ven el modelo también y todo como digo yo, los tiempos cambiaron y si no hay trabajadores certificados quiere decir que el puerto anda al lote po’, que la empresa no se ha preocupado, pero ahí se están viendo ahora los mismos armadores, los mismos dueños, los mismos empresarios están luchando para que sus trabajadores sean profesionales, ojalá que todos tengamos título”. (Dirigente sindical)*

MOTIVAR A LOS TRABAJADORES DESDE UNA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, BUSCANDO EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y DE SU SATISFACCIÓN

En paralelo y como segunda motivación, la empresa –como se planteaba- utiliza la certificación de competencias como un mecanismo de **reconocimiento o premiación** a sus trabajadores; lo que posibilita un **mejoramiento del clima laboral** a través del **aumento de la satisfacción laboral** de sus trabajadores.

ATRIBUCIÓN DE MOTIVACIÓN POR PARTE DE LOS TRABAJADORES

Considerando el total de respuestas, el **énfasis en la mejora de la productividad** cobra peso; así como también el objetivo de **premiar para comprometer** (Tabla 83). Sin embargo, otros aspectos relevados muestran cómo no hay consenso en lo que hace a esta percepción:

Tabla Nº 83.  
Ultraport  
Motivación: ¿por qué cree que Ultraport decidió participar en el proceso?  
Respuesta múltiple: primera, segunda y tercera mención, agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Ultraport	N
¿Por qué certifica la Ultraport?	Porque quiere mejorar la productividad al contar con trabajadores mejor capacitados	17,6%	19
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para aumentar su motivación y su compromiso con Ultraport y la tarea	15,7%	17
	Porque quiere seleccionar a los mejores trabajadores	12,0%	13
	Porque quiere saber en qué capacitar (qué aspectos necesitan refuerzo)	11,1%	12
	Porque tienen una buena política hacia los recursos humanos: los prepara, los capacita	10,2%	11
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los clientes	8,3%	9
	Porque quiere un criterio para ascender a algunos trabajadores	6,5%	7
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para mejorar el clima laboral (o mantener un buen clima laboral con trabajad	4,6%	5
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los trabajadores	3,7%	4
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores por un tema de responsabilidad social	3,7%	4
	Porque quiere mejorar la productividad al tener trabajadores más contentos	2,8%	3
	Porque quiere cumplir con las normas	1,9%	2
	Por el financiamiento SENCE u otro aporte estatal	0,9%	1
Otra	0,9%	1	
TOTAL		100,0%	108

#### I.4.1.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN

##### RESULTADOS A NIVEL DE LA EMPRESA

En concordancia con los objetivos perseguidos, la certificación de trabajadores contribuye a la función tanto de **mejorar efectivamente el estándar**, lo que es necesario desde la doble condición al interior de la empresa de **trabajadores poco calificados** y necesidades de buen desempeño en el marco de la **exposición a riesgos de seguridad y salud**; como de **demostrar esa mejora** en el desempeño de los trabajadores, incorporando en la **imagen de empresa la sujeción a las normativas internacionales** por las que se rige la industria.

Además, como resultados complementarios, se alude al **incremento de la retención**, y al mejoramiento de los **estándares de desempeño** tanto a nivel de la **empresa** en particular, como del **sector** de un modo agregado.

##### ➔ MEJORA EFECTIVAMENTE EL ESTÁNDAR

*“Para la empresa, las ventajas que tiene en este caso es **poder contar con gente más especializada**, que hablemos todos el mismo idioma, porque muchas veces entiendo que la certificación es a nivel nacional, entonces se buscó un estándar a nivel nacional, por lo tanto, la persona o el trabajador que cumple una función acá en Angamos, va a ser igual o similar en Valparaíso, en Punta Arenas; Y no tener que pasar nuevamente por un proceso de inducción, de capacitación interna que tenemos en este momento, sino que **ya al tener su certificado está validado**. Entonces, tiene el tema de la certificación a nivel nacional, tiene el tema de que hablemos el mismo idioma, que estemos alineados en los temas de seguridad, eso más o menos por parte de las empresas”. (Jefe de operaciones terrestres)*

*“Yo personalmente –insisto, es una opinión bien personal- creo que, en general, el mundo va hacia ese lado; y tengo el ejemplo del personal embarcado. **El personal embarcado tiene que cumplir con ciertos estándares o si no, no se puede embarcar**. Y esos certificados que tienen son renovados cada cierto tiempo y hay todo un círculo virtuoso, diría yo, porque tú **vas logrando que la gente se mantenga al día** en ciertos procesos que muchos tienen que venir inclusive con la seguridad. Por lo tanto, el ente que aquí regula esto es (\*\*\*) que es el Estado finalmente. Por supuesto, eso está linkeado o **relacionado con todo lo que son los tratados internacionales**, entonces **tú logras tener un estándar relativamente parejo**, en el fondo entonces el marino que opera un buque en el sur de Chile posiblemente cumple con los mismos estándares básicos del que está en Alaska”. (Gerente de Personas y DO).*

##### ➔ ‘MUESTRA’ (OBJETIVA) LA CALIDAD DEL ESTÁNDAR FRENTE A AUTORIDADES Y CLIENTES

*“En definitiva, por el punto de vista de que **nos sirve directamente de garantía frente a la fiscalización**”. (Coordinador de Capacitación, Puerto Angamos).*

*“El otro tema es que **nos sirve frente nuestros clientes**, dado que efectivamente tenemos que ellos pueden trabajar con un Puerto donde sus trabajadores son reconocidos entre los pares y que han pasado por un proceso de evaluación”. (Coordinador de Capacitación, Puerto Angamos).*

*“Yo creo que **nos ha dado una vitrina importante, (con los clientes)** y por eso fuimos reconocidos el año pasado, tuvimos un premio importante. Me invitan a presentar, me invita cada cierto tiempo el SENCE a mostrar nuestra experiencia”. (Coordinador de capacitación).*

##### ➔ MEJORA LA INDUSTRIA EN SU CONJUNTO

*“Yo diría que el hecho de que **hayan participado las confederaciones portuarias y los sindicatos es súper relevante**. Pienso que sí, que esto ayuda inclusive a que, por decirlo de alguna forma, **la industria se “empareje” –no es que sea la mejor palabra- hacia arriba**. Yo pienso que este es un paso hacia arriba, no es hacia al lado, yo diría que, sí, esto ayuda, porque hay cosas que a través de este proceso permiten conversar y permiten acordar, tú sabes que si hablas con un grupo de operadores de maquinaria pesada, ya todos van a tener un concepto similar y el idioma va a ser el mismo”. (Gerente de personas y DO)*

##### ➔ AUMENTA LA RETENCIÓN



*"(...) hay un estímulo para el trabajador y el trabajador lo único que quiere es quedarse también". (Dirigente sindical)*

#### ➔ MEJORA LA TAREA (DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD)

*"Yo veo que **hay gente más comprometida, que hay gente que comete menos errores en su trabajo...** Hay menos reclamos, los reclamos por omisiones en general, tanto de seguridad como del trabajo en sí, han bajado considerablemente.". (Jefe de operaciones terrestres).*

### RESULTADOS A NIVEL DE LOS TRABAJADORES

Los resultados relevados de manera más potente y consensuada, aluden a la percepción de ser **reconocidos por la empresa y el sistema**; y a un mejoramiento palpable en términos de **autoimagen personal y laboral** –lo que es considerado no sólo por las instancias de representación sino asimismo por los propios trabajadores quienes aluden a esta mejora en el 26.8% de los casos como primera contribución (Tabla 84)<sup>33</sup>, y en el 51.2% de los casos como cambio positivo relacionado con la certificación (Tabla 85). Además, se alude complementariamente al valor de la **señal** obtenida y su relación con la **empleabilidad**; y a un efecto en términos de **aprendizaje** (Tabla 85).

#### ➔ OBTENCIÓN DE RECONOCIMIENTO A TRAYECTORIA Y/O DESEMPEÑO

*"...si nunca habíamos tenido nada, los trabajadores como le digo yo nos formamos así po', nos formamos al cuete', y **los trabajadores están súper contentos con el cartón que les dio el Estado, un diploma, no el cartón, un título que le dio (el Estado)**" (Dirigente sindical)*

*"Aparte, se siente, **como participaron ellos en el levantamiento de perfiles, sienten de que se les ha escuchado**. Yo pienso que eso es importante, no vino alguien y les dijo que esto se hace así y sin mayor explicación; se les preguntó cómo ustedes consideran que se debe hacer, cómo se puede mejorar, y al levantar ese perfil partiendo de esos parámetros, tú logras que la persona sienta que se hizo un trabajo en detalle donde se consideró su opinión. Yo pienso que es muy importante, muchas veces, sobre todo en nuestra área, donde la mayor cantidad de puestos de trabajo y especialidades son un oficio. (...) Siento que es importante hoy día, en el mundo actual, que el trabajador sienta que es parte de un conjunto, de una cadena logística, y él es parte relevante. Él es uno más, y tiene que sentir de que su oficio es parte súper relevante del desarrollo de un ciclo de exportación o, de un ciclo de importación". (Gerente de Personas y DO).*

#### ➔ EMPODERAMIENTO O MEJORA EN LA AUTO-IMAGEN LABORAL

*"(...) lo que he podido recabar ha sido a través de los dirigentes sindicales, ellos estiman de que esto al trabajador lo incentiva, **el trabajador se siente reconocido** y por ende eso implica de que desarrolla su trabajo con el **convencimiento de que él es un profesional** en lo que está desarrollando". (Gerente de Personas y DO).*

#### ➔ SEÑALIZACIÓN Y MEJORA EN LA EMPLEABILIDAD

*"Eso es relevante, que la gente se sienta que puede opinar con la tranquilidad de que **pasó una barrera**, porque para muchos trabajadores **la certificación pasa a ser algo para ellos como un título**." (Gerente de personas y DO)*

#### ➔ MEJORA EN EL DESEMPEÑO

*"Eso tiene relación porque la gente ya sabe su trabajo, lo desempeña de buena manera, tiene hoy ciertos lineamientos también morales, sobre cómo se debe desempeñar en el puerto, el tema de seguridad también que les han reforzado. Yo creo que hemos avanzado." (Jefe de operaciones terrestres)*

#### ➔ AUMENTO DE REMUNERACIONES, COMO EXPECTATIVA NO CUMPLIDA Y VISIONES CONTRAPUESTAS

<sup>33</sup> Proporción que crece a más del 45% si se le adiciona el efecto demostrativo de las propias capacidades (Tabla 99).

"Y también ellos ven con esto puedo arreglar mi sueldo, mis remuneraciones lo puedo arreglar. Ellos como trabajadores se fijan eso: ahora tengo un cartón soy más profesional y mis condiciones laborales tienen que ser buenas...". (Dirigente sindical)

"De momento, no. De manera paralela nosotros tenemos nuestro criterio. Y **no queremos que esto** (la remuneración) **se asocie a la certificación**; como están definidas ya las posiciones, tú comprenderás que esto puede traer derivadas en las que no queremos caer en eso. Nosotros queremos que **todo lo que tenga que ver con la parte remuneracional tenga que ver con el mérito, y eso es distinto...** el mérito se lo llevará el que queda seleccionado, pero de ahí en adelante su propio mérito es el que permitirá ir mejorando sus remuneraciones" (Gerente Personas y DO)

Tabla N° 84.

Ultraport

¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la certificación?

Respuesta múltiple: primera y segunda mención, agregadas

Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Ultraport	
			N
Aspectos positivos	Aumenta la confianza en las propias capacidades laborales	25,3%	19
	Permite demostrar las capacidades laborales que uno tiene	20,0%	15
	Mejora las posibilidades laborales	17,3%	13
	Refuerza o permite recordar, reaprender o profundizar en el trabajo que se realiza	9,3%	7
	Permite mejorar el conocimiento sobre su propia función	8,0%	6
	Permite mejorar el Currículum vitae	5,3%	4
	Aumenta el propio interés por el trabajo	4,0%	3
	Permite conocer qué aspectos mejorar	4,0%	3
	Brinda valoración al trabajo	4,0%	3
	Ninguno	2,7%	2
TOTAL		100,0%	75

Tabla N° 85.

Ultraport

Respuesta múltiple: mención "mejoró y tuvo relación con certificación"

Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de casos o entrevistados

		Menciona	
		%	N
Mejoró y tuvo relación con certificación	¿Cambió: puesto de trabajo?	4,9%	2
	¿Cambió: Sueldo o salario?	9,8%	4
	¿Cambió: Evaluación desempeño?	22,0%	9
	¿Cambió: percepción de estabilidad en empleo?	19,5%	8
	¿Cambió: condiciones físicas del trabajo?	9,8%	4
	¿Cambió: seguridad, confianza en capacidades laborales?	51,2%	21
	¿Cambió: perspectivas de futuro laboral?	31,7%	13

#### I.4.1.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN

##### LAS EXIGENCIAS DE TRAZABILIDAD DE LOS CLIENTES Y LA EXIGENCIA DE OPTIMIZACIÓN DE ESTÁNDARES

En el caso de Ultraport –se verá más adelante cómo resulta coincidente con la segunda empresa del subsector portuario bajo estudio- lo que potencia el uso de la certificación es la necesidad, dentro de su nicho, de mantener estándares de competitividad y seguridad de manera visible. **Que el mercado al que está dirigida valore la certificación** como señal de cumplimiento de estándares de calidad, seguridad y compromiso ambiental, **propicia el involucramiento** en estos procesos.

"(...) en nuestra empresa comienza a través de Cámara Marítima a tener inquietud respecto del tema de Certificaciones o respecto del tema de **cómo irnos profesionalizando o ir mejorando nuestro estándar** (...)" (Gerente de Personas y DO).

*“Yo creo que hay que mirarlo desde el punto comercial. Porque si en general **el mundo va hacia ir mejorando los estándares de nuestros trabajadores**, por supuesto que la industria, que **los clientes el día de mañana van a exigir**, en nuestra área; porque hay áreas en Chile que han desarrollado esto mucho antes. Tú sabes que somos un país minero, y el área minera ha estado un poquito adelantada” (Gerente de personas y DO)*

Al reverso, pero en la misma línea argumentativa, las variables que podrían inhibir el uso de la certificación remiten otra vez a las normativas internacionales y a la eventual falta de flexibilidad del sistema estatal para adaptarse. Así, cambios o mayores exigencias en los estándares externos, si no van acompañados de un ajuste en los estándares del sistema estatal, podría restar utilidad a este último. Dicho de otro modo, es otra vez el mercado al que está dirigido esta empresa el que constituye un potencial inhibidor del uso de la certificación: además de la ‘valoración’, la **‘norma’ o estándar vigente en el mercado** al que debe responder la empresa, es el **parámetro** con que se mide la utilidad de la certificación enmarcada en ChileValora:

*“Nosotros como **ULTRAPORT también tenemos centros**, en el área de lo que es primera línea de la empresa tenemos un gerente encargado del área de capacitación, que por supuesto actúa de manera coordinada conmigo. Y, evidentemente, las **empresas marítimo portuarias se han modernizado**... Pueden haber otros y mejores caminos, pero esto es tan amplio que por ejemplo, lo que hizo el área minera, de crear una fundación que está en línea con ChileValora, y que es reconocida y que certifica a su gente”.*

#### LA PRESENCIA GREMIAL

En ese marco de necesidad, a la valoración otorgada por el mercado se le adiciona la **valoración y el respaldo** otorgado por el **gremio del sector**, que constituye de este modo otra variable potenciadora del uso:

*“Y estamos constantemente **a través de Cámara Marítimo Portuaria** recibiendo la información; esto me llegó directo de ChileValora, pero muchas cosas llegan a través de Cámara, **ellos centralizan la información**. Cámara es la que cita a estas reuniones con ChileValora, por ejemplo. Cuando se va a realizar algo, es Cámara la que cita”. (Gerente de Personas y DO).*

#### EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO

Un tercer elemento clave remite a los **recursos**: la empresa considera que la inversión realizada se relaciona con el tiempo brindado; ergo, da por sentado el **financiamiento estatal para impulsar el funcionamiento del sistema**:

*“Porque hoy en día tú sabes que **cualquier cosa que quieres hacer, tú primero evalúas el costo**; hasta en lo más mínimo se evalúa el costo. Cualquier administrador, llámese gerente general, lo que quieras hacer, te va a preguntar oye, pero ¿cuánto cuesta esto? Y eso es así, y también saber cuánto va a ser el retorno. **Indistintamente de que es importante calificar, certificar**, cierto, y en eso es algo que todos están de acuerdo en que se tiene que llevar a cabo, ya sea **a través de ChileValora o cualquier otro mecanismo**, pero por supuesto que hoy día te preguntas por los costos y el retorno de dicho costo”. (Gerente de Personas y DO).*

Reforzando el discurso, la mayor proporción de financiamiento **ha provenido del Programa de Certificación** y sólo en los años 2014 y 2016 se ha utilizado Franquicia, pero en proporciones bajas, de un 14.4% y un 12.1% respectivamente.

### I.4.1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO

#### DECISIÓN DE PARTICIPAR Y PROCESO DE INMERSIÓN

El proceso fue **convocado desde el gobierno central**, por la entonces Ministra del Trabajo, y acompañado desde el **gremio marítimo portuario**. Existió una permanente participación de Ultraport en todas las fases, tanto a nivel de la empresa como de los trabajadores:

*“Yo diría que nuestra organización, el grupo marítimo ULTRAMAR **debe ser una de las primeras que inicia estas conversaciones** y de hecho inicia un trabajo al respecto. Posteriormente se fueron uniendo otras empresas y principalmente otros sindicatos, porque en el caso nuestro hay una **Confederación que es CONTRAPORTCHI** que con*

*ellos dialogamos y desde los inicios también participo, y después se sumaron otras federaciones de trabajadores marítimo portuarias”. (Gerente de Personas y DO).*

El involucramiento con el proceso global, es descrito asimismo desde el ámbito sindical; e involucra la **participación en la elaboración, homologación y validación de perfiles** a partir de la identificación de funciones y oficios existentes en los distintos puertos del país:

*“(…) bueno **nosotros formamos los perfiles** porque cuando se empezó a echar andar esta cuestión con la consultora, empezamos a trabajar el tema de los perfiles de huinchero, de camionero, de horquillero y todo; **incluso faltaban algunos perfiles** que los estamos trabajando con la consultora que nos reunimos todos y una vez cada dos meses y vamos viendo quienes, a dónde, porque hay puertos que son distintos porque ahora tenemos el puerto de Mejillones que es un puerto que recibe carga a granel, tenemos Arica también que no es igual que Valparaíso entonces son distintos los puertos y **por eso uno tiene que ir levantando perfiles a medida de lo que hace cada puerto**” (Presidente sindicato).*

*“(…) nosotros participamos. (...) está ChileValora que se está haciendo asesorar por una empresa que les presta el asesoramiento respectivo (...) IMAGINA Consultores, que me ha tocado estar con ellos, y los encuentro súper serios. Ellos, han hecho reuniones con nuestros trabajadores, principalmente con los dirigentes sindicales y con trabajadores que en estas mesas de trabajo **han ido haciendo la función de levantar perfiles** y de esa forma ir avanzando. Inclusive **se han hecho levantamientos que son revisados posteriormente, la validación de perfiles**. Por ejemplo, **ayer estuvo la Cámara Marítima Portuaria, con nuestra gente y con IMAGINA en Mejillones en una reunión, y se levantó durante todo el día los perfiles**. O sea, se revisaron nuevamente y hubo todo un trabajo en por lo menos unas 10 a 12 horas de trabajo, se llegaron a conclusiones, y se hizo un trabajo importante. O sea, es una revisión, ya los perfiles estaban levantados, lo que se hizo en esa reunión es que se validaron” (Gerente de Personas y DO).*

Además del trabajo en los perfiles, Ultraport participa **aportando trabajadores al proceso de evaluación**, para su formación como evaluadores; proceso de capacitación que es realizado por la Universidad Técnica Federico Santa María:

*“Lo que se hace es que ahí intervienen nuestros gerentes, los dirigentes sindicales y, en el caso de los monitores (evaluadores) se eligen a los trabajadores más destacados (...)”. (Gerente de Personas y DO).*

Respecto a la localización de la decisión inicial de participar en el proceso, en este caso se circunscribe a un nivel gerencial; más específicamente a nivel del **directorío** donde confluyen las **gerencias de las distintas unidades de negocio** de la empresa –los distintos puertos a lo largo del país:

*“La decisión **se tomó a nivel de directoríos**. Nuestra empresa es una empresa que tiene varias unidades de negocio, por lo tanto, cada unidad se debe a un directorío. Puntualmente en este caso, la **gerencia general** de la empresa marítima portuaria. Yo diría que comúnmente, las decisiones que se toman a ese nivel se conversan y se hace una presentación al directorío y ahí se consensua y se decide cuál va a ser el siguiente paso”.*

Como **motivación gatilladora inicial**, el **posicionamiento dentro del concierto local portuario** constituye un argumento de importancia. En paralelo, la **responsabilidad social** juega otro rol importante:

*“ULTRAPORT es una empresa con una cantidad importante de trabajadores, por lo tanto nosotros, si colocamos esto en una balanza, aportamos con una **cantidad importante de personal** que implicaba que nosotros **pasábamos a ser relevantes en el concierto marítimo portuario**”. (Gerente personas y DO).*

*“Tengo entendido que en el ámbito portuario la empresa, **haciéndose cargo de este tema social** hizo unas reuniones, tengo entendido, con ChileValora, con el gobierno, con algunas entidades del gobierno, y determinaron certificar a la gente en las funciones que estaban desempeñando”. (Jefe de operaciones terrestres, Puerto Angamos, filial de ULTRAPORT).*

## ESTAMENTOS INVOLUCRADOS

La **participación de las instancias de representación de los trabajadores**, en este caso es importante y remite al **trabajo conjunto** con los comités bipartitos y con los propios sindicatos a la hora de **seleccionar y proponer trabajadores**.

## EL PROCESO DE SELECCIÓN DE ÁREAS Y TRABAJADORES

Para la **selección de cargos**, se definió inicialmente de manera conjunta entre los gerentes de las distintas unidades de negocio (puertos) y las instancias sindicales, certificar en todos **aquellos para los que existiese perfiles disponibles**. Lo que es refrendado por la **percepción de los propios trabajadores**, que en un **68.3%** así lo declaran<sup>34</sup>.

Tabla Nº 86.  
Ultraport  
Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Ultraport

		Ultraport %	N
¿Fue ofrecida a todos los cargos la posibilidad de participar en proceso de certificación de competencias?	Si, a TODOS los cargos	68,3%	28
	No, sólo a ALGUNO(S) de los cargos	29,3%	12
	No recuerda	2,4%	1
TOTAL		100,0%	41

Respecto a la **selección de trabajadores**, mientras la empresa declara que se abre a **todos los interesados**, incluso de manera independiente a su situación contractual; **entre los trabajadores no hay consenso** y se alude en proporción similar a la utilización de algunos criterios, básicamente **antigüedad** y, en segundo lugar, **desempeño**:

*“Lo que se hace es que ahí **intervienen nuestros gerentes, los dirigentes sindicales** y, en el caso de los monitores (evaluadores) se eligen a los trabajadores más destacados, y en el caso de nuestro personal nosotros lo hemos extendido a todo el personal. Nosotros, tú sabes que en el área marítima tenemos gente contratada y gente eventual; nosotros hemos extendido el abanico para todos, **eventuales y contratados** y todos pueden certificarse en sus oficios” (Gerente de Personas y DO).*

Tabla Nº 87.  
Ultraport  
Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Ultraport

		Ultraport %	N
¿Fue ofrecida a todos los trabajadores de cada cargo?	A TODOS los trabajadores de cada cargo	46,3%	19
	Sólo ALGUNOS(S) de los trabajadores del cargo	48,8%	20
	No recuerda	4,9%	2
TOTAL		100,0%	41
¿Cuál fue el criterio principal de selección de trabajadores?	Se seleccionó por antigüedad	15,4%	6
	Se seleccionó por tipo de contratación	5,1%	2
	Por el desempeño de cada trabajador	10,3%	4
	Fue arbitrario, sin fundamento	5,1%	2
	Se ofreció a todos	48,7%	19
	No sabe	15,4%	6
TOTAL		100,0%	39
Nota a proceso de selección de áreas, cargos y trabajadores	Deficiencia: 1 a 4	7,3%	3
	Nota 5	34,1%	14
	Excelencia: 6 y 7	58,5%	24
TOTAL		100,0%	41

Se trata de un **proceso coordinado** desde el **nivel gerencial** con los **niveles más operativos** y las propias **instancias de representación** de los trabajadores. Además, es el primer caso en que aparece como posibilidad la **propia solicitud del trabajador interesado en certificarse**. Como mecanismo, trabajadores y dirigentes proponen postulantes, y de acuerdo a eso solicitan becas a la gerencia; para que sea ésta quien solicite al Centro de Certificación su gestión ante SENCE:

*“En este caso, según lo que yo tengo entendido, **se decidió desde el Área de Personas** el tema de las personas que se iban a evaluar y **también se decidieron los instructores, los evaluadores**. También lo definieron ellos” (Jefe de operaciones terrestres, Puerto Angamos, filial de ULTRAPORT)*

<sup>34</sup> La percepción de la otra empresa del Subsector, en oposición –con sólo un 30% de declaración “a todos los cargos”- refuerza la veracidad de la declaración.

*"(...) la revisión de todo esto, de quiénes van a certificarse, lo hacemos junto con los dirigentes sindicales, nosotros dentro de la empresa no somos quienes seleccionamos los trabajadores, lo seleccionamos en conjunto con los dirigentes sindicales. En ese contexto, como estrategia de trabajo, los tenemos integrados en nuestros procesos. En la medida en que los trabajadores solicitan la certificación, porque son los dirigentes son quienes están haciendo este llamado, ya que las becas ellos las solicitan a nosotros y nosotros hablamos con el Centro de Certificación y ellos las gestionan con el SENCE". Coordinador de Capacitación, Puerto Angamos.*

### ¿Obligatoriedad o Voluntariedad?

En el marco descrito, se trata de un **proceso voluntario** –al decir de la empresa- pero **percibido no obstante como obligatorio por un tercio** de los trabajadores participantes:

Tabla Nº 88.  
Ultraport  
Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Ultraport

		Ultraport %	N
¿La participación en proceso de evaluación y certificación fue voluntaria?	Fue voluntaria, para los trabajadores que así lo quisieron	56,1%	23
	Fue obligatoria, para todos los trabajadores seleccionados por la Ultraport	36,6%	15
	No sabe	7,3%	3
TOTAL		100,0%	41
¿Hubo trabajadores que decidieron no participar?	No, todos participaron	51,2%	21
	Sí, pero sólo casos aislados	4,9%	2
	No sabe	43,9%	18
TOTAL		100,0%	41
¿Cuál cree que es la razón principal por la que decidieron no participar?	Creían que si no les resultaba la certificación, podían ser despedidos	50,0%	1
	No les interesó, no le vieron sentido o utilidad	50,0%	1
TOTAL		100,0%	2

Finalmente, sólo el 4.9% de los trabajadores(as) participantes, considera que hubo “casos aislados” de trabajadores que decidieron no participar, motivados por el temor al fracaso o a la percepción de falta de utilidad.

### CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES PARTICIPANTES, EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN INICIAL

#### Caracterización

Lo mencionado por los niveles gerenciales en relación a las características de sus trabajadores, se corresponde con la composición de los **trabajadores participantes** en el proceso de evaluación y certificación 2016<sup>35</sup>, concentrados principalmente en la **enseñanza media**. Ahora bien: dado que la proporción de trabajadores con formación técnica o superior no es desdeñable<sup>36</sup>, la **función de la certificación pareciera trascender a la falta de título y corresponder más bien a la especificidad de la tarea desempeñada**, con un cuarto de los participantes con formación técnica, y más de un 17%, con universitaria o superior (Tabla 89).

Considerando otras variables de importancia, se observa una **mayoría de hombres** entre los participantes, en una proporción de 2 varones por cada mujer<sup>37</sup>; de mayoría **adultos de entre 31 y 45 años**, con un cuarto de participantes en el rango más adulto de entre 46 y 60 años; y una **antigüedad** considerable que concentra un 58.5% de colaboradores con **5 años o más en la empresa** (tabla 89):

<sup>35</sup> Encuesta GUERNICA.

<sup>36</sup> En el universo de las cohortes 2013 a 2016 asciende al 15.2%.

<sup>37</sup> En el conjunto total de trabajadores participantes durante los años 2013 a 2016 –y no sólo acotado al 2016, año de la encuesta GUERNICA- la participación de las mujeres es aún menor, con un 7.8%.

Tabla Nº 89.  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Ultraport  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, Ultraport (respuestas validas)

		Ultraport %	N
Sexo	Hombre	65,9%	27
	Mujer	34,1%	14
TOTAL		100,0%	41
Intervalos de edad	18 a 30 años	14,6%	6
	31 a 45 años	56,1%	23
	46 a 60 años	26,8%	11
	61 años y mas	2,4%	1
TOTAL		100,0%	41
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Básica completa	2,4%	1
	Media incompleta	12,2%	5
	Media completa	43,9%	18
	Técnica profesional incompleta	12,2%	5
	Técnica profesional completa	12,2%	5
	Universitaria incompleta	12,2%	5
TOTAL		100,0%	41
Nivel de educación (completo o incompleto)	Básica o menos	2,4%	1
	Media	56,1%	23
	Técnica	24,4%	10
	Universitaria o mas	17,1%	7
TOTAL		100,0%	41
Antigüedad en la Ultraport	Entre 1 año y menos de 2	2,4%	1
	Entre 2 años y menos de 5	39,0%	16
	Más de 5 años	58,5%	24
TOTAL		100,0%	41

### Expectativas iniciales

En lo que hace a las **expectativas** ante los distintos desenlaces posibles, **frente a la certificación casi la mitad declara haber esperado reconocimiento**; y proporciones cercanas al tercio, que imaginaban **promoción a un mejor puesto** (mejoría interna) y/o un **mejoramiento del currículum vitae** (mejoría hacia 'afuera') (Tabla 90). En el escenario opuesto de **no certificación**, si bien en proporciones cercanas a los dos tercios los trabajadores creían que **podrían ser re-capacitados**; más de un cuarto consideraba que **"podría perder el empleo"** y una proporción levemente menor que sufriría **"una pérdida del estatus laboral"** (Tabla 91):

Tabla Nº 90.  
Ultraport  
Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar certificado o "competente"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona %	N
Expectativas laborales de resultar certificado(a)	Podrían promoverlo en su cargo, ascender a su puesto	36,6%	15
	Obtener una recompensa económica o mejor salario	14,6%	6
	Obtener una mejor evaluación por su desempeño laboral, reconocimiento	48,8%	20
	Obtener estabilidad o mayor estabilidad en el empleo	41,5%	17
	Obtener mejores condiciones físicas de trabajo	2,4%	1
	Tendría mejores posibilidades de trabajo en otras empresas	17,1%	7
	Podría mejorar su currículum vitae	31,7%	13
	Otra	7,3%	3
Podría mejorar su desempeño	12,2%	5	

Tabla Nº 91.

## Ultraport

Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar "aún no competente"

Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona	
		%	N
Expectativas laborales de resultar "aún no competente"	Podría perder el empleo	29,3%	12
	Podría ver disminuidas sus remuneraciones	4,9%	2
	Podría tener una pérdida en el status laboral	24,4%	10
	Podría descender a un peor puesto de trabajo	9,8%	4
	Podría tener problemas con sus jefes	9,8%	4
	La Ultraport lo capacitaría o entrenaría	63,4%	26
	Otra	2,4%	1

## La Motivación de los Trabajadores

La **principal motivación** declarada por los trabajadores para aceptar el proceso de evaluación y certificación, remite al reto de **evaluar su desempeño**, con un 46.3% de las menciones. Seguidamente, el **efecto demostrativo** ante la empresa, basado en la *falta de señales provenientes del mercado educativo*, concentra algo más de un tercio de las respuestas:

Tabla Nº 92.

## Ultraport

Motivación de los trabajadores(as)

Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Ultraport

		Ultraport	N
		%	
¿Cuál fue el motivo principal por el cual decidió participar en el proceso de evaluación y certificación?	Para evaluar su desempeño, ver qué tiene que mejorar y qué está bien	46,3%	19
	Para demostrar en la empresa que trabaja bien o que sabe hacer su trabajo	34,1%	14
	Es obligatorio o es un requisito del cargo	14,6%	6
	Para cambiar de empleo en mejores condiciones	4,9%	2
TOTAL		100,0%	41

## EL MODELO DE CERTIFICACIÓN: ¿CERTIFICACIÓN SOLA O COMBINADA CON CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO?

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa, la certificación no está ligada con procesos de capacitación o entrenamiento previos o remediales:

*"De momento es sólo certificación (sin capacitación). Por supuesto, el monitor (evaluador) de alguna forma instruye pero ha sido más certificación, en base a lo que nosotros hoy día hacemos por uso y costumbre. El monitor (evaluador), deja de lado las malas prácticas, y va a controlar las buenas prácticas, y va a corregir lo que haya que corregir (durante el proceso de evaluación)". (Gerente de Personas y DO).*

Sin embargo, **los trabajadores reconocen inducción por parte de la empresa** en el 24% de los casos; y entrenamiento ad hoc en el 9.8%; lo que probablemente refiera a procesos de capacitación per sé, **no necesariamente asociados al evento de evaluación y certificación**.

Tabla Nº 93.

## Ultraport

Capacitación o entrenamiento, antes del proceso de certificación

Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Ultraport (respuestas validas)

		Ultraport	N
		%	
Antes del proceso de evaluación y certificación y de manera relacionada con el mismo ¿Realizó algún tipo de capacitación laboral?	No, no realizó capacitación	61,0%	25
	Sí, a través de la empresa o proporcionada por la empresa	24,4%	10
	Sí, con recursos propios	2,4%	1
	Realizó entrenamiento en el puesto de trabajo, orientado por la Ultraport (jefes, instructores)	9,8%	4
	Reforzó sus conocimientos o habilidades de manera autodidacta (pero estudiando o entrenando sistemáticamente)	2,4%	1



Tabla N° 93.  
Ultraport  
Capacitación o entrenamiento, antes del proceso de certificación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Ultraport (respuestas validas)

		Ultraport %	N
TOTAL		100,0%	41
La capacitación proporcionada por la Ultraport ¿fue voluntaria?	Fue obligatoria	35,7%	5
	Fue voluntaria	64,3%	9
TOTAL		100,0%	14
La capacitación proporcionada por la Ultraport ¿fue general a todos los trabajadores en proceso de certificación o solo a algunos?	General a todos los trabajadores	50,0%	7
	Sólo a algunos trabajadores	50,0%	7
TOTAL		100,0%	14

#### INFORMACIÓN Y RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN

Los **resultados** fueron notificados por la empresa certificadora mediante **carta a los ejecutivos de cada puerto**, conteniendo nóminas indicativas de trabajadores ‘competentes’ y –en proporciones muy menores- ‘aún no competentes’. Para estos últimos, la empresa definió el otorgamiento de una **nueva oportunidad** de evaluación con miras a obtener la certificación buscada.

Del total de trabajadores participantes durante los años 2013 a 2016, el **96.2% resultó “competente”** y sólo el 3.8% “aún no competente”, requiriendo de un nuevo proceso evaluativo. Acotando los resultados al año 2016, la **proporción de “competentes” se mantuvo** alcanzando el 95.1% de los participantes. En términos de **cobertura**, considerando una planta de **4434 trabajadores**, la participación entre los años 2013 y 2016, asciende al 23% de la dotación total.

Tabla N° 94.  
Ultraport  
Resultados del proceso de certificación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Ultraport (respuestas validas)

		Ultraport %	N
¿Cuál fue el resultado del proceso de evaluación y certificación?	Se certificó: resultó "competente"	95,1%	39
	No se certificó: resultó "aún no competente"	2,4%	1
	No se le ha informado aún	2,4%	1
TOTAL		100,0%	41

En lo que hace a la formalización del cierre, los **estadígrafos resultan altos pero mejorables**, en tanto la cuarta parte de los “competentes” no recibieron el certificado. Aun así, la ceremonia de entrega es reconocida por el 95% de los consultados:

Tabla N° 95.  
Ultraport  
Resultados del proceso de certificación  
Certificado y ceremonia  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Ultraport (respuestas validas)

		Ultraport %	N
Concretamente ¿Le entregaron el certificado?	Sí	73,2%	30
	No, no lo ha recibido	24,4%	10
	No recuerda	2,4%	1
TOTAL		100,0%	41
¿Hubo ceremonia de entrega de certificados?	Sí	95,0%	38
	No, no hubo ceremonia	5,0%	2
TOTAL		100,0%	40

En lo que hace al alcance de las certificaciones, durante el período 2013-2016 **se certificó trabajadores en 19 perfiles**; y en términos de distribución territorial, las certificaciones tuvieron lugar en las regiones de **Aysén, Antofagasta, Atacama y Valparaíso** –región donde concentra el mayor número con 561 participantes.

#### EL FINANCIAMIENTO

En lo que hace al financiamiento, la modalidad ha sido **becas y franquicia**; lo que se asume desde la empresa como la **modalidad apropiada**, en un contexto de búsqueda de eficiencia o minimización de costos:

*“Bueno, hemos tenido la consideración de ChileValora, y **hemos recibido becas en un porcentaje importante**; de **franquicia tributaria y becas de SENCE**, por lo tanto, hemos recibido paquetes de becas para nuestros trabajadores. (...) nosotros nos sentimos súper apoyados al respecto, porque en este caso los entes nos han dado a nosotros y otras empresas también, nos han dado franquicias a través de SENCE y eso para nosotros es relevante porque con eso tú le das un remezón inicial, le das un puntapié para que la gente sienta que se puede hacer. Porque hoy en día tú sabes que cualquier cosa que quieras hacer, tú primero evalúas el costo (...) Indistintamente de que es importante calificar, certificar, cierto, y en eso es algo que todos están de acuerdo en que se tiene que llevar a cabo, ya sea a través de ChileValora o cualquier otro mecanismo, **pero por supuesto que hoy día te preguntas por los costos y el retorno de dicho costo**. Yo diría que es una buena estrategia que están haciendo cuando dicen que están dispuestos a becar a alumnos para certificarse, o dar facilidades porque permite sacar de la inercia a la empresa. No tengo el detalle del apoyo recibido en porcentaje, pero no hemos usado otro mecanismo que no sea este”. (Gerente RRHH y DO)*

*“Nosotros, yo creo que, como compañía, y como sector portuario está viviendo un momento de economía compleja, y este momento de economía compleja es en todo el comercio internacional, los grandes armadores están haciendo sinergia para movilizar la carga, los buques están transportando carga a mayor escala para poder hacer economía y yo creo que **los puertos también estamos haciendo alguna gestión para minimizar nuestros costos operativos**, nuestros costos en personas, nuestros costos de gestión”. (Coordinador de Capacitación).*

Tabla N° 96.  
Financiamiento según Año de Certificación (Final)  
% dentro de Año de Certificación (Final)

		Año de Certificación (Final)				Total
		2013	2014	2015	2016	
Financiamiento	Beca OTIC (Beca Franquicia)			17,9%		1,0%
	Franquicia Tributaria		14,4%		12,1%	7,5%
	Mixta	100,0%				37,4%
	Programa Certificación		85,6%	82,1%	87,6%	54,1%
	Sin información				0,3%	0,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre Base de Datos ChileValora

#### I.4.1.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

##### SOBRE LOS PERFILES Y LA METODOLOGÍA

Existe **valoración y satisfacción** en relación a los perfiles, tanto en relación a la *pertinencia* como en términos de *número*, en el contexto del involucramiento descrito a través de la participación en la elaboración realizada desde el Organismo Sectorial. No obstante, existe asimismo consenso entre el ámbito empresarial y sindical, respecto a la necesidad de **actualizar y avanzar en nuevos perfiles** conforme a las necesidades diferenciales de cada puerto:

*“...se hizo una cantidad importante de perfiles, quedan algunos que se han estado discutiendo..., porque como tenemos diferentes tipos de puertos, (...) y por supuesto ir dando las facilidades para ir considerando perfiles que no están considerados... Hay perfiles que se pueden homologar porque son trabajos similares, no es necesario hacer algo tan específico y tú puedes extrapolar, también eso hay que verlo con altura de miras, con mucho sentido común.” (Gerente de Personas y Do).*

*“Bueno **nosotros formamos los perfiles** porque cuando se empezó a echar andar esta cuestión con la consultora, empezamos a trabajar el tema de los perfiles de huinchero, de camionero, de horquillero y todo; incluso faltaban algunos*

*perfiles que los estamos trabajando con la consultora que nos reunimos todos y una vez cada dos meses y vamos viendo (...)*. (Dirigente de Confederación Sindical Portuaria).

*“Yo creo que están adecuados, pero siento que les falta a cómo los diseñamos. (...) No sé si esto será parte de un proceso, en el cual estamos partiendo de algo básico y después lo vamos a ir perfeccionando en el tiempo, pero me refiero a que los encontré como punto de partida adecuados, pero con falta de algunos contenidos que tienen que estar incluidos porque son potentes para las funciones.* (Jefe de operaciones terrestres, Puerto Angamos, filial de ULTRAPORT)

*“Yo creo que **tenemos harto**, tenemos 23 perfiles a nivel portuario. Hoy en día el trabajo portuario se ha ido especializando, tenemos nuevos trabajos portuarios, estamos integrando nuevos cargos, y tenemos cargos que se llaman de una forma según la función, pero hacemos trabajo a la medida también.”* (Coordinador de Capacitación, Puerto Angamos)

*“...nos cuesta estar al día con algunos cargos. Por ejemplo, un romanero, nosotros tenemos trabajadores que hacen pesaje porque nosotros tenemos una norma internacional en que todas las cargas son pesadas. Y son gente súper importante; también tenemos el 4% que son mujeres en la dotación y en los últimos dos años entramos en un nuevo proyecto y tenemos mujeres operadores de equipo, y cuando incorporamos a la mujer y se inserta en un medio nuevo, generamos nuevos cargos y no se han levantado nuevos perfiles, **falta ahí una actualización**, porque no están certificados. Entonces algunos cargos, o falta hacer algunas mejoras; eso nace de actualizar algunas cosas y todo tiene un periodo de ajuste.* (Coordinador de Capacitación, Puerto Angamos)

## LA EVALUACIÓN GENERAL

A nivel de evaluación general, desde la empresa se sindicó como un **buen proceso: perfectible pero aportador y con mucha potencialidad**. Le compete, eso sí, el propio sistema de capacitación y evaluación, en el que se confía decididamente:

*“Mi evaluación es buena, pienso que se ha hecho con profesionalismo. Nosotros hemos participado a través de Cámara Portuaria, por lo tanto, no estamos solos nosotros como ULTRAPORT, hay otras empresas del rubro que han estado trabajando en conjunto con nosotros y tenemos intereses similares. Ahora, sin duda, **todo se puede mejorar**. Y para las empresas esto ha sido un **incentivo** para que vayan, no te puedo decir si mejorando porque tenemos buenos planes de capacitación, pero si abultándolos, creciendo, porque evidentemente ésta ha sido una experiencia que nos permite también tener otros puntos de vista, **puedes mirar con otro prisma lo que es la certificación-capacitación**”.* (Gerente de Personas y DO)

*“El tener una certificación hace que la persona lo valore, y me atrevo a aventurar que el impacto va a ser positivo. En este minuto no podemos afirmarlo, todavía hay gente que no recibe la certificación, pero tenemos harta gente, bastantes personas que han ido terminando el proceso, pero falta que se les entregue el certificado y, lo queramos o no, es un hito relevante. Ahora, **como nosotros como empresa teníamos un aparato importante en lo que es capacitación, es difícil ver los cambios y atribuirlo**. Si nosotros no hubiésemos tenido absolutamente nada, como pasa en algunos rubros, evidentemente ahí te puedo asegurar que el cambio se notaría de inmediato”.* (Gerente de Personas y DO).

## ASPECTOS A MEJORAR Y/O RECOMENDACIONES AL SISTEMA

### ➔ LA PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA EN RELACIÓN AL PROCESO GLOBAL

Las recomendaciones desde la empresa remiten a aspectos de procesos relacionados con el centro certificador y con la propia empresa, a saber, la **dificultad para engazar los ritmos propios del trabajo portuario con los procesos de evaluación**; el **excesivo tiempo transcurrido entre la evaluación y la entrega de certificados**; y el **tratamiento de los, aun cuando minoritarios, “aún no competentes”** –con el despliegue de temores e inseguridades asociadas. Desde los niveles más locales (Puerto Angamos), hay un requerimiento de **mayor contacto con ChileValora**, un especie de **reconocimiento a su participación activa**:

### Sobre la oportunidad y la magnitud de los procesos

*“Todo eso tiene que ser bien organizado, porque los puertos tienen su peak de trabajo, si se quiere hacer algo en el área de Valparaíso, por ejemplo, no se puede hacer en verano. Porque en la época estival está todo el embarque de frutas y*

*la gente está toda full trabajando. Pero si en los meses de invierno, tú tienes unos ciertos remansos, pero yo diría que siempre **tienen que hacerse de manera de módulos**. Comprenderás también que, si hay gente que lleva años desarrollándose, y si tú la metes en un aula, y le haces, dices que estará viniendo un año a clases, la verdad es que va a ser difícil que él sea constante porque, evidentemente, va a priorizar otras cosas, su trabajo y la familia y esto va a quedar en tercer lugar. Lo digo porque ha pasado, y la gente no va al curso, pero si le dicen que esto va a durar unos 15 días, y después van a pasar unos meses y después otros 15 días, así sería mejor”. (Gerente personas y DO)*

### **Sobre los tiempos en la entrega de certificados y la relevancia de la ceremonia**

*“Yo creo que deberíamos ser más operativos, pongámosle cuando hay Certificaciones ¿no es cierto?, nos hemos sacado la cresta en las Certificaciones. Nosotros esperamos, y **vemos que se demora mucho en entregarles el diploma a los trabajadores** y yo creo que, si nosotros nos vamos a certificar y nos vamos a una cosa como ceremonia, **también queremos contar con la presencia de las autoridades de ChileValora en la certificación**”. (Dirigente sindical)*

### **Gestión con los “aún no competentes”**

*“Parece que ahí tiene que haber un acompañamiento mejor, desde la empresa, o desde el Centro, un asesor con una persona experta en temas sociales, porque tal vez el gerente del Centro, que es una excelente persona, tal vez no tiene las competencias para transmitir una información que es sensible. Es una noticia sensible y también a las personas les genera un cierto temor al poder pensar que pierden su fuente laboral; es un temor que nace está en la fantasía de los trabajadores, porque todas las personas que quedaron aún no competentes, muchos de ellos son supervisores. Lo que hemos hecho es que nosotros tenemos un programa de liderazgo, y los incorporamos en ese programa de liderazgo; **las personas que fallaron en temas de seguridad, los incorporamos en un programa de seguridad laboral**, que en el fondo es toda una actualización sobre todos los procedimientos de seguridad, entonces en esa etapa haciendo los últimos ajustes, esa es nuestra oportunidad de poder mejorar esa competencia. Pero, se genera una incertidumbre, sobre todo, porque en el puerto y por años ha sido así, hemos ido mejorando la selección de las personas que van creciendo. Hicimos una carrera funcionaria, estas cosas bien inteligentes. Pero también tenemos personas que son del sistema antiguo, que por muchos años han realizado su trabajo de una forma, **y si alguien viene y les dice que lo están haciendo mal genera un cuestionamiento hacia atrás: lo he hecho toda mi vida mal**, o lo estoy haciendo ahora mal, o tal vez sólo ese día que me evaluaron lo hice mal, entonces yo creo que esas formas hay que abordarlas de manera bien emocional, bien con hartito” (Coordinador de capacitación).*

### **Sobre la relación con ChileValora**

*“Falta presencia de la directora nacional, de la secretaria ejecutiva de ChileValora, **que venga a visitar Puerto Angamos donde tenemos ya el 70% de trabajadores certificados**, o voy a enviar a una comisión, o por una vez a la directora de SENCE o regional, al menos yo siempre la invito. **Nos falta esa presencia y difundir esto**. Perdemos la conexión, sólo cuando salen proyectos como estos retoman la comunicación, para recibirlos a ustedes, pero cuando pasa esto se pierde la oportunidad de conexión más estable”. (Coordinador de capacitación)*

## ➔ LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN RELACIÓN AL PROCESO DE EVALUACIÓN EN PARTICULAR

En lo que hace a los trabajadores, sin bien **una de cada cuatro respuestas** considera que **no ha habido “ningún” aspecto negativo** durante el proceso (10, de los 41), aproximadamente el **80% de las mismas requiere de algún ‘arreglo’**. Como se observa al analizar el total de respuestas (primera y segunda mención, de manera agregada), **no hay aspecto que concentre crítica absoluta de manera consensuada**. Sin embargo, **“el proceso de entrega de certificados”, “los problemas con los tiempos”** –que están íntimamente relacionados en el discurso espontáneo- y los **“criterios de evaluación poco acordes con la función o trabajo realizado”**, focalizan las mayores críticas (Tabla 97).

En el caso de este último, si bien se trata de un aspecto relevado en aproximadamente una de cada seis respuestas, aparece como un descubrimiento relevante dado que **no atañe a un aspecto operativo del proceso**, sino a la percepción por parte de algunos trabajadores respecto de una **falta de adecuación o pertinencia del perfil en relación al cargo**.

Tabla N° 97.  
 Ultraport  
 ¿Cuáles han sido los aspectos negativos del proceso de evaluación?  
 Respuesta múltiple: primera y segunda mención agregadas  
 Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Ultraport	
		%	N
Aspectos negativos	El proceso de entrega de certificados	17,9%	12
	Problemas con los tiempos	16,4%	11
	Criterios de evaluación poco acordes con la función o trabajo realizado	14,9%	10
	Ninguno	14,9%	10
	Falta de conocimientos o experticia por parte del evaluador	6,0%	4
	Falta una capacitación previa	6,0%	4
	Falta de coordinación del evaluador con los trabajadores	4,5%	3
	Incomodidad o interferencia ocasionada por ser observado en el trabajo	4,5%	3
	Falta de relación con el mejoramiento de las condiciones del trabajo	4,5%	3
	Falta de comunicación con el evaluador	3,0%	2
	Falta de capacitación remedial o posterior	3,0%	2
	Falta de explicación o comunicación sobre el proceso global	1,5%	1
	Corta vigencia del certificado	1,5%	1
	Cupos insuficientes	1,5%	1
TOTAL		100%	67

#### I.4.1.8. CHILEVALORA Y EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN

La evaluación que desde la empresa se hace del sistema, se centra en la **contribución al desarrollo país**: se considera un camino adecuado, incipiente, pero de clara potencialidad, llevado a cabo de manera seria y destacable:

*“Yo personalmente veo bastantes ventajas, yo diría que de momento esto es positivo para los trabajadores y para las empresas. Sobre todo, si estamos intentando levantar el estándar como país. Yo sé que éste es un primer paso, y las técnicas que se están aplicando tienen que ver con eso, con que estamos iniciando un proceso que posiblemente más adelante puede ser manejado eventualmente a través de universidades, o de organismos técnicos como centros técnicos de formación, pero como primer paso me parece que es importante. En nuestra área, marítimo portuaria, es el trabajador el que entregó los perfiles y eso se analiza, qué se requieren. Y eso se analizó de manera muy profesional, y el mismo trabajador que forma monitores (evaluadores) que en el fondo pueden ir ayudando a que certifiquemos a nuestra propia gente. Es tan así que hay gente que no ha podido ser certificada; en el fondo es un trabajo serio, (...) hay un punto donde los monitores (evaluadores) y la gente que está involucrada tienen que decidir si esas personas aprueban o no para ser certificada, y eso me parece muy serio”.*

#### I.4.1.9. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA

A la empresa le interesa seguir certificando a sus trabajadores; pero **el sistema a través del cual esto tenga lugar**, interno o asociado al proceso liderado por ChileValora, es un aspecto para el cual Ultraport **no tiene una definición clara**: la empresa alude a su experiencia previa en la materia y desde allí se funda la percepción de que el proceso podría ser llevado a cabo sin problemas continuando el camino ya iniciado. A niveles más operativos, la continuidad en el Sistema Nacional se releva como aporte:

*“(…) como nosotros veníamos (de un) proceso de excelencia operacional que nos permitiera competir de mejor forma, elevar los estándares, mucho tema que tiene que ver con la seguridad de las personas y con el medioambiente, que de una forma tiene que ver con las personas también, por supuesto que estamos en una especie de disyuntiva. Tenemos programas que van avanzando, y que venían inclusive previo a ChileValora, por lo tanto hoy día me costaría ser tajante (respecto a la continuidad de la participación). De momento estamos participando, y la prueba es que recién hicimos un levantamiento, y creo que lo vamos a seguir haciendo; pero, me cuesta decir que nos vamos a quedar con ustedes y que vamos a seguir eternamente, eso no.” (Gerente de Recursos Humanos y Do).*

*“Nosotros seguimos de momento con ChileValora, pero como te comentaba nosotros ayer tuvimos una interacción con la Cámara, nosotros, con Imagina Consultores, y siendo honestos no tenemos algo definido de manera tajante. Empresas como la nuestra, que ya tiene un desarrollo en el área de capacitación, tiende a seguir por ese camino, independiente*

*de lo que... si nosotros no hubiésemos tenido nada, si no existiera nada no tendríamos un punto de comparación y no tendríamos más que un solo camino, que es el que ofrecen. Pero, nosotros como ya veníamos con todo un proceso, y asesorados por empresas de nivel mundial...como nosotros veníamos proceso de excelencia operacional que nos permitiera competir de mejor forma, elevar los estándares". (Gerente Personas y DO)*

*"Yo creo que estamos todos alineados en eso. Sobre todo, que **los trabajadores están muy entusiasmados y los representantes de los trabajadores han sido un pilar fundamental también**. Yo diría que un gran porcentaje de la gestión de nuestro decir que la certificación es un camino, ha sido porque hemos escuchado que nos han dicho que esto es importante para nosotros y es importante para la compañía. Ahí nos hemos sumado de forma activa a esto. (Coordinador de Capacitación).*

El tema del **financiamiento** constituye un aspecto relevante: desde la empresa, su propio aporte o inversión está dada por la inversión en tiempo; en consecuencia, la **continuidad se encuentra claramente ligada a este aporte estatal**; máxime en un contexto en el que se considera que es **"el país" en su conjunto el que necesita mejorar los estándares**:

*"(...) y en eso es algo que todos están de acuerdo en que se tiene que llevar a cabo, **ya sea a través de ChileValora o cualquier otro mecanismo**, pero por supuesto que hoy día **te preguntas por los costos y el retorno de dicho costo**. Yo diría que es una buena estrategia que están haciendo cuando dicen que están **dispuestos a becar a alumnos para certificarse, o dar facilidades porque permite sacar de la inercia a la empresa**. No tengo el detalle del apoyo recibido, en porcentaje, pero no hemos usado otro mecanismo que no sea este. En este caso, **la empresa se ha puesto con recursos en tiempo**, porque ahí tienes que la gente no está operando, trabajando mientras se certifica, y eso la empresa lo tiene que compensar, el recurso que pone la empresa es tiempo. De alguna forma, la persona está trabajando igual porque nosotros compensamos con otro trabajador en ese puesto por mientras. Eso significa que **hay costos involucrados**, pero se puede tomar como una inversión; y tener esa capacidad de verlo como inversión. El país necesita mejorar los estándares y pienso que hay muchos mecanismos, y hay que comenzar de alguna forma, esta es una de ellas". (Gerente de Personas y DO).*

#### I.4.1.10. EN SUMA...

- Ultraport inicia su participación en el sistema, respondiendo a la **convocatoria realizada desde el gobierno central**, acompañado por el **gremio marítimo portuario**. Así, tal como en los casos previos, la presencia del sector resulta de relevancia. Además, desde el inicio la participación **incluye a las instancias sindicales y a los propios trabajadores**, para el proceso de **elaboración y validación de perfiles** desde el Organismo Sectorial (OSCL). Como particularidad (a diferencia de lo observado, por ejemplo, en el rubro hotelero), en Ultraport la decisión se toma **desde los niveles jerárquicos** de la empresa, gerencia y directorio, involucrando a los distintos puertos o unidades de negocio.
- La certificación es utilizada como una herramienta que contribuye a la **optimización de los estándares de calidad y seguridad** a través del **efecto demostrativo**; y como un **mecanismo de reconocimiento o premiación a sus trabajadores**. Como se verá, el uso se orienta a objetivos estratégicos relacionados con su medio externo e interno, clientes y trabajadores, respectivamente.
- La **motivación** de uso remite muy claramente a la **necesidad de demostrar estándares** de desempeño en términos de **calidad y seguridad**, para la inserción en un **mercado internacional que así lo requiere**. Así, en este rubro son las **exigencias externas** las que tornan pertinente la certificación; y de este modo, el contar **masivamente** con trabajadores certificados resulta deseable, quedando en segundo plano la opción de la certificación como mecanismo diferenciador.

A continuación, la posibilidad de **incentivar y comprometer a los trabajadores** a través de la entrega de esta herramienta, constituye un objetivo complementario, como se planteaba, de naturaleza interna.

- En el marco explicitado, las **variables que potencian** –o debilitan- el uso de la certificación, se relacionan en este caso principalmente con el **mercado** al que se dirige la empresa; vale decir, con las **exigencias de trazabilidad** de los clientes relacionados con **estándares altos y demostrables** de calidad y seguridad. Paralelamente, la **presencia gremial** dando solidez o legitimidad a la certificación, concurre al uso. Y finalmente, el **requisito de financiación** estatal constituye una limitante para las posibilidades de expansión de la certificación en la empresa.

- Si bien la capacitación constituye un aspecto central, ciertamente desarrollado por la empresa y reconocido como de alto nivel, **no hay una alineación de los procesos de capacitación o formación con los de certificación de competencias.**
- Respecto a los **mecanismos de selección**, Ultraport ha **abierto el sistema a la globalidad de cargos** con perfiles disponibles, y a los distintos tipos de trabajadores –eventuales y contratados. Tan así que en Angamos, por ejemplo, el 70% de los trabajadores ya ha participado. Además, el proceso de selección es operado **en conjunto con los dirigentes sindicales** y son muchas veces los propios trabajadores los que solicitan la participación.
- En términos de **resultados para la empresa**, aun cuando sin certezas debido a la falta de evaluaciones y los múltiples factores concurrentes, la mejora en los estándares de desempeño y la posibilidad de demostrarlo, constituyen los destacados en primer lugar. Lo que resulta interesante porque si bien el desempeño podría impactarse con políticas de capacitación no combinadas, la ‘señal’ objetiva hacia el mercado no podría alcanzarse sin evaluación y/o sin un actor externo otorgando el ‘valor nacional’.

Además, en este caso el mejoramiento, visibilización o diferenciación otorgada por el mecanismo al sector más amplio, tiene como externalidad positiva el **impacto sobre la ‘imagen país’**, ciertamente relevante en una rama orientada al mercado externo.

- A nivel de los **trabajadores**, los resultados más claros remiten a la **obtención de reconocimiento**, y al mejoramiento de la **auto-imagen laboral y personal**. Lo que redundo en **satisfacción**, un mejor **desempeño** y una probable mayor **empleabilidad**.
- A modo de **recomendaciones**, desde la **empresa** se sugiere prestar atención a las **necesidades de la propia faena** a la hora de diseñar los procesos de evaluación; **acortar los tiempos** para la entrega de certificados e incluir la **presencia de autoridades nacionales** en la ceremonia; y revisar el tratamiento –esto ya al interior de la empresa- a los **trabajadores declarados “aún no competentes”**, en un reconocimiento del daño que ejerce este resultado sobre los mismos. Finalmente, y tal como se desprende de la sugerencia sobre la ceremonia de cierre, hay una **solicitud explícita de mayor presencia de ChileValora** en las distintas unidades donde efectivamente se localizan los trabajadores.

En lo que hace al propio proceso de evaluación, uno de cada cinco trabajadores releva como negativo aspectos como la **falta de adecuación o pertinencia del perfil en relación al cargo desempeñado**; y en la misma proporción al **proceso de entrega de certificados**; en tercer lugar, y reforzando la percepción de los niveles gerenciales y operativos, las respuestas se concentran en los **problemas generales de tiempos**. Como puede observarse, el primer aspecto es más de fondo. Los segundos, requieren de ajustes de gestión.

- Por último, Ultraport declara el **mantenimiento de su participación a la fecha, sin una resolución a futuro respecto a la continuidad**. La ecuación definitoria alude a la **relación retorno – costos**, aún no dirimida: el ‘retorno’ requiere de una evaluación difícil de realizar debido a las políticas previas y paralelas de capacitación y mejora; el tema de los costos, requiere de la mantención del sistema de financiamiento estatal, y de la articulación exitosa de los procesos de evaluación con ritmos de trabajo impuestos por las características del rubro.

#### I.4.2. MUELLAJE DEL MAIPO

**Muellaje del Maipo S.A.** es parte del **Holding de empresas San Antonio Terminal Internacional (STI)**, que también compone Muellaje STI –que agrupa a los colaboradores de rango ejecutivo y profesional, y STI, compuesto por los directores y gerentes- siendo el **principal proveedor de personal para el funcionamiento del Terminal Internacional de San Antonio**.

Su visión apunta a la **prestación de servicios integrales de logística portuaria** a líneas navieras, empresas importadores y exportadores, transportistas y a todos los usuarios directos e indirectos del Terminal, incorporando permanentemente tecnología e innovando en las operaciones y procesos.

Se trata de una empresa privada cuyos capitales pertenecen a Stevedoring Service of América, SSAMarine (50%) –operador de terminales marítimos y ferroviarios más grande de Estados Unidos, con presencia en 150 países-; y a SAAM Puertos S.A. (50%) –filial de SAAM S.A., Sociedad Anónima perteneciente a SMSAAM S.A., Compañía que transa en la Bolsa de Comercio de Santiago. SAAM es el principal operador portuario de Sudamérica y el principal operador de remolcadores de América, con presencia desde Chile hasta Canadá. También ofrece servicios logísticos en Sudamérica.

A continuación, se sistematiza algunas características que brindan marco al proceso de evaluación y certificación bajo estudio:

INDICADORES	MUPELLAJE DEL MAIPO
a) RUBRO	Servicios logística portuaria
b) AUTONOMÍA DE LA EMPRESA	Parte de un Holding
c) SI ES MATRIZ	Matriz
d) PROPIEDAD DE LA EMPRESA	Accionistas
e) PROPIEDAD DE LA EMPRESA	50% Nacional y 50% Multinacional: De acuerdo a lo dispuesto por la Norma de Carácter General N° 30 Sección II, letra C.4 del 10 de Noviembre de 1989 de la Superintendencia de Valores y Seguros y modificaciones posteriores: DETALLE DE LOS ACCIONISTAS. 77.399.090-5 SSA Holdings International Chile Limitada Propiedad: 50.00 % 76.002.201-2 SAAM Puertos S.A. Propiedad: 50.00 % De acuerdo a lo definido en el Título XV de la Ley N°18.045, la Sociedad no posee controlador.
f) REGIÓN DONDE SE UBICA LA MATRIZ O SUCURSAL EN ESTUDIO	Valparaíso
g) FECHA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA (AÑO)	2002
h) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.	Puertos y Aeropuertos
i) CÓDIGO DE SII:	630330
j) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	Desarrollo, Mantenimiento y Explotación del Frente de Atraque Molo Sur del Puerto de San Antonio, incluyendo el giro de empresa de Muellaje y Almacenista en dicho Frente de Atraque
k) INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES:	Unión de sindicatos (eventuales y contratados) 6 Sindicatos contratados y 4 eventuales Comité Bipartito Comité de Higiene y Seguridad
l) TAMAÑO (VALPARAÍSO, MUELLAJE). NÚMERO DE TRABAJADORES 2016.	752
m) N° DE TRABAJADORES EVALUADOS O ENVIADOS A CERTIFICACIÓN AÑO 2016	482 (64% de cobertura)
n) N° DE TRABAJADORES DECLARADOS CERTIFICADOS (DECLARADOS "COMPETENTES") EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN 2016	481 (99.9% de certificados)
o) ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS	Gerencia de RRHH;
p) LOCALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Dentro de la empresa
q) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA	Gerencia General
r) ESTRUCTURA DE ÁREA DE CAPACITACIÓN	Departamento de Capacitación



INDICADORES	MUELLAJE DEL MAIPO
s) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA CAPACITACIÓN)	Gerencia de RRHH
t) INSTANCIA DE TOMA DE DECISIÓN PARTICIPACIÓN EN PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	En conjunto (2) Gerencia de RRHH y (4) Departamento de Capacitación
u) INSTANCIA DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN	Jefatura de Capacitación
v) TAMAÑO DE LA EMPRESA, SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN/VENTAS AÑO 2016	En términos de empresa socia del Holding, como suministro de personal aparece como pequeña empresa, pero de acuerdo a memoria de STI (año 2005) en su informe de estados financieros corresponde a Grandes Empresas.
Actores entrevistados:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• M. CRISTINA CRUZ, JEFA DE ÁREA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</li> <li>• JULIO CASTILLO, PRESIDENTE SINDICATO CONTRATADOS 1</li> <li>• FRANCISCO OCAREZ, JEFE OPERATIVO, (SUPERVISOR TÉCNICO)</li> <li>• TRABAJADORES: ENCUESTA (40)</li> </ul>	

#### I.4.2.1. ALGUNOS ANTECEDENTES MARCO DE LA CERTIFICACIÓN

##### RECURSOS HUMANOS Y CERTIFICACIÓN

Recursos Humanos Muellaje descansa sobre una Gerencia Ad Hoc, localizada dentro de la empresa, que responde a la Gerencia General. A su interior, los procesos de certificación tienen lugar al alero del Departamento de Capacitación que responde a la Gerencia de Recursos Humanos.

##### CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES

De acuerdo a la información disponible en el Servicio de Impuestos Internos, Muellaje Valparaíso congrega un total de **752 trabajadores**.

Se trata de trabajadores con **experiencia y antigüedad** en la empresa; y, a diferencia de lo relatado en sectores como retail y supermercados, la rotación no es significativa:

*“Son **trabajadores con mucha experiencia**, que **llevan muchos años** acá en el puerto; como te decía acá la **rotación es muy baja**”. (Jefa de Área de Capacitación y Desarrollo).*

Del total de trabajadores, **482 (64%) participó en el proceso de evaluación y certificación 2016**, resultando certificados 481. En concordancia con lo descrito desde Recursos Humanos, se trata de personas con **gran trayectoria en la empresa**; escolaridad **centrada en la media**, y seguida de **estudios técnicos**; **edades distribuidas homogéneamente** a partir de los 31 años; e **índice de masculinidad** casi absoluto:

Tabla N° 98.  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Muellaje del Maipo

Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, Muellaje del Maipo (respuestas validas)

		Muellaje del Maipo	N
		%	
Sexo	Hombre	92,5%	37
	Mujer	7,5%	3
TOTAL		100,0%	40
Intervalos de edad	31 a 45 años	52,6%	20
	46 a 60 años	47,4%	18
TOTAL		100,0%	38
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Básica completa	5,0%	2
	Media incompleta	10,0%	4
	Media completa	57,5%	23
	Técnica profesional incompleta	2,5%	1
	Técnica profesional completa	22,5%	9
	Universitaria incompleta	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40
Nivel de educación (completo o incompleto)	Básica o menos	5,1%	2
	Media	69,2%	27
	Técnica o superior	25,6%	10
TOTAL		100,0%	39
Antigüedad en la Muellaje del Maipo	Menos de un año	2,6%	1
	Entre 1 año y menos de 2	2,6%	1
	Entre 2 años y menos de 5	13,2%	5
	Más de 5 años	81,6%	31
TOTAL		100,0%	38

#### INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Al interior de Muellaje, funcionan **6 sindicatos de ‘contratados’ y 2 de ‘eventuales’**; además de una **Unión de Sindicatos –eventuales y contratados**.

#### I.4.2.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN

##### HERRAMIENTA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL Y DE CALIDAD (EFECTO DEMOSTRATIVO)

El uso principal dado a la certificación de competencias en Muellaje, remite al **aporte a los sistemas de gestión de calidad y ambiental**; más precisamente, **contribuye a la certificación ISO 9000 y 14000** (normas referidas a necesidades del cliente y necesidades de la sociedad para la protección del medio ambiente, respectivamente; en el marco de la gestión de calidad y gestión medioambiental, respectivamente). De este modo, la certificación a los trabajadores permite **ofrecer un servicio acreditado y reconocido ante los clientes**:

*“Lo que nos interesaba es certificar las competencias de nuestros trabajadores, **eso también nos colabora mucho con los sistemas de gestión que nosotros manejamos**. Para efectos que nosotros estamos certificados en ISO 9.000 y 14000 en las tres empresas, así al **tener a nuestros trabajadores certificados** nos da cierta tranquilidad, en el fondo **nos permite cumplir con los requisitos que pone el sistema de estas normas**” (Jefa Área Capacitación y Desarrollo)*

Son las características de sus trabajadores –experiencia y estabilidad- y el tipo de funciones desarrolladas, las que orientan el uso sólo a este aspecto de aseguramiento de la calidad:

*“Lo otro es que, para el tema de promociones al interior de la empresa, y todo ese cuento, acá no va. Acá la gente es polifuncional, desarrollan más de una labor. Entonces, el que esté certificado si le va a generar algo a ellos para la promoción o nosotros tengamos que hacer algo, no va por ahí, esas acciones yo veo que es difícil asociarlo. Acá se ve su desempeño en el cargo, en su especialidad. (...) La certificación se usa sólo para lo que te dije, **para aseguramiento de calidad, para cumplir las normas ISO**”. (Jefa de Capacitación y Desarrollo).*

## MECANISMO DE RECONOCIMIENTO O PREMIACIÓN A LOS TRABAJADORES EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

De manera complementaria, se trata también de una **herramienta de reconocimiento o premiación** a los trabajadores, en la línea de lo observado en cada uno de los casos ya analizados. La diferencia en este caso, es que la **entrega no persigue retención**, en un rubro de baja rotación:

*"A través de esta iniciativa ofrecemos una oportunidad de crecimiento a nuestros colaboradores, ya que al contar con un certificado de competencias laborales **mejora su desarrollo personal y profesional y los convierte en un trabajador con mayores oportunidades para competir en el mercado** y para continuar creciendo laboralmente", (Gerente RRHH, entrevista en prensa escrita)*

*"Como una oportunidad para ellos, **como un reconocimiento** en el fondo. Se vieron reconocidos en su labor. En el fondo es como entregarles un cartón. Los dirigentes sindicales también (se sienten reconocidos), aparte porque ellos participaron del proceso como parte de las mesas" (Jefa Área Capacitación y Desarrollo)*

### I.4.2.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN

#### AJUSTAR Y/O MEJORAR LA IMAGEN PARA LA INSERCIÓN EN MERCADOS COMPETITIVOS CON EXIGENCIAS DE TRAZABILIDAD DE LOS PROCESOS

La motivación principal en este caso, tal como podía observarse previamente en relación a Ultraport, se relaciona con la **necesidad de cumplir con las exigencias del mercado** al que se encuentra dirigida. Se trata de una **señal** en la línea de lo requerido por sus clientes en términos de **trazabilidad**; objetivo reconocido tanto desde la gerencia como desde el mundo de representación de sus trabajadores:

*"Para nuestro Terminal contar con trabajadores certificados nos permite **ofrecer un servicio acreditado y reconocido ante nuestros clientes**, respaldando nuestro compromiso por implementar procesos de mejora continua" (Gerente RRHH, entrevista en prensa escrita)*

*"Esto solo es para que ellos ganen; **si la empresa gana y nos puede vender como un producto más** que somos para ellos" (Notas de campo en entrevista colectiva a dirigentes sindicales)*

*"A nosotros como empresa **nos interesa certificar** las competencias de nuestros trabajadores **para cumplir la normativa ISO** y darle mayor valor a lo que nos pide la norma por la cual estamos certificados la 9000 principalmente" (Jefa Área Capacitación y Desarrollo).*

#### MOTIVAR A LOS TRABAJADORES DESDE UNA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Asimismo, en la línea de la Responsabilidad Social, la **motivación a los trabajadores a través de la entrega de este 'beneficio'**, constituye un objetivo explícito.

*"Como una oportunidad para ellos, **como un reconocimiento** en el fondo. Se ven reconocidos en su labor. En el fondo es como entregarles un cartón. Los dirigentes sindicales también (se sienten reconocidos) (...)". (Jefa Área Capacitación y Desarrollo)*

#### ATRIBUCIÓN DE MOTIVACIÓN POR PARTE DE LOS TRABAJADORES

Los aspectos motivadores con que los trabajadores ligan la decisión de certificar de Muellaje, se relacionan en primer lugar con la **política de recursos humanos y su consideración hacia el operador**; seguidamente, la segunda frecuencia releva el objetivo de optimizar la política de capacitación; y, en tercer lugar, en el 17.7% de las respuestas se alude a que lo que la empresa pretende a través del uso de este mecanismo, es aumentar la productividad (Tabla 99).

Tabla N° 99.  
Muellaje del Maipo  
Motivación: ¿por qué cree que Muellaje del Maipo decidió participar en el proceso?  
Primera, segunda y tercera mención, agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Muellaje del Maipo %	N
¿Por qué certifica la Muellaje del Maipo?	Porque tienen una buena política hacia los recursos humanos: los prepara, los capacita	22,8%	18
	Porque quiere saber en qué capacitar (qué aspectos necesitan refuerzo)	22,8%	18
	Porque quiere mejorar la productividad al contar con trabajadores mejor capacitados	17,7%	14
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para aumentar su motivación y su compromiso con la Muellaje del Maipo y la tarea	11,4%	9
	Porque quiere mejorar seguridad o disminuir accidentes	6,3%	5
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los clientes	3,8%	3
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los trabajadores	3,8%	3
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores por un tema de responsabilidad social	3,8%	3
	Porque quiere cumplir con las normas	3,8%	3
	Porque quiere un criterio para ascender a algunos trabajadores	1,3%	1
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para mejorar el clima laboral (o mantener un buen clima laboral con trabajad	1,3%	1
	Porque quiere mejorar la productividad al tener trabajadores más contentos	1,3%	1
TOTAL		100%	79

#### I.4.2.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN

##### RESULTADOS A NIVEL DE LA EMPRESA

Los resultados reconocidos por la empresa, se superponen con la motivación inicial: un **mejoramiento de la imagen internacional** en términos de **compromiso ambiental y compromiso con la seguridad**. Además, sin el establecimiento cierto de una relación causal, se considera la posibilidad de contribución al mejoramiento de las condiciones efectivas de seguridad; así como un aporte eventual a las políticas de capacitación:

*“Pero es porque tenemos a la mayoría de los trabajadores certificados, y todos los perfiles tienen el componente de prevención de riesgo, y a la fecha han bajado considerablemente los accidentes. Pero yo no sé si atribuirlo a eso, porque como empresa hemos implementado una serie de medidas de prevención de riesgo. Los índices que tenemos ahora son muy distintos de hace 3 años atrás, han bajado mucho los accidentes laborales, que son graves. No te podría decir que es porque tenemos al trabajador certificado. Esto coincidió, y a lo mejor la certificación es un granito de arena que contribuyó a bajar la accidentabilidad, junto con todas las otras medidas que se han implementado.” (Jefa Área Capacitación y Desarrollo)*

*“(…) no es un tema de que porque los tenemos certificados los dejamos de capacitar. Eso en todas las especialidades. Lo que sí, podría ser que se necesiten menos horas, pero no se ha visto aún, podría ser que eso pase más adelante”.* (Jefa Área Capacitación y Desarrollo)

##### RESULTADOS A NIVEL DE LOS TRABAJADORES

###### ➔ LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Desde la empresa, se percibe sin mayores certezas, que la certificación posiciona al trabajador con una mayor oportunidad para competir en el mercado; vale decir, se trataría de un resultado sobre su **empleabilidad**. Además, el ‘reconocimiento’ probablemente estaría impactando en la **seguridad personal o laboral**, no así en el desempeño:

*“No se asocia la productividad a la certificación. Acá esto es más que nada un reconocimiento (a los trabajadores) que no influye en su trabajo ni para la producción.” (Jefa Área Capacitación y Desarrollo).*

### ➔ LA VISIÓN DE LOS TRABAJADORES

Por un lado, los trabajadores o sus representantes refieren resultados esperados y no cumplidos, específicamente en lo que hace al ámbito de las remuneraciones:

*“Hasta el momento no ha pasado así, nosotros pensamos que con la certificación iba a mejorar las remuneraciones, pero no ha pasado así, el valor hora turno no ha mejorado tampoco” (Dirigente sindical)*

*“Da un mejor perfil para el trabajador. Pero al mismo tiempo no cumple algunas expectativas que él ve en esta certificación. Por ejemplo, hay muchos que dicen: a ver, yo me voy a certificar en algo que sé, y a lo mejor me van a subir el sueldo. Y a veces no es tan así”. (Jefe Operativo)*

Del lado de las mejoras, claramente la función sobre la **autoestima laboral y personal** constituye el resultado **masivamente percibido en un 53.6% de las respuestas** de manera agregada. Muy a distancia, el **aprendizaje** alcanza el **18.7% de las menciones** y, en un tercer y distante lugar, los aspectos relacionados con **empleabilidad** (currículum vitae y visualización de posibilidades laborales) concentran el **15.9%**:

Tabla Nº 100.  
Muellaje del Maipo  
¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la certificación?  
Primera y segunda mención, agregadas  
Base: total de respuestas Muellaje del Maipo

		Muellaje del Maipo	N
Aspectos positivos	Permite demostrar las capacidades laborales que uno tiene	23,2%	16
	Aumenta la confianza en las propias capacidades laborales	15,9%	11
	Aumenta o mejora la autoestima en general	14,5%	10
	Refuerza o permite recordar, reaprender o profundizar en el trabajo que se realiza	13,0%	9
	Permite mejorar el Currículum vitae	8,7%	6
	Mejora las posibilidades laborales	7,2%	5
	Permite mejorar el conocimiento sobre su propia función	4,3%	3
	Brinda valoración al trabajo	4,3%	3
	Aumenta el propio interés por el trabajo	2,9%	2
	Ninguno	2,9%	2
	Permite conocer qué aspectos mejorar	1,4%	1
	Permite disminuir la accidentabilidad	1,4%	1
TOTAL	100,0%	69	

En lo que hace a los **cambios efectivamente percibidos**, con mayor heterogeneidad que la observada en Ultraport, los aspectos relevados trascienden la **autoconfianza** –que concita un 35% de respuestas “mejoró y tuvo relación con la certificación”- alcanzando también, en la misma proporción, a las **“perspectivas del futuro laboral”**. Seguidamente, el 25% de los participantes considera que la certificación provocó o contribuyó a una mejora en términos de **“evaluación de desempeño”** (Tabla 101). Como se ve, si se compara con las percepciones declaradas por trabajadores de otras empresas, la **percepción de ‘impacto’ de la certificación en Muellaje, es marcadamente menor**.

Tabla Nº 101.  
Muellaje del Maipo  
Respuesta múltiple: mención "mejoró y tuvo relación con certificación"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona	
		%	N
Mejóro y tuvo relación con certificación	¿Cambió: puesto de trabajo?	10,0%	4
	¿Cambió: Sueldo o salario?	10,0%	4
	¿Cambió: Evaluación desempeño?	25,0%	10
	¿Cambió: percepción de estabilidad en empleo?	17,5%	7
	¿Cambió: condiciones físicas del trabajo?	15,0%	6
	¿Cambió: seguridad, confianza en capacidades laborales?	35,0%	14
	¿Cambió: perspectivas de futuro laboral?	35,0%	14

#### I.4.2.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN

En este caso, la variable principal que propicia el uso de la certificación se relaciona con el **mercado al que está dirigida la empresa**; vale decir, la orientación a sus clientes. Los países exigen estándares, exigen producción segura, y exigen que esto esté certificado; un poder cerciorarse de cada fase del proceso; en suma, **son las exigencias de trazabilidad del mercado las que potencian el uso**.

*"Lo que nos interesaba es certificar las competencias de nuestros trabajadores, eso también **nos colabora mucho con los sistemas de gestión que nosotros manejamos**. Para efectos que nosotros estamos certificados en ISO 9.000 y 14000 en las tres empresas, así al tener a nuestros trabajadores certificados nos da cierta tranquilidad, en el fondo **nos permite cumplir con los requisitos que pone el sistema de estas normas...**" (Jefa de Capacitación).*

*"Creo que la empresa vende el producto que tiene y nosotros somos el producto de la empresa. **La empresa, al ver que sus trabajadores están certificados, vende esa certificación para mostrar el profesionalismo, todo lo que requiere el comprador, el cliente**". (Dirigente sindical).*

Sin embargo, el **acceso a financiamiento** se adiciona como una variable definitoria: sólo en el **marco de becas o franquicias**, la certificación dentro del sistema nacional, continúa resultando factible:

*"Si, estaría dispuesta (la empresa, a continuar participando), pero **aquí se trabaja con franquicia tributaria, si es así, sí**" (Jefa de Capacitación).*

*"Esto **tiene que haber sido algo gratis** que se le ofreció a la empresa y por eso participaron en la certificación..." (Dirigente sindical)*

Un segundo elemento condicionante es la **mantención de los propios trabajadores como certificadores**. Aspecto compartido por Ultraport, la otra empresa del subsector bajo estudio:

*"... porque estos evaluadores eran y son trabajadores nuestros, no vienen de otro puerto a certificar a nuestros trabajadores, porque tampoco los validarían acá los trabajadores". (Jefa de Capacitación).*

#### I.4.2.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO

##### DECISIÓN Y MODALIDAD O EXTENSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

La **decisión** de certificar trabajadores, se toma a nivel de la **gerencia de Recursos Humanos**. Sin embargo, el proceso de inmersión en el sistema ChileValora es **anterior a la propia certificación**, y remite inicialmente al **levantamiento de perfiles** bajo el alero de la Cámara Portuaria. Además, y de manera sucesiva, la empresa se involucra en la **selección de trabajadores** para ser **acreditados como evaluadores** desde el centro certificador. Contando ya con los evaluadores, y una vez asignadas las becas, se procede a la difusión, comenzando con las instancias de representación sindical:

*“Bueno primero se habló con gerencia porque **el contacto de las becas lo hicieron conmigo**, y yo le planteé a gerencia que estaban estas becas, y que podíamos a certificar en estos perfiles, que los perfiles ya estaban levantados en ese minuto, y ahí una vez aprobada el tema de certificación por la gerencia, nos reunimos con los **sindicatos**. **Les comunicamos lo que íbamos a hacer**, y después reunimos a la gente, con el **apoyo de Verifica**, y empezamos a difundir qué es lo que íbamos a hacer, y empezamos a inscribir a la gente”. (Jefe de Área de Capacitación).*

*“Como participamos desde el inicio del proceso, **a través del levantamiento de perfiles**, ya se sabía lo que se venía. Entonces esperamos y **cuando llegaron las becas dijimos**: Ya, ¡dédosle! Lo primero que hicimos, **nos contactaron de la Cámara, y de Verifica, que necesitaban evaluadores**; entonces lo primero que hicimos fue **seleccionar trabajadores nuestros**, porque estos evaluadores eran y son trabajadores nuestros, no vienen de otro puerto a certificar a nuestros trabajadores, porque tampoco los validarían acá los trabajadores. Entonces, **la primera patita fue acreditar ante ChileValora a los trabajadores que serían Evaluadores**. Ya teniendo a los Evaluadores acreditados partimos con el proceso de certificación de competencias”. (Jefe Operativo).*

*“Partimos el año 2013, 2014 con unas becas que asignó el gobierno de ese momento para los puertos. Bueno, nosotros **desde el principio la empresa participó en el levantamiento de los perfiles, a través de la Cámara Marítima Portuaria** que siempre nos está invitando a participar en las mesas de trabajo. Y la empresa ha tenido disposición a participar. Es la Cámara Marítima de Valparaíso, que es la misma para San Antonio, es la regional. A través de la cámara nos invitaron a participar, y **después vino el tema de la creación de los centros de formación de certificación**, el centro que nos certifica a nosotros es **Verifica Competencias**, que tengo entendido que **es de propiedad de la Cámara Marítima con STI**, y se empezó a trabajar en el tema del levantamiento de perfiles y cuando salieron estas becas como para impulsar el tema de la certificación **se ofrecieron como 800 becas a la empresa**, a nivel del país para los distintos puertos, para certificar los distintos perfiles que estaban levantados, que eran alrededor de 14 perfiles en ese minuto. Ahí nosotros participamos y certificamos alrededor de 200 trabajadores en la primera tanda”. (Jefa de Área de Capacitación).*

La secuencia entonces es la siguiente:

- **Son convocados** a una mesa de trabajo **por la Cámara Marítimo Portuaria Regional** –tal como se detalla desde la otra empresa bajo estudio.
- Desde allí, participan en la **definición y el levantamiento de perfiles**.
- A continuación, participan asimismo en la **creación del centro certificador** -que es propiedad conjunta de la cámara y el mismo Holding San Antonio Terminal Internacional (STI)
- En colaboración con dicho centro de certificación y con la Universidad Técnica Federico Santa María, realizan la **capacitación de evaluadores**, que son **elegidos desde la propia empresa** –requisito explícito para que fueran validados por sus pares- **para evaluar los perfiles acreditados**.
- Inscriben o **acreditan a los trabajadores** capacitados **como evaluadores** ante ChileValora .
- **Reciben las becas** y comienzan el **primer proceso de evaluación y certificación** de sus trabajadores.

Desde la **empresa**, se indica como todo este proceso es **llevado de manera conjunta por la compañía y sus trabajadores**. Desde las **instancias sindicales**, el **nivel de involucramiento aparece como menor**, aun cuando efectivo:

*“...**al sindicato no lo consultaron**, fue en forma individual, no por sindicato.” (Dirigente sindical)*

*“**Hay un conocimiento cómo se hizo**, nombramos comisiones para distintas fases que hubo de negociaciones y conversaciones con el gobierno. Inclusive participé en una instancia con la Inspección del Trabajo de San Antonio...y ahí se revisaron algunos puestos laborales que pertenecen, que son de nuestra área, la portuaria, pero que tienen distintos nombres según los puertos del país” (Dirigente Sindical)*

## EL PROCESO DE SELECCIÓN DE ÁREAS Y TRABAJADORES

## → LA DECLARACIÓN DE LA EMPRESA

La **selección de áreas y trabajadores** se realiza en función de **perfiles y becas disponibles**. En relación a los primeros, que definen cargos, desde el inicio se dispone de **14 perfiles** que cubren las necesidades detectadas en los distintos puertos del país. La presencia de **evaluadores propios**, resulta decisiva:

*“Sí, los evaluadores tenían que ser nuestros; y teniendo evaluador, ése era el perfil que se certificaba. Claro y si teníamos evaluadores para varios perfiles, veíamos proporcionalmente la cantidad de gente, porque hay capataces son pocos y alcanzamos a certificar todos, y después los movilizadores son muchos más, ahí certificamos un porcentaje primero y lo subimos en los otros años según las becas, aumentando cada vez. Entre las 3 empresas hoy tenemos alrededor de 700 trabajadores certificados desde el 2014”. (Jefa de Área de Capacitación).*

*“Es que dentro de los perfiles que están levantados, en Muellaje STI dijimos, a ver qué perfiles aplican a lo que hacemos aquí, y certificamos a los supervisores, a los grueros, a los operadores de pórtico, a los pañoleros, y me parece que también a los documentales; eran me parece los perfiles que calificaban según lo que hacíamos ahí. En cambio en Muellaje del Maipo había más perfiles, todos calificaban y ahí se trabajó primero con los perfiles en los que teníamos evaluadores calificados, acreditados por ChileValora para poder certificar estos perfiles, y ahí sumamos además a los capataces, a los tarjadores y luego se fueron subiendo nuevos perfiles y fuimos incorporando más gente, y cuando teníamos nuevos evaluadores sumábamos otro perfil. (Jefe Operativo)*

Tal como en el caso de Ultraport, en Muellaje **tampoco se distingue entre trabajadores contratados y eventuales** para la incorporación al proceso; y la **selección**, como se explicitaba, se realiza sólo **en función del número de becas**, tendiendo a la masificación o cobertura total:

*“Es una política transversal, la idea es certificar a toda la gente que tiene y que posee esta experiencia, especialidad; en el fondo es como entregarle su certificado de título a la gente, que lleva años haciendo lo mismo y no tiene ningún reconocimiento”. (Jefa de Capacitación).*

*“Se da prioridad de **partir primero por los más antiguos**, en el fondo como jerarquía están por sobre los más nuevos, por un tema de que también es más factible que salgan competentes primero a que salgan aún no competentes. ...Y si alcanzan los cupos, certificamos al resto y así con todos”. (Jefa de Capacitación).*

*“Es aleatoria (la selección de trabajadores). **No hay un criterio** que diga yo quiero a este...yo quiero a este otro...No”. (Jefe Operativo).*

## → LA VISIÓN DE LOS TRABAJADORES

El proceso de selección de cargos y trabajadores es **visualizado de modo no unívoco por empresa y trabajadores**, lo que no extraña en tanto desde las jefaturas se alude al **objetivo de masificar**, en el **contexto de perfiles y becas en buen número, pero no suficientes**. Así, **más de la mitad de los trabajadores** entrevistados considera que corresponde **sólo a “algunos de los cargos”** y sólo a **“algunos de los trabajadores”** al interior de cada cargo. El criterio, se verá, alude muy principalmente al **tipo de contratación**, lo que sí entra en contradicción con la explicitación gerencial analizada previamente:



Tabla Nº 102.  
Muellaje del Maipo  
Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Muellaje del Maipo

		Muellaje del Maipo %	N
¿Fue ofrecida a todos los cargos la posibilidad de participar en proceso de certificación de competencias?	Si, a TODOS los cargos	30,0%	12
	No, sólo a ALGUNO(S) de los cargos	52,5%	21
	No recuerda	17,5%	7
TOTAL		100,0%	40
¿Fue ofrecida a todos los trabajadores de cada cargo?	A TODOS los trabajadores de cada cargo	27,5%	11
	Sólo ALGUNOS(S) de los trabajadores del cargo	55,0%	22
	No recuerda	17,5%	7
TOTAL		100,0%	40
¿Cuál fue el criterio principal de selección de trabajadores?	Se seleccionó por antigüedad	6,1%	2
	Se seleccionó por tipo de contratación	33,3%	11
	Fue arbitrario, sin fundamento	3,0%	1
	Se ofreció a todos	33,3%	11
	No sabe	24,2%	8
TOTAL		100,0%	33
Nota a proceso de selección de áreas, cargos y trabajadores	Deficiencia: 1 a 4	2,5%	1
	Nota 5	5,0%	2
	Excelencia: 6 y 7	92,5%	37
TOTAL		100,0%	40

#### ¿Obligatoriedad o Voluntariedad?

En lo que hace a la voluntariedad, si bien la mayoría considera que se trata de un proceso abierto, un **tercio de los entrevistados la perciben como “obligatoria”** –coincidiendo con la declaración de los participantes en el caso de Ultraport:

Tabla Nº 103.  
Muellaje del Maipo  
Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Muellaje del Maipo

		Muellaje del Maipo %	N
¿La participación en proceso de evaluación y certificación fue voluntaria?	Fue voluntaria, para los trabajadores que así lo quisieron	55,0%	22
	Fue obligatoria, para todos los trabajadores seleccionados por la Muellaje del Maipo	32,5%	13
	No sabe	12,5%	5
TOTAL		100,0%	40
¿Hubo trabajadores que decidieron no participar?	No, todos participaron	60,0%	24
	Sí, pero sólo casos aislados	2,5%	1
	No sabe	37,5%	15
TOTAL		100,0%	40

#### CARACTERIZACIÓN, EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN INICIAL DE LOS TRABAJADORES PARTICIPANTES

##### Caracterización

Como se veía al inicio, con un **92.5% de participantes varones**, otra vez el **rango etéreo** posiciona a los trabajadores en el mundo **decididamente adulto**, de entre los 30 y los 60 años de edad; lo que se corresponde con la **experiencia en la empresa**, que en el 86.1% de los casos remite a **más de cinco años**. Tal como puede apreciarse, esto habla de las

características de los trabajadores portuarios, con mayor permanencia o desarrollo de carrera; y de los *criterios mencionados por la propia empresa* que, en el marco de becas no suficientes, **privilegia en función de antigüedad**.

En términos de formación, la mayoría se concentra en niveles bajos de hasta la enseñanza media; mientras aproximadamente un cuarto de los trabajadores participantes ha alcanzado niveles de enseñanza superior técnica profesional. Otra vez, tal como se refería con Ultraport, la **proporción de certificados con enseñanza superior y señal clara proveniente del sistema de educación formal, muestra el carácter complementario y más específico de la certificación**<sup>38</sup>:

Tabla Nº 104.  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Muellaje del Maipo  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, Muellaje del Maipo (respuestas validas)

		Muellaje del Maipo %	N
Sexo	Hombre	92,5%	37
	Mujer	7,5%	3
TOTAL		100,0%	40
Intervalos de edad	31 a 45 años	52,6%	20
	46 a 60 años	47,4%	18
TOTAL		100,0%	38
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Básica completa	5,0%	2
	Media incompleta	10,0%	4
	Media completa	57,5%	23
	Técnica profesional incompleta	2,5%	1
	Técnica profesional completa	22,5%	9
	Universitaria incompleta	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40
Nivel de educación (completo o incompleto)	Básica o menos	5,1%	2
	Media	69,2%	27
	Técnica o superior	25,6%	10
TOTAL		100,0%	39
Antigüedad en la Muellaje del Maipo	Menos de un año	2,6%	1
	Entre 1 año y menos de 2	2,6%	1
	Entre 2 años y menos de 5	13,2%	5
	Más de 5 años	81,6%	31
TOTAL		100,0%	38

#### Expectativas previas

Las **expectativas** de los trabajadores de Muellaje -de manera coincidente con la declarada por sus pares de Ultraport- aluden a un mejoramiento en la **evaluación de su propio desempeño**; seguidamente y a distancia, un **25%** alude al **mejoramiento del currículum vitae** (Tabla 105). Sin grandes repercusiones, la **posibilidad de resultar “aún no competente”**, provoca en un 15% la expectativa de **capacitación o entrenamiento remedial**; y en un 12.5%, temor a la **pérdida en el status laboral** (Tabla 106):

<sup>38</sup> A nivel del total de participantes durante el período 2013-2016, el 20.7% corresponde a educación superior, básicamente técnica profesional. El grueso, no obstante, se concentra en algún nivel de enseñanza media, con un 75.9% agregado.

Tabla Nº 105.

## Muellaje del Maipo

Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar certificado o "competente"

Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona	
		%	N
Expectativas laborales de resultar certificado(a)	Podrían promoverlo en su cargo, ascender a su puesto	12,5%	5
	Obtener una recompensa económica o mejor salario	5,0%	2
	Obtener una mejor evaluación por su desempeño laboral, reconocimiento	60,0%	24
	Obtener estabilidad o mayor estabilidad en el empleo	7,5%	3
	Obtener mejores condiciones físicas de trabajo	2,5%	1
	Tendría mejores posibilidades de trabajo en otras Muellaje del Maipo	10,0%	4
	Podría mejorar su currículum vitae	25,0%	10
	Otra	2,5%	1
	Podría mejorar su desempeño	5,0%	2

Tabla Nº 106.

## Muellaje del Maipo

Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar "aún no competente"

Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados(as)*

		Menciona	
		%	N
Expectativas laborales de resultar "aún no competente"	Podría perder el empleo		
	Podría ver disminuidas sus remuneraciones		
	Podría tener una pérdida en el status laboral	12,5%	5
	Podría descender a un peor puesto de trabajo		
	Podría tener problemas con sus jefes		
	La empresa lo capacitaría o entrenaría	15,0%	6
	Otra		

**Motivación**

La principal motivación para el ingreso a la experiencia de certificación, remite entre los trabajadores(as) de Muellaje a la **posibilidad de evaluación**:

Tabla Nº 107.

## Muellaje del Maipo

Motivación de los trabajadores(as)

Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Muellaje del Maipo

		Muellaje del Maipo	N
		%	
¿Cuál fue el motivo principal por el cual decidió participar en el proceso de evaluación y certificación?	Para evaluar su desempeño, ver qué tiene que mejorar y qué está bien	42,5%	17
	Otro	22,5%	9
	Para mejorar su Currículum Vitae	12,5%	5
	Para demostrar en la empresa que trabaja bien o que sabe hacer su trabajo	10,0%	4
	Es obligatorio o es un requisito del cargo	2,5%	1
	Para cambiar de empleo en mejores condiciones	2,5%	1
	Para mejorar los ingresos	2,5%	1
	Para mejorar su futuro laboral	2,5%	1
	Para continuar aprendiendo, capacitándose	2,5%	1
	TOTAL	100,0%	40

EL MODELO DE CERTIFICACIÓN: ¿CERTIFICACIÓN SOLA O COMBINADA CON CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO?

La **certificación no está alineada con procesos de capacitación ad hoc**, lo que se corresponde con la percepción de los trabajadores en las dos terceras partes de los casos.

Tabla Nº 108.  
Muellaje del Maipo  
Capacitación o entrenamiento, antes del proceso de certificación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Muellaje del Maipo (respuestas validas)

		Muellaje del Maipo %	N
Antes del proceso de evaluación y certificación y de manera relacionada con el mismo ¿Realizó algún tipo de capacitación laboral?	No, no realizó capacitación	62,5%	25
	Sí, a través de la empresa o proporcionada por la empresa	25,0%	10
	Realizó entrenamiento en el puesto de trabajo, orientado por la empresa (jefes, instructores)	2,5%	1
	Reforzó sus conocimientos o habilidades de manera autodidacta (pero estudiando o entrenando sistemáticamente)	2,5%	1
	No sabe	7,5%	3
TOTAL		100,0%	40
La capacitación proporcionada por la Muellaje del Maipo ¿fue voluntaria?	Fue obligatoria	37,5%	3
	Fue voluntaria	62,5%	5
TOTAL		100,0%	8
La capacitación proporcionada por la Muellaje del Maipo ¿fue general a todos los trabajadores en proceso de certificación o solo a algunos?	General a todos los trabajadores	42,9%	3
	Sólo a algunos trabajadores	57,1%	4
TOTAL		100,0%	7

De manera específica, desde el área de capacitación se indica cómo no hay necesidad de entrenamiento remedial debido a los resultados masivamente positivos:

*"(...) si alguien saliera no competente nos indicaría que hay que reforzar un área. Pero fue sólo una persona, y todo el resto salió competente. Entonces, no hay cambios. Son trabajadores con mucha experiencia, que llevan muchos años acá en el puerto; como te decía acá la rotación es muy baja, entonces por eso la mayoría está certificada". (Jefa de Área de Capacitación y Desarrollo).*

#### LA ELECCIÓN DEL CENTRO CERTIFICADOR

Respecto a los proveedores del servicio de evaluación y certificación, se declara como no factible la posibilidad de elección, en tanto es el **único que opera a nivel sectorial**:

*"... el centro de certificación es el único que existe en el área marítima portuaria, es el mismo que certifica todos los puertos, es lo que hay, no lo elegimos, pero anda súper bien. Lo que sí, es que escogimos los evaluadores, que son nuestros". (Jefe Operativo).*

#### LOS RESULTADOS

Durante el proceso de evaluación de las cohortes 2013-2016, el **99.9% resultó "competente"** (sólo un trabajador concluyó como "aún no competente"). La información sobre los resultados fue comunicada vía correo electrónico a la jefa de capacitación; y desde ese departamento se comunicó a los trabajadores y se convocó a una ceremonia de certificación.

Destaca en este caso, tanto la **homogeneidad de resultados** y la concomitante falta de discriminación (lo que tal vez constituye parte del menor interés despertado); como el **aumento creciente en número de participantes**. En total, considerando 752 trabajadores para Muellaje Valparaíso, la participación de 482 trabajadores implica una **cobertura del 64%**.

Centrando la atención en la **cohorte 2016**, el **total de 'informados' resultó competente**; una proporción muy alta **recibió el certificado** y, lo que resulta confuso, algo menos de **dos de cada tres declara ceremonia de entrega de diplomas** (Tabla 109).

Tabla N° 109.  
Muellaje del Maipo  
Resultados del proceso de certificación  
Competencia, certificado y ceremonia  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados Muellaje del Maipo (respuestas validas)

		Muellaje del Maipo %	N
¿Cuál fue el resultado del proceso de evaluación y certificación?	Se certificó: resultó "competente"	97,5%	39
	No se le ha informado aún	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40
Concretamente ¿Le entregaron el certificado?	Sí	77,5%	31
	No, no lo ha recibido	17,5%	7
	No recuerda	5,0%	2
TOTAL		100,0%	40
¿Hubo ceremonia de entrega de certificados?	Sí	61,5%	24
	No, no hubo ceremonia	35,9%	14
	No recuerda	2,6%	1
TOTAL		100,0%	39

#### EL FINANCIAMIENTO

Tal como en los casos anteriores, el **financiamiento es básicamente estatal**, concentrándose el último año en el Programa de Certificación:

Tabla N° 110.  
Financiamiento, según Año de Certificación (Final)

% dentro de Año de Certificación (Final)

		Año de Certificación (Final)				Total
		2013	2014	2015	2016	
Financiamiento	Beca OTIC (Beca Franquicia Tributaria)			53,7%		14,9%
	Franquicia Tributaria		95,2%	38,1%		18,9%
	Mixta	100,0%				8,9%
	Programa Certificación		4,8%	8,2%	100,0%	57,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia sobre Base ChileValora

#### 1.4.2.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

##### SOBRE LOS PERFILES Y LA METODOLOGÍA

Por un lado, existe una **opinión razonada y valorativa** en relación al **proceso de elaboración de perfiles**, aludiéndose al trabajo negociado y consensuado para la selección de los mismos; y al análisis minucioso de **oferta de acuerdo a cargos**; lo que valida la pertinencia y la disponibilidad de los mismos:

*El proceso de negociación y consenso:*

*"La Empresa piensa que el perfil que está creando es el correcto, pero al final después los filtros los hacen los Sindicatos, los hacen el Ministerio del Trabajo, o los Sindicatos...El Sindicato dice 'Oye, no poh, me está dejando un perfil fuera, yo quiero que me lo reconozcan como trabajador portuario. No quiero que me lo dejen afuera'... Igual muñequa la Empresa: dice 'no: eso no corresponde porque no tiene.'. ¿Me entiende? entonces cada uno presenta sus argumentos y entonces se van creando y se van dejando de lado algunos perfiles". (Jefe Operativo)*

*"Yo puedo decir como empresa: ¿sabe qué? Yo quiero darle este perfil al trabajador, pero ahí se va a encontrar con, sobre todo en la parte portuaria, que es media bien cerrada, me van a decir, bueno, chuta, tú me estás dando un perfil, pero que no está dentro del trabajador portuario. Resulta que yo estoy dentro de la Zona Primaria; estoy dentro del Puerto, estoy después de la barrera, Entonces, y cómo me estás dejando con un puesto de trabajo que, por Ej. ... Documental". (Jefe Operativo).*

El proceso de revisión o contrastación cargos – perfiles disponibles:

*“Se hizo la mesa, pidiendo todos los perfiles de la gente que estaba dedicada al Sindicato. ¿Entiende? Por Ej. sindicato 1, presentemos todos los trabajadores y cuáles son sus perfiles. Por dar un Ej. Entonces se iban descartando, diciendo, ¿sabe? Este perfil está, éste perfil está, este encaja en éste perfil, este encaja en este otro perfil... Ahh Ya, Estos tantos porcentajes de perfiles no están dentro del ChileValora, en ninguna parte. No están como trabajadores. **Entonces ahí empezaban a crearlos**”.* (Jefe Operativo)

Por otro lado, existe la percepción de **perfiles faltantes**, en el contexto de un **rubro con necesidades cambiantes debido a su propio dinamismo**:

*“Con la ley corta **ahora deben levantar el perfil**, y le vamos a decir al gobierno directamente, quién es el trabajador portuario; y hay que plantear la extensión portuaria, **están quedando fuera las áreas de cargas limpias**, todo lo de las aduanas; ahí falta porque los valores turno de esos trabajadores no lo están haciendo corresponder a los mismos valores que tenemos al costado de muelle”* (dirigente sindical)

*“El Puerto debería estar, cada cierto tiempo, cada un año, dos años, no sé; **habría que ver cada cuánto tiempo están cambiando, no sé poh, ver si los perfiles se han mantenido**, agregar otros, si hay que agregar otros, o decir, ¿saben qué? Dentro del Puerto, estos son los perfiles que tienen que encajar... De hecho, se está haciendo algo así ahora, creo”.* (Jefe Operativo)

*“(...) el perfil de "Radal" y de "Vesel" **antes no existía, y tenía otro nombre. ¿Por qué? Porque entró la tecnología...** ya no fue necesario que la persona anduviera en el patio, que trabajaran en la oficina con un programa (...) Y así va a seguir avanzando. De hecho, los puertos van a ser cada vez más modernos, van a necesitar menos gente; entonces ahí el operador que ahora trabaja en una grúa, tiene el perfil de operador de Grúa, ¿cierto? Grúa de Puerto, pero en un par de años más, esa grúa ya no va a trabajar con operador; va a trabajar con GPS. Igual como están los camiones de las minas ahora (...)”.* (Jefe Operativo)

#### ASPECTOS A MEJORAR Y/O RECOMENDACIONES AL SISTEMA

##### ➔ LA PERCEPCIÓN DE EMPRESA Y DIRIGENTES EN RELACIÓN AL PROCESO GLOBAL

De lo anterior se desprende que la **necesidad de actualización de nuevos perfiles a ofertar** no es una falla, sino un aspecto al que atender en tanto realidad del subsector.

Otros aspectos que requieren atención, desde la perspectiva de los involucrados, remiten a una necesidad de **mayor difusión** del sistema, de modo de legitimar y otorgar **valor ante otros** al certificado; al requerimiento de **alinear el sistema de certificación con el de la educación formal**; a la solicitud de **incorporación mayor por parte de trabajadores** –ante la empresa y ante ChileValora; y al clásico pedido de **acortamiento de tiempos** entre el proceso de evaluación y la entrega de certificados. Así, en palabras de los actores consultados:

##### Sobre la difusión y la homologación

*“Pero, ¿de qué sirve, para qué lo hice? No sé, **me parece que falta darle un lugar, difusión**. Por eso mismo **la empresa no lo ha utilizado como una herramienta de venta hacia los clientes, porque a lo mejor tampoco los clientes, el país, y en general sepan que existe este sistema, de lo bueno que es, y que a lo mejor es equivalente a estudios**. El peso que tiene una certificación, hoy no sabemos. Más allá de que el trabajador tiene un cartón que es un reconocimiento para él y que dice que es competente o profesional en algo, pero no vale. A lo mejor la familia está orgullosa, está contenta y todo el cuento, pero eso ¿de qué le vale en otra parte?”* (Jefa Área Capacitación y Desarrollo)

*“---**la importancia de la Certificación...**porque se encontró con que: ‘Oye, pero si yo estoy certificado por ChileValora como trabajador de Supervisor de Naves, Supervisor de Patio, Supervisor de "X", **Y resulta que el Gobierno me está dejando fuera de tal beneficio, por ejemplo, porque según ellos, el contrato me dice que yo no soy trabajador portuario. Pero resulta que yo estoy certificado como trabajador portuario**. Hicimos todo el proceso y salí certificado’. Y resulta que no reconocen el certificado del Chile Valora este. Entonces ahí es cuando uno se encuentra con que entonces para qué estamos certificando”.* (Jefe Operativo)

### Sobre la alineación con el sistema de educación superior

“¿**Tiene una validez si quiere ligarlo a educación superior?** Es lo mismo que pasa hoy con los liceos técnico profesionales, el chico sale con un cartón de especialización y quiere estudiar en educación superior, y eso no vale nada, o es igual a uno egresado de científico humanista. Si no vale en un liceo técnico, que estudian la especialidad, acá falta mucho. No se reconoce ni la experiencia, ni la especialidad, nada.” (Jefa Área Capacitación y Desarrollo)

### Sobre la participación de trabajadores y representantes

“Tendríamos que tener más conversaciones para que todos los dirigentes tengan una visión concreta; pero **de ChileValora no nos invitaron a participar**”. (Dirigente sindical)

“A lo mejor, es una sugerencia, **sería bueno incorporar al trabajador en la decisión de cómo hacer un poco la certificación**, digamos, porque somos los involucrados (...) Por intermedio de los Sindicatos...por intermedio...porque Ud. no va a poder meter a toda la gente en un salón para explicarle... a lo mejor desglosarlos, no sé, por áreas, por sindicato, por departamento, no sé cómo podemos hacerlo”. (Jefe Operativo)

### Sobre los tiempos para la entrega de certificados

“Fue bastante bueno, en general estuvo bien. Lo que sí es que **demora un poco el proceso de entrega de los certificados**”.

“Ahí la gente se inquieta, por ejemplo, ahora (2016) terminaron en agosto y pasaron varios meses y no llegaban los certificados, hasta fin de año. . . **el tema de la demora en la finalización del proceso**, la certificación de la Certificación de Competencias que es en el fondo el objetivo de hacer esto y para los trabajadores, que es obtener este certificado es algo que se ha demorado”.

#### ➔ LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN RELACIÓN AL PROCESO DE EVALUACIÓN EN PARTICULAR

En el caso de Muellaje, de manera mayoritaria los **trabajadores no encuentran aspectos negativos** respecto al proceso de evaluación propiamente tal (21 de los 40 trabajadores, lo que equivale al 52.5%). Los aspectos que congregan algún nivel mayor de **crítica** remiten a los **criterios de** evaluación –dando cuenta de una desaprobación a los ‘perfiles’ seleccionados-, los **tiempos** de manera global, o de entrega de **certificados**, en forma acotada:

Tabla Nº 111.  
Muellaje del Maipo  
¿Cuáles han sido los aspectos negativos del proceso de evaluación?  
Respuesta múltiple: primera y segunda mención agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Muellaje del Maipo	N
Aspectos negativos	Ninguno	44,7%	21
	Criterios de evaluación poco acordes con la función o trabajo realizado	12,8%	6
	Problemas con los tiempos	12,8%	6
	El proceso de entrega de certificados	8,5%	4
	Otro: ¿Cuál?	6,4%	3
	Ambiente de evaluación no apropiado	4,3%	2
	Falta de conocimientos o experticia por parte del evaluador	2,1%	1
	Incomodidad o interferencia ocasionada por ser observado en el trabajo	2,1%	1
	Corta vigencia del certificado	2,1%	1
	Falta de reconocimiento de certificación	2,1%	1
Interferencia con las labores realizadas, resta tiempo a las labores	2,1%	1	
TOTAL		100,0%	47

#### I.4.2.8. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA

La disposición a continuar participando en el sistema queda en evidencia en el **objetivo de certificación ‘masivo’**: la idea es que **toda la plana de trabajadores exhiba a lo menos un certificado**:

*“La idea es que por lo menos cada trabajador cuente con al menos una certificación porque aquí hay muchos trabajadores que son polifuncionales, hacen más de una función, entonces la idea es que en la función que es titular esté certificado. Ese es el objetivo como empresa, que cada trabajador de acá cuente con al menos un certificado en el cual es titular” (Jefa Área Capacitación y Desarrollo)*

#### I.4.2.9. EN SUMA...

- Muellaje **participa en el ciclo completo del Sistema de Certificación de Competencias**: es convocado por la Cámara Portuaria para el trabajo inicial de **elaboración de perfiles**; continúa participando en la **creación del centro certificador**; y además **selecciona y presenta para su acreditación ante ChileValora** a trabajadores, como evaluadores del sistema. Así, desde ese nivel de inmersión y ante la invitación y la asignación de becas, comienza con el **proceso de evaluación y certificación de trabajadores el año 2013**.
- La **motivación** principal tiene que ver con la necesidad de **cumplir con las exigencias del mercado** al cual está orientada: se trata de una **señal** en la línea de los **estándares de calidad y seguridad exigidos en sus procesos**. Como motivación complementaria, al objetivo de proyección de ‘imagen’ se adiciona el **desarrollo de la línea de responsabilidad social empresarial** orientada a los trabajadores. motivación y compromiso en los trabajadores entrega **de reconocimiento a los trabajadores**, en forma de señal ‘objetiva’.
- En ese marco, el **uso efectivo** remite a la certificación como **herramienta demostrativa de cumplimiento de los requisitos de los sistemas de gestión ambiental y de calidad**; y como herramienta de **entrega de reconocimiento a los trabajadores**, en forma de señal ‘objetiva’.
- Las **exigencias de trazabilidad del mercado** al que está dirigido Muellaje, son las que potencian el uso de la certificación. Sin embargo, el **acceso al financiamiento** se suma como variable crucial y la permanencia se asocia a la **recepción de becas y el uso de franquicia**. Por otra parte, la presencia de **evaluadores provenientes de la propia empresa** constituye un tercer elemento de uso y legitimidad del sistema.
- Los **critérios de selección de cargos** se relacionan con la **disponibilidad de perfiles pertinentes y evaluadores propios** asociados a los mismos. En cuanto a la **selección de trabajadores**, la empresa explicita que, propendiendo a la certificación de todos, el **ingreso escalonado** ligado al número de becas disponibles privilegia en función de la **antigüedad**. Los trabajadores, en cambio, no tienen una percepción unívoca y **la mayoría aduce selección**, motivada principalmente por **tipo de contrato** –lo que entra en contradicción con lo declarado por la propia empresa.
- La **certificación y la capacitación no están coordinadas**, y no hay conectores ni *antes* ni *después* del proceso –como capacitación o entrenamiento previo o remedial. Lo que se corresponde con la percepción de los propios trabajadores en las dos terceras partes de los casos, y desde la empresa se asocia al nivel de experiencia de los operadores y la muy baja posibilidad de resultar “aún no competente”.
- A nivel de **resultados**, para la **empresa** se reconoce un **mejoramiento de la imagen internacional** en términos de compromiso ambiental y compromiso con la seguridad; además de una contribución no probada al mejoramiento de las condiciones efectivas de seguridad (“un granito de arena”). En lo que hace a los **trabajadores**, la certificación tendría un efecto sobre su **empleabilidad**, así como sobre su propia **seguridad personal o laboral**. Además –y esto es reconocido principalmente por ellos mismos- la contribución a la autoconfianza o mejoramiento de su propia imagen laboral, resulta fundamental.
- En términos de **recomendaciones**, aspectos importantes se relacionan con el dinamismo del sector que torna necesaria la **actualización en la oferta de perfiles**; la necesidad de una **mayor difusión del sistema** con el objetivo de brindarle validación ante otros actores; el requerimiento de **alineación del sistema de certificación con el de la educación formal**; y a la **reducción de tiempos** generales y de entrega de resultados y certificados.



- Finalmente, Muellaje muestra **disposición a continuar participando** en el sistema con el objetivo de certificar a toda su planta; aun cuando en el marco de las recomendaciones generales y del **acceso al financiamiento** ya explicitado.

## I.5. SECTOR: MINERÍA DEL COBRE

### I.5.1. CODELCO, DIVISIÓN ANDINA

**Codelco** es una empresa autónoma, propiedad de todos los chilenos y chilenas, principal productora de cobre de mina del mundo, líder en reservas del mineral a nivel planetario y motor del desarrollo del país.

Su misión es desplegar en forma responsable y con excelencia, toda su capacidad de negocios mineros y relacionados en Chile y en el mundo, con el propósito de maximizar en el largo plazo el valor económico y los respectivos aportes al Estado.

Todos los aportes de la empresa se entregan al Estado, los que suman en los 45 años de historia más de US\$ 104 mil millones. Hasta diciembre de 2015 Codelco posee activos por US\$ 33.443 millones y un patrimonio que asciende a US\$ 9.732 millones.

Específicamente la **División Andina** se ubica a más de 3 mil metros de altura sobre el nivel del mar en la Región de Valparaíso. Las operaciones combinan rajo abierto y mina subterránea. En la actualidad esta división realiza la explotación de minerales en la mina subterránea de Río Blanco y en la mina a rajo abierto Sur Sur.

Ubicada a ochenta kilómetros al noreste de Santiago, entre los 3.700 y 4.200 metros sobre el nivel de mar, la división tiene un **método de explotación mixto** (subterráneo y a rajo abierto) y cuenta con las reservas minerales más importantes de Codelco.

La División Andina produce alrededor de **220 mil toneladas de concentrado de cobre fino anuales** y 5.000 toneladas de molibdeno.

Cuenta con una **dotación propia de 1.680 personas** (a diciembre de 2015) y **2.808 pertenecientes a empresas colaboradoras** de apoyo a la operación.

A continuación, se sistematiza algunas características de relevancia como marco del proceso de certificación de trabajadores(as):

Indicadores	CODELCO, DIVISIÓN ANDINA
a) RUBRO	Explotación de minas y canteras
b) CARACTERÍSTICAS BÁSICAS:	Tipo de explotación: mina subterránea y mina a rajo abierto. Operación: desde 1970. Ubicación: Los Andes, Región de Valparaíso. Producción: 193.341 toneladas métricas de cobre fino.
c) AUTONOMÍA DE LA EMPRESA:	Estatual, con autonomía en las decisiones.
d) CASA MATRIZ O SUCURSAL	El estudio de caso se realiza en Codelco Andina, división de la empresa con Gerencia propia.
e) PROPIEDAD DE LA EMPRESA	Propiedad estatal
f) PROPIEDAD DE LA EMPRESA	Nacional
g) REGIÓN DONDE SE UBICA LA MATRIZ O SUCURSAL EN ESTUDIO.	En lo referido a la explotación y comercialización, Codelco cuenta con las siguientes divisiones: <b>Andina (V Región), caso seleccionado</b> . Chuquicamata (II Región), El Teniente (VI Región), Gabriela Mistral (II Región) Ministro Hales (II Región), Radomiro Tomic (II Región) y el Salvador (III Región). Se suma la Fundación y Refinería Ventanas (V Región), y las sedes centrales (XIII Región).
h) FECHA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA (AÑO).	1955 (CODELCO) 1970 (CODELCO División Andina)
i) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.	Codelco tiene tres ejes en los que organiza su actividad: minero, comercial e industrial.  Específicamente los giros son:

Indicadores	CODELCO, DIVISIÓN ANDINA
	<p><b>133000 - Extracción de cobre (principal)</b>            401019 - Generación en otras centrales N.C.P.            401020 - Transmisión de energía eléctrica            401030 - Distribución de energía eléctrica            514130 - Venta al por mayor de combustibles gaseosos            519000 - Venta al por mayor de otros productos N.C.P.            630200 - Servicios de almacenamiento y depósito            742141 - Servicios de ingeniería prestados por empresas N.C.P.</p>
L) EN PORCENTAJE: ¿QUÉ PARTE DE SU PRODUCCIÓN SE EXPORTA?	<p>84%            ** La cifra es reconstruida</p>
M) INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES	<p>En División Andina hay 3 sindicatos:            Sindicato de Integración Laboral            Sindicato Unificado de Trabajadores            Sindicato de Supervisores Rol A</p> <p>*** (Los sindicatos a nivel nacional son cerca de 120)</p>
N) TAMAÑO (TOTAL EMPRESA). NÚMERO DE TRABAJADORES MÁXIMO Y MÍNIMO DURANTE 2016.	<p>Codelco General Personal Propio            19.718 a fin de 2014            18.247 a diciembre 2015            18.605 a diciembre 2016</p> <p>Codelco División Andina Personal Propio (2016)            Hombres: 1594            Mujeres: 88            Total: 1682</p>
O) N° DE TRABAJADORES EVALUADOS O ENVIADOS A CERTIFICACIÓN AÑO 2016	<p>Total área seguridad: 69            Hombres 69            Mujeres: 0</p> <p>Total UCL Técnicas: 24            Hombres: 24            Mujeres: 0</p>
P) N° DE TRABAJADORES DECLARADOS CERTIFICADOS (DECLARADOS "COMPETENTES") EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN 2016	<p>75            ** Total certificables menos deserción.</p>
Q) ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS	<p>Presidente ejecutivo            Vicepresidencia de Recursos Humanos (Sede central)            Gerente de Desarrollo de Personas y Gerente de Relaciones Laborales            Vicepresidencia de operaciones centro sur            Gerente General División Andina            Gerencia Recursos Humanos División Andina</p>
R) LOCALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	<p>Dentro de la empresa en el ámbito central (Vicepresidencia) y dentro de la División (Gerencia)</p>
S) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA RECURSOS HUMANOS)	<p>Recursos Humanos División Codelco Andina, reporta tanto a Gerencia General Codelco Andina, como a la Vicepresidencia de Recursos Humanos Sede Central.</p>
T) ESTRUCTURA DE ÁREA DE CAPACITACIÓN	<p>Capacitación (o formación), depende de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, que a nivel central depende directamente de la presidencia ejecutiva y el directorio.</p>
U) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA CAPACITACIÓN)	<p>Capacitación (o formación), depende de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, que a nivel central depende directamente de la presidencia ejecutiva y el directorio</p>

Indicadores	CODELCO, DIVISIÓN ANDINA
v) INSTANCIA DE TOMA DE DECISIÓN PARTICIPACIÓN EN PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	La certificación se instaló a partir de un acuerdo entre el gobierno y Codelco. Lo que la localiza a nivel de directorio.
w) INSTANCIA DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN	Gerencia y Dirección de Recursos Humanos
x) TAMAÑO DE LA EMPRESA, SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN/VENTAS AÑO 2016:	Gran empresa.
y) PRESENCIA Y EXTENSIÓN DE LA EMPRESA EN EL PAÍS:	II Región. 4 divisiones III Región 1 división V Región 2 divisiones VI Región 1 división XIII Región 1 Sede Central
<p>ACTORES ENTREVISTADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* RODRIGO LILLO, ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS<sup>39</sup>.</li> <li>* JOSÉ RAMÍREZ: INGENIERO DE PROCESO<sup>40</sup>.</li> <li>* PAOLA CARVAJAL, ESPECIALISTA DE DESARROLLO<sup>41</sup>, CODELCO CENTRAL.</li> <li>* ALDO BELIMELLIZ, DIRECTOR. SINDICATO UNIFICADO DE TRABAJADORES DE EMPRESA (SUT).</li> <li>* NELSON CÁCERES, SECRETARIO DEL SINDICATO DEL INTEGRACIÓN LABORAL (SIL).</li> <li>* TRABAJADORES: ENCUESTA (37)</li> </ul>	

### 1.5.1.1. ALGUNOS ANTECEDENTES MARCO DE LA CERTIFICACIÓN

#### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Y CERTIFICACIÓN

En Codelco, División Andina, la gestión de capacitación (o formación), reporta a la Vicepresidencia de Recursos Humanos, que a nivel central depende directamente de la presidencia ejecutiva y el directorio.

Para el 2016 cabe destacar para esta División, los siguientes indicadores clave:

- \* El índice de capacitación es de 1,6
- \* Las horas promedio por persona ascienden a 34,4
- \* La inversión promedio por trabajador asciende a (USD) 624

<sup>39</sup> "Buena, como te comentaba... si bien dentro... porque finalmente la acreditación de competencias donde se ha instalado dentro de nuestro sistema de RRHH, dentro del desarrollo de carrera laboral. Es decir, los trabajadores requieren acreditación de distintas competencias para acceder al puesto. Y en ese sentido yo me ocupaba un poco más del rol del diseño, donde veía qué competencias según los perfiles, mirando lo que estaba en ChileValora, lo que estaba en nuestros perfiles; haciendo el match, básicamente. Y hoy en día yo estoy encargado de hacer la operativización del tema que es otro punto. O sea, hoy día estamos en el diseño y en la operativización". (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).

<sup>40</sup> Ha tenido responsabilidad en el proceso iniciado el 2008 con la acreditación interna; y se suma posteriormente al proceso de certificación.

<sup>41</sup> A cargo de temas de formación a nivel corporativo. Actualmente en nivel central, con experiencia previa en Andina y en Ventanas.

Como otros indicadores de contexto, Codelco reporta “personas competentes” en el “Registro de la Comisión Calificadora de Competencias en Recursos y Reservas Mineras”, en el marco de la Ley N° 20.235 que regula la figura de las personas competentes y crea la Comisión Calificadora de Competencias en Recursos y Reservas Mineras. Para el 2016, dos personas de la División Andina se inscriben en este registro.

En línea con la **agenda estratégica de recursos humanos**, durante 2016 Codelco focaliza la gestión en las iniciativas vinculadas a las necesidades del negocio, establecidas en tres ejes estratégicos. Entre ellos, la **certificación de competencias laborales** se inscribe en el eje **“productividad”**.

La **relación entre capacitación y certificación** viene dada desde la planeación anual, y se enlaza con el **desarrollo de carrera laboral**; lo que quiere decir que **en parte son la carrera laboral y/o los requerimientos del cargo** los que determinan el plan de capacitación y certificación pertinente:

*“Hay un **programa de capacitación** que se tiene que hacer **a principio de año**, y que eso, ese programa de capacitación como antecedente, **tiene que tener el desarrollo de carrera laboral** de los trabajadores, **y qué competencias necesita de acuerdo a su rango de escala o de sueldo**; por decirle, no sé, una escala 7, necesita dos competencias certificadas para entrar al ranking, y ese trabajador tiene una competencia, entonces, lo que va a ocurrir es que ese trabajador en ese año tiene que estar en el programa de capacitación para una competencia, para que en el año lo capaciten y certifique, y entre al ranking; ese es como el foco, **desarrollo de la carrera laboral en base a lo que necesite de acuerdo a su expertise o categoría**, porque ahí se va dando su expertise, qué competencias necesita, y si el trabajador las tiene todas o cumplió con todas, lo más probable que no esté programado para esa capacitación en ese año, se le da prioridad a otro (Dirigente Sindical SIL).*

Otro aspecto a resaltar es la **experiencia previa de certificación interna** de Andina, llamada **acreditación**. Se trata de una experiencia muy potente que ha generado una reflexión respecto a los procesos de acreditación / certificación, que torna difícil la separación entre ambas en el discurso de los entrevistados(as).

#### CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES

La División Andina de Codelco concentra un total de **1682 trabajadores** al año 2016, principalmente hombres con el 94.8% de su dotación.

A su interior, los participantes del proceso de evaluación y certificación, se ubican en términos etéreos por **sobre los 31 años**, con casi la mitad en el rango adulto de 31 a 45 años; y un 43.2% de los participantes superando los 46. La **escolaridad** se concentra distribuye de manera pareja entre la **media** y la **técnica**. Lo que estaría indicando un **uso complementario de la certificación**, distinto al proporcionado por el sistema de educación formal; en consecuencia, distinto al observado en el ámbito del retail o supermercados, donde el certificado ‘*sustituía*’ algo que el sistema formal no podía entregar. Se trata –se verá más adelante- de saberes específicos, adquiridos en base a la experiencia y no en el aprendizaje ‘escolar’.

Tabla N° 112.  
Codelco Andina  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, empresa (respuestas validas)

		Empresa Codelco, Andina %	N
Sexo	Hombre	100,0%	37
TOTAL		100,0%	37
Intervalos de edad	18 a 30 años	8,1%	3
	31 a 45 años	48,6%	18
	46 a 60 años	43,2%	16
TOTAL		100,0%	37
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Media completa	45,9%	17
	Técnica profesional incompleta	10,8%	4
	Técnica profesional completa	40,5%	15
	Universitaria incompleta	2,7%	1
TOTAL		100,0%	37

Tabla N° 112.  
Codelco Andina  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, empresa (respuestas validas)

		Empresa	
		Codelco, Andina %	N
Nivel de educación (completo o incompleto)	Media	45,9%	17
	Técnica	51,4%	19
	Universitaria o mas	2,7%	1
TOTAL		100,0%	37
Antigüedad en la empresa	Entre 1 año y menos de 2	5,6%	2
	Más de 5 años	94,4%	34
TOTAL		100,0%	36

#### INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Son **tres** las **instancias de representación de los trabajadores** en la División Andina: el **Sindicato de Integración Laboral**; el **Sindicato Unificado de Trabajadores**; y el **Sindicato de Supervisores Rol A**.

Al 31 de diciembre de 2016, la **afiliación sindical** alcanza al **88.8%** y al **99.8%** de la dotación propia con contrato indefinido de supervisores y operadores, respectivamente. Lo que marca la relevancia de los sindicatos para cualquier toma de decisiones.

#### 1.5.1.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN

El uso efectivo dado en la División Andina a la certificación de sus trabajadores, independientemente de la motivación original y de las expectativas subsistentes, se enmarca en la **gestión de recursos humanos** tanto a nivel de movimientos de personal o **desarrollo de carrera**; como en lo que hace a la **detección de brechas de competencias** no sólo **'trabajador – estándar'** sino, además, y de manera importante, en el **análisis de los propios procedimientos** implementados.

#### HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: DESARROLLO DE CARRERA

Si bien considerándolo un proceso dificultoso, el uso principal atribuido remite al **desarrollo de carrera laboral** o **validación de la política de ascensos**. Uso en el que el discurso es 'transparente', siendo reconocido por todos los estamentos: niveles gerenciales nacionales o divisionales, jefaturas, instancias de representación y trabajadores:

*"Mira, en el equipo de RRHH a pocos nos hace sentido seguir certificando o acreditando. De hecho, yo el día viernes no te pude contestar porque estoy con acreditaciones del área staff, y en verdad ha sido un cacho por donde lo mires. Porque igual es difícil generarle desarrollo de carrera a personas que tienen cargos más específicos. O sea, si ya con suerte estamos haciendo lo de las áreas de operaciones, con esto es más difícil, pero tenemos compromiso y finalmente lo estamos haciendo porque tenemos que hacerlo. Entonces nosotros sí o sí vamos a ir poniendo al frente la certificación en nuestro desarrollo de carrera laboral. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

*"Porque nosotros acá como Andina nosotros hemos ocupado el sistema de acreditación y de certificación como una parte de una estructura de desarrollo de carrera, donde nosotros al viejo le medimos las competencias, evaluamos el desempeño de acuerdo al negocio, vemos como esta su ausentismo, su presencia laboral y la antigüedad que tiene el viejo sin ser movido y bajo ese polinomio el viejo tiene opción de ascender dentro de la división". (Dirigente Sindical SUT)*

*"(...) la certificación es parte de un proceso más grande que es el desarrollo de carrera laboral. Digamos es un 10 por ciento de lo que nosotros tenemos dentro de nuestro desarrollo de carrera laboral, que es bien importante pero no es lo único. Lo que sí buscamos con este sistema de desarrollo de carrera laboral, donde las competencias son un aporte importante, es que de alguna manera se impactaran algunas variables de negocio". (Ingeniero de Procesos).*

*"También esto va muy apalancado del desarrollo de carrera; yo creo que también ese es un objetivo súper importante para generar esta certificación, para un mecanismo de 'cómo yo hago que desarrolle la carrera un trabajador' (...) yo*

creo que lo utilizaron mucho, y lo siguen utilizando hasta el día de hoy. Como también un **tema meritocrático del trabajador**, porque en el fondo, antes, los **ascensos**, los desarrollos que tenían los trabajadores eran más bien ‘dedocráticos’ entonces dijimos ‘pucha, cómo podemos hacer pa’ que este sistema en realidad sea más que nada por el mérito del trabajador y no sea por un tema más subjetivo, a lo mejor de la jefatura...’. (Especialista en Desarrollo, Subgerencia de Recursos Humanos, CODELCO Central, ex Andina).

Como es factible observar, forma así parte de una estrategia de negocios que **conecta formación, puestos, carrera, procedimientos y productividad**.

“(…) teníamos un equipo asociado a un nivel remuneracional, entonces esa persona en el fondo estaba súper estática en ese cargo, entonces dijimos **“tenemos que hacer un modelo de un cargo más polifuncional, donde la persona vaya creciendo dentro de su cargo”**. Y, ¿cómo va a crecer? En la medida que tenga certificadas de sus competencias y había otros requisitos que también pedíamos ahí –la asistencia al trabajo, por ejemplo, las notas de su gestión del desempeño; había varias cositas que poníamos en la juguera, y al final hacíamos un ranking donde decíamos “ya, estos son los trabajadores que están mejores rankeados”, y de acuerdo a las notas de la división, etcétera, **se otorgaba un porcentaje de ascenso** (...) yo entiendo que Andina lo sigue manteniendo, porque igual **era un acuerdo que tenían con los sindicatos**, con los convenios colectivos y eso (...)” (Especialista en Desarrollo, Subgerencia de Recursos Humanos, CODELCO Central).

Ahora bien: este uso como **herramienta de estandarización de ascensos**, podría atender de alguna manera contra este **objetivo concatenado de mejoramiento del procedimiento** o del estándar. En la visión de un dirigente sindical, la necesidad de certificación para el ascenso, ‘debilita’ a esta herramienta o la torna **menos exigente en relación al estándar**. Sin embargo, retirarla del polinomio sobre el que se asienta la movilidad, tendría a su vez consecuencias sobre el probable interés de los propios trabajadores en la certificación. Se trata -plantea esta voz de manera aislada- de un tema importante a reflexionar y dirimir de manera seria:

“Y por la importancia del riesgo, por lo tanto, **sí hemos tenido incidentes con personas que están certificadas en el equipo**, entonces, eso **los ha llevado a cuestionarlo o a hacer un análisis de que el problema lo tenemos que la capacitación es deficiente o hemos forzado el sistema para que acredite porque le genera movilidad**, pero no nos hemos dado el tiempo que realmente se necesita para decir que está certificada la persona. La pregunta que nos hacemos, **saquémoslos del indicador que genera movilidad dentro de la compañía, y dejémoslo aparte**. La pregunta, y ahí la duda que nos hacemos: ¿se perderá la motivación, o no? Si lo dejamos solamente: ‘ya si tú quieres, entra al proceso de certificación y competencias’, si me voy a meter a un proceso que no me va a significar nada. Incentivo, o sea, **lo que quiero señalar es que esto ha entrado fuertemente, porque está de la mano con el incentivo económico o de movilidad al interior**, y como toda herramienta para que entre a la cultura, tiene que tener dos cosas: primero, que esto le sirva a la compañía para sus indicadores, para el negocio, tener trabajadores capacitados, multifuncionales, que no se accidenten, pero también va de la mano un incentivo de los trabajadores para que entren a esta cultura, a esta nueva cultura, y eso fue lo que hicimos (Dirigente Sindical SIL).

#### DETECCIÓN DE BRECHAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES (O DE PROCEDIMIENTOS)

Como se adelantaba, se trata de un uso orientado no sólo a mejorar el desempeño y la calificación de los **trabajadores(as)**, sino de mejorar asimismo los **procedimientos**, y la interacción entre ambos. Así se revelan a través de este uso -por ejemplo- los ‘vicios’ de la tradición en el hacer:

“Entonces no era un tema de trabajador, sino que de la organización, del liderazgo a lo mejor de la jefatura, entonces más que nada, más que el resultado final, era **cómo también identificar dónde teníamos aquellos puntos críticos donde podíamos hacer una gestión distinta para mejorar aquellas cosas que estaban más débiles**. Entonces fue súper buen ejercicio saber ‘chuta, sabes qué, nos está pasando que **a lo mejor en los temas de seguridad no nos estamos dando cuenta que los tres puntos de apoyo para subirse a un aparato grande, los viejitos no lo ocupan porque están acostumbrados a sólo ocupar uno**’. ¿Ya? Ese tipo de cosas. Entonces, claro, efectivamente a lo mejor en ese momento no tenía incidente, pero era un foco súper crítico de que en cualquier momento se podía desencadenar una cosa por ahí. Entonces la idea era **poder corregir eso, cerrar esa brecha**, y más que nada estar más seguros y tranquilos de que sí se iba a operar bajo esas condiciones. (Especialista en Desarrollo, Codelco Central, ex División Andina)

“Otra cosa importante es que en el proceso y de acreditación en Ventana, yo dije “sabes qué, hagamos una evaluación, una medición para ver qué tanto impacto tiene esto realmente”. Sigo con esa lógica de “pucha, me gustaría aislar todas las variables y todo lo demás para ver cuál es el impacto directo real que tiene esto, que es súper difícil de hacer, pero

*hicimos un análisis ROI, que es del retorno de la inversión, pa' ver si efectivamente estábamos teniendo algún beneficio del proceso, y **más que nada nos dimos cuenta de que había ciertas prácticas culturales que impedían que los trabajadores hicieran algunas cosas.** Por ejemplo, como yo te decía, partimos con el tema de seguridad, entonces los trabajadores antes de partir cualquier tarea tienen que hacer una ART, que es como una hoja donde ellos identifican todos los riesgos que va a tener esa tarea, y que los tienen que levantar y por lo tanto decir 'oye, ojo que aquí estamos expuestos, por ejemplo, a alta temperatura'. ¿Y cuáles son las medidas de prevención que estoy tomando antes de hacer la tarea para evitar cualquier cosa, ya? Entonces, **esa hojita, que la tienen que hacer todos los trabajadores antes de iniciar una tarea, por ejemplo, la hacía el jefe de turno, y sólo el jefe de turno,** entonces ahí decíamos "chuta...". Porque, claro, el jefe de turno decía "no, yo la hago, ustedes operen". ¿Me entiendes? Entonces nos dimos cuenta" (Especialista de Desarrollo, ex Andina)*

El 'uso' en el marco de **mejoría de procedimientos es nuevo e intencionado.** La mejoría en los indicadores de productividad claramente aparece como telón de fondo motivando este uso. En la evaluación, se reconoce que **la acreditación interna no ha sido capaz** de generar este diagnóstico a nivel de brechas grupales o de procedimientos. Y se intenciona este uso en el marco de la certificación y la nueva relación con la Universidad Técnica Santa María:

*"(...) la empresa con la que hacíamos los reportes hace poco no era capaz de entregaros un informe más o menos global o una recomendación que nos dijera (...) No eran capaces de entregar eso, entonces nos costaba un poco más ver dónde estaban los grupos, o qué brechas... **porque una cosa son las brechas individuales, pero para hacer gestión lo que más sirve son las brechas grupales o brechas organizacionales,** porque como tu decí, a veces puede ser que el resultado de la certificación/acreditación –lo voy a hablar indiferenciado porque yo creo que es más o menos lo mismo; sé que certificación tiene que ver con ChileValora de todas maneras... pero al menos lo que hemos hecho acá en acreditación hoy día a nosotros no nos daba tanto tiempo sobre **qué cosas deberían mejorar respecto al cómo estamos trabajando.** Ahora, sí sé, y eso lo tiene bien incorporado ChileValora, que las brechas podrían ser... medir q nivel organizacional. Que tenga que ver con decir "finalmente esta brecha tiene que ver con que no se ha dado un procedimiento adecuado, no se ha difundido este proceso que es clave". Pero **ese tipo de reflejo la acreditación interna no era capaz de dar. No tengo la certeza que la certificación lo pueda dar, pero es pate de lo que queremos hacer hoy día con la Santa María**". (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

### I.5.1.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN

#### ➔ LA VISIÓN DE LA EMPRESA Y LAS INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN

##### MEJORAR INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

La **motivación inicial** de Codelco, remite al **mejoramiento de indicadores de productividad,** lo que queda clara y consensuadamente establecido en el discurso de los distintos niveles, corporativo, divisional y sindical:

*"O sea, lo que se pretendía no era solamente a través de la certificación o la acreditación, porque aquí inciden varias cosas, pero **el valor agregado** que nosotros como RRHH queríamos ofrecerle a la línea era que a través de estos procesos pudiéramos **apalancar de alguna forma el mejoramiento de los indicadores:** a lo mejor podían estar en un nivel aceptable, pero nosotros, nuestra oferta era que eso aún podía ser mejor. Y cómo lo lográbamos. (Especialista en Desarrollo, Codelco Central, ex División Andina)*

*"(...) y la empresa iba a ganar con tener gente más capacitada, más preparada, multifuncional, tomando este nuevo desafío que era este **cambio de la organización y aumento de la productividad,** esa era la búsqueda, y por otro lado, a los trabajadores le aseguraban movilidad, capacitación permanente... ese era como a lo que se asociaba". (Dirigente Sindical SIL).*

De tal modo, aun cuando se pone énfasis en la contribución al **desarrollo regulado de carrera,** se liga esta posibilidad de crecimiento a una **mejora en la tarea,** en los resultados; **ergo, en la productividad:**

*"El desarrollo de carrera laboral lo que busca es dar ascensos de una manera justa, a través de un sistema regulado. Eso es lo que busca nuestro desarrollo de carrera. Y nuestro desarrollo de carrera, que en el fondo incorpora el tema de las competencias tiene dos patas: por un lado, dice que 'vamos a otorgar ascensos por mérito', mejorar los resultados de negocios y tomar en cuenta los resultados de negocios para dar los ascensos, porque no puede ser que a tal negocio le*



vaya mal y les damos a todos: **si nos va bien como negocio damos ascenso**, si nos va mal no podemos darle a todos. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).

En esta línea, los **temas de seguridad** también cobran relevancia en ese *mejor-hacer-productivo*, desde los tiempos de uso de la acreditación interna:

*“(...) para el sector minero, yo creo que está el **tema de la seguridad** que es súper importante: aquí **cualquier mala maniobra, descuido, de un segundo, puede provocar un accidente fatal**, así de grave, entonces **este tema de la acreditación principalmente lo que nos permitía era estar tranquilos de que las personas que estuvieran manejando un equipo, por ponerte un ejemplo, sabían hacer su pega, y lo hacían de acuerdo a un estándar**, que en este caso estaba definido por los procedimientos de trabajo (...)”.* (Especialista en Desarrollo, Subgerencia de Recursos Humanos, CODELCO Central, ex Andina).

VALIDAR LA POLÍTICA DE ASENSOS ANTE TRABAJADORES Y SUS REPRESENTANTES, PROPICIANDO EL DESARROLLO DE CARRERA LABORAL

Al objetivo último de impactar en indicadores de productividad, se le adiciona en Andina la **motivación de generar un sistema ‘objetivo’ y transparente de movilidad interna**. Como vuelve a apreciarse en cada frase, la visión estratégica y sinérgica de la certificación liga varios aspectos de la gestión de la División. Se aprecia un modelo causal: al centro los procedimientos y como objetivo su optimización:

*“El DCL, **Desarrollo y Carrera Laboral se creó como un sistema para dar transparencia al sistema de ascensos**, porque **antes estaba esta mala práctica de que los jefes tenían el poder de a quiénes le daban los ascensos** que en general era a los regalones... entonces RRHH en este esfuerzo de hacer un sistema más transparente, un sistema sólido, que tuviera participación el trabajador en su ascenso, o sea que hubiese mérito de él a la hora de ... se crea un sistema, que es este (muestra la carpeta) en el cual, dependiendo de los resultados de negocios y del comportamiento laboral que haya tenido el trabajador, si el viejo digamos, se ha portado bien, entra a un ranking en el que **se le evalúa el desempeño, su ausentismo (...) movilidad, y también la certificación de competencias**; entra como un polinomio: **objetivo, medible y con indicadores más duros que las apreciaciones del jefe y ahí fue donde la acreditación de competencias tomó este... este revuelo**, porque dentro de los factores donde el viejo viene a ser mirado por alguien externa, que le dice cómo opera el equipo o cómo realiza el proceso del que está a cargo y esa es la gran ganada que tuvo **a la hora de ser negociado con los dirigentes sindicales porque era decirles “oye este ascenso, este sistema de ascenso tiene participación del trabajador, y además nos sirve a nosotros para mejorar la productividad, mejorar los indicadores, hacer más capacitación**” (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

RESGUARDAR LA ‘EQUIDAD’ EN LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS O CONJUGAR DESARROLLOS

A su vez, junto con constituir un elemento de consenso o acuerdo con los trabajadores y sus representantes, la certificación persigue asimismo beneficiar al trabajador, o **conjugar su desarrollo con el de la propia empresa**:

*“Es como resguardarnos un concepto como de equidad”* (Ingeniero de Proceso, Codelco División Andina)

*“(...) finalmente, el tema de la certificación, acreditación o como lo planteemos, como se llame, está **inscrito en nuestro modelo de desarrollo de personas**, y el fin de nuestro modelo es que finalmente exista un sistema, una modalidad de desarrollo para nuestra gente que sea justa, que **conjuge intereses individuales e intereses organizacionales**, de esa manera estamos todos apalancando. Dentro de ese modelo está inscrito hoy día la certificación, o acreditación, de competencias... (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

EL SÓLO DESARROLLO DE CARRERA LABORAL RESULTA INSUFICIENTE COMO MOTIVADOR: LA PRODUCTIVIDAD CONTINÚA SIENDO EL FOCO

Finalmente, desde la perspectiva de la División, **si la certificación enmarcada en el desarrollo de carrera no impacta en el mejoramiento de los procesos y de consecuente la productividad**, la posibilidad de mantenerla se debilita de manera importante:

*(...) siendo bien sincero, el DCL, además de dar un sistema de ascenso transparente también (...) Si la acreditación de competencias ello no agrega valor a la empresa, a la productividad, ... etcétera, no lo puedo meter. O sea, no puedo,*

o sea si la acreditación no me asegura eso, va a ser muy difícil que lo sigamos impulsando". (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).

#### → LA VISIÓN DE LOS TRABAJADORES

La motivación atribuida a la empresa por parte de los propios trabajadores, se asocia muy principalmente a la **política de capacitación**. Otro aspecto que adquiere relevancia se relaciona con la productividad. Como se observa, la inclusión como **criterio de ascenso**, principal 'uso' efectivo a la fecha, **no aparece en la percepción de los trabajadores**.

Tabla N° 113.  
Codelco Andina  
Motivación: ¿por qué cree que la empresa decidió participar en el proceso?  
Respuesta múltiple: primera, segunda y tercera mención, agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Codelco, Andina %	N
¿Por qué certifica la empresa?	Porque quiere saber en qué capacitar (qué aspectos necesitan refuerzo)	26,9%	21
	Porque tienen una buena política hacia los recursos humanos: los prepara, los capacita	24,4%	19
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para aumentar su motivación y su compromiso con la empresa y la tarea	10,3%	8
	Porque quiere mejorar la productividad al contar con trabajadores mejor capacitados	10,3%	8
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los clientes	9,0%	7
	Porque quiere cumplir con las normas	9,0%	7
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores por un tema de responsabilidad social	6,4%	5
	Otra	2,6%	2
	Porque quiere mejorar la productividad al tener trabajadores más contentos	1,3%	1
TOTAL	100%	78	

#### I.5.1.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN

##### RESULTADOS A NIVEL DE LA EMPRESA

En términos de resultados, si bien no se destaca elementos que permitan concluir aumentos en la productividad, el **mejoramiento de los procedimientos** a través de la estandarización y el mejor conocimiento constituye una buena base. Asimismo, se reconoce una **mejora o ajuste pertinente en los procesos de formación o capacitación**. Finalmente, efectivamente la certificación **contribuye al ordenamiento en las decisiones de movilidad y relocalización** –aun cuando, como se ha observado, explícitamente se declara que no basta como inductor:

#### → MEJORA LA EFICIENCIA DE LA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

*"¿Cuándo viene el problema? De ambas partes, cuando el trabajador queda aún no competente, cuando el trabajador no pasa. Porque la primera pregunta que se hace el trabajador es ¿Qué pasa conmigo ahora? Y la primera que se hace la empresa ¿y qué hago con este viejo? Este viejo no certificó. Entonces qué es lo que hemos impulsado los sindicatos que la empresa se tiene que hacer cargo y del punto de vista laboral en el organismo sectorial es que la empresa tiene que tener la capacidad, y es una tremenda oportunidad, porque el proceso de certificación debiera entregar las brechas que el trabajador tiene de manera objetiva, focalizada cosa que yo pueda generar una capacitación en función de esa brecha, entonces, si yo lo miro de un punto de vista ideal, si yo tengo clarito lo que al viejo le falta yo se lo puedo entregar y eso es mucho más conveniente de pescar un viejo sin saber el nivel que tiene y empezar a capacitarlo. (Dirigente Sindical SUT)*

*"(...) finalmente se genera un proceso donde tú te asegurai que, antes de certificar una competencia, el interno tenga las capacitaciones, que ha sido el principal beneficio que ha tenido la certificación de competencias: que de alguna*

manera nos está exigiendo que nuestros procesos formativos donde están los procedimientos –digamos, los procedimientos son una parte, porque son el paso a paso de cómo hacer el trabajo. De alguna manera **te orienta a estructurar mejor un proceso de formación para el trabajador, y finalmente es un círculo virtuoso...** (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).

➔ MEJORA LOS PROCEDIMIENTOS Y/O BRINDA LAS SEÑALES PARA EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS

“Entonces por lo menos para nosotros como empresa, existe el convencimiento, detrás de esto, que **efectivamente son las personas las que nos ayudan a lograr estos resultados**, y para lograr los certificados, o sea, lograr los resultados de las maneras que tenemos y que creemos en el proceso es la certificación, que te decía yo al principio, que **esto nos permite estandarizar prácticas, estar seguro que se estás aplicando los procedimientos; seguro que los trabajadores saben lo que están haciendo**, etc.” (Especialista en Desarrollo, Codelco Central, ex División Andina).

➔ FACILITA Y ORDENA ASCENSOS, PERMITE MOVILIDAD

“**Nos ha servido para el desarrollo de carrera**” (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).

“Entonces esto **implicó hacer varios cambios en la estructura organizacional**, por lo mismo; porque, en el fondo, teníamos un equipo asociado a un nivel remuneracional, entonces esa persona **en el fondo estaba súper estática en ese cargo**, entonces dijimos ‘tenemos que hacer un modelo de un cargo más polifuncional, donde la persona vaya creciendo dentro de su cargo’. **Y, cómo va a crecer? En la medida que tenga certificado de sus competencias y había otros requisitos que también pedíamos ahí** –la asistencia al trabajo, por ejemplo, las notas de su gestión del desempeño–; había varias cositas que poníamos en la juguera, y al final hacíamos un ranking donde decíamos ya, estos son los trabajadores que están mejores rankeados’, y de acuerdo a las notas de la división y qué sé yo se otorgaba un porcentaje de ascenso. (...) En ese tiempo –actualmente no lo sé– iban de un 7 a un 15%. Era bastante alto respecto de lo que hoy día podemos hacer. (Especialista en Desarrollo, Codelco Central, ex División Andina)

➔ FACILITA REINGENIERÍA DE PUESTOS Y FUNCIONES

“(...) nosotros **tenemos lamentablemente enfermos profesionales** entonces muchas veces esos enfermos profesionales tienen que salir de su área y ser reubicados y esos viejos reinventarse; por lo tanto, **el proceso de certificación también nos ha servido para eso, para poder darle a los viejos una nueva ubicación**, ya y poder formarlos y hacerles una capacitación asociada a lo que viejo va a ir (...). (...) ahora hay un proceso más ordenado, a este viejo lo vamos a agarrar, lo agarra un instructor lo capacita ya más menos lo va viendo donde el viejo se puede desempeñar y el viejo incluso puede seguir teniendo su crecimiento (Dirigente Sindical SUT)

➔ RESULTADOS NO ACORDES A POTENCIAL NI A NECESIDADES

En el marco ya desarrollado, el relato releva como necesidad actual de CODELCO el **aumento de la eficiencia: bajar los costos y aumentar la productividad**. En ese escenario, la participación en los procesos de evaluación y certificación **debiera contribuir a ese objetivo**. Aspecto para el que, desde la percepción de los actores involucrados, el **sistema está al ‘debe’** generando inversión con un bajo retorno:

“**No es que no esté sirviendo. Tenemos que ser críticos para adentro**. Tampoco le hemos sacado todo el ... Lo hemos hecho porque sí. Cómo se acordó. No es que no queramos; a veces no podemos.(...) Tenemos que contratar a externos para que nos ayude en lo documental, que no deja de ser. (...) No te queda tiempo para hacer seguimiento, re-entrenar, ver en terreno y hoy por hoy (...) Usamos la metodología LIM. (Ingeniero de Proceso, Codelco División Andina)

“En el sector minero, donde se nos muere gente, hoy día un factor que nos está afectando mucho, **si es que no logramos bajar los costos y ser más productivos** (...) Codelco, y es eso lo que está pasando, es que a la estructura adentro le está faltando mirada que de alguna manera nos ayude a orientar a ese objetivo común. Yo **creo que ChileValora lo tiene muy bien implementado para los trabajadores; pero para las empresas, y cómo conversa la certificación con las empresas, ahí faltan puentes que crear, que vayan justamente a nuestros dolores**”. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina)..

“(...) **Cuál es el objetivo final: que uno pueda tener como empresa trabajadores más competentes, que estén capacitados en los procesos que llevan a cabo; y que eso finalmente incida en un mayor retorno para la empresa**, porque finalmente esto no es un proceso gratis. Podríamos llegar a sacar cuánto sale el proceso de certificación de un

*trabajador... si uno saca la cuenta de cuántas horas lo saco fuera de la línea por tener que hacer la observación en terreno, o cuánto le tengo que pagar después en descanso para que tengan una prueba y las capacitaciones... no es un proceso que sea tan barato y tan fácil de llevarlo físicamente, pero lo hacemos igual. Y es un trabajo que lleva... un tema que lleva su trabajo, entonces tu deci 'ya, para qué hace esto'. Y si finalmente es la finalidad de la empresa, la verdad es que yo hoy día te puedo decir 'no sé'. Yo creo que ha mejorado algunas cosas, nos ha ayudado a ordenar nuestros procesos, pero no necesariamente está generando mayor rentabilidad. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

El objetivo de impacto sobre la productividad aparece como **relevante no sólo entre los niveles gerenciales**, sino asimismo entre las **instancias de representación de los trabajadores**, para las que el tema no resulta zanjado: **podría haber impactado en la productividad la mejoría en el desempeño de los trabajadores** derivada de un mayor conocimiento de tarea y 'negocio' de manera global:

*"Del punto de vista productivo, lo hemos conversado mucho con la empresa y con la jefatura, todavía no se puede tangibilizar exactamente cuál es el beneficio de la empresa al tener un trabajador certificado del punto de vista de la producción, yo creo que si desde el punto de vista de la seguridad, pero también la seguridad también es muy difícil saber cuánto me impacta en mi producción y en mi costo que un trabajador sea más o menos seguro (...) Pero cuando partió el tema, por ejemplo en la Mina Rajo se notó al tiro un cambio en la productividad y en la utilización de los equipos, porque el viejo empezó a conocer más del negocio, un más conocer del negocio, que en verdad que es lo que él hacía que impactaba en el negocio (...)" (Dirigente Sindical SUT).*

## RESULTADOS A NIVEL DE LOS TRABAJADORES

### ➔ LA VISIÓN DE LA EMPRESA Y LOS DIRIGENTES SINDICALES

En la visión de la empresa y las instancias de representación, el resultado sobre los trabajadores remite principalmente a su **efecto 'señal'** y su relación con el mejoramiento de las **condiciones de empleabilidad**; lo que en el caso específico de la División presenta características particulares: por un lado, y de manera acorde a lo que se plantea desde la literatura, esta señal en manos de los trabajadores, provocó en un inicio una revisión de la política salarial de la empresa ante los **primeros éxodos de personal en proceso de contratación**; por otro, es esta misma experiencia inicial la que confirma a **qué tipo de trabajador beneficia más la posesión de un certificado**: al **contratista o independiente** para el que las condiciones de contratación pueden ser superadas. Para el trabajador interno, en cambio, la mejora en la empleabilidad no refleja una utilidad efectiva.

### *El beneficio de la Señalización*

*"Desde el inicio... a ver, la certificación de competencias viene de un poco a transparentar el trabajo que desarrollan los trabajadores y que la universidad o los centros de estudios no lo tenían identificado como un trabajo o una función, o la ejecución de un trabajo profesional, entonces, viene a transparentar que los trabajadores puedan tener formalizado su trabajo". (Dirigente Sindical SIL).*

*"(...) es súper difícil decirle a un trabajador que tú lo vas a evaluar, (...) poder entregarle un reconocimiento y que eso tenga un peso que por ejemplo le pueda servir para su currículum es que (...), que lo va a entregar una entidad que es seria y está reconocida, en este caso, por ejemplo, uno de los centros que trabaja mucho con nosotros es el de la Santa María, entonces eso también le da otro plus". (Dirigente Sindical SUT)*

### *La Señalización provoca Mejora en Empleabilidad y consecuente Migración; Ergo, necesidad de Ajuste de Remuneraciones acordes al Mercado para Lograr Retención*

*" Si, yo creo que en minería si se da, no conozco mucho los otros centros pero acabo de conversar con algunos compañeros dirigentes sindicales del tema hotelero y dicen que también el tema de la certificación están un poco más avanzados que nosotros, también ha ayudado bastante a este tema, de mejorar el curriculums de los trabajadores, entonces, acá se ha dado, se ha dado que hay trabajadores, por ejemplo, que han acreditado bajo este sistema privado que tenemos la operación del camión de minería, el camión gigante este de alto tonelaje, y esa certificación a ellos les ha servido para buscar trabajo en otro lugar, y se han ido a faenas del norte y con este certificado, incluso, en un momento, para nosotros como sindicato y como empresa fue un problema porque habían muchos trabajadores en un momento que estaban acá su proceso de plazo fijo de prueba y en ese proceso a ellos se les acreditaba a la*

*competencia de camión de alto tonelaje y pasaban, se acreditaban y recibían su certificado de esta institución y resulta que cuando llegaba el proceso de renovación ellos no renovaban y se iban a otro lado porque con eso ellos demostraban y acreditaban que ya tenían la experiencia, las horas de vuelo que les llamamos nosotros. Entonces, del punto de vista del trabajador, espectacular porque automáticamente yo me permití mejorar mis expectativas de trabajo. Como empresa no fue tan atractivo porque igual hay un costo en formar a un trabajador y que después se vaya, y también vino un tema porque tanto la empresa como nosotros nos vimos forzados a empezar a conversar un tema de mirar cómo estaba el mercado, y eso llego a que, en nuestra división se generara un... bueno se realizó un (19:27) se fue a mirar como el mercado y nos dimos cuenta que nosotros estamos más bajo, entonces no éramos atractivos, entonces ahí como sindicato impusimos, o sea, impulsamos que la empresa tenía que hacerse competitiva desde todo punto de vista, tanto del punto de vista de la extracción, producción como del encantamiento a los trabajadores, entonces se logró subir el rango remuneracional de los trabajadores, entonces como trabajadores para nosotros como sindicato es un tremendo logro, y partió en función de este tema de la acreditación de competencia, de evaluar a los trabajadores y reconocerles este tema (Dirigente Sindical SUT)*

### La Mejora en la Empleabilidad para un 'Tipo' de Trabajadores

La **mejora en la empleabilidad** aparece como un resultado evidente en el caso de los **trabajadores contratistas o independientes**. Para los trabajadores de planta, en cambio, la **posición de Codelco en el mercado le quita utilidad** al certificado: **no habría empresas en la competencia con oferta de trabajo más atractiva** -propone la visión de uno de los encargados del proceso:

*"Si tú me preguntai en general a quiénes les interesa certificarse por ChileValora, son a los trabajadores que son contratistas o independientes que teniendo un oficio, no lo han podido validar mediante una universidad y ChileValora les soluciona, es la solución porque les ofrece reconocer sus años de oficio, evaluarlos objetivamente, y darles una certificación. (...). Los trabajadores (contratados), por el contrario, están muy cómodos acá y yo creo que va a ser muy difícil hacer que se vayan." (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

### Los Ascensos o Desarrollo de Carrera Laboral

*"Este es el cuarto DCL (Desarrollo de la Carrera Laboral) en el cual la acreditación de competencias ha sido el factor que ha movido el desarrollo de la carrera laboral de nuestros trabajadores" (Rodrigo Lillo, Especialista en Recursos Humanos.).*

### El Aprendizaje o la Mejora en el Desempeño

*"Y lo otro, es que se va a poder permitir al trabajador identificar cuáles son las debilidades que tiene él del punto de vista de la ejecución de su trabajo, para que, poder cerrarse y poder que obviamente sea mejor trabajador, eso del punto de vista del trabajador común (Dirigente Sindical SUT)*

## ➔ LA VISIÓN DE LOS TRABAJADORES

Para los trabajadores, el **resultado principal** alude a la **contribución sobre el aprendizaje**, reconocido por cuatro de cada diez respuestas (42.9% agregado entre la posibilidad de recordar o reaprender, y el mejorar el conocimiento específico asociado a la función):

Tabla N° 114.  
Codelco Andina  
¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la certificación?  
Respuesta múltiple: primera y segunda mención, agregadas  
Base: total de respuestas empresa

		Codelco, Andina %	N
Aspectos positivos	Refuerza o permite recordar, reaprender o profundizar en el trabajo que se realiza	25,4%	16
	Permite mejorar el conocimiento sobre su propia función	17,5%	11
	Aumenta la confianza en las propias capacidades laborales	12,7%	8
	Mejora las posibilidades laborales	11,1%	7
	Permite mejorar el Currículum vitae	11,1%	7
	Permite demostrar las capacidades laborales que uno tiene	7,9%	5
	Ninguno	7,9%	5
	Aumenta o mejora la autoestima en general	3,2%	2
	Permite conocer qué aspectos mejorar	1,6%	1
	Brinda valoración al trabajo	1,6%	1
TOTAL	100,0%	63	

Ahora bien, ante la consulta por el "cambio" (positivo o negativo) en aspectos concretos, y su relación con el proceso de certificación, el 'ranking' se invierte, cobrando peso el **mejoramiento de las perspectivas de futuro laboral** como aspecto directamente relacionado con la certificación; perspectivas que no obstante no se relaciona necesariamente con ofertas desde otras empresas sino más bien con el **modo de estar preparado** para el mercado del trabajo, sea al interior de la empresa actual o fuera de ella.

Tabla N° 115.  
Codelco Andina  
Respuesta múltiple: mención "mejoró y tuvo relación con certificación"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de casos o entrevistados

		Menciona %	N
Mejoró y tuvo relación con certificación	¿Cambió: puesto de trabajo?	10,8%	4
	¿Cambió: Sueldo o salario?	18,9%	7
	¿Cambió: Evaluación desempeño?	21,6%	8
	¿Cambió: percepción de estabilidad en empleo?	8,1%	3
	¿Cambió: condiciones físicas del trabajo?	13,5%	5
	¿Cambió: seguridad, confianza en capacidades laborales?	32,4%	12
	¿Cambió: perspectivas de futuro laboral?	37,8%	14

Por último, si bien no es posible inferir al universo la dirección de los cambios que tienen lugar en algunas variables de responsabilidad y comportamiento, lo central es la **estabilidad en los indicadores** para la gran mayoría de los trabajadores participantes.

Tabla N° 116.  
Codelco Andina  
Cambios en los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Codelco, Andina %	N
Trabajadores a cargo: ¿cambió?	Trabajadores a cargo, ANTES y DESPUÉS: sin cambio	5,4%	2
	Trabajadores a cargo, DESPUÉS: mejoró	2,7%	1
	Trabajadores a cargo, ANTES: empeoró	8,1%	3
	SIN trabajadores a cargo: sin cambio	83,8%	31
TOTAL	100,0%	37	
Accidentes: ¿cambió?	Accidentes, DESPUÉS: empeoró	2,7%	1
	Accidentes, ANTES: mejoró	2,7%	1
	SIN accidentes: sin cambio	94,6%	35
TOTAL	100,0%	37	

Tabla N° 116.  
Codelco Andina  
Cambios en los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Codelco, Andina %	N
Licencias: ¿cambió?	Licencias ANTES y DESPUÉS: sin cambio	3,0%	1
	Licencias, DESPUES: empeoró	9,1%	3
	SIN licencias: sin cambio	87,9%	29
TOTAL		100,0%	33

### I.5.1.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACIÓN

#### LO QUE POTENCIA LA PARTICIPACIÓN

Las variables que potencian la participación de Andina, se relacionan con las características y las necesidades del negocio: se trata de una compañía que requiere la mantención de **altos niveles de producción** y la **reducción de costos operacionales**, en el marco de **importantes niveles de riesgo** asociados a la faena.

*“(...) la meta de la compañía es ubicarse en el corto plazo en el primer cuartil de costos de la industria, para **ser parte del 25% de las empresas mineras más competitivas**. El mejor seguro que tenemos en contra de períodos prolongados o pronunciados de deterioro en los precios del cobre es mantenernos disciplinadamente entre los productores más eficientes del planeta. Los precios pueden caer, pero en la medida en que los mercados de proveedores e insumos acomodan ese efecto y los reflejan en sus costos y precios, sólo los más solventes podrán sobrevivir aprovechando estas oportunidades”. (Memoria 2015, Codelco).*

*“A pesar de la baja sostenida de la tasa de frecuencia de accidentes, y a pesar de todos los esfuerzos desplegados, no hemos sido capaces de erradicar los accidentes fatales de nuestras faenas”. (Estándares de Control de Fatalidades, Codelco 2011).*

Como particularidades, la **fuerza de los trabajadores y de sus instancias de representación**, tornan necesaria la validación de las decisiones de negocio. En este contexto, la certificación es una herramienta capaz de **contribuir al mejoramiento de los procedimientos**, a través de la **detección de brechas**, la **reorganización de puestos**, y la **validación de las decisiones** ante sindicatos y federación. Adicionalmente, el mejoramiento de los procedimientos contribuye al **mejoramiento de las estadísticas de seguridad** o disminución de la tasa de accidentes; lo que otra vez **impacta costos y producción**. Todo esto, en términos teóricos o ‘ideales’.

Ahora bien, a los factores gatillantes de la certificación, se suma contributivamente el **respaldo estatal por sobre la posibilidad de acreditación interna**. Así, la certificación **en el marco del sistema nacional brinda** ganancia o utilidad a los trabajadores, **que no tendría lugar si se tratase de un proceso puertas adentro**. Se trata de una garantía estatal necesaria para que la utilidad de la certificación incluya a los trabajadores. En esa línea, el rol de ChileValora y el sistema, queda en clara evidencia:

*“(...) el tema es que el Consejo Minero es participe de... es pro de hacer este tipo de evaluación y de **evaluadores internos**, nosotros como sindicato y federación no estamos muy de acuerdo, porque consideramos que **no le entrega un valor agregado al trabajador ser evaluador interno**, porque él va a seguir teniendo su mismo contrato y su misma remuneración. Como este tema de la certificación de competencias tiene que ser en beneficio de todas las partes, de las tres, del gobierno, de las empresas y de los trabajadores, creemos que el gobierno siempre gana porque siempre va a tener trabajadores certificados, la empresa también gana porque ahorra costos importantes con tener evaluadores internos pero los trabajadores no ganan (con sistema de acreditación interno)”. (Director Sindicato SUT).*

Concatenadamente, la presencia del **Consejo Minero** constituye un factor de permanencia fundamental.

## LO QUE DEBILITA LA PARTICIPACIÓN

Al reverso, la probable **falta de cumplimiento de la expectativa** fundamental ya explicitada, a saber, el **impacto sobre la productividad**, enmarcado en el problema de **precio** y de **costos** involucrados, **pone en riesgo el uso de la certificación** como herramienta de peso:

*La Expectativa de Impacto sobre Productividad (el sólo desarrollo de Carrera Laboral resulta Insuficiente como motivador)*

*(...) siendo bien sincero, el DCL, además de dar un sistema de ascenso transparente también (...) Si la acreditación de competencias ello no agrega valor a la empresa, a la productividad, ... etcétera, no lo puedo meter. O sea, no puedo, o sea si la acreditación no me asegura eso, va a ser muy difícil que lo sigamos impulsando". (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

*El tema de los costos*

*"(...) netamente por lucas, por un tema económico, bueno yo creo que tú debes saber, el tema de la minería está pasando por una crisis, por un bajón más o menos importante, entonces el tema de la certificación es caro, es un tema caro, nosotros lo sabemos, y entonces ahí podemos tener ciertas diferencias desde el punto de vista que se mire, yo no sé si es viable que sea más económico, porque cuando las cosas son demasiado baratas, por un lado baja, o sea, bajo precio baja calidad, entonces ahí hay un tema (...)" (Especialista en Recursos Humanos, Codelco Andina).*

### 1.5.1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO

#### DECISIÓN Y MODALIDAD O EXTENSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

La certificación se instala a partir de un **acuerdo entre gobierno y CODELCO**, en el que se establece para el ámbito minero la participación de la División Andina como una de las dos primeras empresas a incorporarse en el sistema nacional (la otra, una empresa privada), a través inicialmente de la elaboración de perfiles.

*"Un paso estratégico que hace CODELCO, los trabajadores del cobre, la Federación de Trabajadores del Cobre, por la presidenta, etc. Cuando se firmó ese pacto, una de las cosas que van de la mano era justamente que CODELCO se insertara a la certificación nacional; eso estaba establecido en el pacto... y en parte alinearnos con eso, nosotros... ya estaba instalado el tema de la acreditación de competencias ANDINA, no es algo ajeno a nosotros". (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

Se trata de un proceso que ya tenía sentido para CODELCO desde **antes de la instalación de ChileValora**, orientado a **mejorar los indicadores de productividad**; que partió de manera 'experimental' y a nivel divisional, para instalarse –en el relato de CODELCO central- a nivel corporativo:

*"Ya, mira, como empresa desde hace muchos años que nosotros veníamos trabajando en el modelo de gestión por competencias. Por ahí por el 2002 ya partimos nosotros desarrollando catálogos de competencia a nivel corporativo; en ese tiempo trabajamos también con distintas instituciones, dentro de esas estaba Fundación Chile, la misma UTFSM, habían varios organismos que nos apoyaron en el levantamiento corporativo de competencias laborales. Y, como te digo, ese proceso, ese trabajo, partió más o menos por el 2002 en adelante. Entonces desde esa fecha que la corporación tenía como la iniciativa de empezar a desarrollar a los trabajadores bajo un modelo estandarizado de competencias que fueran reconocidas al menos dentro de CODELCO y sus centros de trabajo. Costó como bastante, al principio, implementar este sistema porque era como un monstruo bastante grande, que nos costó operativizar en la práctica, y la primera división de CODELCO que empezó con este tema fue División El Teniente; ellos fueron los primeros en hacer modelos de acreditación de competencias, no de certificación. . Entonces ellos fueron los primeros en desarrollar acreditaciones, y en el fondo el resto de las divisiones estábamos como un poco ahí esperando a ver qué va a pasar y cómo resultaba este proceso. Y en ese tiempo, o a los años siguientes, en Andina fue donde dijeron "¿sabes qué? Traigamos el 'modelo teniente' para acá, pero hagamos todas las mejoras que tengamos que hacer de los errores que cometimos en Teniente y tratemos de cambiar la lógica acá en Andina". Y en ese momento el compromiso con la alta dirección de la división era principalmente poder mejorar algunos kpi, indicadores de resultados asociados a la producción, a la seguridad, al ahorro de tiempos muertos que había en las operaciones; había como una oferta de valor". (Especialista en Desarrollo, Codelco Central, Ex Andina)*



*“No, lo que ha pasado en Andina, en Ventanas, lo que está pasando en Radomiro Tomic. En base a eso, a los resultados que se han visto. Entonces **hoy día se les está dando un impulso más a nivel estratégico**, tal como tú nos preguntabas al principio. Yo te diría que al principio **cuando partió en El Teniente, Andina, Ventana** y alguna en cosas muy chiquititas, **era más que nada una iniciativa divisional**, no era con una mirada más corporativa, pero **hoy día se le quiere dar ese impulso ya más transversal** y que sea la forma que toda la Corporación tenga de certificar a sus trabajadores”. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

En Andina, de manera concreta, la iniciativa fue gatillada en importante medida por los propios sindicatos:

*“Todo el tema **partió por los sindicatos de Andina**. Eran bastante fuertes, participaban en estas reuniones de la zona a mi donde estaba el sindicato de la agencia ChileValora , entonces ahí empezaron a tener una participación bastante activa. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

La **inmersión o alineamiento en el sistema nacional, tiene lugar de manera natural**: el sistema previo y propio se declara como necesario debido a la ausencia de uno aglutinante a nivel de la industria:

*“O sea, lo que pasa ahí es que, como corporación, nos adherimos al sistema nacional, y por lo tanto a los estándares del sistema nacional; o sea, **si en algún momento tuvimos estándares de competencia propio fue porque no había un Consejo de Competencias Mineras que levantara las competencias a nivel de la industria...** por eso lo hicimos nosotros como made in home CODELCO. Pero **una vez que ya estuvo ese estándar minero nacional, como empresa nos adherimos a ese estándar**; hoy día por lo menos todas las divisiones que están certificadas, que son las que tú conoces, lo hacemos bajo la competencia del sector minero. (...) Y además que, como empresa estatal, tal como tu dijiste, dijimos ‘pucha, nosotros, con mayor razón, tenemos que alinearnos con lo que está teniendo el sistema nacional para estos efectos’. (Especialista en Desarrollo, Codelco Central, ex División Andina)*

#### EL INVOLUCRAMIENTO PREVIO Y/O EN OTRAS PARTES DEL SISTEMA: ELABORACIÓN DE PERFILES Y FORMACIÓN DE EVALUADORES

La División reconoce participación muy anterior a la consolidación del sistema ChileValora : el trabajo sobre perfiles y competencias parte desde las experiencias demostrativas iniciales. Además y debido a la especificidad de las tareas, la empresa proporciona trabajadores para la formación y acreditación de evaluadores (como se verá, y a diferencia de lo observado en el ámbito portuario, se trata de evaluadores orientados a la evaluación fuera de la División):

##### *Sobre la participación en la elaboración de perfiles y la experiencia previa*

*“Lo que pasa es que antiguamente nosotros **todos nuestros perfiles y todas nuestras competencias eran de catálogo Codelco** y después ¿qué hizo Codelco?, **a través del Consejo Minero tomó todo el catálogo y lo llevo al organismo sectorial y las valido por ChileValora**; entonces nosotros lo que después hicimos fue homologar no más, pero la mayoría de los, y esto es un tema que en el organismo sectorial yo siempre lo digo, yo creo que **gran parte de las competencias que tiene el sistema nacional de minería son de Andina**, fueron levantadas acá, por lo menos las de Rajo (...). Entonces claro, este tema de los perfiles fueron levantados mucho en Andina, por eso para nosotros fue tan importante llegar al organismo sectorial y meternos en este tema, porque veníamos del 2009”. (Dirigente Sindical SUT).*

##### *Sobre la formación y acreditación de evaluadores, para operar fuera de la empresa*

*“Pero certificado por el sistema nacional hasta ahora ninguno (miembros del sindicato), solamente **tenemos evaluadores, que son evaluadores de competencia**, que es una actividad que hicimos nosotros en el sindicato en convenio con la Santa María, el centro de la Universidad Santa María. Con ellos nosotros hicimos un **proceso de formar evaluadores y hay 33 evaluadores, pero ellos no ejercen como evaluadores dentro de la empresa** (Director de la SUT).*

#### EL PROCESO DE SELECCIÓN DE ÁREAS Y TRABAJADORES

##### *Sobre la selección de áreas o departamentos (o cargos y perfiles)*

En lo que hace a la **selección de cargos**, los criterios aluden a **aspectos bien variados** que van dando lugar a decisiones sucesivas: así, **condiciones de oferta** de perfiles –asociados a financiamiento–; **condiciones para la evaluación**, o

**estrategia del negocio**; forman parte de las consideraciones que definen áreas o departamentos a incorporar en los procesos de certificación:

- La **oferta desde el centro certificador** brinda el marco de perfiles o competencias a evaluar y certificar, a través de la **entrega de becas directamente asociadas**:

*“Certifica, que es un centro de evaluación que está acá en Los Andes. Entonces fue con ellos que hicimos, por medio de unas becas SENCE logramos certificar trabajadores que están trabajando en LHD y algunos pocos, muy pocos, en perforadora, y a varios trabajadores en seguridad”. “La beca daba esos perfiles. Eran parte de lo que la beca planteaba. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

- La **experiencia acumulada** y las **condiciones de operación**, también contribuyen en las decisiones sobre áreas:

*“También por un tema del costo de oportunidad, también fue un tema de costo oportunidad, también se partió con los trabajadores base... Ahora por qué el Rajo, porque el Rajo viene con estos procesos de medición y de evaluación de trabajadores que vienen del 2009, ahí partió, en el Rajo partió, por eso, por un tema también de un tema operativo, porque los equipos móviles siempre es más fácil disponer de ellos que de un equipo fijo, por ejemplo un molino, no se puede hacer capacitación en un molino, porque el viejo no se puede equivocar, si se equivoca se echa el equipo, en cambio en el Rajo hay simuladores, hay muchas más posibilidades de hacer tanto el proceso de certificación como el proceso de capacitación, por eso se eligió el Rajo, se partió con el Rajo, y por toda la experiencia de los portafolios que venían de años, o sea la historia que tenía el trabajador, por eso se partió ahí. (Dirigente Sindical SUT).*

- La **mirada estratégica**, favorece asimismo la selección de áreas pensando en **fortalecer a un ‘tipo’ de trabajadores**:

*“A ver, se eligió principalmente a la gente de El Rajo porque la división, en ese tiempo y todavía lo tiene, era la idea de hacer uno de los proyectos estructurales más grandes, que era la mina Rajo 244, que era como la ‘nueva andina’, entonces nosotros dijimos: “dónde tenemos que preparar a nuestra gente para que se pueda hacer cargo de ese desafío que viene? Era en la mina Rajo”. Principalmente fue por eso; porque ellos iban a hacer los que iban a tener que enfrentar un desafío de operar en otra condición, que no era la que estaba en ese tiempo porque se iba a crecer mucho la mina”. (Especialista en Desarrollo, Codelco Central, ex División Andina)*

### Sobre la selección de trabajadores

Además de aquellos aspectos que constriñen la selección de ‘cargos’, la selección de trabajadores se constituye en base a una serie de requerimientos relacionados con la **antigüedad**, el **desempeño**, y la posición ocupada dentro de la estructura –lo que incluye la **posibilidad de crecimiento laboral**:

*“Claro, tiene que tener un desempeño destacado en los últimos dos años, mayor o igual a 3, no tener participación en accidentes o incidentes y obviamente esto está tras una investigación, con una comisión investigadora, no debe tener amonestaciones por escrito y ya las otras son variables más de proceso digamos. No pueden estar en el tope de su categoría remuneracional, eso es obvio, y una antigüedad de 12 meses. O sea con esto resguardas que un trabajador, no todos los años va a tener ascenso. Es como resguardarnos un concepto como de equidad” (Ingeniero de Proceso, Codelco División Andina)*

En la **visión de los trabajadores**, el tema **no genera consenso**: para la mayoría la certificación fue ofrecida sólo a alguno de los cargos; y sólo a algunos trabajadores a su interior, con un 60% y un 52.8% respectivamente. Sin embargo, una proporción importante o bien no sabe, o bien tiene una idea distinta. El único criterio mencionado, alude al **tipo de contratación** –ergo, no aparece antigüedad o desempeño, relevado desde la compañía. Probablemente esta falta de explicitación de modalidades y criterios es la que sustenta la **evaluación neutra o negativa de una proporción cercana a la mitad** sobre el proceso; aun cuando las notas de excelencia superan levemente al 50%.

Tabla N° 117.  
Codelco Andina  
Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Codelco, Andina %	N
¿Fue ofrecida a todos los cargos la posibilidad de participar en proceso de certificación de competencias?	Sí, a TODOS los cargos	25,7%	9
	No, sólo a ALGUNO(S) de los cargos	60,0%	21
	No recuerda	14,3%	5
TOTAL		100,0%	35
¿Fue ofrecida a todos los trabajadores de cada cargo?	A TODOS los trabajadores de cada cargo	33,3%	12
	Sólo ALGUNOS(S) de los trabajadores del cargo	52,8%	19
	No recuerda	13,9%	5
TOTAL		100,0%	36
¿Cuál fue el criterio principal de selección de trabajadores?	Se seleccionó por tipo de contratación	45,5%	15
	Se ofreció a todos	36,4%	12
	No sabe	18,2%	6
TOTAL		100,0%	33
Nota a proceso de selección de áreas, cargos y trabajadores	Deficiencia: 1 a 4	10,8%	4
	Nota 5	37,8%	14
	Excelencia: 6 y 7	51,4%	19
TOTAL		100,0%	37

Usos y Resultados de la Certificación

#### ¿Obligatoriedad o Voluntariedad?

Se trata de un **proceso voluntario**, reconocido de ese modo por la mayoría casi absoluta de trabajadores certificados. Tan así, que uno de cada cinco certificados reconoce que hubo una proporción “que decidió no participar”, debido a simple “falta de interés”.

*“Mira, lo hicimos abiertamente, porque dado que era una oportunidad que ellos ofrecían fue voluntario. Fue voluntario para todos los que operaban tanto palas en la mina subterránea como los jumbo, que son unos equipos de perforación. Y, adicionalmente, algunos se certificaron en tareas consecutivas. O sea, además de esos de pala y jumbo, le hicieron certificar sí o sí la seguridad humana técnica, o sea además de su proceso; pero algunos sólo se certificaron consecutivamente por su interés. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

Tabla N°118.  
Codelco Andina  
Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa Codelco, Andina %	N
¿La participación en proceso de evaluación y certificación fue voluntaria?	Fue voluntaria, para los trabajadores que así lo quisieron	91,9%	34
	Fue obligatoria, para todos los trabajadores seleccionados por la empresa	8,1%	3
TOTAL		100,0%	37
¿Hubo trabajadores que decidieron no participar?	No, todos participaron	37,8%	14
	Sí, hubo una proporción que decidió no participar	21,6%	8
	No sabe	40,5%	15
TOTAL		100,0%	37
¿Cuál cree que es la razón principal por la que decidieron no participar?	No les interesó, no le vieron sentido o utilidad	71,4%	5
	Por falta de tiempo	14,3%	1
	Otro ¿Cuál?	14,3%	1
TOTAL		100,0%	7

## EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

La **expectativa previa** más recurrentemente mencionada **ante un resultado positivo**, alude a un **aporte a la evaluación de desempeño**. Sin embargo, también se esperaba en proporción importante un **ascenso o promoción laboral** –lo que se corresponde con el uso declarado desde Recursos Humanos:

Tabla N°119.  
Codelco Andina  
Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar certificado o "competente"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona		Total
		%	N	%
Expectativas laborales de resultar certificado(a)	Podrían promoverlo en su cargo, ascender a su puesto	37,8%	14	100%
	Obtener una recompensa económica o mejor salario	13,5%	5	100%
	Obtener una mejor evaluación por su desempeño laboral, reconocimiento	62,2%	23	100%
	Obtener estabilidad o mayor estabilidad en el empleo			100%
	Obtener mejores condiciones físicas de trabajo			100%
	Tendría mejores posibilidades de trabajo en otras empresas	16,2%	6	100%
	Podría mejorar su currículum vitae	27,0%	10	100%
	Otra	2,7%	1	100%
	Podría mejorar su desempeño			100%

Al reverso, ante la **opción de no resultar "competentes"** no se activan explícitamente los temores: a lo más, para cerca de **uno cada cinco** entrevistados, **la empresa los capacitaría o entrenaría**; es decir, tendría lugar una solución ad hoc:

Tabla N°120.  
Codelco Andina  
Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar "aún no competente"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje fila (mención) sobre total de *casos o entrevistados(as)*

		Menciona		Total
		%	N	%
Expectativas laborales de resultar "aún no competente"	Podría perder el empleo			100%
	Podría ver disminuidas sus remuneraciones			100%
	Podría tener una pérdida en el status laboral	10,8%	4	100%
	Podría descender a un peor puesto de trabajo			100%
	Podría tener problemas con sus jefes			100%
	La empresa lo capacitaría o entrenaría	18,9%	7	100%
	Otra	2,7%	1	100%

Aspecto sobre el cual probablemente la **intervención de los sindicatos tuvo algún eco**, disipando dudas iniciales:

*"(...) el mayor temor de un trabajador es que, oye no certifique, que me despidan, yo creo que ese es el mayor riesgo del punto de vista de los trabajadores, y es el temor que nosotros hemos presenciado porque yo creo que a todo el mundo le debe costar que lo evalúen; la evaluación es un tema complicado de manejar (...)"*. (Dirigente Sindical SUT).

Por último, la **motivación** más ampliamente esgrimida para aceptar el proceso alude a la **propia auto-evaluación**, que concentra un tercio de las respuestas. Sin embargo, el **mejoramiento del currículum vitae** constituye un objetivo inicial importante para casi uno de cada cuatro participantes evaluados:

Tabla N° 121.  
Codelco Andina  
Motivación de los trabajadores(as)  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Codelco, Andina %	N
¿Cuál fue el motivo principal por el cual decidió participar en el proceso de evaluación y certificación?	Para evaluar su desempeño, ver qué tiene que mejorar y qué está bien	32,4%	12
	Para mejorar su Currículum Vitae	24,3%	9
	Para demostrar en la empresa que trabaja bien o que sabe hacer su trabajo	13,5%	5
	Para cambiar de empleo en mejores condiciones	10,8%	4
	Es obligatorio o es un requisito del cargo	5,4%	2
	Se sintió presionado, pensó que le podría traer consecuencias negativas	2,7%	1
	Para mejorar los ingresos	2,7%	1
	Para mejorar su futuro laboral	2,7%	1
	Para continuar aprendiendo, capacitándose	2,7%	1
	Otro	2,7%	1
<b>TOTAL</b>		<b>100,0%</b>	<b>37</b>

#### EL MODELO DE CERTIFICACIÓN: ¿CERTIFICACIÓN SOLA O COMBINADA CON CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO?

Originalmente, la **certificación se planteó de manera aislada**, como un modo de **conocer y medir las brechas reales**. Y ante los primeros resultados y el abultado número de “aún no competentes”, se tendió al **entrenamiento ‘remedial’**, como **modo de actuar sobre las deficiencias**; para lo que **se formó instructores internos** especialmente habilitados en función del ‘diagnóstico’ o brechas develadas por la evaluación:

*“Sí, pero ahí yo creo que fue uno de los errores –que es mi opinión personal- que corrimos en Andina, porque lo que hicimos allá fue decir: “ya, primero levantemos y veamos en qué condiciones estamos”, porque tampoco sabíamos de dónde partir una capacitación, porque no teníamos identificado cuáles eran las brechas, dónde teníamos que atacar, qué era lo que más se necesitaba hacer en términos operacionales o de seguridad, etc. Entonces nosotros partimos directamente acreditando, no hicimos capacitación previa; el primer proceso fue directo a la acreditación. Y, claro, ahí tuvimos un porcentaje de más o menos 40% de reprobación. Y, después de eso, cuando ya nos dimos cuenta de esa cantidad de cosas que había, en Andina se creó un cargo específico de Instructor Interno; entonces eran esos instructores, que eran las personas más especializadas en la operación de distintos tipos, los formamos como instructores para que ellos cerraran las brechas de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Me entiendes? Entonces la capacitación como que vino después de la acreditación. (Especialista en Desarrollo, Codelco Central, ex División Andina)*

Actualmente se trata de **procesos ligados** en forma sucesiva de tipo **entrenamiento-certificación**; e incluye asimismo **entrenamiento remedial** para el cierre de brechas:

*“De hecho, nosotros tenemos establecido con los dirigentes que nosotros no podemos certificar a un viejo, acreditar a un viejo, si es que no ha pasado por un proceso de capacitación”. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

*“(…) entonces en general todos aprobaban, pero con este estándar que igual tenía un poco de brecha. Igual hacíamos reinstrucciones excepto a los que tenían el 100% y a los que estaban bajo el 95% por supuesto venía el proceso de cierre de brechas para re-certificar el año” (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

En la experiencia de la cohorte 2015, el **proceso de formación previo no tuvo lugar** para un mayoritario **73%** de los participantes. Entre quienes reconocen capacitación brindada por la propia empresa, se reconoce como **voluntaria**; y principalmente supeditada a **algunos trabajadores**:

Tabla N° 122.  
Codelco Andina  
Capacitación o entrenamiento, antes del proceso de certificación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa (respuestas validas)

		Codelco, Andina %	N
Antes del proceso de evaluación y certificación y de manera relacionada con el mismo ¿Realizó algún tipo de capacitación laboral?	No, no realizó capacitación	73,0%	27
	Sí, a través de la empresa o proporcionada por la empresa	13,5%	5
	Sí, con recursos propios	2,7%	1
	No sabe	10,8%	4
TOTAL		100,0%	37
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue voluntaria?	Fue voluntaria	100,0%	4
TOTAL		100,0%	4
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue general a todos los trabajadores en proceso de certificación o solo a algunos?	General a todos los trabajadores	25,0%	1
	Sólo a algunos trabajadores	75,0%	3
TOTAL		100,0%	4

#### PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES, RESULTADOS Y PROCESO DE CIERRE

De acuerdo a la información disponible en ChileValora, la **cohorte 2015** asciende a un total de **97 trabajadores**, de los cuales sólo el 76.3% resulta competente y un 18.6% abandona el proceso. Sin embargo, del total de trabajadores entrevistados, el **86.5% resultó competente** y la información de los listados no obtuvo correspondencia con la declaración ulterior enmarcada en la encuesta.

Por último, **sólo el 40.5% de los participantes declara haber recibido el certificado**, y sólo 5 trabajadores alude a una ceremonia de entrega, lo que sugiere que o bien efectivamente no se realizó, o bien resultó poco importante.

Tabla N°123.  
Codelco Andina  
Resultados del proceso de certificación  
Competencia, certificado y ceremonia  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa (respuestas validas)

		Empresa Codelco, Andina %	N
¿Cuál fue el resultado del proceso de evaluación y certificación?	Se certificó: resultó "competente"	86,5%	32
	No se le ha informado aún	13,5%	5
TOTAL		100,0%	37
Concretamente ¿Le entregaron el certificado?	Sí	40,5%	15
	No, no lo ha recibido	59,5%	22
TOTAL		100,0%	37
¿Hubo ceremonia de entrega de certificados?	Sí	13,5%	5
	No, no hubo ceremonia	73,0%	27
	No recuerda	13,5%	5
TOTAL		100,0%	37

#### EL FINANCIAMIENTO

##### *El financiamiento y la elección de cupos*

La alusión al financiamiento relaciona **acceso a becas** con oferta desde el propio **SENCE** o el **organismo certificador**. Desde los registros, sin embargo, se alude a "otras fuentes" de financiamiento para el proceso 2015:

*“Porque nos ofrecieron un proceso de becas. Justamente en el centro evaluativo, por las becas SENCE nos dijo ‘mira, tenemos tantas becas y necesitamos utilizarlas’, y nosotros les dimos n personas que ellos certificaron. Fue un proceso gratuito. Ellos tenían que ocupar las becas sí o sí, nos ofrecieron certificar y nosotros dijimos “ok, démosle”. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

*“Sí, bueno, el proceso del Rajo se llevó con un proceso de franquicia que se ganó un centro MG, ese centro se adjudicó unas becas SENCE y con ese proceso se hicieron, por eso también fue más focalizado porque los recursos eran menos, y se hizo con ellos, con MG. (Dirigente Sindicato SUT).*

*“Lo que pasa es que Santa María también, como fueron Sence, todos los centros postularon, yo entiendo que todos los centros que están en el sistema se adjudicaron subsidios para este tema de la certificación, Santa María también lo hizo por intermedio de SONAMI y ellos hicieron Certificación es en pequeña minería en la minera Patricia y ahí fueron trabajadores nuestros como evaluadores a Santa María, entonces, no fue un proceso des lícitado, sino que MG llegó a Andina y dijo ‘le tengo esto, le interesa?’; y a Andina le pareció atractivo y Santa María entiendo que hizo lo mismo con SONAMI y ahí se hicieron en pequeña minería, se hicieron evaluaciones”. (Dirigente Sindicato SUT).*

Tabla N° 124.  
Codelco Andina  
Financiamiento, según año de participación  
Base: Total de participantes, cohorte 2015

	Año de Certificación (Final)	Financiamiento			TOTAL
		Corfo	Fondo de Innovación	Otras Fuentes	%
		%	%	%	
	2015	1,0%	1,0%	97,9%	100,0%
TOTAL		1,0%	1,0%	97,9%	100,0%

Uso y Resultados de la Certificación

Fuente: elaboración propia sobre Base ChileValora

### I.5.1.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

Espontáneamente emergen juicios evaluativos sobre algunos aspectos específicos del proceso de evaluación y certificación. Así:

- **Sobre la pertinencia y suficiencia de perfiles**, se percibe mejoras, desde un inicio en el que se constituía en un factor limitante, hasta el día de hoy en que aparece como un aspecto bastante más allanado.

*“Yo creo que ya no tanto... mira, en algunos perfiles hay escasez de todo: de evaluadores, de capacitadores, pero hoy en día los procesos que más nos generan lucas, por ejemplo los operadores de camiones, de pala, yo creo que ya no es tan difícil. No es un problema. Quizás cinco años atrás lo era, pero hoy día no creo que sea tanto. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

*“En un momento cuando nosotros tenemos que acreditar prácticamente a toda la mina y el Rajo, los centros que habían tenían unos cuantos perfiles pero nosotros teníamos mucha más competencia. Nuestro argumento era ‘queremos sumarnos’, pero sin embargo nuestra necesidad es mucho mayor a la que están cubriendo y nosotros lo que les podemos ofrecer es que estén en línea con sus orientaciones metodológicas pero yo tengo que hacer competencias. El sistema tiene que seguir funcionando (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

- **Sobre la certificación de perfiles como unidad ‘agregada’ del proceso**, los tiempos y los costos monetarios asociados –considera Andina- tornan desestimable su conveniencia y la hacen poco compatible con la calendarización anual; lo que los lleva a proponer –y posteriormente lograr- **certificación por unidades de competencias**, considerado claramente más adecuado en función de las necesidades de la División:

*“O sea, claro, al principio nos decían ‘tienen que certificar las competencias de este perfil’, entonces nosotros ahí, a través del Consejo dijimos ‘oye, no po’, si aquí lo importante es que la persona vaya certificando competencias y no un perfil’, porque si no iba a pasar mucho tiempo en lograr tener certificada a la persona en un perfil, porque además hay que pensar que este proceso es de largo aliento, o sea, formar a una persona en una competencia no es rápido y, por lo tanto, si yo formo un año en una competencia puedo en ese año certificar una competencia, y, a lo mejor, si al viejito*

le va mal en ese año, al otro año tengo que volver a certificar y así. Entonces no es un proceso que yo diga 'ya, certifico todas estas competencias de una sola vez''. (Especialista de Desarrollo).

"Pero yo te diría que en términos generales las formaciones y las Certificaciones **estamos hablando de 500 mil pesos por trabajador en una competencia**. Entonces no es menor". (Especialista en Desarrollo, Codelco Central, ex División Andina)

"(...) y tú no pensai hacer un perfil completo cada año, entonces no podemos estar certificando en ningún lado completo; con suerte deben certificar una competencia, y a duras penas. Por todo lo que ello implica: **una cosa es el proceso de capacitación, que efectivamente uno tendrá unos seis meses para realizarlo, y el proceso de combinación de la certificación, que implica más o menos lo mismo** y que se demoran –de hecho los centros se demoran 5 meses en entregar un disco desde que lo evalúan hasta que te entregan los resultados- 5 meses. Súmale retraso en el proceso, entonces 6 meses. Teni 6 meses pa certificar y 6 meses pa capacitar. **Y en los ciclos mineros es re complejo, porque tenemos que hacerlo en los descansos de los trabajadores**, entonces no hay capacitaciones obligatorias, y muchas las hacemos voluntarias, que dependen simplemente de la voluntad del viejo...". (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).

- **Sobre la metodología de evaluación en el sistema ChileValora**, hay un reconocimiento y valoración de la misma como **más indicada, transparente y objetiva** que la desarrollada de manera interna con anterioridad en los procesos de acreditación:

"Nosotros antiguamente teníamos el instrumento de evaluación, era la observación que eso siempre ha sido bien sólido, y tú podís ver nuestro chek list en el Rajo y son súper súper acuciosos, y una entrevista que era una entrevista estructurada que era... **el evaluador tomaba nota de lo que decía el viejo que finalmente la cambiamos por lo que tiene ChileValora que es una prueba con alternativas, verdadero y falso, que no tiene lugar a segundas intenciones**. Que muchas veces en esa entrevista... entre que el viejo no haya dicho eso, entre que el evaluador entiende otra cosa" (Ingeniero de Proceso, Codelco División Andina)

- **Sobre lo que le brinda valor a la certificación para empresa y trabajadores al mismo tiempo**, desde la visión sindical propuesta como de **'ganar-ganar'**, la clave estriba en el carácter de **señal objetiva y de validez nacional**, separada de la empresa; es el **sistema ChileValora lo que le confiere valor**:

"Pero del punto de vista de lo que le queda al trabajador y de lo que le queda a la empresa yo creo que es casi lo mismo, si la única diferencia es del punto de vista del ganar, **del ganar-ganar de ambas partes es que las dos es que el proceso de certificación forma parte de un sistema de nacional por lo tanto el trabajador como la empresa pueden fácilmente jactarse y decir: 'oye yo participo de esta política de gobierno como empresa' y el trabajador decir que 'yo tengo este certificado que está firmado por el mismo gobierno y tiene una validez nacional'". (Dirigente Sindicato SUT).**

- **Sobre el significado de la certificación**, en Codelco aparece una **segunda lectura respecto al fundamento del certificado**: no se trataría solamente de una herramienta para oficios no reconocidos por el sistema de educación formal; sino de una **señal distinta y más específica** a un nivel operativo, más cercano a la propia tarea. No es lo que se le enseñó, o lo que aprendió –demostrable en una prueba- sino la **medición del desempeño**, del **'saber hacer'**:

"Cuál es nuestro discurso y cuál es nuestro, mostrarle, oye tú podías haber ido a la universidad y te pueden haber enseñado a hacer planillas dinámicas, pero yo al currículum le puedo poner 'oye yo hago planillas dinámicas, hago bases de datos dinámicas y todo el cuento', pero **con la certificación es no solamente que tú tienes el conocimiento sino que también lo sabes hacer**, sobre todo, con los que más nos ha costado son con los viejos socios nuestros que son ingenieros, mecánicos... 'oye pero si yo soy ingeniero'; claro, pero **el mercado está lleno de ingenieros, pero esta es una manera de probar que tu no solo tienes la formación y el conocimiento sino que también sabís hacer la pega**, ese es en rigor. Entonces eso es lo que ha costado un poco, porque el sistema fue creado para los oficios". (Dirigente Sindical SUT).

- **Sobre los resultados del sistema**, las opiniones vertidas tienden a ser tentativas y no concluyentes. Se intuyen resultados no probados, en una fase todavía inicial:

"O esto de **que el viejito vaya con la certificación a otra empresa y se le abre un puerta, qué tan real también es**. Yo creo que ahí hay un mundo que va a haber también que explorar. Y yo te diría que más temprano que tarde, porque hoy



*día estamos como en la cantidad de certificar, pero no estamos viendo qué tan efectivo estamos siendo con eso”.*  
(Especialista en Desarrollo, Codelco Central, ex División Andina)

#### ASPECTOS A MEJORAR Y/O RECOMENDACIONES AL SISTEMA

##### ➔ LA VISIÓN DE LA EMPRESA Y LOS DIRIGENTES SINDICALES

Desde los niveles gerenciales y de representación, emergen algunos **aspectos críticos que derivan propuestas:**

#### *La reorientación de ChileValora y el Sistema en general hacia los resultados para la empresa*

Se trataría de un **sistema que no ha brindado toda su utilidad, sobre todo en relación a la empresa:** la percepción desde los niveles gerenciales asociados a capacitación y certificación es que **la orientación de ChileValora privilegia los resultados sobre los trabajadores:**

*“(…) si bien no recuerdo haber estado donde estuviesen los miembros de ChileValora, que hubiese sido bien interesante, para plantearles ahí nuestra visión directa a ellos, porque yo siento, todavía creo que, como está planteado el sistema... yo veo que efectivamente ChileValora está orientado al trabajador; en el fondo la certificación es para el trabajador y está orientada hacia él en particular. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

*“En el sector minero, donde se nos muere gente, hoy día un factor que nos está afectando mucho, si es que no logramos bajar los costos y ser más productivos (...) Codelco, y es eso lo que está pasando, es que a la estructura adentro le está faltando mirada que de alguna manera nos ayude a orientar a ese objetivo común. Yo creo que ChileValora lo tiene muy bien implementado para los trabajadores; pero para las empresas, y cómo conversa la certificación con las empresas, ahí faltan puentes que crear, que vayan justamente a nuestros dolores”. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

#### *La necesidad de una mayor flexibilidad en relación a perfiles y unidades de competencia*

Desde las necesidades de la empresa, los **perfiles y unidades no recogen la realidad particular** no sólo de las distintas empresas, sino asimismo de las distintas divisiones al interior de Codelco. Entendiendo que el marco de la industria en su conjunto marca los límites de aquello ‘consensuable’, la propuesta contempla incorporar **mayores niveles de flexibilidad para la adaptación final** de estándares y procedimientos de evaluación durante la aplicación:

*“(…) en ese sentido ese es un riesgo complejo: ChileValora a través de los centros de evaluación, nos genera una rigidez, porque evalúa el estándar de la industria quizás y no considera el contexto interno, propio de la empresa. Debería ser más flexible para incorporar temas internos (variables geográficas y climáticas) ”. (Ingeniero de Proceso, Codelco División Andina)*

#### *La necesidad de una mayor oferta de Centros de Certificación*

La **cantidad y orientación de los Centros de Certificación**, constriñen las posibilidades de certificación de unidades o perfiles, de acuerdo a lo disponible. Al interior de lo existente, la **oferta actual no permite comparación y selección entre oferentes**. Lo que se considera una limitación del sistema a remontar:

*“Entonces además que hoy en día tu tomái la Santa María como tiene gran parte de los perfiles de la minería que no todos los centros tienen, finalmente es un monopolio. O sea, si yo quiero ir y buscar la calidad y por cantidad de perfiles requeridos, lo más probable es que terminé yendo a la Santa María (...). (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).*

#### *En lo metodológico, brindar mayor ‘estabilidad’ al proceso evaluativo: ¿cómo atrapar el “desempeño procesual”?*

Si bien la metodología de evaluación se considera como avanzada en relación a la implementada previamente por Andina, se considera insuficiente para conocer el desempeño cotidiano de los trabajadores. Se alude al carácter de ‘foto’ de la observación, que no asegura la ‘competencia’ que el certificado pretender garantizar:

“ (...) desde la mirada de la línea que **está un poco en cuestionamiento porque tenemos trabajadores certificados que finalmente, a la larga, no son tan competente como dicen, y esa es la debilidad de la certificación, que da una buena imagen... es una foto de un momento en particular y que por lo mismo yo creo que es bueno, a la hora de que uno quiere ir a buscar pega presentar este papel. Pero en procesos de trabajo estable nosotros, más que la certificación, nos interesa el desempeño.** (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).

“Estás acreditado, pero haces re mal la pega. También ha costado entender que **la certificación es una foto en un momento pero que no te va a dar el desempeño procesual.** (...) Hay viejos que han acreditado y dicen "yo soy bueno" No. Cuando vinieron a acreditar te pusiste todos los elementos de seguridad, sonreíste, te lavaste la cara". (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).

“Esto que te digo yo: o sea **que no se nos vaya a caer todo este sistema porque nos damos cuenta de que certificamos a la gente y al final la gente igual tiene un accidente.** Entonces como que una cosa ensucia todo el resto.” (Especialista en Desarrollo, Codelco Central, ex División Andina).

#### → LA VISIÓN DE LOS TRABAJADORES

En la visión de los trabajadores y considerando el total de menciones, lo problemático remite tanto al **uso de los tiempos**, como al proceso de **entrega de certificados**, concentrando más de la mitad de las respuestas.

Tabla N°125.  
Codelco Andina  
¿Cuáles han sido los aspectos negativos del proceso de evaluación?  
Respuesta múltiple: primera y segunda mención agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Empresa Codelco, Andina %	N
Aspectos negativos	Problemas con los tiempos	29,3%	17
	El proceso de entrega de certificados	22,4%	13
	Ninguno	17,2%	10
	Falta de explicación o comunicación sobre el proceso global	8,6%	5
	Falta de comunicación con el evaluador	6,9%	4
	Criterios de evaluación poco acordes con la función o trabajo realizado	5,2%	3
	Ambiente de evaluación no apropiado	3,4%	2
	Falta de relación con el mejoramiento de las condiciones del trabajo	3,4%	2
	Falta de capacitación remedial o posterior	1,7%	1
	Falta una capacitación previa	1,7%	1
TOTAL		100,0%	58

#### I.5.1.8. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA

Si bien desde el nivel central no se pone en entredicho la continuidad en el sistema, tanto a nivel de recursos humanos como desde las instancias sindicales, **se asume cierta condicionalidad**: el retorno de la inversión a través de indicadores de productividad concretos, emerge como un claro requerimiento bajo estudio.

(...) siendo bien sincero, **el DCL, además de dar un sistema de ascenso transparente también (...) Si la acreditación de competencias ello no agrega valor a la empresa, a la productividad, ... etcétera, no lo puedo meter. O sea, no puedo, o sea si la acreditación no me asegura eso, va a ser muy difícil que lo sigamos impulsando.** (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).

“No, si tenemos medidores de desempeño, solamente que, como a nosotros nos interesa el desempeño más que la certificación, porque **a fin de cuentas la certificación le sirve al trabajador** y nosotros quizás Codelco esté dando como el paso estratégico. Pero si tú me preguntai si finalmente la certificación, como está planteada hoy en día, **está mejorando los resultados del negocio, yo creo que no.** Que es lo que le interesa a nuestros clientes...”. (Especialista en Recursos Humanos, Codelco División Andina).

*"(...) ese es uno de los problemas que tiene que el proceso es caro y Codelco en general tiene una complicación, entonces estamos ahí analizando cómo lo hacemos, si lo hacemos focalizado a cierto grupo de trabajadores, por ejemplo, que son los base, que son los aprendices, que están entrando, que sí ese proceso es interesante y que la certificación sirve bastante, identificar las brechas de ese trabajador o lisa y llanamente nos dedicamos al tema de la capacitación y nos preparamos para fin de año entrar a un proceso completo". (Dirigente Sindical SUT)*

#### I.5.1.9. EN SUMA...

- La **participación en el Sistema Nacional de Certificación de Competencias**, tiene lugar en Codelco inicialmente a partir de un **acuerdo gobierno-empresa** en el que se escoge a la División Andina como 'pionera' junto con otra empresa minera del ámbito privado. Antes de esta inmersión oficial, Andina ya había **participado en las experiencias demostrativas** ChileCalifica – Fundación Chile, y había llevado a cabo su **propio proceso de acreditación interna**.

En consecuencia, había trabajado en la **elaboración de perfiles**, los que fueron re abordados al alero del **Consejo Minero** como **Organismo Sectorial**.

Además, la División ha proporcionado trabajadores para su **formación como evaluadores del Centro de Evaluación y Certificación de la Universidad Federico Santa María**, los que han operado fuera de la empresa.

- La **motivación** inicial en Andina remite al **mejoramiento de indicadores de productividad** a través de la instalación del modelo de gestión por competencias, orientado en función de dos objetivos intermedios, a saber, **estandarizar y validar la política de ascensos** en el marco del **desarrollo de carrera**; y **mejorar los procedimientos**, a través de la **disminución de brechas**. En este contexto, los **usos** dados a la certificación remiten justamente a la **optimización de la gestión de recursos humanos** y a la **detección de brechas de competencias**.
- Las **variables que potencian la participación de Andina en procesos de certificación**, se relacionan con las características y las necesidades del negocio: se trata de una compañía que requiere la mantención de **altos niveles de producción** y la **reducción de costos operacionales**, en el marco de **importantes niveles de riesgo** asociados a la faena. Además, la fuerza de los trabajadores y de **sus instancias de representación**, tornan necesaria la validación de las decisiones de negocio. En este contexto, la certificación es una herramienta capaz de **contribuir al mejoramiento de los procedimientos**, a través de la **detección de brechas**, la **reorganización de puestos**, y la **validación de las decisiones** ante sindicatos y federación. Adicionalmente, el mejoramiento de los procedimientos contribuye al **mejoramiento de las estadísticas de seguridad** o disminución de la tasa de accidentes; lo que otra vez **debiera impactar costos y producción**.

Adicionalmente, lo que diferencia la certificación y la torna más pertinente frente al sistema de acreditación, radica en el **respaldo estatal** otorgado por el sistema nacional **ChileValora**, así como la presencia de la industria toda a través del **Consejo Minero**.

En este modelo causal 'teórico' o ideal descrito, **si la certificación no cumple con las expectativas de contribución al aumento de la productividad**, la **certeza de su uso masivo queda en entredicho**, en el marco de la estrategia de eficiencia y reducción de costos explicitada.

- La decisión sobre **áreas o cargos a certificar** se basa en criterios propios, relacionados con las **necesidades estratégicas del negocio** y la **identificación de funciones críticas**; así como con **disponibilidad de perfiles y condiciones de evaluación**. A nivel de **trabajadores** y al interior de los 'cargos' seleccionados, la **antigüedad**, el **desempeño** y la **posibilidad de crecimiento o ascenso laboral**, constituyen los criterios últimos.
- Si bien con el objetivo de conocer y evaluar las 'brechas reales' originalmente la certificación se planteó sin capacitación o entrenamiento previo, a la fecha **se trata de procesos articulados de entrenamiento y certificación**; además, contempla **entrenamiento posterior o remedial** para el cierre de brechas y la re-certificación.

- En lo que hace a los **resultados para la empresa**, si bien **no hay elementos que permitan concluir efectos sobre la productividad** –y desde quienes están a cargo de la certificación, constituye un reclamo- el **mejoramiento de los procedimientos** a través de la estandarización y el mejor conocimiento, aparece como una primera base. Asimismo, se reconoce una **mejora o ajuste pertinente en los procesos de formación o capacitación**. Finalmente, desde la perspectiva de los actores clave la certificación **contribuye al ordenamiento en las decisiones de movilidad y relocalización** –aun cuando, como se ha observado, explícitamente se declara que no basta como inductor.
- En relación a los **resultados sobre los trabajadores**, empresa y sindicatos coinciden en el **efecto ‘señal’** y su relación con el **mejoramiento en las condiciones de empleabilidad**, específicamente en el caso de los **certificados contratistas o independientes**. Para los trabajadores permanentes, la posición de liderazgo de Codelco en el mercado debilitaría este efecto debido a la probable falta de ofertas laborales de mayor atractivo en la competencia. En la **visión de los propios trabajadores**, el resultado principal alude a la **contribución al aprendizaje**; seguido a distancia por el **efecto demostrativo del ‘saber hacer’**, y el mejoramiento en las **condiciones de empleabilidad**.
- Respecto a las **recomendaciones** derivadas de la revisión de aspectos algo más críticos, **desde la División** se plantea varios aspectos relevantes: una revisión y mayor apuesta por los **resultados de la certificación sobre las propias empresas** por parte de ChileValora ; la posibilidad de una **mayor flexibilidad en el uso de perfiles y unidades de competencia** atendiendo a particularidades de cada negocio, territorio, y/u organización del trabajo; una ampliación de la **oferta de centros de certificación**; y una **revisión de la metodología de evaluación** de modo de dar un marco más amplio a las evaluaciones (¿extensión de la modalidad ‘observación’?).

En la **opinión de los trabajadores**, con **menor énfasis en aspectos a corregir**, las sugerencias apuntan a **problemas con los tiempos**, así como con específicamente la entrega de **certificados**.

- Por último, si bien la disposición actual de la División Andina considera la **continuidad de su participación** en el sistema, la **pregunta sobre el impacto sobre indicadores de productividad** pone en cuestionamiento el **valor de su uso y la participación futura**.

## I.5.2. CODELCO, DIVISIÓN RADOMIRO TOMIC

La División **Radomiro Tomic** de CODELCO explota minerales oxidados en una mina a rajo abierto y produce cátodos electro obtenidos, planchas de un metro por un metro con un 99,9% de concentración de cobre y un peso aproximado de 70 kilogramos cada una. Sus reservas de mineral sulfurado son procesados en la concentradora de la División Chuquicamata, a través de la entrega diaria de mineral que se realiza por la correa overland de la planta de Sulfuros Fase I.

Esta etapa ya cuenta con la Resolución de Calificación Ambiental (RCA) de su Estudio de Impacto Ambiental, que le permite extender sus operaciones por 41 años más.

En 2014, la división consiguió una producción total, entre óxidos y sulfuros, de 327.278 toneladas métricas de cobre fino, mientras que en 2015 alcanzó las 316.844 toneladas. Al 31 de diciembre de 2015, su **dotación propia fue de 1.287 personas**.

Se presenta a continuación algunas de las características centrales de la División, relevantes para brindar marco a la participación de Radomiro Tomic en el Sistema de Certificación de Competencias:

Indicadores	CODELCO DIVISIÓN RADOMIRO TOMIC
A) RUBRO	Explotación de minas y canteras
B) CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	Tipo de explotación: mina a rajo abierto. Operación: desde 1997. Ubicación: Calama, región de Antofagasta. Productos: cátodos electroobtenidos. Producción: 318.255 toneladas métricas de cobre fino.
C) AUTONOMÍA DE LA EMPRESA:	Estatad, con autonomía en las decisiones.
D) CASA MATRIZ O SUCURSAL	El estudio de caso se realiza en Codelco Radomiro Tomic, División de la empresa con Gerencia propia.
E) PROPIEDAD DE LA EMPRESA (1)	Propiedad estatal
F) PROPIEDAD DE LA EMPRESA (2)	Nacional
G) REGIÓN DONDE SE UBICA LA MATRIZ O SUCURSAL EN ESTUDIO.	Radomiro Tomic se ubica en la II región.
H) FECHA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA (AÑO)	1955, CODELCO 1995, CODELCO División Radomiro Tomic
I) GIRO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.	Codelco tiene tres ejes en los que organiza su actividad: minero, comercial e industrial.  Específicamente los giros son:  <b>133000 - Extracción de cobre (principal)</b> 401019 - Generación en otras centrales N.C.P. 401020 - Transmisión de energía eléctrica 401030 - Distribución de energía eléctrica 514130 - Venta al por mayor de combustibles gaseosos 519000 - Venta al por mayor de otros productos N.C.P. 630200 - Servicios de almacenamiento y deposito 742141 - Servicios de ingeniería prestados por empresas N.C.P.
L) EN PORCENTAJE: ¿QUÉ PARTE DE SU PRODUCCIÓN SE EXPORTA?	84%  ** La cifra es reconstruida.

Indicadores	CODELCO DIVISIÓN RADOMIRO TOMIC
M) INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES:	En división Radomiro Tomic Sindicato Rol Trabajadores Sindicato Rol Supervisores  (*** Los sindicatos a nivel nacional son cerca de 120)
N) TAMAÑO (TOTAL EMPRESA). NÚMERO DE TRABAJADORES MÁXIMO Y MÍNIMO DURANTE 2016.	Codelco General Personal Propio 19.718 a fin de 2014 18.247 a diciembre 2015  Codelco División Radomiro Tomic Al 31 de diciembre de 2015, su dotación propia asciende a 1.287 personas. Al 31 de diciembre de 2016, a 1.228.
O) N° DE TRABAJADORES EVALUADOS O ENVIADOS A CERTIFICACIÓN AÑO 2016	Supervisores: 39 Operadores: 87  Hombres: 125 Mujeres: 1
P) N° DE TRABAJADORES DECLARADOS CERTIFICADOS (DECLARADOS "COMPETENTES") EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN 2016	126
Q) ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS:	Presidente ejecutivo Vicepresidencia de Recursos Humanos (Sede central) Gerente de Desarrollo de Personas y Gerente de Relaciones Laborales Vicepresidencia de Operaciones Centro Sur Gerente General División Radomiro Tomic Gerencia Recursos Humanos División Radomiro Tomic
R) LOCALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:	Dentro de la empresa en el ámbito central (Vicepresidencia) y dentro de la División (Gerencia)
S) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA RECURSOS HUMANOS):	Recursos Humanos División Codelco Radomiro Tomic, reporta tanto a Gerencia General Codelco Radomiro Tomic, como a Recursos Humanos Sede Central.
T) ESTRUCTURA DE ÁREA DE CAPACITACIÓN:	Capacitación (o formación), depende de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, que a nivel central depende directamente de la presidencia ejecutiva y el directorio. <ul style="list-style-type: none"> <li>• El índice de capacitación para 2016 es de 1,6</li> <li>• Las horas promedio por persona al 2016 son 34,4</li> <li>• Inversión promedio por trabajador es (USD) 624.</li> </ul> <p>En 2015 se realiza 33.248 horas hombre de capacitación, a un promedio de 26,2 horas por persona.</p>
U) POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA (A QUIÉN REPORTA CAPACITACIÓN):	Capacitación (o formación), depende de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, que a nivel central depende directamente de la presidencia ejecutiva y el directorio
V) INSTANCIA DE TOMA DE DECISIÓN PARTICIPACIÓN EN PROCESO DE EVALUACIÓN	En la División, la decisión se asienta en Danilo Godoy.

Indicadores		CODELCO DIVISIÓN RADOMIRO TOMIC
Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:		
W) INSTANCIA DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN:		Gerencia y Dirección de Recursos Humanos
X) TAMAÑO DE LA EMPRESA, SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN/VENTAS AÑO 2016:		Gran empresa.
Y) PRESENCIA Y EXTENSIÓN DE LA EMPRESA EN EL PAÍS:		II Región. 4 divisiones III Región 1 división V Región 2 divisiones. VI Región 1 división. XIII Región 1 Sede Central
ACTORES ENTREVISTADOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DANILO GODOY, INGENIERO DE GESTIÓN Y SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS.</li> <li>• PEDRO ORELLANA, EX ENCARGADO DE PROCESO CHILEVALORA (ACTUALMENTE EN VENTANAS)</li> <li>• LUIS GUIÑEZ (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS)</li> <li>• OMAR AGUIRRE (DIRIGENTE SINDICAL RADOMIRO TOMIC (RT)).</li> <li>• ADRIÁN MONTEALEGRE, INGENIERO DE PRODUCCIÓN. (JEFE DE TRABAJADORES CERTIFICADOS. ADMINISTRA TRABAJADORES Y EQUIPO).</li> <li>• MILTON MIRANDA (INGENIERO EN OPERACIONES, GESTIÓN DE MINAS).</li> <li>• GRUPO FOCAL, TRABAJADORES CERTIFICADOS RADOMIRO TOMIC (4 TRABAJADORES, MÁS DE 16 AÑOS EN LA EMPRESA).</li> <li>• ENCUESTAS: 41 TRABAJADORES</li> </ul>		

### I.5.2.1. ALGUNOS ANTECEDENTES MARCO DE LA CERTIFICACIÓN

#### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Y CERTIFICACIÓN

La **gestión de personal y la definición de ascensos**, no se relacionan con los procesos de evaluación y certificación –aun cuando aparezca como expectativa–; y **están claramente definidos** en un sistema que engloba **requerimientos de desempeño con formación curricular**:

*“Para los ascensos nosotros lo tenemos establecido en el contrato colectivo. Entonces, por ejemplo, el primer criterio es que tienen que tener una presencia de 96%, **tienen que haber asistido al trabajo** por lo menos en un 96% en el año en que es evaluado, tienen que tener una **evaluación de desempeño satisfactoria**, que para nosotros es un 73% hacia arriba, **no tiene que estar involucrado en ningún accidente** en forma directa, no tiene que tener carta de amonestaciones y **tiene que cumplir con la malla curricular**. Nosotros tenemos establecida una malla curricular bien definida; por ejemplo, los que ingresan, ingresan normalmente por la escala 1 A, entonces está establecido en ella qué equipos pueden operar y qué cursos hay que hacerles. Después si quieren ascender a la 2 A, tienen que hacer otro curso, parte de todos los requisitos que les mencioné (...). (...) en donde nosotros definimos **qué cursos vamos a hacer en el año, en función de la necesidad operacional**”. (Ingeniero de Operaciones).*

En lo que hace al proceso de certificación de competencias, el año 2016 se evaluó a 39 supervisores y 87 operadores, lo que equivale al **10.26% de la planta** de ese mismo año.

## CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Como referencia, la dotación de la División Radomiro Tomic a diciembre de 2015 ascendía a los 1.287 trabajadores y un año después a 1.228. Lo que muestra una disminución de un 4.6% sobre la dotación propia con contratos indefinidos más los temporales.

Del total de supervisores y operadores entrevistados y participantes del proceso de certificación el 2016, casi la totalidad se concentra en términos etáreos en la **franja adulta de 31 a 60**, distribuidos de manera equilibrada en todo el rango. El **nivel educacional es indudablemente alto**, con sólo una cuarta parte de los trabajadores con enseñanza media y más de la mitad con educación universitaria. Por último, se trata de trabajadores con **marcada antigüedad**, que en proporción cercana al 90% superan los cinco años en la empresa.

TABLA Nº 126.  
CODELCO, RADOMIRO TOMIC  
Características de los trabajadores(as) participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados, empresa (respuestas validas)

		Empresa Codelco, Radomiro Tomic %	N
Sexo	Hombre	95,1%	39
	Mujer	4,9%	2
TOTAL		100,0%	41
Intervalos de edad	18 a 30 años	2,5%	1
	31 a 45 años	45,0%	18
	46 a 60 años	50,0%	20
	61 años y mas	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40
Último nivel de estudios cursado y aprobado, ANTES del proceso de certificación (diciembre 2015)	Media completa	26,8%	11
	Técnica profesional incompleta	4,9%	2
	Técnica profesional completa	12,2%	5
	Universitaria incompleta	7,3%	3
	Universitaria completa	46,3%	19
TOTAL		100,0%	41
Nivel de educación (completo o incompleto)	Media	26,8%	11
	Técnica	17,1%	7
	Universitaria o mas	56,1%	23
TOTAL		100,0%	41
Antigüedad en la empresa	Entre 2 años y menos de 5	12,5%	5
	Más de 5 años	87,5%	35
TOTAL		100,0%	40

*Características del Desempeño: la Polifuncionalidad*

Para entender la lógica en la que opera la selección perfiles y unidades a certificar, cobra relevancia la característica de **polifuncionalidad de los cargos** que tiene lugar en esta división de manera específica:

*"(...) las características de nuestra faena es que **nuestros operadores son polifuncionales**, acá no hay viejos que operan un solo equipo, acá los viejos tienen que ser capaces de operar todos los equipos. Tanto en la mina como en la planta, nosotros, en la mina tenemos al viejo que parte operando camión, en la entrada, y después empieza a pasar por todos los equipos hasta que llega a la pala, que es el viejo el último eslabón o el último grado de competencia que tiene el trabajador de la mina; y en la planta lo mismo, desde el equipo más sencillo hasta el equipo más complejo, el viejo debe saber operar todos los equipos (...)"*. (Dirigente Sindical RT).



## INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

La División Radomiro Tomic concentra a sus trabajadores en dos sindicatos, el Sindicato Rol Supervisores y el Sindicato Rol Trabajadores. Hacia el final del 2016, presenta un índice de afiliación sindical del orden del 64.9% y 99.8% de la dotación propia de roles 'A' –supervisores- y 'B' -trabajadores, respectivamente.

### I.5.2.2. USO O APLICACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN

Los usos efectivos dados a la certificación de sus trabajadores, remiten en Radomiro Tomic a **gestionar la estructura de cargos** y el **desarrollo de carrera concatenado**, así como a **detectar brechas de competencias** trabajador/procedimiento, y procedimiento-efectivo/procedimiento-adecuado.

#### HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: DEFINICIÓN Y VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS, Y DESARROLLO DE CARRERA

Desde la empresa, se trata de un mecanismo orientado a **definir y validar la estructura de cargos**: que los **puestos de trabajo estén ocupados por las personas 'adecuadas' desde el punto de vista de las competencias**; que esa verificación no esté dada o intencionada por el acceso a capacitación solamente, sino que esté chequeada o 'certificada':

##### Estructura de Cargos

*(...) Y las expectativas para la **administración** tienen que ver con que aseguremos que **tenemos a las personas adecuadas para los puestos en los cuales están contratados**". (Gerencia de Recursos Humanos, Área de Desarrollo de Personas, Radomiro Tomic)*

*(...) básicamente tiene que ver con una mejor práctica nomás [corte]. Esa es la idea: incorporar una **mejor forma de validar las competencias de los trabajadores**. (...) ya **no les hacemos cursos solamente** de capacitación, sino que también incorporamos la certificación. (...) Creemos que es la manera de medir la transferencia de los puestos de trabajo y no la participación en cursos. (Gerencia de Recursos Humanos, Área de Desarrollo de Personas, Radomiro Tomic)*

##### Desarrollo de Carrera

*"Nosotros **estamos en una discusión interna respecto del desarrollo de carrera** en nuestros trabajadores por lo tanto al presentarnos eso, **nos pareció una buena herramienta para meter el concepto del desarrollo y en realidad re definir el desarrollo** que estábamos teniendo nosotros mismos con los trabajadores". (Gerente General).*

*"(...) y ahora **queremos que sea más marcado el proceso oficial de desarrollo de carrera laboral**". (Ingeniero de gestión y supervisor de Recursos Humanos).*

#### DETECCIÓN DE BRECHAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES (O DE PROCEDIMIENTOS)

Complementariamente, la medición y la detección de brechas para la mejora de procedimientos, constituye otro uso de importancia:

*"(...) en la actualidad, el **proceso de identificación de brechas**. Y para el futuro que sea más efectivo el aseguramiento de las competencias que son más críticas". (Gerencia de Recursos Humanos, Área de Desarrollo de Personas, Radomiro Tomic)*

Sin embargo, la utilidad de la certificación para detección efectiva, no genera consenso. En la voz de un jefe operativo:

*"Es que realmente la **certificación de ChileValora para mí no es un antecedente de cómo se están haciendo las cosas respecto a los operarios**, nosotros tenemos otra forma de ver como lo están haciendo (medidas de productividad interna)". (Ingeniero de Producción, División Radomiro Tomic).*

## LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL USO

En la percepción de los trabajadores, el **uso orientado al desarrollo de carrera** se releva como uno posible, aun cuando no demostrado:

*“Entonces... pero **todavía no hemos visto si está asociado con el ascenso**, no lo hemos visualizado de esa manera”. (Ingeniero de Operaciones)*

## LA FALTA DE USO ENTRE LOS JEFES DIRECTOS

Si bien no cabe generalizar, el discurso de un jefe directo de trabajadores certificados muestra una falta de uso del instrumento de evaluación. Por un lado, no conoce específicamente quiénes han sido certificados; así como tampoco en qué competencias. Por otro, remite a otro instrumento para el mejor conocimiento de sus trabajadores a cargo:

*“(...) no sé qué certificaron en los operarios, si la polifuncionalidad, si certificaron solamente en un equipo que se llama electro hidráulico 2827, entonces no sé cómo se llama la certificación, porque puede haber sido...te estoy certificando porque es un minero que llega a la mina...Entonces no sé la certificación que tienen ellos (...) son mis trabajadores, el certificado no sé, entonces difícilmente podría decir que la certificación de ellos, si podría ser compatible para otras cosas. No tengo idea en que certifié, para serle...disculpe hoy día que lo recuerdo sí. Si ahora recuerdo que estuvieron certificando porque vino una persona que era conocida (...)”. (Ingeniero de Producción, División Radomiro Tomic).*

*“Nosotros **tenemos ranking de operadores con respecto a unos KPB** específicos, **son los que medimos nosotros** por el sistema que tenemos en la mina de gestión”. (Ingeniero de Producción, División Radomiro Tomic):*

### I.5.2.3. MOTIVACIÓN U OBJETIVO DE LA CERTIFICACIÓN

La motivación principal, y absolutamente explícita, remite en la División Radomiro Tomic al **aumento de la productividad**, a través de una **mejoría en los procedimientos**. Y en este marco y considerando las condiciones de riesgo características de la industria, el **mejoramiento de las condiciones de seguridad** constituye un objetivo asociado –intermedio y final a la vez: impacta en los procedimientos; ergo, en la productividad; y constituye un fin en sí mismo.

Complementariamente y como objetivo intermedio, la **contribución al desarrollo de carrera laboral** aparece claramente referida. Se trata otra vez de un objetivo de doble mirada: la perspectiva del **mejoramiento del negocio**, y aquella que involucra valores como la **equidad** en el marco de los principios de ‘igualdad de oportunidades y no discriminación’ que forman parte de la normativa interna de provisión de cargos.

## MEJORAR PROCEDIMIENTOS Y AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

*“Mira, el uso en general tiene que ver... voy a hablar por Radomiro Tomic, sin duda que tiene que ver con la estrategia que tu defines a nivel de negocio, **gestionar los resultados operacionales**, tú lo tienes que hacer en la medida que **veas que por ejemplo hay baja productividad**, que las entregas de los turnos no son adecuadas, que no son capaces de interpretar el mercado, que en definitiva los planes de producción no se controlan como debería ser, etc. Si hay una necesidad es costo efectivo, si tienes un índice de seguridad muy alto, si las conductas tienden a ser su estándar, si es que hay un tema con la seguridad viene bien certificado en la seguridad del trabajo, cuando tu vez que la línea no sabe que por ejemplo de los contratos colectivos, no sabe gestionar tiempos, permisos, vacaciones, aspectos legales recae en recursos humanos, **entonces tiene que ver con la estrategia del negocio**, primero (...)”. (Ex encargado de proceso ChileValora en Radomiro Tomic –actualmente en Ventanas).*

*“Yo creo que lo primero es **contar con una herramienta efectiva, neutral y objetiva, de poder establecer estándares**: eso número 1, cuando ves las competencias... estos son los estándares, los tipos de comportamiento, los tipos de habilidades, son cosas que yo necesito estén presentes y por lo tanto, **si yo defino bien eso le pego directamente a los resultados del negocio, a la productividad** a través del conocimiento (...) si yo logro generar una matriz que dice estos son los componentes, las cosas que necesitamos, el saber hacer de nuestras personas con una orientación, que puede ser más producción o no sé, **la empresa va andar mucho mejor, va a ser más competitiva, más rentable**, más de todo (...)”. (Gerente de Recursos Humanos).*

Ahora bien: el mejorar procedimientos se relaciona con el aumento de la productividad, pero también con un **resultado intermedio que tiene importancia en sí mismo**: la seguridad.

*"(...) pero todo el concepto va orientado en que nosotros podemos asegurar que lo que estamos haciendo está bien hecho, va a generar mayor producción, mayor productividad, va a cuidar a las personas, ahí hay un tema que tienes con riesgo, materia de prevención de riesgos, de accidentes, materia de medio ambiente, muchos elementos que también son incorporados y que necesitamos que nuestra gente tenga. Entonces en el fondo le da un respaldo, una consistencia y una coherencia a los que nosotros buscamos del punto de vista de las competencias de la producción, por ejemplo. Es lo más cercano a la perfección digamos, si uno pudiera estar buscando en cómo debiera ser o como debieran actuar, qué debieran saber las personas que trabajan en esta empresa". (Gerente de Recursos Humanos).*

#### PROPICIAR EL DESARROLLO DE CARRERA LABORAL

Si bien se menciona el desarrollo de carrera, se trata de una **motivación complementaria, al servicio del objetivo principal** de contribución al aumento de la productividad:

*"(...) ... de recursos humanos, si yo cuando genero los perfiles de cargo la instructora organizacional que ve todo eso, me basó en ese sistema de que pueda armar equipos de trabajo, también son elementos que uno tiene que considerar a la hora de poder ver las competencias, potencialidades de las personas que van a integrar esta cuestión, me sirve para establecer líneas de desarrollo de carrera, pero todo el concepto va orientado en que nosotros podemos asegurar que lo que estamos haciendo está bien hecho, va a generar mayor producción, mayor productividad, va a cuidar a las personas, ahí hay un tema que tienes con riesgo, materia de prevención de riesgos, de accidentes, materia de medio ambiente, muchos elementos que también son incorporados y que necesitamos que nuestra gente tenga. Entonces en el fondo le da un respaldo, una consistencia y una coherencia a los que nosotros buscamos del punto de vista de las competencias de la producción, por ejemplo. Es lo más cercano a la perfección digamos, si uno pudiera estar buscando en como debiera ser o como debieran actuar, que debieran saber las personas que trabajan en esta empresa (Gerente de Recursos Humanos).*

De momento, la certificación no se encuentra asociada a la política de ascensos, aunque aparece como expectativa:

*"No, nunca está asociada a temas disciplinarios, pero sí queremos que se asocie a temas de ascenso". (Ingeniero de Gestión y Supervisor de Recursos Humanos).*

#### RESGUARDAR LA 'EQUIDAD' EN LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS O CONJUGAR DESARROLLOS

La certificación responde asimismo al objetivo relacionado con **aspectos de transparencia y trazabilidad** de los procesos, que contiene **principios de 'igualdad de oportunidades y no discriminación'**. Así, se releva como herramienta efectiva de intervención frente a **diferencias en educación formal**, o a **oportunidades diferenciales a nivel de género**:

*"(...) si efectivamente lo ponía en igualdad de condiciones cuando nosotros teníamos por ejemplo gente que había estudiado en la universidad ya un poco más tarde, ya había desarrollado una trayectoria como operador y te enfrentas a una decisión, tienes a un cabro súper joven que viene recién saliendo de la universidad y un viejo que tiene 20 años de experiencia y además hizo el esfuerzo y fue a la universidad, y tiene el mismo título, entonces eso le genera a este otro viejo una igualdad de oportunidades respecto de poder ganar un concurso por ejemplo o tomar esas posiciones". (Gerente Recursos Humanos)*

*"(...) este sistema igual te va a poner en igualdad de condiciones, generalmente la mujer tiene menos experiencia que el hombre pero tu matas la experiencia con el certificado y los pones en igualdad de condiciones, entonces por ahí hay un ganancial para las mujeres, pero porque en el fondo cuando tuviste tu guagua te fuiste de la pega, fuiste y volviste, pero no significa que dejaste de saber lo que estabas haciendo, y lo otro solo por el hecho de estar ahí, yo como empleador lo valoro más. Entonces yo creo que ayuda a agotar, algunos matices, el sesgo cultural que tenemos con las mujeres". (Gerente de Recursos Humanos).*

#### ATRIBUCIÓN DE MOTIVACIÓN O INTERÉS POR PARTE DE JEFES OPERATIVOS Y TRABAJADORES

La percepción de jefes y trabajadores resulta coincidente con lo declarado por la empresa, aun cuando la motivación orientada a las **exigencias de trazabilidad o imagen externa**, cobran entre los primeros mayor relevancia; y la priorización

atribuida, varía. Así, la mayor proporción de respuestas de trabajadores se concentra en aspectos relacionados con la **capacitación** (51.3% agregado, Tabla 127); seguido por el tema de la **imagen** y, bastante atrás, el del mejoramiento de la **productividad** –que, en el caso de la empresa, se prioriza como motivación final e indeclinable.

*“Y la certificación de en este caso ChileValora creo que debe ser un **proyecto o proceso que Chile como Estado quiere y quiere generar un plus para todas sus actividades** que genera una cantidad de personas. Obviamente estar mejor preparados ante escenarios de movimientos mundiales. ‘Oye ¿de dónde viene tu producto?’. ‘Viene de Chile’. ‘Y ¿cómo es la gente?’. ‘No, la gente está toda certificada’”. (Ingeniero de Producción, División Radomiro Tomic).*

*“Le sirve para **demostrar** que tiene gente profesional, más capacitada, con más habilidades (...) **a los compradores**”. (Trabajador CODELCO Radomiro Tomic).*

*“(…) **para hacer más sustentable el negocio**, porque es mucha la responsabilidad que tienen los operadores con respecto a la magnitud del equipo, y lo otro, desde el punto de vista de **seguridad**, para nosotros son sumamente críticas las operaciones, todas las energías que manejamos acá son gigantescas, por ejemplo, un camión de extracción pesa 600 toneladas cuando va con carga. (...) Esta es una manera de...**para nosotros controlar a los operadores que están operando**, pero lo otro también es **si estamos haciendo bien las cosas o no**. Yo me preocuparía si hubiera un 30% de reprobación de los operadores. Ahí me entraría...‘oye los procedimientos no son lo que corresponden’ o ‘nos falta mayor competencia en los instructores’. Yo creo que por ahí va”. (Ingeniero de Operaciones).*

TABLA N° 127.

CODELCO, RADOMIRO TOMIC

Motivación: ¿por qué cree que la empresa decidió participar en el proceso?

Respuesta múltiple: primera, segunda y tercera mención, agregadas

Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Codelco, Radomiro Tomic %	N
¿Por qué certifica la empresa?	Porque quiere saber en qué capacitar (qué aspectos necesitan refuerzo)	30,0%	24
	Porque tienen una buena política hacia los recursos humanos: los prepara, los capacita	21,3%	17
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los clientes	18,8%	15
	Porque quiere mejorar la productividad al contar con trabajadores mejor capacitados	12,5%	10
	Porque quiere seleccionar a los mejores trabajadores	3,8%	3
	Porque quiere cumplir con las normas	3,8%	3
	Porque quiere tener una buena imagen frente a los trabajadores	2,5%	2
	Porque quiere conocer nivel competencias de trabajadores	2,5%	2
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores para mejorar el clima laboral (o mantener un buen clima laboral con trabajad	1,3%	1
	Porque quiere beneficiar a los trabajadores por un tema de responsabilidad social	1,3%	1
	Otra	1,3%	1
No sabe	1,3%	1	
TOTAL	100%	80	

#### INTERÉS O MOTIVACIÓN DE LOS SINDICATOS

Ahora bien: en una empresa con sindicatos tan fuertes y concomitantes niveles de afiliación sindical ¿cuál es la motivación de estas instancias de representación para adherirse a la participación en el sistema? Dos aspectos aparecen a la base de este posicionamiento: la necesidad de **‘validar’ o ‘garantizar el nivel de las capacitaciones** recibidas; y la promesa de **empleabilidad por fuera de la empresa**; aspectos, ambos, relacionados con el **carácter objetivo o externo de la señal**; lo que es garantizado por la **presencia estatal y gremial** dentro del sistema:

*La certificación ‘válida’ la capacitación ¿mejora su nivel?*

*“(…) los dirigentes sindicales que **nos preocupa mayoritariamente la calidad de las capacitaciones** que tienen nuestros viejos, y la cantidad de recursos que la división utiliza en estas capacitaciones que muchas veces no son de muy buena calidad (...). (...) entonces eso **nos motivó a plantearnos por qué no utilizar capacitaciones internas y certificar competencias con algún organismo competente a nivel nacional** que nos pudiera decir: ‘estos viejitos están bien’, ‘podemos certificar competencia de acuerdo a su experiencia’, de acuerdo a cómo pueden ser capacitados dentro de la misma área sin necesidad de salir a aula con una empresa externa”. (Dirigente Sindicato RT)*

### La certificación como herramienta de empleabilidad de los trabajadores

*“(...) y del lado de la empresa salió la opción porque nosotros ya estábamos pidiendo más certificación interna y por el lado de la empresa y por el lado del sindicato dijimos ‘por qué no nos vamos por esta opción de Chile Valora’, porque aquí tenemos la opción de certificar trabajadores, ya sea mina o planta, para toda la minería y que se pueda trabajar en cualquier empresa. (Dirigente Sindical RT)*

#### I.5.2.4. RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN

##### RESULTADOS A NIVEL DE LA EMPRESA

Si bien no hay estudios que permitan arribar a conclusiones de impacto, en Radomiro Tomic se reconoce como efectos o resultados incipientes sobre la empresa, mejoras sobre la **política de capacitación**; sobre los **procedimientos** –al actuar sobre trabajadores y ‘sistema’-; así como concomitantes mejoras en términos de la **seguridad**; ergo, de la **productividad** y sustentabilidad del negocio (Gráfico 3).

##### ➔ MEJORA LA EFICIENCIA DE LA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

*“(...) también tiene que ver con **determinar y focalizar lo que viene después que tiene que ver con la formación**, te permite tener una línea base sobre la cual **optimizar los recursos en formación** posterior (...). (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

##### ➔ MEJORA LOS PROCEDIMIENTOS

Se reconoce que **no basta la certificación de un trabajador para la mejora de un procedimiento si no se evalúa el procedimiento en su conjunto**; lo que involucra la mirada a las interacciones, equipos, y funciones complementarias. Así:

*“(...) ahora los resultados yo como te digo hicimos un ROI en Ventanas, y lo que si te puedo decir es que estoy convencido, y es una opinión bastante personal también, lo estamos llevando al modelo que estamos usando, es que **tú no sacas nada en certificar a un viejo en la competencia de seguridad si tienes un jefe que no comprende o no maneja ese estándar**”. (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

##### ➔ MEJORAS EN SEGURIDAD Y PRODUCTIVIDAD

*“Tiene beneficios tanto para la empresa como para la persona: para la empresa sin duda que **dependiendo de la competencia te mejora la productividad**, en casos de seguridad obviamente **avanzas fuerte en lograr indicadores de índice de frecuencia de accidentabilidad**, menores a 1 ojalá cero digamos, que fue lo que se logró en Radomiro Tomic”. (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

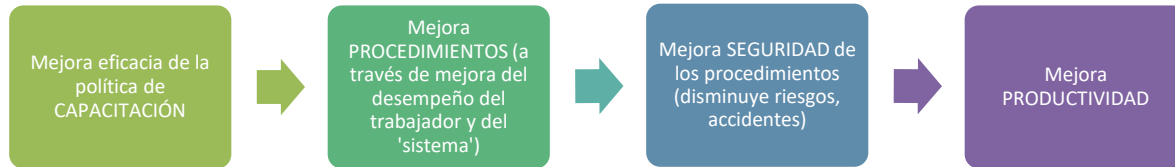
*“(...) ganamos todos, suena bien cliché pero **el viejo hace menos retroceso, tienes menos accidentabilidad, es más competente al final**, por lo tanto hace mejor la pega. (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

*“Lo primero es **para resguardar su integridad física**, porque dentro de la certificación ellos verifican si el operador conoce las herramientas seguridad que tienen que aplicar en relación a su trabajo. Lo otro importante es que, si hacen trabajo de calidad, **vamos a ser más eficientes** y con eso también, obviamente, **vamos a hacer más sustentable el negocio**”. (Ingeniero de Operaciones)*

Se trata de aspectos que **sinérgicamente producen resultados para empresa y trabajadores**:

*“(...) porque por ejemplo si nosotros estamos hablando de equipos que valen, un camión vale 5 millones de dólares, una pala vale 45 millones de dólares, y eso lo gestiona el operador. Por ejemplo, si el operador tiene 5 frenos, por ejemplo, un camión de extracción, esos camiones gigantes y **si el aplica mal el freno, se puede echar 100 millones de pesos y también está en riesgo su integridad física**”. (Milton Miranda, ingeniero en operaciones).*

GRÁFICO Nº 3  
CODELCO, DIVISIÓN RADOMIRO TOMIC  
RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN SOBRE LA EMPRESA



#### RESULTADOS A NIVEL DE LOS TRABAJADORES

##### ➔ MEJORA EN LA EMPLEABILIDAD

Sobre los **trabajadores**, en cambio, existe **menos consenso respecto a estos efectos**. El **impacto sobre la empleabilidad es reconocido principalmente de manera espontánea por la propia empresa**:

*"(...) **econocimiento, empleabilidad** y oportunidad de **revisar brechas**". (Gerencia de Recursos Humanos, Área de Desarrollo de Personas, Radomiro Tomic)*

*"(...) **empleabilidad, reconocimiento y opciones de desarrollo**". (Gerencia de Recursos Humanos, Área de Desarrollo de Personas, Radomiro Tomic)*

*"Para el trabajador claramente **mayor empleabilidad** sobretodo en **áreas donde la formación académica es baja**, la **analfabetización digital es alta**; esto le da mayor empleabilidad el hecho de estar en la plataforma de ChileValora con nombre y apellido, RUT, como personas certificadas a nivel nacional, eso le da un valor agregado **en la medida que la industria también ocupe el espíritu del sistema**, me refiero a **no estar pidiendo netamente formación académica universitaria (...)**". trataría de homologarla con ciertas competencias, creo que ahí estamos al debe. En otros países no te piden título (...)". (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

Niveles **intermedios y operadores**, en cambio, consideran que la **posición de la División en el mercado limita la posibilidad de resultados sobre la empleabilidad**: no habría empresas con posibilidad de brindar mejores ofertas de trabajo a los trabajadores certificados de la División. Así, en la voz de un jefe operativo, el **certificado no mejora las condiciones de empleabilidad**; lo que se corresponde con el discurso de los trabajadores que consideran que el mercado no ofrece nada 'mejor' que la División para la que se desempeñan:

*"(...) si certifico o no certifico a mí no me da, a ver **no me da un mercado en términos de empleabilidad**. (Ingeniero de Producción, División Radomiro Tomic).*

*"Yo voy a ser bien franco. Postulé a Andina y quedé. (...) **Pero las lucas no acompañan**. ¿Nosotros pa' qué trabajamos? Nosotros trabajamos por lucas. Si no están las lucas (...) estuvieron cinco veces llamándome. Yo les decía que no. **Uno se va por lucas**". (Grupo focal)*

*"Creo que es bueno para uno (...) Pero como dice el compañero es verdad: **uno tiene que irse a algo que es similar o mejor si es posible**. (...) Y como está el precio del cobre, la minería... **no creo que las empresas nos ofrezcan 'aquí nos vamos a llevar a este viejito por tanto'**". (Grupo focal)*

Además, hay quienes consideran que la certificación **sirve a un tipo de trabajadores**, a saber, aquellos **sin estudios** en el sistema de educación formal; y puede constituirse en una **limitación para quienes sí portan un título profesional**, pasando a constituirse en un requisito del cargo:

*"Entiendo la oportunidad básicamente para **quien no tiene un título formal**, para ellos evidentemente es una oportunidad porque los destacan en los diferentes videos que muestra ChileValora que lo están certificando en algo que no tiene educación formal y hay una entidad que lo califica. **Para nosotros es un poco diferente, nosotros nos titulamos...**de eso básicamente. Y como digo **la amenaza es que te encasilles en una sola actividad que puedas ejercer**. Y si quieres buscar a lo mejor un rumbo en la minería subterránea **y llegue un momento en que dentro de los requisitos***

*tiene que estar certificado por la entidad, chuta, ya voy a tener que hacer un curso entonces...” (Ingeniero de Producción, División Radomiro Tomic).*

Aun así, ante la pregunta concreta por cambios en el ‘antes’ y ‘después’ de la certificación, el aspecto mencionado por la gran mayoría de los trabajadores participantes remite a las “**perspectivas de futuro laboral**”, que “**mejoran**” en “**directa relación**” con el proceso, en el **73.2% de los casos** (Tabla 129).

➔ **MEJORA EN EL DESEMPEÑO, CON CORRELATO PARA LA SEGURIDAD PERSONAL**

El 21.7% de las respuestas de los trabajadores certificados, remiten a un mejoramiento del desempeño a través del reforzamiento, recordación o reaprendizaje del trabajo que se realiza (Tabla 128). También de manera espontánea y desde las jefaturas se considera como resultado la posibilidad de realización de “un trabajo de calidad”:

*“Lo primero es **para resguardar su integridad física**, porque dentro de la certificación ellos verifican si el operador conoce las herramientas seguridad que tienen que aplicar en relación a su trabajo. Lo otro importante es que si hacen trabajo de calidad, **vamos a ser más eficientes** y con eso también, obviamente, vamos a hacer más sustentable el negocio”. (Ingeniero de Operaciones)*

➔ **EMPODERAMIENTO O MEJORA EN LA AUTO-IMAGEN LABORAL**

La posibilidad de **demostración del ‘saber hacer’** así como la percepción directa de **auto-confianza laboral**, congrega un importante 46.3% de las respuestas de los propios trabajadores (Tabla 128) referida a los “aspectos positivos”. Porcentaje que aumenta al 48.8% de los entrevistados al referirse al cambio post-certificación, específicamente relacionado con la misma (Tabla 129); y se corresponde, además, con la opinión de las jefaturas operativas:

*“(...) yo creo que es bueno, porque obviamente esto es como algo personal sipo, pero si a mí me controlan mis competencias, es bueno, **porque ahí demuestro que estoy haciendo bien mi trabajo**. (Ingeniero de Operaciones)*

TABLA Nº 128.  
CODELCO, RADOMIRO TOMIC  
¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la certificación?  
Respuesta múltiple: primera y segunda mención, agregadas  
Base: total de respuestas empresa

		%	N
Aspectos positivos	Refuerza o permite recordar, reaprender o profundizar en el trabajo que se realiza	21,7%	15
	Permite demostrar las capacidades laborales que uno tiene	18,8%	13
	Aumenta la confianza en las propias capacidades laborales	17,4%	12
	Aumenta o mejora la autoestima en general	10,1%	7
	Permite mejorar el conocimiento sobre su propia función	10,1%	7
	Permite mejorar el Currículum vitae	10,1%	7
	Mejora las posibilidades laborales	8,7%	6
	Permite disminuir la accidentabilidad	1,4%	1
	Otro: ¿Cuál?	1,4%	1
Total	100%	69	

Las **perspectivas de futuro laboral**, son relevadas como mejoría claramente relacionada con la certificación, cuando es consultado de manera directa:

TABLA N° 129.

CODELCO, RADOMIRO TOMIC

Respuesta múltiple: mención "mejoró y tuvo relación con certificación"

Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje (mención) sobre total de *casos o entrevistados*

		Menciona	
		%	N
Mejóro y tuvo relación con certificación	¿Cambi6: puesto de trabajo?		
	¿Cambi6: Sueldo o salario?		
	¿Cambi6: Evaluaci6n desempe6o?	9,8%	4
	¿Cambi6: percepci6n de estabilidad en empleo?	19,5%	8
	¿Cambi6: condiciones f6sicas del trabajo?	4,9%	2
	¿Cambi6: seguridad, confianza en capacidades laborales?	48,8%	20
	¿Cambi6: perspectivas de futuro laboral?	73,2%	30

### I.5.2.5. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN EL USO DE LA CERTIFICACI6N

#### LO QUE POTENCIA LA PARTICIPACI6N

En el caso de la Divisi6n Radomiro Tomic, los **factores relacionados con la decisi6n de certificar** son principalmente, aun cuando no 6nicamente, de **orden interno**:

- Debido a la **crisis del sector** (precio del cobre, diferencias cambiarias y ley de cabeza del mineral) y la **centralidad de Codelco** en las finanzas p6blicas<sup>42</sup>, la necesidad de un **mejoramiento en el desempe6o** potencia el uso de la certificaci6n con el objetivo de **impactar en la productividad**.
- Adem6s, el **nivel de riesgo** al que se asocia la actividad minera releva la importancia de procedimientos estandarizados y validados.
- Un tercer elemento *interno*, coadyuvante en la decisi6n, pero de menor alcance, remite a la **posici6n** de Codelco en general y de la **Divisi6n Radomiro Tomic** en particular, **en el mercado**: los **salarios de eficiencia** disminuyen el riesgo de p6rdida de la inversi6n por migraci6n del trabajador certificado.
- Aun cuando no se releva en la misma medida, caracter6sticas de *orden externo*, como ser la necesidad de **proyecci6n de buena imagen** respecto al 'c6mo se hace', as6 como en t6rminos de **responsabilidad social**, concurren a potenciar el uso.
- Tambi6n a *nivel externo*, pero relacionado con el **mercado de la certificaci6n**, la **validaci6n 'nacional'** -externa a la empresa y de respaldo estatal; y el **uso por parte de la industria** -evidenciado en la presencia del Consejo Minero; torna pertinente a la certificaci6n en detrimento de la acreditaci6n interna.

*"(...) eso le da un valor agregado en la medida que la industria tambi6n ocupe el esp6ritu del sistema, me refiero a no estar pidiendo netamente formaci6n acad6mica universitaria; tratar6 de homologarla con ciertas competencias, creo que ah6 estamos al debe. En otros pa6ses no te piden t6tulo, te piden experiencia o te piden certificados en ciertas competencias, aqu6 todav6a pedimos t6tulo". (Ex encargado del proceso de certificaci6n en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

<sup>42</sup> Los resultados de la tendencia alcista del precio del cobre son recientes; representando el metal rojo alrededor de la mitad del valor de las exportaciones.



## LO QUE INHIBE EL USO O DEBILITA LA CERTIFICACIÓN

El **alto costo** asociado a los procesos de evaluación y certificación, así como el mayor o menor **acceso a financiamiento** externo, **limitan la inmersión en el sistema**, brindando el **ritmo de la participación**:

*"(...) el resto de la gente tienen que esperar al siguiente periodo, viendo las definiciones estratégicas o las lucas disponibles. Piensa que, en una división, ponte tú que sean mil... para cada proceso de certificación es harta plata entonces no puedes certificar a los mil, tampoco porque no da el plan de trabajo. Entonces tienes que ir año a año certificando, formando, certificando, formando, porque no todos los que certificas salen bien también. (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

*"(...) el riesgo en este tema de la obtención de costos, es una campaña una estrategia agresiva de los costos; muchas veces el presupuesto la formación te piden con menos lucas hacer más cosas; con menos lucas aumentar el índice de capacitación, entonces cuesta, el riesgo es eso que las instituciones certificadoras no bajen sus costos y cada vez tengamos que certificar a menos gente, porque no hay plata". (Ex encargado proceso Certificación en División Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

### I.5.2.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y SU DESARROLLO

#### DECISIÓN E INMERSIÓN INICIAL EN EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

En Radomiro Tomic, la **decisión de participar** se toma directamente a nivel de la División. Surge a partir de una iniciativa del encargado de Área del Desarrollo de Personas propuesta a la gerencia de Recursos Humanos, basada en la potencialidad atribuida a la certificación como **elemento de desarrollo de carrera** de los trabajadores. Además, se potencia en función de dos factores: la **decisión corporativa de Codelco de incorporarse masivamente al sistema**; y el **apoyo de los sindicatos** a partir de la evaluación de la certificación como **mejor herramienta frente a la acreditación**, por su contribución específica al aumento de la empleabilidad (valor del certificado nacional frente al 'interno').

#### Presentación de la idea

*"(...) que él es que me lleva y me presenta, me dice 'sabes que tenemos esta tremenda oportunidad'. Nosotros estamos en una discusión interna respecto del desarrollo de carrera en nuestros trabajadores por lo tanto al presentarnos eso, nos pareció una buena herramienta para meter el concepto del desarrollo y en realidad re definir el desarrollo que estábamos teniendo nosotros mismos con los trabajadores; y luego avanzado el tiempo mi participación fue atender un poco a la gente de Fulcro y de la universidad, hablar también con los sindicatos respectivos para que no se asustaran, para contarles un poco lo que íbamos a hacer, de que se trataba esto y luego acompañar". (Gerente de Recursos Humanos).*

*"(...) hubo la posibilidad de hacer una medición específica o a tomar un compromiso con la corporación de certificar competencias, y en esto nosotros fuimos o yo en realidad los primeros que dijimos a la corporación, nosotros queremos usar este método y por lo tanto se incluyó; y nosotros el año pasado tuvimos un inicio rebueno, partimos con el compromiso de certificar competencias y esto lo tomó la corporación, lo tomó ellos primeros, nosotros dijimos nosotros queremos participar, esa es la primera exposición que tuve yo con el tema (Gerente de Recursos Humanos, Radomiro Tomic).*

#### Decisión: quién(es) y por qué

*"Dependiendo de la cultura de la división, en Radomiro Tomic (la decisión) la toma el Comité Ejecutivo con la participación activa de las áreas más operativas; en otras divisiones más grandes, más antiguas probablemente, sea más vertical la decisión y la tome el gerente general en conjunto con el gerente de recursos humanos en la medida que el gerente no este posicionado como líder en el rol, el gerente ejecutivo (...)" (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas)*

*"(...) Pero agarró más fuerza aun cuando desde el centro corporativo se estableció como meta a nivel de todas las divisiones, entonces ahí agarró más fuerza el hecho de incorporarlo en el plan; pero esto es una estructura (...). Si Santiago dice que esto es prioridad, hay que tener también en la división cuál es la visión del gerente general de los ejecutivos, en qué hay que invertir presupuesto. Y en Radomiro Tomic se acogió muy bien eso, le hacían sentido, pero no*

*de cualquier forma, pero tenía que ser en ciertas áreas en ciertos cargos y de una manera... tu igual puedes modificar alrededor de un 70, 75% en los perfiles entonces lo acercamos más a una cultura preventiva, la competencia de seguridad digo yo. Entonces respondiendo en concreto, hay mucho de convicción y tiene que ver con el rol de recursos humanos como socio estratégico del negocio para poder colocar ese proceso arriba de la mesa. (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas)*

### *La opinión de los sindicatos, respaldando/proponiendo la incorporación al sistema nacional*

*"(...) nosotros estuvimos hace unos 3 años atrás en un taller en Santiago, de una empresa que no sé cómo se llama, en el cual se expuso por parte de los empresarios mineros, como lo hacían en otros lados respecto de la capacitación y por ahí salió el tema de ChileValora, propuesto por los propios empresarios y (...) en el cual por ahí empezó a circular el nombre de Chile Valora y cómo lo hicieron en otras empresas y cuál eran las ventajas que teníamos de certificar competencias que fueran transversales para toda la minería; que el viejo pudiera ser certificado en esta institución y poder tener esa calificación para cualquier empresa, que el viejo pudiera trasladarse; (...). (...) A través del Consejo Minero, o sea, la persona que fue a exponer era del Consejo Minero. (...) pasó un par de años o un año, y del lado de la empresa salió la opción porque nosotros ya estábamos pidiendo más certificación interna y por el lado de la empresa y por el lado del sindicato dijimos 'por qué no nos vamos por esta opción de Chile Valora', porque aquí tenemos la opción de certificar trabajadores, ya sea mina o planta, para toda la minería y que se pueda trabajar en cualquier empresa. (Dirigente Sindical RT)*

### EL PASO PREVIO: PARTICIPACIÓN EN ORGANISMO SECTORIAL

La División participa desde el **Consejo de Competencias Mineras** en la **elaboración de perfiles y paquetes formativos**:

*"(...) hay personas de las áreas técnicas y también yo he participado en estos procesos (de generación de generación de perfiles o estándares de competencias)". (Jefe Área de Desarrollo de Personas, Codelco, Radomiro Tomic).*

### ESTAMENTOS INVOLUCRADOS

La **participación de los sindicatos está incorporada** en Radomiro Tomic; lo que brinda legitimidad al sistema al integrar los como **parte activa en procesos** como el de la **elaboración o validación de perfiles**.

*"(...) Mira, a ver es importante el rol que (los sindicatos) tienen porque entienden que esto les da mayor empleabilidad a los trabajadores y trabajadoras, entonces ellos reciben bien el proceso pero... y te digo que lo reciben bien porque también como ... no tienen mucho que discutir dado como te comentaba está el diseño de los paquetes de entrenamiento o de los perfiles son tripartitos y también participan los representantes de ellos, la CUT, los sindicatos de las grandes mineras; entonces alegar respecto a cómo está constituida una unidad de competencia laboral, la verdad es que no tiene mucho sentido, si las ajustamos. Pero la aprensión que tienen ellos es un poco lo que te digo, que por un lado no se utiliza adecuadamente el término de pedirte para algún concurso por ejemplo un título o certificado de ciertas competencias y por otro lado te piden mucho asociarlo a movilidad, o sea para ellos el solo hecho de estar certificados en una competencia, (...) ellos piden traducirlos en movilidad, ya sea en ascenso, en desarrollo, en lucas. (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas)*

Ahora bien, y tal como se desprende del discurso de Recursos Humanos de la División, aun cuando el objetivo de empleabilidad es compartido; y la validez de las certificaciones se asienta en la construcción conjunta de perfiles; el proceso de certificación **genera expectativas de movilidad e impacto salarial**, que no forman parte de la propuesta de la empresa.

*"Mira, en algunas divisiones está asociado (a la movilidad, a las remuneraciones); en Radomiro Tomic no está asociado. (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas)*

Desde la División se reconoce, en consecuencia, la necesidad de avanzar en **conversación simultánea con los sindicatos** para el buen desarrollo del sistema. La difusión y la 'sensibilización' frente a trabajadores e instancias de representación, constituye un 'debe':

*“Por eso, es como el concepto de qué pasa si. El miedo es qué pasa si salgo con brecha, me van a cortar, me van a remover, me van a molestar, y al revés el aliciente, que pasa si me va bien, en general; y como todos los procesos **hay que ser bastante responsables en lo que uno compromete y generar expectativas, particularmente recursos humanos**, entonces si el modelo no está bien amarrado a desarrollo de carrera laboral, tú no puedes comprometer desarrollo (...) pero **todo eso por lo menos en Codelco se tiene que ir conversando con el mundo sindical**”. (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

*“A ellos se les dio...vino recursos humanos y les dio una charla de sensibilización, porque los operadores...hay que tener un trato especial con ellos, no puedo traerlos así ‘oye, sabes que te van a certificar’, **porque llaman al dirigente sindical ‘oye me están perjudicando, me quieren certificar**’. Entonces hay que sensibilizarlos, de cuáles son los beneficios que tiene certificarlos... (Ingeniero de Operaciones).*

## PROCESO DE SELECCIÓN DE ÁREAS Y TRABAJADORES

Las decisiones sobre qué áreas y cargos (funciones) certificar, descansa en un conjunto de factores: unos de tipo estratégicos, asentados en las **necesidades del negocio**; otros relacionados con los **costos**. Así:

### Selección de unidades críticas (fundamentales para el negocio)

*(...) En función de **competencias críticas, [unidades] de negocio críticas**. (...) A partir de los KPI, los indicadores claves del negocio, vemos **cuáles son los indicadores y qué competencias son claves en esas áreas**, y ahí elegimos a las personas”. (Danilo Godoy, Gerencia de Recursos Humanos, Área de Desarrollo de Personas. División Radomiro Tomic).*

*“Se **eligen áreas críticas**, por el impacto en el negocio (...)”. (Danilo Godoy, Gerencia de Recursos Humanos, Área de Desarrollo de Personas. División Radomiro Tomic, Codelco).*

### Selección de áreas con brechas sobre las que trabajar

*“Ahí fue a todos los jefes de turno, y... las áreas de concentradora, la gerencia de concentradora principalmente, **por el tipo de competencias y las brechas que habíamos detectado allá era cuello de botella en área seca**, entonces necesitábamos intervenirla (Ex encargado proceso Certificación en División Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

### Selección de funciones con criterio sistémico (la mirada al procedimiento global)

*“Por definición estratégica me refiero que es lo que tú quieres, **cual es el propósito que tú buscas**, entonces **dependiendo de eso tú vas a formar, certificar a un segmento o a un estamento determinado**, una línea de cargos determinada. Y lo que hemos visto es que en general el estar certificado en la competencia por ejemplo en seguridad o en otra técnica, no explica la conducta segura posterior si no está acompañada de un conocimiento, un liderazgo efectivo por parte del supervisor; entonces **ahí es donde la decisión estratégica tiene que ver con, si hay un área donde tiene indicadores muy altos de accidentabilidad preferimos trabajar primero con la jefatura** y después hacia abajo (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

### Ecuaciones cuantitativas o decisiones de eficiencia subordinadas a costos

Así, la decisión final de áreas y cargos viene dada por esta conjunción de **decisiones estratégicas** (cuáles son las áreas y los cargos críticos) y **decisiones económicas**:

*“(...) eso tiene mucha relación con otra variable que también condiciona todos los procesos que son los costos (...)” (...) **cuanto presupuesto tienes tú destinado para la certificación a cuántas personas y ahí toman la decisión**, en cuanto tiempo; o si es en un año, ver si te alcanza para el perfil o para una de las competencias, en general estamos certificando una en la unidad de competencia laboral. (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

### La Percepción de los Trabajadores

El criterio de selección, al interior de los cargos seleccionados, resulta **coincidente en la visión de jefes directos y trabajadores**, encabezando las preferencias el **tipo de contratación**, seguido de la **antigüedad** en el cargo. Para uno de

cada cinco trabajadores, **no hubo selección** sino un ofrecimiento genérico al conjunto de trabajadores. En todo caso, se trata de un proceso positivamente valorado por los participantes, con notas de excelencia en el 92.7% de los casos (Tabla 130):

*“Porque en realidad hay un costo asociado, que desde mi punto de vista no es muy significativo, pero igual si lo hacemos masivamente sí. Entonces recursos humanos, algunos antes pensantes por ahí dijeron ‘no, no se lo hagamos a los plazo fijo porque después se van, la idea es que se lo hagamos a los que se queden’. Entonces de ahí partimos con este tema de certificar a los operadores, que es una prueba que hicimos y se lo hicimos a los cargos más críticos desde el punto de vista operativo y de seguridad, que es la perforación y el cargueo”. (Ingeniero de Operaciones)*

*“Habría que preguntarles a los jefes en ese sentido porque ellos son los que nos enviaron. Puede que hayan tomado... o a lo mejor haber partido por mandar a los más jóvenes”. (Grupo focal).*

*“Se eligieron prácticamente todos paleros”. (Trabajador CODELCO, División Radomiro Tomic).*

*“Y con más experiencia”. (Grupo focal)*

TABLA N° 130.  
CODELCO, RADOMIRO TOMIC  
Selección de los trabajadores participantes  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Codelco, Radomiro Tomic %	N
¿Fue ofrecida a todos los cargos la posibilidad de participar en proceso de certificación de competencias?	Si, a TODOS los cargos	26,8%	11
	No, sólo a ALGUNO(S) de los cargos	63,4%	26
	No recuerda	9,8%	4
TOTAL		100,0%	41
¿Fue ofrecida a todos los trabajadores de cada cargo?	A TODOS los trabajadores de cada cargo	20,0%	8
	Sólo ALGUNOS(S) de los trabajadores del cargo	72,5%	29
	No recuerda	7,5%	3
TOTAL		100,0%	40
¿Cuál fue el criterio principal de selección de trabajadores?	Se seleccionó por antigüedad	18,9%	7
	Se seleccionó por tipo de contratación	40,5%	15
	Por el desempeño de cada trabajador	5,4%	2
	Fue arbitrario, sin fundamento	2,7%	1
	Se ofreció a todos	21,6%	8
	Otro ¿Cuál?	2,7%	1
TOTAL		100,0%	37
Nota a proceso de selección de áreas, cargos y trabajadores	Nota 5	7,3%	3
	Excelencia: 6 y 7	92,7%	38
TOTAL		100,0%	41

*¿Obligatoriedad o Voluntariedad?*

La mayoría, con un **78% de declaraciones**, considera que la **certificación fue voluntaria**; y uno de cada seis afirma que **“algunos”** –de manera agregada- **declinaron participar**, debido principalmente a la falta de interés o inutilidad atribuida.

TABLA N° 131.  
CODELCO, RADOMIRO TOMIC  
Voluntariedad de la participación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Codelco, Radomiro Tomic %	N
¿La participación en proceso de evaluación y certificación fue voluntaria?	Fue voluntaria, para los trabajadores que así lo quisieron	78,0%	32
	Fue obligatoria, para todos los trabajadores seleccionados por la empresa	17,1%	7
	No sabe	4,9%	2
TOTAL		100,0%	41
¿Hubo trabajadores que decidieron no participar?	No, todos participaron	43,9%	18
	Sí, pero sólo casos aislados	4,9%	2
	Sí, hubo una proporción que decidió no participar	9,8%	4
	No sabe	41,5%	17
TOTAL		100,0%	41
¿Cuál cree que es la razón principal por la que decidieron no participar?	No les interesó, no le vieron sentido o utilidad	66,7%	4
	Otro	33,3%	2
TOTAL		100,0%	6

#### EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

En general se observa una **buena recepción** a la certificación por parte de los trabajadores participantes en el proceso:

*“Si, hay alguna resistencia, pero en general hay una buena recepción. Cuando se explica bien...”. (Ingeniero de Gestión y Supervisor de Recursos Humanos).*

En términos de expectativas ‘positivas’ previas (qué pasaría de resultar certificado), mientras desde la **empresa se percibe en los trabajadores** esperanzas relacionadas con **remuneraciones** y mejorías en los **puestos de trabajo**, **los propios participantes** declaran haber esperado principalmente un **reconocimiento a la labor** –con un 58.5% de menciones- y en un segundo lugar para uno de cada cuatro, un **mejoramiento en el currículum vitae** (Tabla 132). Como puede observarse, las expectativas positivas se relacionan principalmente con **mejorías dentro de la empresa**, y no hacia fuera de ella.

*“Las expectativas de los trabajadores se traducen en comisión, escalas, ascensos. (Gerencia de Recursos Humanos, Área de Desarrollo de Personas, Radomiro Tomic)*

TABLA N° 132.  
CODELCO, RADOMIRO TOMIC  
Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar certificado o “competente”  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje (mención) sobre total de casos o entrevistados

		Menciona %	N
Expectativas laborales de resultar certificado(a)	Podrían promoverlo en su cargo, ascender a su puesto	17,1%	7
	Obtener una recompensa económica o mejor salario		
	Obtener una mejor evaluación por su desempeño laboral, reconocimiento	58,5%	24
	Obtener estabilidad o mayor estabilidad en el empleo	4,9%	2
	Obtener mejores condiciones físicas de trabajo	2,4%	1
	Tendría mejores posibilidades de trabajo en otras empresas	4,9%	2
	Podría mejorar su currículum vitae	24,4%	10
	Podría mejorar su desempeño	2,4%	1

Al reverso, en términos de **temores ante un resultado negativo** en el proceso, uno de cada cuatro menciona haber considerado la posibilidad de **pérdida en términos de status laboral**; y una proporción similar, en lugar de centrarse en consecuencias adversas, relata confianza previa en que la empresa “lo capacitaría o entrenaría” (Tabla 133).

TABLA N° 133.  
CODELCO, RADOMIRO TOMIC  
Respuesta múltiple: expectativas mencionadas, de resultar "aún no competente"  
Base: total de entrevistados empresa - Porcentaje (mención) sobre total de casos o entrevistados(as)

		Menciona	
		%	N
Expectativas laborales de resultar "aún no competente"	Podría perder el empleo	4,9%	2
	Podría ver disminuidas sus remuneraciones	2,4%	1
	Podría tener una pérdida en el status laboral	24,4%	10
	Podría descender a un peor puesto de trabajo		
	Podría tener problemas con sus jefes	2,4%	1
	La empresa lo capacitaría o entrenaría	22,0%	9
	Otra	17,1%	7

Finalmente, y tomando como telón de fondo las expectativas asociadas a los distintos desenlaces posibles, los participantes relatan en **casi un tercio** de los casos haber decidido participar motivados por **evaluar su propio desempeño**; seguidos por el "**continuar aprendiendo**" (24.4%); y **cambiar eventualmente de empleo**, en mejores condiciones (14.6%). Otra vez, la **empleabilidad 'hacia afuera'** no ocupa un lugar principal en la decisión, para más de las dos terceras partes de los certificados, centrándose en el 29.3% de los casos.

TABLA N° 134.  
CODELCO, RADOMIRO TOMIC  
Motivación de los trabajadores(as)  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa

		Empresa Codelco, Radomiro Tomic	
		%	N
¿Cuál fue el motivo principal por el cual decidió participar en el proceso de evaluación y certificación?	Para evaluar su desempeño, ver qué tiene que mejorar y qué está bien	31,7%	13
	Para continuar aprendiendo, capacitándose	24,4%	10
	Para cambiar de empleo en mejores condiciones	14,6%	6
	Para mejorar su Currículum Vitae	9,8%	4
	Para demostrar en la empresa que trabaja bien o que sabe hacer su trabajo	4,9%	2
	Para mejorar su futuro laboral	4,9%	2
	Es obligatorio o es un requisito del cargo	2,4%	1
	Para mejorar los ingresos	2,4%	1
	Para mejorar su desempeño	2,4%	1
	No sabe	2,4%	1
TOTAL		100,0%	41

#### MODELO DE CERTIFICACIÓN: ¿CERTIFICACIÓN SOLA O COMBINADA CON CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO?

La certificación en Radomiro Tomic se encuentra alineada con los procesos de capacitación. Así, de manera explícita se considera a la certificación como un **modo de evaluación de la transferencia de la capacitación al puesto de trabajo**. Además, puede considerarse **eventualmente capacitación o entrenamiento previo** (aun cuando la primera cohorte de trabajadores certificados declara no haberla recibido) y, de mediar resultados negativos, incorporar **capacitación remedial**:

*"(...está ligada la certificación a un proceso de capacitación más general) también (...) Uno es producto del otro. En algunos casos sí (hay capacitación previa a la certificación); en otros no; generalmente se debe a la experiencia".*

*"Básicamente que se transformara la metodología para el desarrollo de los trabajadores, para asegurar que hay transferencia a los puestos de trabajo (...). (...) Esa es la idea: de incorporar una mejor forma de validar las competencias de los trabajadores (...) ya no les hacemos cursos solamente de capacitación, sino que también incorporamos la certificación". (Ingeniero de Gestión y Supervisor de Recursos Humanos).*

*"En el caso de no certificar se toma la información para generar un plan (de trabajo, además de capacitación)". (Ingeniero de Gestión y Supervisor de Recursos Humanos).*

TABLA Nº 135.  
CODELCO, RADOMIRO TOMIC  
Capacitación o entrenamiento, antes del proceso de certificación  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa (respuestas validas)

		Codelco, Radomiro Tomic %	N
Antes del proceso de evaluación y certificación y de manera relacionada con el mismo ¿Realizó algún tipo de capacitación laboral?	No, no realizó capacitación	90,2%	37
	Sí, a través de la empresa o proporcionada por la empresa	9,8%	4
TOTAL		100,0%	41
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue voluntaria?	Fue obligatoria	50,0%	2
	Fue voluntaria	50,0%	2
TOTAL		100,0%	4
La capacitación proporcionada por la empresa ¿fue general a todos los trabajadores en proceso de certificación o solo a algunos?	General a todos los trabajadores	25,0%	1
	Sólo a algunos trabajadores	75,0%	3
TOTAL		100,0%	4

#### RESULTADOS Y CEREMONIA

El **total** de trabajadores participantes en el proceso **resultó "competente"**. Sin embargo, **9 de los 41 trabajadores** consultados **no recibió el certificado**, aun cuando casi la totalidad reconoce la realización de una ceremonia de entrega y cierre.

TABLA Nº 136.  
CODELCO, RADOMIRO TOMIC  
Resultados del proceso de certificación  
Competencia, certificado y ceremonia  
Porcentaje columna - Base: total de entrevistados empresa (respuestas validas)

		Empresa Codelco, Radomiro Tomic %	N
¿Cuál fue el resultado del proceso de evaluación y certificación?	Se certificó: resultó "competente"	100,0%	41
TOTAL		100,0%	41
Concretamente ¿Le entregaron el certificado?	Sí	78,0%	32
	No, no lo ha recibido	22,0%	9
TOTAL		100,0%	41
¿Hubo ceremonia de entrega de certificados?	Sí	97,5%	39
	No, no hubo ceremonia	2,5%	1
TOTAL		100,0%	40

Respecto a los pasos previos a la entrega del resultado, **algunas voces reclaman falta de información:**

*" A ver, nosotros tuvimos aquí una persona en diciembre del año pasado. Se acerca una persona que certifica y pasa por diferentes personas nuestras, de supervisores, va rotando, pero específicamente en el mes de diciembre, casi todo el mes de diciembre (...). (...) No fui sabiendo del proceso (...). Porque a mí me llamaba la atención cuando siempre se refirieron a los postulantes y después nos entregan las notas y todas esas cosas y ahí nos dicen: 'mire, como postulante usted está certificado'". (Ingeniero de Producción, División Radomiro Tomic).*

#### FINANCIAMIENTO

En lo que hace al financiamiento, se reconoce el **uso de la franquicia SENCE**, la que **se considera insuficiente**, en el marco de un **proceso de alto costo:**

*“Yo creo que **hay franquicia SENCE** y lo que yo sé es que, por cada certificación, **vale 250.000, y eso tenemos que nosotros pagarlo.** (...) el perfil completo, 250 mil por persona”. (Jefe Operativo: Ingeniero en Operaciones, Gestión de Minas, Radomiro Tomic).*

### I.5.2.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

#### SOBRE LOS PERFILES Y LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

##### *Sobre la pertinencia de perfiles*

Basados en una evaluación general positiva, se reconoce un **trabajo o proceso de ajuste**, que habla de la **flexibilidad de los perfiles**. Así, se describe el **proceso de consenso** para la generación del **instrumento de evaluación**:

*“Bien (los perfiles), me parece que **tienen buen estándar de la industria**, sin embargo, siempre hay que aterrizarlos a las [faenas]. Ese trabajo siempre hay que considerarlo”. (Gerencia de Recursos Humanos, Área de Desarrollo de Personas, Radomiro Tomic)*

*“(...) por ejemplo, ellos llegan, hacemos una reunión. Nosotros les decimos más o menos cuál es nuestro proceso, qué equipos se certifican, o sea operamos, y después ellos **nos entregan una propuesta con respecto al instrumento de certificación**, que es una lista de chequeo y nosotros lo revisamos. Pero siempre hay un... no negociar, **sino que un ajuste a nuestra realidad.** (Ingeniero de Operaciones).*

##### *Sobre la suficiencia de competencias certificadas*

La elección de **competencias** a certificar, definida por la empresa, en el **contexto de la polifuncionalidad** definida en la División, provoca **reparos entre los trabajadores** participantes:

*“La certificación **debería ser más amplia.** Nosotros **certificamos pala, cuando nosotros operamos otro tipo de equipos que también podrían ser.** (Grupo Focal).*

*“Como le decía antes, **el polifuncionalismo.** Ahí podríamos tener una ventaja” (Grupo Focal)*

##### *Sobre la metodología de evaluación*

El componente **“observación”** de la metodología genera dudas y resquemores entre algunos trabajadores y sus jefes directos. No se ha explicitado de manera suficiente el ‘por qué’ del tipo de medición. En consecuencia, algunos trabajadores especulan y **entienden que la observación ‘abierta’ tiene que ver con la necesidad de contar con un parámetro de comparación**, que CODELCO como empresa líder, debiera poder generar:

*“(...) para las evaluaciones **lo que uno siempre está pidiendo es que todos los parámetros en que a uno lo evalúan sean parámetros duros, medibles y no a lo mejor parámetros blandos en que quede sujeto a la persona que te evalúa.** Y básicamente sentí de esa manera ya. Sentí que básicamente no había una medición que te dijera ‘mira te voy a evaluar esto’; esto nos decían, ‘actúe, barra y nosotros los vamos a mirar, hagan como que yo no existo y tu generate tu día a día como lo haces todos los días’ (...). Yo **siento que finalmente están buscando una metodología** o qué deberían ellos buscar o ver, si van a otra minera. Es como que: ‘ya voy a fijarme en ustedes, que ustedes sean mi parámetro para poder fijarme en los otros como lo hacen’, eso siento”. (Ingeniero de Producción, División Radomiro Tomic).*

*“Creo que **gatilla el hecho que no te expliquen qué es lo que te van a medir...‘ya, pero cómo lo hacemos; vamos a una división que sea de las mejores en términos de seguridad, en términos productivos y veamos qué hacen y dejemos a ellos como parámetros’.** Y cuando me hace más sentido el tema, es cuando llegamos a la certificación -a la ceremonia- y el ejecutivo de ChileValora que está representando a ChileValora en esto, nos dicen que nosotros somos la mina más alta que hasta ese momento se pudo haber obtenido certificación, entonces suena como que...”. (Ingeniero de Producción, División Radomiro Tomic):*



Para otros, la **observación directa no merece reparos**: por el contrario, **valida el buen hacer** propio de la empresa en su sistema 'ordinario'. Así –avanza este razonamiento- la certificación no sólo alude al trabajador, sino que atañe, principalmente, a la organización:

*“No los preparamos para ChileValora, es lo que hacemos siempre y viene Chile Valora y nos certifica. Más que el operador en sí, yo lo veo que también...obviamente que es mérito del operador también, pero **también es un mérito de la organización que está haciendo bien las cosas**. Por ejemplo, de todo ese listado, es solo un operador que fue rechazado o reprobado”. (Ingeniero de Operaciones).*

En esta última línea se **reivindica la metodología como apropiada, de buen nivel y suficiente para validar procedimientos**:

*“Si, de hecho, cuando nosotros certificamos a los 60 operadores, hubo dos cosas que me quedó la sensación, la parte personal, que también lo expuse en recursos humanos. Primero, obviamente **me quedó la tranquilidad de que estamos haciendo las cosas bien**, porque nosotros tenemos todo un proceso de certificación interna en donde nosotros terminábamos nuestro proceso y venía Chile Valora y hacía un control de calidad. De los 60 operadores, pasaron los 60 operadores, y dentro el proceso de certificación de las competencias, obviamente no es que ChileValora venga con un formato y lo aplica, sino que habla con nosotros y nos dice ‘¿ustedes están de acuerdo con esta lista de chequeo?’. **Yo lo vi que era súper exigente desde el punto de vista técnico**, entonces **da la tranquilidad de que estamos haciendo las cosas bien**. Y por otro lado, **da la tranquilidad de que los operadores tienen las competencias técnicas que corresponden**, porque dentro de la certificación de competencias es una parte teórica y otra práctica. Entonces es sumamente exhaustivo con respecto a los conocimientos de los operadores”. (Ingeniero de Operaciones).*

#### SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Si bien no se trata de una apreciación generalizada, coincide con otra voz que alude asimismo a **falta de información durante proceso y resultados**. En este caso, **un trabajador indica ausencia de información inicial** para la toma de decisión de participación en el proceso:

*“A mí me dijeron –estaba de nochero- me dijeron ‘anda, deja la camioneta botá y ándate al tiro a la sala’. Llegué acá y había un caballero también y me dijo yo soy de ChileValora y te voy a explicar. Me explicó todo (...) sabes que te voy a hacer una pequeña evaluación (chis... pequeña evaluación –risas-) y ahí me tuvo todo el rato. Fue en el momento”. (Grupo focal)*

#### SOBRE EL FINANCIAMIENTO O LOS RECURSOS

La opinión general y profusamente explicitada a lo largo de las distintas entrevistas, considera al **financiamiento insuficiente**, y asocia la **posibilidad de inmersión** cuantitativa en el sistema, al tema de **costos** y a eventuales mediciones de **retorno de la inversión**.

*“(...) el riesgo en este tema de la obtención de costos, es una campaña una estrategia agresiva de los costos; **muchas veces el presupuesto la formación te piden con menos lucas hacer más cosas**; con menos lucas aumentar el índice de capacitación, entonces cuesta, el riesgo es eso que **las instituciones certificadoras no bajen sus costos y cada vez tenemos que certificar a menos gente, porque no hay plata**”. (Ex encargado ChileValora Radomiro Tomic).*

*“En términos generales claro, **hay una modalidad de financiamiento que es vía SENCE**, de franquicia pero los tramos remuneracionales de Codelco en general, particularmente (...) están sobre el mercado, **entonces lo que te cubre al final es muy poco**, junto a la rigurosidad que te pide SENCE, tú tienes que ser puntual, toda la gente que dice que va a ir tiene que ir; si no, no te cubre y no te dan la franquicia. En general lo que cubre es muy poco versus la gestión y cultura que actualmente tenemos que tenemos que ir trabajando sin duda (...). Entonces el modelo de financiamiento básicamente, por lo menos en Radomiro Tomic, era **al centro de costos del presupuesto de capacitaciones y formación** del año en curso, entendiendo este proceso como una inversión finalmente, por eso que es importante los procesos que seamos capaces de desde (\*\*\*) a través de un ROI, por ejemplo, como se hizo en ventanas (...). (Ex encargado proceso Certificación en División Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

## SOBRE EL CIERRE Y LA CEREMONIA

La **importancia de certificado y ceremonia** se relaciona con el carácter 'serio' del proceso. En palabras de los participantes, lo formaliza, legitimándolo:

*"Había que averiguar qué tan cierto era. Si íbamos a quedar ahí, porque todo queda en el camino, pero nos dimos cuenta que era algo más confiable, porque como nos hicieron la certificación, nos entregaron diplomas". (Grupo focal)*

*"Se hizo todo bien formal. Entonces ya uno queda como... es verdad esto. No queda hasta ahí (...) incluso un compañero se puso a mirar y ya estábamos en ChileValora, en el listado". (Grupo focal)*

## SOBRE EL VALOR DE LA CERTIFICACIÓN

### A quién Beneficia la Certificación

En el caso de la División Radomiro Tomic, jefes directos, dirigentes sindicales y trabajadores consideran que los **principales beneficios de la certificación remiten a cierto 'tipo' de trabajadores**; a saber, aquellos **sin diplomas** en el circuito de la educación formal; y a aquellos **más jóvenes** (en este caso, no aparece la alusión al tipo de contrato, como emerge espontáneamente en Andina):

*"Ahora la certificación como tal también me merece a mí uno pequeño, una pequeña desconfianza resquemor, porque sin duda nosotros como ingeniero en minas abarcamos varias operaciones, tronaduras, ser geotécnico, porque no hay una especialidad geotécnica que se estudie (...) podemos ser...no sé, trabajar en subterránea, trabajar en metálica, no metálica y encasillarte en una sola clasificación es como que te limita. Yo entiendo obviamente que apunta a lo mejor, o el foco de ChileValora, apunta a aquellas personas que no tienen cómo demostrar con un certificado una certificación, una entidad con respecto a una actividad específica, no tienen profesión (...)". (Ingeniero de Producción, División Radomiro Tomic).*

*"Como sentido... creo que a esta edad ya no ya (...). Bueno, uno nunca sabe en todo caso. Un día me pueden llegar a echar... sí creo que tiene sentido, entonces cualquier otra empresa que tiene un documento (...) ya lo pueden ver que está registrado, al menos yo como palero. Pero en caso contrario... en un par de años ya me quiero jubilar. Será pa tenerlo de recuerdo no más en el living". (Grupo focal).*

*"Si poh, tiene sentido para la persona joven, porque la persona joven está iniciando su carrera. Nosotros ya estamos en el tope". (Grupo focal).*

### Expectativa del Valor Futuro de la Certificación

Si bien no específicamente asociado a una valoración positiva (algunos lo consideran un obstáculo para aquellos que exhiben títulos provenientes del sistema de educación formal), aparece la idea 'futura' de la **certificación como requisito para ciertos cargos**:

*"Me da la idea de que una vez que empieza esta certificación en las diferentes unidades nuestras, yo me voy a postular a un cargo subterráneo y me van a decir 'tu certificación de ingeniero subterráneo'; 'no la tengo'. Entonces no te podemos contratar". (Ingeniero de Producción, División Radomiro Tomic).*

### Sobre la importancia del Registro Nacional

La posibilidad de integrar un **registro nacional de acceso público**, brinda **peso y 'seriedad' al certificado**, en la visión de los trabajadores participantes:

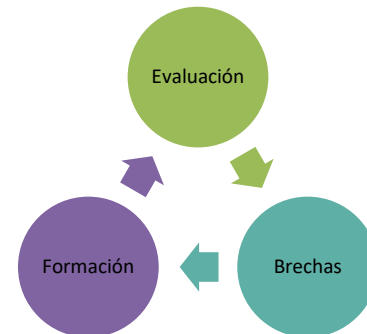
*"Lo que a mí me explicaron que esto venía al sistema nacional, que a uno lo metían a un archivo... lo encuentro bueno porque... así uno se siente más como...más capacitado y lo insta a uno a irse capacitando más en caso de cualquier cosa". (Grupo focal)*

*“Y lo encontré bueno porque, **nosotros nos sentimos un poquito más... certificados por otra entidad, que es a nivel nacional.** Si yo me quiero presentar en otro lado y alguno... como que no me la cree por decir una cosa, de que, si me voy a otra empresa, por decir –cosa que no lo voy a hacer- pero... Me certifica y tengo que... le explico mi situación: dónde estoy inscrito, dónde estoy certificado y ahí ellos van a ver que no era mentira lo que estaba contando yo y me siento mucho mejor, más agradable todavía”. (Grupo focal)*

#### SOBRE EL SISTEMA EN GENERAL

Sobre el sistema en general, en el marco de la aplicación específica realizada por la División Radomiro Tomic, existe la percepción –en palabras de los actores clave- de **proceso virtuoso basado en su característica ‘iterativa’**:

*“Claro, es que **es un círculo virtuoso**, tienes un grupo objetivo, **lo evalúas, determinas las brechas y formas**; una vez que formas, **formas a los que tenían brecha, formas también a un nuevo grupo y vas evaluando, vas formando**”. (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*



#### ASPECTOS A MEJORAR Y/O RECOMENDACIONES AL SISTEMA

Desde la División, y a **niveles gerenciales y de jefaturas**, abundan las **recomendaciones** sobre variados aspectos y fases del proceso:

*“Por ejemplo, **se podría proveer de mayor cantidad de organismos evaluadores.** Que los **tiempos** utilizados sean más acotados (...) es muy largo el proceso de entrega de documentación y de resultados. (...) Respecto de la aplicación de los instrumentos, que **se suba el número de aprobación, que es muy bajo, 75;** que se **validen los instrumentos con la línea de mando.** (...) Que la reportabilidad tenga también un estándar y las tecnologías; que **los paquetes de entrenamiento no sean tan teóricos;** y que **se amplíen las competencias para los supervisores**”. (Gerencia de Recursos Humanos, Área de Desarrollo de Personas, Radomiro Tomic)*

*“Claro, la lógica es que tú, **el organismo el proveedor** en este caso no se po’ una universidad **te emita un informe consolidado con la fecha y tu vieras organizar la formación del año que viene en esa fecha.** Ese es el mundo ideal pero muchas veces te pilla la máquina, no alcanzas a interpretar bien los informes, tienes que entregar el plan...(...)” (Ex encargado proceso Certificación en División Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

*“(...) yo creo que **falta más difusión de los beneficios** y lo que conlleva tener un certificado, en el sentido de que si yo tengo un certificado de ChileValora, hubo todo un proceso atrás que garantiza que el operador tiene las competencias que corresponden”. (Ingeniero de Operaciones)*

*“Si me dicen ‘¿Cómo te aseguraste de que el operador tenga las competencias?’, ‘no, tiene la certificación de Chile Valora’, ‘¿y qué eso de ChileValora?’. Nadie conoce a ChileValora, así como que **no lo asocian a algo del gobierno.** (...) Claro, pero **lo que yo desconozco es si han sido validados por las entidades fiscalizadoras de las minerías,** por ejemplo la Inspección del Trabajo, el Servicio Nacional de Salud, el SERNAGEOMIN, que a nosotros nos fiscaliza cuando ocurre un accidente, nos llegan las penas del infierno cuando hay un accidente”. (Ingeniero de Operaciones).*

*“Dado los resultados de los diagnósticos que hemos hecho, lo que si te puedo decir es que hay tres recomendaciones o conclusiones que uno puede sacar cuando certifica competencias. Primero a nivel de operador y después hacia arriba. Primero **no se genera el aprendizaje como uno esperaría;** segundo, se requiere una **transferencia del puesto de trabajo,** cuestión que no se observa; y tercero, es importante **acompañarlo con una cultura,** que la cultura organizacional este alineado, **si no se dan esos tres factores no hay retorno**”. (Ex encargado proceso Certificación en División Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

En lo que hace a los **trabajadores, no hay aspectos que concentren la globalidad de los ‘reclamos’ o sugerencias.** Por un lado, una **altísima proporción de participantes considera que no ha habido “ningún” aspecto negativo.** Por otro, los problemas no muestran consenso, sino que se distribuyen en una globalidad de aspectos, encabezados, eso sí, por los **problemas con los tiempos y el proceso de entrega de los certificados** –aspectos ciertamente recurrentes:

TABLA N° 137.  
CODELCO, RADOMIRO TOMIC  
¿Cuáles han sido los aspectos negativos del proceso de evaluación?  
Respuesta múltiple: primera y segunda mención agregadas  
Porcentaje columna - Base: total de respuestas empresa

		Empresa	N
Aspectos negativos	Ninguno	37,5%	18
	Problemas con los tiempos	12,5%	6
	El proceso de entrega de certificados	12,5%	6
	Falta de explicación o comunicación sobre el proceso global	10,4%	5
	Falta de conocimientos o experticia por parte del evaluador	8,3%	4
	Otro: ¿Cuál?	8,3%	4
	Criterios de evaluación poco acordes con la función o trabajo realizado	4,2%	2
	Falta de coordinación del evaluador con los trabajadores	2,1%	1
	Falta de capacitación remedial o posterior	2,1%	1
	Falta una capacitación previa	2,1%	1
TOTAL		100%	48

#### I.5.2.8. DISPOSICIÓN A CONTINUAR PARTICIPANDO EN EL SISTEMA

Si bien la disposición a continuar es clara, tal como se ha venido analizando el **posicionamiento de la certificación dentro de la industria**, resulta de importancia. Asimismo, el **problema de los costos** implica un riesgo cierto tanto de continuidad como de 'tipo' de inmersión –más o menos profunda. Finalmente, la **evaluación del 'retorno'** de la inversión constituye otro aspecto de análisis futuro:

*“Yo creo que **en términos de costos vamos a tener que hacer algunos cambios, pero como metodología la vamos a mantener.** (...) La economía... que pudiéramos hacer con... por hacer procesos más masivos. Porque los valores unitarios igual son un poco más altos”. (Ingeniero de Gestión y Supervisor de Recursos Humanos).*

*“Yo creo que **es fundamental que tal vez los costos asociados a un proceso de evaluación sean menores, porque si no finalmente la organización va a tomar la decisión de acreditar,** si finalmente lo que queremos es que la gente aprenda y que haga la pega de acuerdo al estándar; entonces **creo que es necesario ver el tema de los costos** que implica una organización, aplicar este modelo”. (Ex encargado proceso Certificación en División Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

*“Entonces el modelo de financiamiento básicamente, por lo menos en Radomiro Tomic, era al centro de costos del presupuesto de capacitaciones y formación del año en curso, entendiendo este proceso como una inversión finalmente; por eso que es importante los procesos que seamos capaces de desde (\*\*\*) a través de un ROI por ejemplo como se hizo en ventanas (...) **entonces en la medida que tú puedas demostrar que esto tiene un retorno en la organización, duro económico o a lo menos de transferencia efectiva de puesto de trabajo (...)** pero si no somos capaces como recursos humanos de demostrar eso complejo darle continuidad a esto año a año dado que este procedimiento y respondiendo a tu pregunta, es de alto costo, estamos hablando de procesos que salen 100 millones de pesos, 80 millones de pesos”. (Ex encargado proceso Certificación en División Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

#### I.5.2.9. EN SUMA...

- En Radomiro Tomic, la decisión de certificar competencias de operadores y supervisores se toma **a nivel de la División**, a partir de una iniciativa del encargado del Área de Desarrollo de Personas, motivada al inicio por la posibilidad de incorporar la certificación como **herramienta del desarrollo de carrera** de los trabajadores. Dos factores contribuyen a esta incorporación: la **decisión corporativa de Codelco** de incorporar la certificación a su gestión de recursos humanos; y la **disposición favorable de los sindicatos** hacia la certificación –externa y de carácter nacional- *por sobre los procesos propios de acreditación interna* –de menor valor en lo que hace a la empleabilidad.

Paralelamente, la División participa desde el **Consejo de Competencias Mineras** en la **elaboración de perfiles y paquetes formativos**.

- La motivación **principal** en la División se relaciona con el **aumento de la productividad**, para lo que como condición necesaria se persigue una **mejora en los procedimientos** y -lo que también busca impactarlos- en los **estándares de seguridad**. Complementariamente, la **contribución al desarrollo de carrera laboral** aparece claramente referida. Se trata de un objetivo de doble mirada: la perspectiva del **mejoramiento del negocio**, y aquella que involucra valores como la **equidad** en el marco de los principios de 'igualdad de oportunidades y no discriminación' que forman parte de la normativa interna de provisión de cargos. Relacionado con la motivación explicitada, el **uso** específico remite a la medición de la **transferencia de la capacitación a los puestos de trabajo y la detección de brechas**; y a la optimización de la **gestión de recursos humanos** como herramienta de validación de la estructura de cargos y de desarrollo de carrera.
- Las **variables que potencian la participación** de Radomiro Tomic en el sistema, son principalmente de orden interno: el **requerimiento de un aumento en la eficiencia** para enfrentar la crisis del sector (precio del cobre<sup>43</sup> y diferencias cambiarias), propicia el uso de la certificación como optimizador de los procedimientos. En paralelo, **esa misma necesidad de eficiencia restringe la posibilidad de uso desde la perspectiva de los costos**; aspecto que debilita la inmersión. En este sentido, **si bien la mera capacitación o la acreditación interna resultan de menor costo, no cumplen con los objetivos perseguidos a cabalidad**: en el primer caso, la capacitación no asegura transferencia a los puestos de trabajo (es necesario medirla); en el segundo, la acreditación tiene un menor impacto en la trazabilidad de los procesos y tiene un menor valor ante los ojos de trabajadores y representantes sindicales (sirve menos a la empleabilidad).
- La **selección de áreas y trabajadores**, descansa en un conjunto de factores internos y externos, relacionados con las necesidades y características del negocio, así como con los costos del proceso. Entre los primeros, destaca la selección de **unidades** críticas o fundamentales para la tarea; de aquellas con **brechas detectadas** a trabajar y mejorar; y de **cargos** asimismo **críticos** (jefaturas, por ejemplo, para operar sobre prácticas fuertemente arraigadas). En relación a los **costos**, se trata de un aspecto clave que **restringe o amplía el número de trabajadores** a incorporar a la certificación por cohorte, independientemente de las necesidades técnicas.

Finalmente, en lo que hace a la selección última de trabajadores específicos –al interior de las decisiones previas de cargos y funciones- los criterios aluden principalmente al **tipo de contratación**, así como a la **antigüedad** en el cargo.

- La **certificación y la capacitación se encuentran alineadas** y se describen en términos de un **círculo iterativo y virtuoso**, aun cuando no implique un proceso que aparezca asociado a los ojos de los trabajadores: impacta en las decisiones anuales de formación –junto con los requerimientos de la malla curricular asociada a ascensos-; evalúa la transferencia a los puestos de trabajo –aspecto, no obstante, con debilidades-; propicia reentrenamiento o capacitación; y así.
- Respecto a los **resultados percibidos sobre la empresa**, si bien de manera no concluyente se reconoce una mayor **eficacia en la política de capacitación**, mejoras en los **procedimientos** y en los **estándares de seguridad**; todo lo cual **contribuye** asimismo a generar **efectos positivos sobre la productividad** de la División.

En lo que hace a los **trabajadores**, el discurso muestra opacidades o un menor nivel de coincidencia entre actores: el **efecto sobre la empleabilidad** es **reconocido principalmente por la propia empresa**, mientras que, para los **jefes directos y los trabajadores**, la **posición de liderazgo de la División en la industria limita las posibilidades** de encontrar empleo de mejores características. Además, la certificación –considera una línea discursiva- **beneficia en términos de empleabilidad a ciertos tipos de trabajadores**: aquellos con **menor educación formal**; así como a los **más jóvenes**.

<sup>43</sup> La tendencia alcista o de recuperación verificada en el último año, que tiene al cobre de vuelta por sobre los US\$ 3 la libra, no quita fuerza al objetivo de eficiencia.

Aspectos en los que en cambio se genera consenso, se relacionan con el **mejoramiento en el desempeño**, con el correlato de una **mejoría en términos de la propia seguridad**; así como con el **aumento de la auto-imagen laboral**.

- Las **recomendaciones** por parte de **empresa y jefaturas** aluden a **aspectos muy diversos** y las posicionan en este sentido en términos de **'ajustes' a un sistema en instalación**: el aumento del número de centros de evaluación; la disminución de los tiempos del proceso y de la recepción de los resultados –en particular; la disponibilidad de un mayor número de perfiles o competencias; el mayor trabajo sobre los planes formativos dotándolos de características más 'prácticas'; el elevamiento de las exigencias para la aprobación o certificación; la mayor difusión e instalación del valor de la certificación en la industria toda. Entre los **trabajadores**, en cambio, surge un **menor número de reclamos** y encabeza las preferencias la alusión a 'ningún' aspecto negativo. Aun así, otra vez la alusión a **problemas con los tiempos** asume relevancia, sumándose a la crítica específica al **proceso de entrega de certificados**. Otro aspecto esperado se relaciona con el **acceso a la información**, que debiera considerarlos de manera explícita durante todo el proceso.
- Por último, se observa una declarada **disposición a continuar** certificando trabajadores; lo que no excluye, no obstante, la **posibilidad de revisión de la decisión**, en el análisis **costos-retorno**.

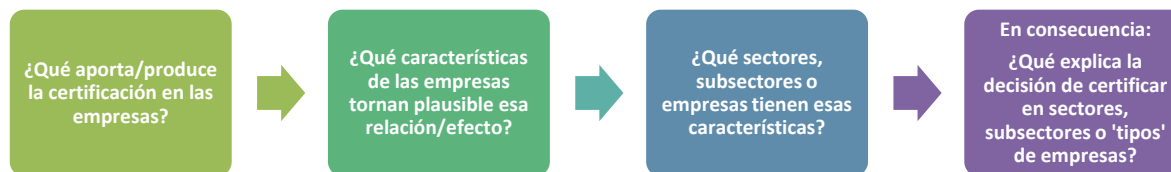
## CUARTA PARTE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este cuarto y último capítulo orientado a establecer conclusiones y recomendaciones, se trabaja en espiral inversa, desde el detalle de cada caso en particular del capítulo previo, hacia la construcción final de una tipología, en la búsqueda –desde lo general a lo particular- de elementos comunes y diferenciadores:

- (I) Para comenzar, se **retoman y reformulan algunas hipótesis iniciales** sobre los **efectos de la certificación** para las empresas que utilizan el sistema, en la búsqueda de ‘precisiones’ para el modelo causal: se trata de reflexionar respecto a **para qué empresas o subsectores económicos resulta pertinente certificar** dados los **resultados postulados**. La pertinencia podrá ser, o no, valorada o visualizada por la empresa o sector.
- (II) A continuación, se realiza un análisis integrado sobre el proceso de certificación en sus ejes principales, haciendo énfasis en el **uso y resultados efectivos**. Se trata de un proceso inverso al postulado en el primer acápite: para las hipótesis, el análisis parte identificando resultados esperados, y analiza **para quién resultaría plausible** o pertinente, y **por qué –desde qué circunstancias, variables, necesidades**. Para este segundo momento de **caracterización del proceso efectivo**, se sigue el **relato de los propios actores involucrados y su percepción de resultados**. Se trata de un análisis que **busca similitudes y diferencias**, para avanzar en la **generación de ‘grupos’ o tipologías**. Complementariamente, el análisis persigue identificar características del **tipo de inmersión** en el sistema, lo que da lugar muchas veces a un *continuo* que permite pensar en la posibilidad de crecimiento, avance o maduración.
- (III) El análisis integrado desde la **pertinencia diferenciada de resultados ‘esperables’** y su vinculación con las **motivaciones, usos y resultados efectivos**, orienta posibilidades complementarias de
  - (a) **difundir** usos y objetivos alcanzables, **incentivando la apropiación** por parte de las empresas analizadas y por otras de similares características;
  - (b) reflexionar sobre el **tipo de obstáculos o inhibidores** de la certificación para ciertos usos, en ocasiones en las que las características, necesidades u objetivos de la empresa las tornarían un aporte; análisis que permitirá arribar, de manera inductiva, a las **condiciones necesarias** para el desarrollo del modelo; y
  - (c) redefinir **qué cabe esperar de la certificación de competencias** en empresas que hacen uso del sistema, asociando los resultados ‘posibles’ a las características específicas de las mismas y/o de las relacionadas con su sector o subsector económico.

## I. RESULTADOS ESPERADOS DE LA CERTIFICACIÓN: HIPÓTESIS Y PERTINENCIA O... ¿PARA QUIÉN(ES) RESULTAN RELEVANTES?

A partir del análisis minucioso de cada caso, es factible **retomar y reformular las hipótesis iniciales**, además de **construir otras nuevas** derivadas de la información producida. La propuesta es **plantear relaciones de tipo**:



Como marco, las hipótesis a las que se hace referencia y el análisis de su plausibilidad, se posicionan en las **empresas que deciden certificar a sus propios trabajadores(as)**. Se trata de observar/verificar/analizar **para qué empresas o subsectores económicos resulta pertinente certificar**, en función **del tipo de resultados** propuestos en la relación causal. No se trata necesariamente de identificar la relación visualizada por la propia empresa, sino de detectar **qué características de la misma tornarían pertinente a la certificación**, independientemente de que la empresa haya o no definido ese uso.

### I.1. LAS HIPÓTESIS

#### HIPÓTESIS 1:

La **certificación hace visibles**, a potenciales empleadores o clientes, certificándolas, algunas competencias laborales que ya existían de antemano en el trabajador, pero que no se podían demostrar. En otras palabras, la certificación **mejora la información** sobre las competencias de los trabajadores.

#### ¿PARA QUÉ EMPRESAS RESULTA NECESARIO DEMOSTRAR LAS COMPETENCIAS DE SUS TRABAJADORES(AS)?

Para aquellas sujetas a *exigencias de trazabilidad*, orientadas a *mercados internacionales*, y *asociadas a peligros o riesgos para la seguridad* y la salud de sus trabajadores (mejora imagen y competitividad).

#### SECTOR, SUBSECTOR, EMPRESA(S):

Subsector Portuario, Ultraport y Muellaje del Maipo.

Ultraport: "(...) por lo tanto las empresas que se someten a estos esquemas de Certificación, **lo que tratan de demostrarle al resto**, y por eso son a veces más competitivos y son más respetados, porque ellos lo integraron todo, no generan nada que no sea salvaguardando la vida humana, y respetando al planeta que es fundamental hoy día. (...) Porque hoy día, en la trazabilidad de nuestras cargas **los países exigen que tú tengas estándares de primera línea**, porque ellos no van a comprar, no van a adquirir algo que se generó con el sacrificio de vidas humanas." (Gerente de Personas y DO, Ultraport).

Muellaje del Maipo: "(...) así al tener a nuestros trabajadores certificados nos da cierta tranquilidad, en el fondo **nos permite cumplir con los requisitos que pone el sistema de estas normas**" (Jefa Área Capacitación y Desarrollo, Muellaje)

#### HIPÓTESIS 2:

Indirectamente, **al mejorar la información pública** sobre las competencias laborales, la certificación **incentiva la adquisición o aumento de esas competencias**.

#### ¿PARA QUÉ EMPRESAS RESULTA PERTINENTE INCENTIVAR LA ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS?

Para aquellas con *trabajadores poco calificados y poco motivados*.



SECTOR, SUBSECTOR, EMPRESA(S):

- ° Subsector Comercio/Supermercados, **SMU, Cencosud.**
- ° Subsector Comercio/Retail, **Hites, Ripley.**
- ° Subsector Turismo/Hotelería, **Enjoy, Ibis.**

Ripley: “(...) A mí la verdad es que **después de esa certificación, como que se me instó a estudiar**; ahí yo obviamente pedí permiso para estudiar, y pude lograr sacar mi carrera”. (Subgerente Comercial, Ripley).

Enjoy: “(...) estamos con un programa de capacitación que involucra a toda la unidad (...) la gente hace los cursos obligatorios y después **cuesta un mundo que enganche con lo que es voluntario** (...) para sincerarte bien el tema, **cuesta un montón que la gente se motive a hacerlo**, a pesar de que tú lo que estás haciendo o lo que estás promoviendo es algo que va a ir en beneficio directo de ellos, pero cuesta”. (Jefe Capital Humano, Enjoy Viña).

HIPÓTESIS 3:

En tanto requiere enfrentar un **proceso de evaluación**, la certificación **potencia los efectos y la adherencia a los procesos de capacitación o entrenamiento**. Vale decir, **potencia la transferencia** de la capacitación **a los puestos de trabajo**<sup>44</sup>.

¿PARA QUÉ EMPRESAS RESULTA DE IMPORTANCIA **INCENTIVAR Y POTENCIAR LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**?

Para todas, pero muy especialmente para aquellas con *mano de obra de baja calificación*, necesidades de formación y baja motivación.

SECTOR, SUBSECTOR, EMPRESA(S):

- ° Subsector Comercio/Supermercados, **SMU, Cencosud.**
- ° Subsector Comercio/Retail, **Hites, Ripley.**
- ° Subsector Turismo/Hotelería, **Enjoy, Ibis.**

Ibis: “(algunos no quisieron participar) yo creo que por un tema personal. A ver, no sé po. Si yo quiero respaldar lo que estoy haciendo o mejorar lo que yo estoy haciendo, no sé, **voy a tomar un curso, o me voy a capacitar dentro de mi propio trabajo para ir mejorando**. Pero hay otras personas que no tienen el interés en hacerlo. Les basta y les sobra, porque ... con lo que tienen se conforman”. (Mucama, Ibis)

Hites: “(...) solo uno de cinco se había certificado en la Alameda, eso me dio una alerta, algo faltaba; entonces yo llegué a hacer durante Noviembre y Diciembre **me dediqué a observar la fortaleza y debilidad de cada uno**, verlos en acción, cómo trabajaba cada uno, y poco a poco ir implementándoles esta forma de trabajo que yo lo traigo en el ADN con la que me había certificado, era un desafío personal certificar a mi equipo de trabajo, para mí certificar es profesionalizar”. (Gerente de Sucursal Alameda).

HIPÓTESIS 4:

Derivada de las hipótesis 2 y 3, al **incentivar la adquisición o aumento de las competencias per sé**, y/o al **potenciar la transferencia** de la capacitación o entrenamiento **a los puestos de trabajo**, también de manera indirecta la certificación **mejora el desempeño** de los trabajadores contribuyendo al **aumento de la productividad** de la empresa.

Dicho de otro modo, la evaluación asociada a un certificado de validez nacional, indirectamente mejora el desempeño y/o potencia el efecto de eventuales capacitaciones —cuando las hay— sobre ese desempeño; lo que tiene un correlato en la productividad de trabajadores y empresa. ¿De qué manera lo hace? Por un lado, la evaluación contiene, en la práctica,

<sup>44</sup> Se trata de un **efecto sobre la ‘actitud’ o comportamiento del trabajador**. Así, la empresa (foco de este análisis) **recibe los beneficios** de un efecto que tiene lugar sobre el trabajador, independientemente de que este ‘efecto’ resulte asimismo positivo para él mismo. Pero además, una hipótesis complementaria, ya no de los efectos de la ‘certificación pura’, sino de un **sistema con presencia de planes formativos asociados a los perfiles en evaluación**, contribuye a **potenciar la transferencia a los puestos de trabajo** en tanto torna a la capacitación más pertinente.

*feedback* sobre el buen hacer. Por otro, desencadena *reflexión* sobre el hacer. Se trata en consecuencia de un espejo 'externo' y otro 'interno' (la mirada del evaluador; la mirada propia), involucrados en un mismo proceso. Adicionalmente, en aquellos casos con capacitación previa, la evaluación permite otra vez, a través de la exigencia introducida y del 'premio' prometido (el certificado), potenciar la atención sobre contenidos impartidos.

¿PARA QUÉ EMPRESAS RESULTA PERTINENTE MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES, AUMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD?

Para todas, aun cuando con diferentes situaciones de base:

- (a) Para aquellas con *trabajadores poco calificados y poco motivados*.
- (b) Para aquellas con *procesos complejos y/o riesgosos, y errores de alto costo* (ej. tasas de accidentabilidad elevadas).

SECTOR, SUBSECTOR, EMPRESA(S):

(a)

- \* Subsector Comercio/Supermercados, **SMU, Cencosud**.
- \* Subsector Comercio/Retail, **Hites, Ripley**.
- \* Subsector Turismo/Hotelería, **Enjoy, Ibis**.

(b)

- \* Subsector Minero/Minería del Cobre, **Codelco División Andina, Codelco División Radomiro Tomic**.
- \* Subsector Logístico/Portuario, **Ultraport, Muellaje del Maipo**.

SMU: *"El beneficio para la empresa es (1) que todo esto se traduzca en que tengamos **colaboradores que están mucho más comprometidos y contentos** por haber participado de este proceso, y (2) que al certificarlos en el fondo a confirmarles que, conocimiento también, ellos trabajan... (no lo tenemos comprobado todavía, pero) **efectivamente ellos son mucho más productivos** en sus trabajos". (Subgerente de Capacitación).*

Codelco, División Radomiro Tomic: *"Tiene beneficios tanto para la empresa como para la persona: para la empresa sin duda que **dependiendo de la competencia te mejora la productividad, en casos de seguridad obviamente avanza fuerte en lograr indicadores de índice de frecuencia de accidentabilidad, menores a 1 ojalá cero digamos, que fue lo que se logró en Radomiro Tomic**". (Ex encargado del proceso de certificación en Radomiro Tomic -actualmente en Ventanas).*

HIPÓTESIS 5:

En tanto señal visible, objetiva y reconocida, la certificación **permite a los empleadores discriminar a aquellos trabajadores competentes o más productivos, de aquellos no competentes o menos productivos** -lo que en la literatura se llama "equilibrio separador".

¿PARA QUÉ EMPRESAS RESULTA NECESARIA ESTA HERRAMIENTA QUE PERMITE **DIFERENCIAR DURANTE EL DESEMPEÑO**, VALE DECIR, **EN** LOS MISMOS PUESTOS DE TRABAJO?

Para aquellas con *procesos poco selectivos de contratación* debido a la alta rotación, de *trabajadores de baja calificación y ausencia de certificaciones* formales previas.

SECTOR, SUBSECTOR, EMPRESA(S):

- \* Subsector Comercio/Supermercados, **SMU, Cencosud**.
- \* Subsector Comercio/Retail, **Hites, Ripley**<sup>45</sup>.
- \* Subsector Turismo/Hotelería, **Enjoy, Ibis**.

SMU: *"Los supermercados **son la puerta de entrada al mundo laboral**. Muchas de esas personas entran a trabajar al supermercado, probablemente no estudiaron previamente algo técnico o profesional (...). (Gerente Corporativo de Capital Humano).*

<sup>45</sup> En el caso de Ripley, esta expectativa inicial de equilibrio 'separador' no tuvo lugar, resultando competentes todos los trabajadores participantes.

“(La certificación impacta) en el desarrollo y en la productividad, a tener gente capacitada, **a que las futuras jefaturas nazcan internamente** y no tener que ir a buscar a lo mejor a otros retail, a otras compañías (...)”. (Gerente de Tienda, Unimarc).

Hites: “Creo que debe ser así en el momento que nosotros **estamos nivelando hacia arriba**, y estamos en un objetivo muy ambicioso de ser el número uno en nuestros segmento del retail. ¿Cómo lo vamos a lograr? Con equipos de trabajo certificados y que estén nivelados hacia arriba”. Gerente de Sucursal Alameda, Hites.

#### HIPÓTESIS 6:

En tanto señal visible, objetiva y reconocida, la certificación permite a los empleadores **validar su política de recursos humanos**.

¿PARA QUÉ EMPRESAS RESULTA RELEVANTE **VALIDAR SUS DECISIONES** EN LO QUE HACE A LA GESTIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS?

Para aquellas (a) con *trabajadores e instancias de representación sindicales fuertes*; y/o aquellas (b) con *exigencias de trazabilidad* derivadas de la complejidad de sus procesos y del *nivel de riesgo* asociado a los mismos.

SECTOR, SUBSECTOR, EMPRESA(S):

- (a) Subsector Minero/Minería del Cobre, **CODELCO División Andina, CODELCO División Radomiro Tomic**.
- (b) Subsector Logístico/Portuario, **Ultraport, Muellaje del Maipo**. Y Minería del Cobre, **CODELCO**.

Codelco: “Como también un tema meritocrático del trabajador, porque en el fondo, antes, los ascensos, los desarrollos que tenían los trabajadores eran más bien ‘dedocráticos’ entonces dijimos ‘pucha, cómo podemos hacer pa’ que este sistema en realidad **sea más que nada por el mérito del trabajador y no sea por un tema más subjetivo**, a lo mejor de la jefatura...”. (Especialista en Desarrollo, Subgerencia de Recursos Humanos, CODELCO Central).

Ultraport: “(...) es este **reconocimiento que hace el Estado como finalista, como garantía**. (...) por ejemplo en Punta Arenas, cuando la autoridad marítima **ha solicitado en caso de incidentes o en caso de fiscalización** que nosotros garanticemos que ese operador que mueve un equipo con 40 toneladas, que mueve un equipo de 650 mil dólares está calificado para eso; la certificación de competencias laborales nos permite a nosotros decir que sí, que tenemos un trabajador certificado, tenemos un trabajador competente (...) nos sirve directamente de garantía. (Coordinador de Capacitación, Puerto Angamos, Ultraport).

#### HIPÓTESIS 7:

En tanto señal visible, objetiva y reconocida, la certificación **permite a los trabajadores migrar de la empresa y conseguir un contrato nuevo con otro empleador**.

¿PARA QUÉ EMPRESAS CONSTITUYE **MENOS RIESGO** DE PÉRDIDA O ROTACIÓN CERTIFICAR LAS COMPETENCIAS DE SUS TRABAJADORES(AS)?

Para aquellas que *pagan más o muy cerca del máximo* en el mercado relevante para el trabajador; y/o que *lideran el mercado* (menos riesgo de que el trabajador busque –y consiga- empleo en la competencia).

SECTOR, SUBSECTOR, EMPRESA(S):

¿EMPRESAS GRANDES QUE LIDERAN EL MERCADO?

- \* Subsector Minero/Minería del Cobre, **Codelco División Andina, Codelco División Radomiro Tomic**.
- \* Subsector Logístico/Portuario, **Ultraport, Muellaje del Maipo**.
- \* Subsector Comercio/Supermercados, **SMU, Cencosud**.
- \* Subsector Comercio/Retail, **Hites, Ripley**.
- \* Subsector Turismo/Hotelería, **Enjoy, Ibis**.

Codelco Andina: “(...) fue un problema porque había muchos trabajadores en un momento que estaban acá su proceso de plazo fijo de prueba y en ese proceso a ellos se les acreditaba a la competencia de camión de alto tonelaje (...) recibían su certificado de esta institución y resulta que cuando llegaba el proceso de renovación ellos no renovaban y se iban a otro lado porque con eso (el certificado) ellos se iban a trabajar a otro lugar porque demostraban que ya tenían la experiencia (...). Se fue a mirar el mercado y **nos dimos cuenta que nosotros estamos más bajo, entonces no éramos**...”

*atractivos (...) entonces se logró subir el rango remuneracional de los trabajadores (Dirigente sindical, Codelco Andina). ← Ergo, para no sufrir externalidad negativa, “buenos pagadores”.*

Ibis: “(...) y él dentro de los argumentos que dio para no capacitar a su gente era que yo califico a Juanito y Juanito en un mes se va, y yo le dije pero si tú calificas a Juanito y yo a Pepito cuando Juanito se venga para acá y Pepito para allá vamos a tener pura gente calificada dando vuelta en el mercado”. (Ejecutivo Comercial, IBIS Valparaíso). ← Parte de quienes lideran el mercado relevante.

En este caso, tal como se planteaba en relación al incentivo a aumentar las competencias o a potenciar los efectos de la capacitación o entrenamiento, **se trata de un efecto sobre el trabajador, pero que tiene consecuencias sobre la empresa** –foco de este análisis. Lo distinto aquí es el **sentido del cambio**: lo que para el trabajador es beneficioso, para el empleador que propició la certificación no lo es (aun cuando pueda serlo de manera ‘agregada’, en tanto la empresa también dispone de la posibilidad de contratar nuevos trabajadores certificados al alero de procesos llevados a cabo por empresas de la competencia). Lo que interesa relevar en esta hipótesis, en este afán de diferenciar efectos en función de las características de cada empresa, es **para qué empresas resulta válida esta relación; ergo, cuáles no corren este riesgo o externalidad negativa; o cuál es la condición** para que esto no suceda.

#### HIPÓTESIS 8:

En tanto señal visible y objetiva, la certificación implica un **beneficio reconocible** por el trabajador, que contribuye a **augmentar su compromiso y satisfacción con la empresa**.

¿PARA QUÉ EMPRESAS RESULTA PERTINENTE AUMENTAR EL COMPROMISO DE SUS TRABAJADORES(AS)?

Para aquellas con *altos niveles de rotación*.

SECTOR, SUBSECTOR, EMPRESA(S):

- Subsector Comercio/Supermercados, **SMU, Cencosud**.
- Subsector Comercio/Retail, **Hites, Ripley**.
- Subsector Turismo/Hotelería, **Enjoy, Ibis**.

Cencosud: “Y **una forma de retener** también, porque tanto en el mundo de locales como en el de logística la rotación que tenemos es importante, 30 40% al año. Entonces también esa **es una forma de comprometer a la gente con la organización y sentir orgullo** por la empresa en la que la persona está trabajando”. (Jefa de Capacitación).

Hites: “La idea es certificar todos los años a nuestro personal, nosotros **tenemos niveles de rotación que superan el 40%**, por lo tanto hay una rotación constante, **uno de los valores agregados que le podemos presentar a las personas y para que se queden son las Certificaciones**”. (Jefe de Selección y Capacitación, Hites).

Ahora bien: la hipótesis anterior planteaba que este beneficio, la señal visible y objetiva, podía contribuir a la migración del trabajador hacia otra empresa; y que en ese sentido, la posición de la empresa en el mercado es la que disminuía o aumentaba este riesgo (una empresa líder o con salarios de eficiencia, retendría a sus trabajadores; una empresa por debajo de este estándar, no). Esta hipótesis, en cambio, parece plantear lo contrario: la recepción de esta señal visible y objetiva (el mismo estímulo o ‘tratamiento’) implica un reconocimiento de la empresa hacia el trabajador; beneficio y reconocimiento que aumentan su compromiso; ergo, aumentan la probabilidad de retención. Se trata en realidad de hipótesis complementarias: en empresas que comparten liderazgo y niveles salariales, vale decir, **en el grupo de empresas líderes en el rubro de que se trate, la certificación contribuye a aumentar la probabilidad de retención**.

## 1.2. LA LECTURA (O CÓMO RELACIONAR LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS CON EL ANÁLISIS DE MOTIVACIONES, EXPECTATIVAS Y USOS)

Como se ha detallado, por un lado están las **hipótesis causales**, que relacionan **certificación con efectos** y determinan **características o variables** que tornan viable o plausible esa relación. Por este camino cabe **determinar a quiénes resultaría pertinente** la certificación de sus trabajadores.

Por otro lado, están las **motivaciones** (la atribución causal de cada usuario), los **usos** efectivamente dados y los **resultados** reconocidos. Por este camino cabe adentrarse en las **expectativas** y en la **percepción de efectos**. También es posible indagar en los factores de éxito o fracaso: qué facilita y qué se interpone entre el uso y el resultado esperado o, dicho de otro modo, **por qué se no se verifica la relación causal esperada**.

A partir de ambos modos de aproximación, es posible verificar **cuáles son las condiciones necesarias para que los efectos postulados tengan lugar**. Por ejemplo, para la **hipótesis de la mejora de información y el equilibrio separador**, es necesario que el **proceso de certificación discrimine efectivamente**. Así, si la función de la certificación es **mostrar hacia afuera que se dispone de trabajadores competentes**, la falta de discriminación no es un problema. Si la función de la certificación es, además, **seleccionar a los trabajadores más competentes**, la falta de discriminación sí constituye problema. Lo que permite concluir que **lo esperable de la certificación no es un genérico** y que incluso distintas motivaciones **pueden requerir mecanismos opuestos de la certificación**. Todo lo cual invita a reflexionar de manera profunda sobre el **tipo de ajustes** que puedan dar cuenta de la **pluralidad de situaciones de base y necesidades asociadas**.

## II. USOS, MOTIVACIONES Y RESULTADOS EFECTIVOS DE LA CERTIFICACIÓN: HACIA UNA TIPOLOGÍA

---

En esta segunda fase conclusiva, se trata de **analizar las motivaciones, el proceso y los resultados** de la certificación, desde la **perspectiva de los actores intervinientes** y en base a su experiencia **efectiva** en el sistema. El análisis sobre cada uno de los ejes seleccionados como centrales, busca **relevar similitudes y diferencias** en un avance hacia la detección de ‘grupos’ de empresas o sectores; vale decir, hacia la construcción de una tipología.

### II.1. PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA NACIONAL

---

La participación en el Sistema Nacional de Certificación de Competencias, tiene lugar en casi todos los casos a partir de la **invitación brindada** por el **gremio** del sector o subsector, **en asociación con ChileValora** (los casos de Codelco y del sector marítimo, hacen referencia de manera directa al “gobierno central”); lo que espontáneamente se considera central para definir esta participación.

Un **segundo aspecto fundamental y consensuado** para definir la certificación de trabajadores, remite al **financiamiento**: la oferta-propuesta del gremio correspondiente, se asocia por lo general a un **número de becas** y/o a algún mecanismo de co-financiación.

En general –la excepción es el subsector hotelería- la inmersión en el sistema se remonta a la **elaboración inicial de perfiles**, en el marco de los Organismos Sectoriales.

El **nivel de involucramiento en el sistema** puede describirse en **términos de continuo**, desde una incorporación incipiente del subsector hotelero, hasta una de mayor compromiso en las áreas portuaria y de la minería del cobre. Así, hotelería reconoce sólo la experiencia aislada de certificación de sus propios trabajadores; comercio –retail y supermercados- la amplía a la participación en la elaboración de perfiles; y puertos y minería alcanza asimismo a la selección de trabajadores para su acreditación como evaluadores del sistema:

Subsector	Certificación de trabajadores(as)	Elaboración o validación de perfiles	Acreditación de trabajadores(as) como evaluadores	Tipología	Continuo
					-
Turismo - Hotelería				1	↑ ↓
Comercio – Retail				2	
Comercio – Supermercado <sup>46</sup>				2	
Minería – Minería del Cobre <sup>47</sup>				3	
Marítimo - Portuario				3	
					+

Además, así como la **validez genérica del sistema** se asienta en la **presencia del gremio y de un sello ‘nacional’**, la confianza en la **pertinencia de los perfiles** y en la **idoneidad de los evaluadores**, encuentra **base en la propia participación**. El caso extremo se observa en Muellaje, que participa en la creación del centro certificador, acredita trabajadores como evaluadores del sistema, y explicita como criterio de selección de perfiles a certificar, la presencia de evaluadores propios.

Otro **elemento diferenciador** remite a la **participación o involucramiento de los trabajadores y sus instancias de representación** en el proceso: mientras en hotelería y comercio no tiene lugar, en minería y puertos alcanza niveles importantes. Cabe para ilustrarlo recordar cómo en Andina constituye motivación de uso la **validación de la política de ascensos** (mecanismo objetivo y externo, ‘mostrable’ ante los sindicatos); y cómo en Muellaje la confección de las **nóminas de trabajadores a certificar**, recae en los sindicatos.

## II.2. MOTIVACIÓN Y USO

Como elemento explícito y de consenso, subsectores y empresas utilizan la certificación como un **mecanismo de reconocimiento o premiación a sus trabajadores(as)**, que pretende **motivarlos y generar compromiso**; lo que se relaciona en mayor o menor medida –dependiendo de la empresa- con una definición de **‘responsabilidad social empresarial’**. Se trata del uso y la motivación más básica, que denota un nivel de inmersión en el sistema muy incipiente, casi en la lógica del otorgamiento de ‘beneficios’ y asociado a un eficiente aprovechamiento de herramientas disponibles (el tema de la gratuidad, resulta esencial). En el continuo de compromiso descrito (fases en las que tiene lugar la participación), se trata del primer escalón.

Un **segundo nivel de uso o incorporación estratégica** de la certificación, visualiza **objetivos intermedios**: el mejoramiento de la **política de capacitación**, y el mejoramiento de la **gestión de los recursos humanos**. Para lo cual posiciona su **uso** en la **detección de brechas** de competencias y en la **estandarización de la gestión** de recursos humanos –respectivamente.

El **tercer y último nivel de uso**, se acota a **objetivos finales**; vale decir, a objetivos que **trascienden la gestión** de la empresa para **configurarse como resultado derivado de dicha gestión**; en concreto, persiguen el aumento de la **productividad** y de la **competitividad**.

De manera concordante con lo observado en relación a la participación en las distintas fases del proceso de certificación, es factible establecer una **tipología** en lo que hace a **usos y motivaciones**. Otra vez, denota distintos **niveles de maduración o profundidad en la inmersión en el sistema**; desde una aproximación ‘circunstancial’ e inmediata, hacia otra de tipo más estratégica:

<sup>46</sup> SMU incluso hace alusión a la participación en la elaboración de planes formativos.

<sup>47</sup> Desde Radomiro Tomic también se hace alusión a la participación en la elaboración de planes formativos.

Subsector	Uso	Mecanismo de reconocimiento y premiación	Detección de brechas <sup>48</sup>	Gestión de Recursos Humanos (Movilidad / Puestos)	Validación de Estándares de Calidad y Seguridad	Tipología		Posición en el Continuo
		Motivación 1: sobre gestión	Motivar y generar compromiso y retención	Optimizar capacitación y mejorar desempeño	Propiciar desarrollo carrera laboral / Estandarizar gestión RRHH	Ajustar y/o mejorar la imagen	Combinatoria "tipo"	
Motivación 2: sobre resultado final		Aumento de productividad (Codelco) <sup>49</sup>			Aumento de competitividad para inserción en mercados			
Turismo - Hotelería					(Sólo Enjoy)	1	1	↑ ↓
Comercio – Retail			(Sólo Hites iniciativas personales, módulos preparatorios; Ripley descartado)	(Sólo Hites, incipiente; Ripley intencionado)		2	2	
Comercio – Supermercados			(Cencosud: mencionado como <i>aspiración</i> a futuro)	(SMU intencionado; Cencosud incipiente)		2	2	
Minería – Minería del Cobre						3	3	
Marítimo - Portuario						4	3	
+								

\* Gris oscuro: aspecto(s) principal(es); gris claro: aspecto(s) complementarios.

En el acápite correspondiente a “resultados” se presenta una tabla de cotejo que sintetiza la globalidad de usos, motivaciones y resultados, para cada uno de los rubros o subsectores bajo estudio.

### II.3. VARIABLES QUE POTENCIAN O INHIBEN LA CERTIFICACIÓN

A partir del análisis detallado y en la línea de lo referido al explicar la decisión inicial de participar en el sistema, es posible diferenciar **elementos comunes** y **elementos diferenciadores** según empresa y/o subsector respecto al **tipo de variables** sobre las que se sustenta la pertinencia y la demanda de la certificación, potenciándola o inhibiéndola:

(a) Características o variables de *orden interno*:

- (a.1) **Baja calificación** de la mano de obra: hotelería, supermercados, retail.
- (a.2) **Baja experiencia** de la mano de obra: hotelería, supermercados, retail.
- (a.3) **Baja motivación** de la mano de obra: hotelería, supermercados, retail.
- (a.4) Relacionado con lo anterior, la falta de referencias o certificaciones implicando **falta de información** sobre las destrezas de los colaboradores: hotelería, supermercados, retail.
- (a.5) **Densidad sindical** (sindicatos fuertes): minería.
- (a.6) Niveles de **riesgo**: minería, puertos.
- (a.7) **Rol de la empresa** como generadora de recursos para el Estado (requerimiento de altos niveles de producción y reducción de costos operacionales): minería del cobre, Codelco.

(b) Características o variables de *orden externo*:

<sup>48</sup> En Radomiro Tomic resulta interesante la alusión a la certificación (medición de brechas) como mecanismo de transferencia de la capacitación a los puestos de trabajo.

<sup>49</sup> En Codelco Andina, por ejemplo, se reconoce como motivación inicial al mejoramiento de indicadores de productividad a través de la instalación del modelo de gestión por competencias, orientado en función de dos objetivos intermedios, a saber: estandarizar y validar la política de ascensos en el marco del desarrollo de carrera; y mejorar los procedimientos a través de la disminución de brechas. En Radomiro Tomic, se alude asimismo al aumento de la productividad, para lo cual como condición necesaria se persigue una mejora en los procedimientos y –lo que también busca impactarlos– en los estándares de seguridad. El desarrollo de carrera, se espera, relacionado asimismo con las mallas formativas, contribuye al mismo objetivo de productividad en la motivación de la División.

- (b.1) Pertenencia a sectores exportadores y/o altamente competitivos que enfrentan **exigencias de trazabilidad**: puertos.
- (b.2) **Precio** del producto: minería del cobre, Codelco.
- (c) Características del propio *proceso de evaluación y certificación* (en este caso, se trata de elementos desincentivadores):
  - (c.1) **Bajo poder discriminador** de los resultados: explícitamente, Ripley.
  - (c.2) **Tiempos excesivos** asociados al proceso: general.
  - (c.3) **Baja oferta de “cupos”** desde los centros de certificación, y distribución regional: general.
- (d) Características del *mercado de la capacitación y la certificación*:
  - (d.1) **Respaldo estatal**, alcance **nacional** de la certificación: general.
  - (d.2) Acceso al **financiamiento** (becas, franquicia): general.
  - (d.3) Alta **participación de la industria**: general.

## II.4. PROCESO DE SELECCIÓN DE ÁREAS Y TRABAJADORES

---

En lo que tiene que ver con la selección de áreas o cargos, se observa como similitudes la conjugación de **aspectos internos** relacionados con el *giro del negocio* o con *necesidades estratégicas del negocio*, con **aspectos externos**, relacionados con el *mercado de la certificación*, tales como la disponibilidad de perfiles y evaluadores en los distintos territorios.

A modo de ejemplo en lo que hace a las **decisiones del negocio**, se trata de aspectos como privilegiar los departamentos “de cara al cliente” (Hites); los cargos con mayor ‘densidad’ en la estructura (SMU) o los más ‘estables’ (Enjoy); o aquellos relacionados con las “funciones críticas” o los “cargos críticos” de la faena (Codelco, en sus División Radomiro Tomic).

Sólo cabe resaltar dos matices: en Hites, la selección de cargos se relaciona con la necesidad de priorización para un ingreso escalonado, que apuesta –no obstante- a la masividad; situación relatada asimismo en el rubro portuario tanto por Ultraport como por Muellaje, donde se prevé certificación para la globalidad de cargos con perfiles disponibles. Se trata de dos subsectores distintos (en el caso de retail, válido sólo para Hites) para los que la certificación, eventualmente y en el marco de algunas condiciones, debiera formar parte de la política de recursos humanos de manera transversal. Eso, desde la perspectiva *interna*. El segundo matiz o distinción alude a un aspecto externo: Muellaje adiciona a la disponibilidad de perfiles, la **disponibilidad de evaluadores propios** asociados a los mismos.

En cuanto a la **selección de trabajadores**, de manera casi absoluta se trata de **procesos selectivos** basados en la **posibilidad de retención** del trabajador (antigüedad y/o tipo de contrato); **compromiso o actitud, responsabilidad y desempeño**. No se trata, en consecuencia, de una muestra *representativa* del grupo de trabajadores sino más bien de una **muestra sesgada** de los mismos. Otra vez hay un matiz en Hites: se trata de la única empresa en la que la participación es obligatoria, constituyendo un requisito del cargo.

En suma, respecto a la selección de áreas, cargos o departamentos, así como la de trabajadores a certificar, **no hay diferencias sustantivas** en los rubros analizados, **salvo en el caso del marítimo-portuario** para el que las exigencias de trazabilidad de los procesos, enmarcados en normas de calidad y seguridad muy precisas, requiere de masividad. Otra vez en este último caso, es una variable de orden externo –específicamente *el mercado al que está dirigido el subsector-* la que marca su modalidad de participación.


Como puede observarse entonces, el **objetivo o motivación de la certificación ‘marca’ los criterios de selección**: si lo que se busca es **premiar y fidelizar, la selección pareciera cobrar sentido**. Sin embargo, la condicionalidad de la afirmación se relaciona con una situación coyuntural, a saber, la disponibilidad de ‘cupos’ expresada por la mayoría de los actores entrevistados. **La selección opera ante la ‘escasez’ en un esfuerzo de maximización**. La antigüedad, no obstante, constituye un criterio básico que en principio debiera mantenerse como proxy de disposición inicial de permanencia. Pero ese es el único criterio que aparece como sostenible: en general, existe acuerdo respecto a la **necesidad de ampliar la cobertura si es que se pretende avanzar en la inclusión de la certificación como parte de la política de recursos humanos** y la toma de decisiones a su interior.



Por otro lado, en aquellos casos en que el **objetivo es ‘mostrar’ estándares** ante el mercado, la **masividad constituye un imperativo más urgente**. Así, para la generación de compromiso, la selección y certificación de algunos constituye un avance. Para la decisión de ascensos, puede localizarse entre aquellos candidatos potenciales. Para dar cuenta de las exigencias de trazabilidad del mercado, en cambio, la selección no parece posible.

## II.5. ALINEACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

Tratándose de empresas que desarrollan procesos permanentes de capacitación o entrenamiento a sus trabajadores, en lo que hace a la alineación de los procesos **es factible distinguir dos grandes grupos, y una empresa en probable transición:**

Subsector	Capacitación y/o entrenamiento NO relacionado con certificación	Capacitación previa, pero no remedial ni cierre de brechas	Capacitación y certificación alineadas	Tipología	Continuo
Turismo - Hotelería				1	
Comercio – Supermercado				1	
Marítimo – Portuario				1	
Comercio – Retail		Sólo Hites: módulos de capacitación preparatorios		2	
Minería – Minería del Cobre				3	
					+

Así, es en la minería del cobre, específicamente en **Codelco**, donde la **inserción de la certificación alcanza una mayor maduración**: impacta en las decisiones anuales de formación o capacitación<sup>50</sup>, evalúa la transferencia a los puestos de trabajo –al menos en términos de intención- propicia el reentrenamiento remedial; cerrando y abriendo nuevamente el círculo. Maduración que, no obstante, *no implica total apropiación efectiva* del sistema, sino más bien una clara orientación (cabe recordar que la inmersión de Radomiro Tomic es bien reciente).

## II.6. RESULTADOS

En términos de resultados, **se observa nuevamente el patrón detallado en “motivaciones y usos”**: en un continuo, **hotelería** percibe resultados sobre la empresa asociados casi exclusivamente a la **motivación y el compromiso de los trabajadores**; y para estos últimos, los **referidos a reconocimiento y, eventualmente, empleabilidad** –aun cuando en una mirada que no es de consenso. Luego, **supermercados y retail** incorporan una visión de efectos muy **incipientes sobre la política de recursos humanos**, principalmente en referencia a los ascensos. Y **minería del cobre** y el **subsector portuario** se diferencian constatando parte de los efectos originalmente buscados:

<sup>50</sup> Orientadas tanto por resultados como por decisiones respecto a nuevas competencias a certificar.

Resultados sobre la empresa	Aumento de la motivación y el compromiso de los trabajadores, <i>potencialmente asociado a retención.</i>	Contribución a definición de ascensos o desarrollo de carrera	Contribución a política de capacitación	Contribución a asunción de estándares de la industria y mejoramiento de la imagen	Tipología		Posición en el Continuo
					Combinatoria "tipo"	Intensidad	
Resultados sobre los trabajadores	Percepción de reconocimiento, y obtención de 'señal' objetiva para el mercado	Movilidad ascendente	Aumento del conocimiento del estándar, y/o acceso a capacitación o entrenamiento	Aumento del conocimiento del estándar asociado al puesto y mejoramiento de condiciones de seguridad			
Subsector							
Turismo - Hotelería					1	1	↑ ↓
Comercio – Retail		(Sólo Hites; Ripley descartado)	(Sólo Hites, incipiente; Ripley intencionado)		2	2	
Comercio – Supermercados		(Cencosud: mencionado como aspiración a futuro)	(SMU intencionado; Cencosud incipiente)		2	2	
Minería – Minería del Cobre					3	3	
Marítimo - Portuario					4	3	
							+

\* Gris oscuro: aspecto(s) principal(es); gris claro: aspecto(s) complementarios.

Como puede observarse, de manera transversal todos los rubros encuentran en la certificación un mecanismo de reconocimiento y premiación a sus trabajadores, que redundará en los resultados esperados. Para el caso de hotelería, supermercados y grandes tiendas, se trata además del resultado más importante sobre la empresa, y se describe como un círculo: *se persigue* aumentar motivación y compromiso; *se elige* a los más motivados y comprometidos; *se observa* como respuesta esa mayor motivación y compromiso buscado. Esta falta de 'despegue' hacia mayores cambios, se explica por el **estado inicial de implementación**, y por la **baja cobertura de la certificación en la empresa**, principalmente en lo que hace supermercados y retail. De tal modo, **no es factible verificar resultados** en esta fase, aun cuando se cree en la **posibilidad de un aumento en la retención** y, **se espera** de manera inductiva, en la **productividad de los trabajadores**.

En las páginas siguientes, **se sistematiza de manera integrada y detallada, usos, motivaciones y resultados de la certificación** en empresas de los cinco subsectores estudiados:

### II.6.1. La Matriz de Usos Motivaciones y Resultados: la consolidación de una Tipología

	ASPECTO(S) PRINCIPAL(ES)
	ASPECTO(S) COMPLEMENTARIO(S)

#### USOS, MOTIVACIÓN Y RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN, POR PARTE DE LAS EMPRESAS, SEGÚN SECTOR Y SUBSECTOR ECONÓMICO

USO O APLICACIÓN	MOTIVACIÓN U OBJETIVO	RESULTADO	COMERCIO: SUPERMERCADO	COMERCIO: GRANDES TIENDAS	GASTRONOMÍA HOTELERÍA: TURISMO / HOTELERÍA	MINERÍA METÁLICA: MINERÍA DEL COBRE	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA: MARÍTIMO PORTUARIO
MECANISMO DE RECONOCIMIENTO O PREMIACIÓN A LOS TRABAJADORES (RECONOCER SU EXPERIENCIA)	(a) Motivar a los recursos humanos, generando compromiso con la tarea y con la empresa. (b) Responsabilidad Social Empresarial	EMPRESA: (a) Aumento de la motivación y el compromiso de los trabajadores (b) Retención o disminución de la rotación (c) Mejoramiento del clima laboral TRABAJADORES: (a) Obtención de reconocimiento a trayectoria y/o desempeño (b) Señal 'objetiva' para el mercado (c) Aumento de la satisfacción laboral (d) Mejoramiento en la auto-imagen laboral					(Para el subsector portuario, la rotación no es un problema)
DETECCIÓN DE BRECHAS ENTRE COMPETENCIAS DE TRABAJADORES Y ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	(a) Optimizar procesos de capacitación, formación o entrenamiento: detectar <i>necesidades</i> de capacitación y ajustar o reorientar la <i>selección</i> de la oferta de capacitación (b) Mejorar el desempeño y la calificación de los trabajadores(as)	EMPRESA: (a) Mejoramiento del diagnóstico a nivel de desempeño (b) Aumento en la eficiencia de la política de capacitación (c) Mejoramiento del capital humano o nivel de competencias		SÓLO PARA HITES <sup>51</sup> :		Motivación última, sobre resultado final: Aumento de <b>productividad</b>	

<sup>51</sup> En Ripley no está considerada la detección de brechas como un uso posible. Más aún, la experiencia señala que la certificación no sirve como instrumento para diferenciar niveles de competencia: todos los trabajadores involucrados en los procesos han resultado competentes.

USO O APLICACIÓN	MOTIVACIÓN U OBJETIVO	RESULTADO	COMERCIO: SUPERMERCADO	COMERCIO: GRANDES TIENDAS	GASTRONOMÍA HOTELERÍA: TURISMO / HOTELERÍA	MINERÍA METÁLICA: MINERÍA DEL COBRE	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA: MARÍTIMO PORTUARIO
		(d) Mejoramiento del desempeño (calidad de la tarea) TRABAJADORES: (a) Aumento del conocimiento del estándar asociado a puesto (b) Acceso a la capacitación o entrenamiento					
OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  (MATIZ SECTOR MINERO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ASOCIADA A ESTÁNDARES 'OBJETIVOS')	(a) Validar la política de ascensos ante trabajadores y sus representantes (b) Aumentar la 'equidad' en la gestión de recursos humanos (c) Propiciar al desarrollo de carrera laboral (d) Estandarizar la gestión de RRHH en términos de reorganización de áreas, ascensos y/o despidos	EMPRESA: (a) Mejora en el clima laboral a través de la generación de consensos (b) Reorganización de áreas (c) Ascensos (d) Desvinculaciones (e) Disminución de costos de reclutamiento TRABAJADORES: (a) Promociones o ascensos, movilidad ascendente (b) Señal 'objetiva' para el mercado	SMU: aspiración Cencosud: "un aspecto más" en decisión de ascensos				
OPTIMIZACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD	(a) Ajustar y/o mejorar la <b>imagen para la inserción en mercados competitivos</b> con exigencias de trazabilidad de los procesos, con estándares de calidad con los que se generan los productos o servicio (validación o señal ante otras industrias, clientes finales, mercados externos). (b) Mejorar los <b>estándares de calidad</b>	EMPRESA: (a) Asunción de estándares de la industria (a la par de la industria) (b) Adecuación a requerimientos de industria (c) Mejoramiento de imagen (d) Mejoramiento procesos, productos TRABAJADORES: (e) Aumento del conocimiento del estándar asociado a puesto					Motivación última, sobre resultado final:  Aumento de <b>competitividad</b> para inserción en mercados

USO O APLICACIÓN	MOTIVACIÓN U OBJETIVO	RESULTADO	COMERCIO: SUPERMERCADO	COMERCIO: GRANDES TIENDAS	GASTRONOMÍA HOTELERÍA: TURISMO / HOTELERÍA	MINERÍA METÁLICA: MINERÍA DEL COBRE	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA: MARÍTIMO PORTUARIO
OPTIMIZACIÓN DE ESTÁNDARES DE SEGURIDAD	<p>(c) Ajustar y/o mejorar la <b>imagen <i>para</i> la inserción en mercados competitivos</b> con exigencias de trazabilidad de los procesos, con estándares de seguridad y/o de compromiso ambiental con los que se generan los productos o servicio (validación o señal ante otras industrias, clientes finales, mercados externos).</p> <p>(d) Mejorar los <b>estándares</b> de seguridad</p>	<p>EMPRESA:</p> <p>(a) Asunción de estándares de la industria (a la par de la industria)</p> <p>(b) Adecuación a requerimientos de industria</p> <p>(c) Mejoramiento de imagen</p> <p>(d) Mejoramiento condiciones de seguridad y/o disminución de accidentes (asociación no concluyente; verificación 'de hecho', resultante de estrategia multifactorial)</p> <p>TRABAJADORES:</p> <p>(a) Mejoramiento de las condiciones de seguridad</p>					

## II.7. RECOMENDACIONES

---

Algunos aspectos son mencionados espontáneamente como recomendaciones de ajustes al sistema, con mayor o menor nivel de consenso. Así:

*En relación a los centros de certificación:*

- De manera consensuada, la alusión a la **necesidad de reducción de los tiempos** entre el proceso de evaluación y el cierre final con entrega de resultados y certificados, resulta central.
- Otro aspecto que aparece como deficitario en la visión de la mayoría, se relaciona con el **número de empresas certificadoras y su cobertura territorial**; lo que constriñe la posibilidad de perfiles a evaluar.
- También se alude –aunque aquí las voces no son unívocas- a la **necesidad de profundización en la relación empresa-evaluador**, en lo que hace a la retroalimentación o acompañamiento general.

*En lo que hace a la oferta del sistema:*

- Sobre todo, desde los rubros que emplean dotaciones muy altas de trabajadores(as) (retail, supermercados), la solicitud de un aumento de la cobertura, entendida como **número de becas o certificaciones financiadas o co-financiadas**, constituye una recomendación principal.

*Respecto a los perfiles:*

- Si bien no se trata de una demanda generalizada (se explicita en supermercados, retail y puertos), se plantea la revisión de la vigencia de los perfiles y la **incorporación más veloz de otros nuevos**, en un contexto dinámico de generación de nuevas necesidades.

*En alusión a la integración del sistema:*

- Desde algunos subsectores (retail, supermercados, puertos) emerge espontáneamente como reclamo la necesidad de **integración de la certificación, al sistema de educación formal**.

*Sobre la importancia de los actores:*

- En el marco de meridiana claridad y consenso respecto a la importancia de los gremios y de la instancia nacional ChileValora para potenciar el proceso, algunas voces solicitan una **mayor presencia de la Comisión, acompañando el proceso y sellando el cierre**.

## II.8. DISPOSICIÓN A CONTINUAR

---

La **disposición general a continuar certificando trabajadores(as)** en el marco del sistema ChileValora es clara, aun cuando **enmarcada en el acceso a financiamiento** como condición no cuestionada (se asume casi como parte del sistema).

Aun así, el nivel de ‘desencanto’ de Ripley es resaltable, y el lugar que ocupa en su estrategia es claramente menor. En línea similar, Enjoy requiere de un ‘reinicio’ de convencimiento ante el cambio de toda la plana relacionada con el proceso de certificación previo. Y más allá de estos casos puntuales –en el primer caso, relacionado con las expectativas no cubiertas; y en el segundo, con la fragilidad de un proceso que no llegó a institucionalizarse- los subsectores minero y portuario (Ultraport, específicamente), con mayor desarrollo del modelo y objetivos más ambiciosos, introducen en la discusión la **evaluación de la relación retorno-costos**.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

---

A partir del análisis conclusivo detallado más arriba, es factible relevar de manera sintética:

#### (A) SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA

- Los aspectos **genéricos** que **potencian la participación de las empresas** en el sistema, remiten a:
  - (i) la validez y legitimidad brindada por la **presencia y liderazgo de los gremios**, así como la proveniente del ‘sello nacional’ **ChileValora**; y
  - (ii) el **financiamiento parcial o total** de la experiencia.

Se trata de dos **condiciones sine qua non**, sin las cuales el avance alcanzado no habría tenido lugar. Y que, en términos de recomendaciones, sugieren la **mantención de un trabajo proactivo por parte de ChileValora** tanto en relación a los **gremios** –se trata de la mejor carta de presentación del sistema- como en lo que hace a las propias **empresas**. En este último caso, la presencia de ChileValora se aprecia y exige no sólo durante la fase inicial de invitación a participar, sino a lo largo de todo el proceso, lo que incluye especialmente el involucramiento en las ceremonias de cierre y entrega de diplomas.

- En la misma línea, en un círculo virtuoso la **propia participación en el sistema**, le agrega validez y pertinencia. Así, el involucramiento en la elaboración de perfiles o planes formativos, aumenta la percepción de utilidad y conveniencia. O la participación en la formación de evaluadores, fomenta la confianza en sus capacidades. Todo lo cual torna recomendable el **fomento a la participación de las empresas en los distintos ámbitos del sistema**; y más especialmente de **aquellas con tareas de mayor complejidad, especificidad y riesgo** –entre estas últimas, la necesidad de validación de perfiles, planes formativos, instrumentos de medición y evaluadores, resulta indispensable.

#### (B) SOBRE LA TIPOLOGÍA

- El análisis relatado permite **distinguir grupos**, principalmente en función de dos aspectos:
  - (i) el **nivel de inmersión o apropiación del sistema**, que da lugar a un continuo ordinal con tres grupos distinguibles:
    - (a) Grupo A, **Hotelería**, con un nivel básico de uso a partir de la certificación de sus trabajadores.
    - (b) Grupo B, **Comercio**, considerando a sus **subsectores Retail y Supermercados**, con un nivel medio de uso del sistema, que incluye la certificación de sus trabajadores y la participación en la elaboración o validación de perfiles. Y
    - (c) Grupo C, **Subsectores Portuario y Minería del Cobre**, con el nivel más alto de inmersión, y una participación y reflexión que se extiende –incluyendo lo anterior- hacia la **generación de centros y/o** la formación de trabajadores para su **acreditación como evaluadores**.

Esta participación en las distintas fases del sistema, se relaciona con las especificidades de las tareas involucradas (por ejemplo, en el subsector supermercados), así como con sus complejidades (lo que sucede en minería o logística-portuaria). Es decir, **a medida que las tareas se tornan más específicas y complejas, la necesidad de involucramiento crece** de manera concomitante. En consecuencia y reforzando la recomendación anterior, **a medida que los sectores presentan exigencias de mayor complejidad en el desempeño, la inclusión en las fases de elaboración de estándares y de formación de evaluadores, resulta más crucial para asegurar la participación** de las empresas en procesos de certificación de sus propios trabajadores y/o su uso en términos de incorporación en las políticas de selección de personal.

(ii) la **motivación y el uso** que se hace del sistema, que agrupa de acuerdo se observe el nivel *inmediato o estratégico* del efecto buscado, o el *tipo de combinatoria* (calidad), a tres o cuatro grupos, respectivamente:

En el continuo *nivel de incorporación estratégica*:

(a) Grupo A, **Hotelería**, con un objetivo de primer nivel, acotado al **producto o bien que la certificación provee**; vale decir, la entrega del certificado como un beneficio o reconocimiento; como señal en sí misma.

La herramienta 'es' el producto. La motivación y el uso están dirigidos a *la actitud del trabajador*.

(b) Grupo B, **Comercio**, Subsectores **Retail y Supermercados**, con motivaciones y usos que implican, además de lo anterior, **cambios incipientes o intencionados sobre su propia gestión**, a partir de la incorporación de esta herramienta.

La motivación y el uso están dirigidos, además, a *la gestión de la empresa*.

(c) Grupo C, Subsectores **Portuario y Minería del Cobre**, orientado a *objetivos que se desprenden de la motivación de primer orden*; lo que remite a **cambios en la gestión** (resultado buscado en la gestión) que pretenden impactar en **resultados de empresa** (resultado final del negocio).

La motivación y el uso están dirigidos, además, al *resultado final de la empresa*.

En el continuo *combinatoria de uso(s) y motivación(es)*:

(a) Grupo A, **Hotelería**, orientado a **motivar, comprometer y retener** trabajadores(as) a través de este mecanismo de premiación o reconocimiento.

(b) Grupo B, **Comercio**, Subsectores **Retail y Supermercados**, orientado asimismo a la **generación de compromiso** en los trabajadores(as); y, de manera complementaria, incipiente o aspiracional, a la **optimización de la capacitación** y su efecto sobre el desempeño; así como a la **estandarización de la gestión de recursos humanos**, propiciando el desarrollo de la carrera laboral.

(c) Grupo C, **Minería del Cobre**, que integra la **motivación referida para comercio** de manera más formalizada y 'madura' como objetivo 'intermedio' (contribución a las políticas de capacitación y de gestión de recursos humanos), y visualiza el **mejoramiento de los indicadores de productividad** como meta final.

(d) Grupo D, **Marítimo-Portuario**, que además del objetivo básico de **generación de motivación en los trabajadores**, persigue **impactar en la imagen** de la empresa ante clientes con exigencias de trazabilidad, con el fin último de **augmentar la competitividad** para la inmersión en sus mercados relevantes.

Otra vez, el análisis permite observar distintos niveles de inmersión y maduración en el sistema y, como resulta claro, la hipótesis originalmente propuesta, a saber, que *"las empresas que participan en procesos de evaluación y certificación de competencias de manera regular y sistemática, realizan un uso estratégico de estos procesos"*, no se verifica en todos los casos, lo que da cuenta de un **primer momento más bien de instalación del sistema**. En este sentido y en tanto las empresas no hacen uso de todo el potencial del sistema, la principal recomendación remite a **difundir los efectos esperables y propulsar en primer lugar la incorporación de la certificación a la gestión de recursos humanos y a la política de capacitación**, en el marco de algunos ajustes a los que se hará referencia más adelante.



## (C) SOBRE MOTIVACIONES, GENERACIÓN DE EXPECTATIVAS Y SATISFACCIÓN

- Del análisis de tipología se desprende que **sólo algunos rubros incorporan la certificación en su gestión con visión estratégica**. En ese sentido, resulta factible relevar las bondades del sistema propiciando una incorporación más profunda, tal como se desprende de la recomendación anterior.
- Sin embargo, también ha podido observarse cómo aquellas **empresas con mayor claridad sobre los efectos deseados**, son las que **paralelamente han expresado menor satisfacción y eventual recelo en lo que hace a la continuidad en el sistema, dadas las expectativas incumplidas**. Así, en Andina resulta insuficiente el uso en la gestión de ascensos o la motivación intermedia de validarlos, y se pone en entredicho la participación de no mediar impacto sobre la productividad. En línea similar, Ripley, que originalmente preveía optimizar la gestión de recursos humanos conectando los ascensos a los resultados del proceso, descarta ese uso por la falta de discriminación de la evaluación (todos certifican), y limita entonces el impulso de su participación.
- En consecuencia, la confianza inicial en el sistema asociada a altas expectativas, *puede en ocasiones resultar contraproducente*. Lo que sugiere la **necesidad de un trabajo de evaluación de impacto asociado a plazos, y su posterior difusión; orientado a tener claridad respecto a qué esperar, y en qué momento**. Además de la **revisión analítica y posterior implementación de algunos ajustes específicos**, para permitir la reorientación de ciertos efectos. Es el caso, por ejemplo, de la escala de evaluación, el porcentaje exigido para la aprobación, y la falta de entrega de detalles que diferencien los resultados de los distintos trabajadores calificados como “competentes” –por ejemplo.

## (D) SOBRE LA ALINEACIÓN ENTRE LA CAPACITACIÓN Y LA CERTIFICACIÓN

- Por un lado, es posible concluir que **en la mayoría de los subsectores no hay un aprovechamiento óptimo de las potencialidades de la certificación**: no ‘ajustan’ o concentran los esfuerzos de la capacitación en aquello definido como estándar o ‘mejorable’ desde la evaluación; así como tampoco se abocan a un ulterior cierre de brechas. Esto, de manera formal y, tal como se señalara, **a excepción de Codelco** que sí liga los procesos tal como ha sido referido.
- Sin embargo, **de manera espontánea** algunos jefes(as) directos **comienzan a utilizar los resultados de la certificación para el entrenamiento ulterior**, de manera intuitiva. Lo que marca un proceso interesante y ‘desde abajo’ que podría potenciar la eventual decisión corporativa de alineamiento.
- En tercer lugar, sí se declara como intención o aspiración en varios casos; vale decir, **no se trata de un uso descartado**, sino de una situación que remite a un **estado de implementación inicial o incipiente**.
- Finalmente, un **elemento que atenta contra la probabilidad de incorporación de resultados** en la planificación anual de la capacitación, son los **tiempos de devolución post evaluación**, que exceden lo requerido para una práctica como la propuesta.
- A partir de lo anterior, cabe recomendar:
  - (a) *con miras a incentivar el uso alineado de los procesos*, analizar y evaluar la posibilidad de **implementación, evaluación y difusión** de los resultados de un piloto que incluya planes formativos y certificación de competencias, con el objetivo de **evaluar comparativamente la transferencia de la capacitación a los puestos de trabajo, con y sin certificación**. Y
  - (b) *a objeto de tornar posible la incorporación de los resultados de la certificación en la planificación anual de la capacitación*, **revisar y la estandarizar los calendarios de evaluación y certificación** de competencias, habida consideración de los tiempos requeridos por las empresas para dicha utilización.

## (D) A MODO DE CIERRE

- De acuerdo a las motivaciones, usos y resultados relatados por las empresas que hacen uso del sistema para certificar a sus propios trabajadores, el **nivel de instalación es incipiente**. A nivel de detalle, lo anterior implica un **claro interés, valoración y participación efectiva por parte de las empresas y subsectores** analizados; a veces basados en algunos **liderazgos personales** y otras en **decisiones más corporativas**; y con **niveles disímiles de aprovechamiento** (las potencialidades de ‘uso’ exceden las desplegadas, sobre todo en las tipologías iniciales del ‘continuo’ –hotelería y comercio).

De lo que se desprende la necesidad de **continuar avanzando en la consolidación del sistema, manteniendo ChileValora su rol proactivo y movilizador**; orientando a las empresas hacia una apropiación estratégica del sistema; apoyando o propiciando la ‘institucionalización’ de la certificación –de modo de dotarla de estabilidad o independencia frente a los cambios en la organización; e incentivando la participación ‘transversal’ de las empresas a lo largo de las distintas fases del proceso (a lo menos, la participación en la generación de perfiles, resulta central).

Complementariamente, la mantención del **involucramiento de los gremios** resulta de la mayor importancia durante esta etapa de consolidación.

- En esa línea y para una **incorporación sistemática en las políticas de capacitación en particular y de recursos humanos en general**, resulta necesario un **crecimiento cuantitativo sostenido del número de certificados**, sobre todo en las empresas con una dotación de trabajadores(as) elevada. Esto, por cuando no es posible tomar decisiones de movilidad interna o evaluar procedimientos e incorporarlos a la planificación de capacitación o entrenamiento, sino es sobre una base ‘proporcionalmente’ suficiente de trabajadores(as)<sup>52</sup>.
- El crecimiento en el número de certificaciones o la tendencia a la ‘masificación’ del sistema, a su vez, requiere de un **aumento de la oferta de centros y de su cobertura territorial** –por un lado- y de un **acompañamiento en términos de crecimiento concomitante de becas y/u otros arreglos** –como una igualación de las condiciones de franquicia respecto a la capacitación y/o, lo que es mejor, la separación de ambos procesos en canales distintos y no competitivos en lo que hace a recursos.
- Otro aspecto a evaluar para una **mayor incorporación de los procesos de certificación a la política de formación de recursos humanos** y para responder a la **demanda de impacto sobre productividad y competitividad ya mencionada**, es la posibilidad de incorporación de un **informe de resultados ‘ad hoc’ a la empresa que certifica a su planta**, que incluya una mirada sistémica; vale decir, que presente tanto los resultados del grupo de trabajadores(as) participantes (con o sin identificación, en función de los consentimientos); como los referidos al ‘área’, ‘departamento’ o ‘sector’, incorporando una **mirada sobre el procedimiento de la empresa** (siempre asociada al perfil en evaluación), aspectos de cultura organizacional, coordinación con jefaturas –por ejemplo. Es el **desempeño del trabajador considerado no de manera aislada**, sino dirigido por un jefe, en el marco de una cultura o una forma de hacer las cosas, con un procedimiento establecido por la empresa, y en el marco colaborativo u obstaculizador de la coordinación con pares –por ejemplo. En suma, se sugiere **analizar la posibilidad** de entregar un aporte breve y conciso, **dirigido al mejoramiento de procesos**.
- Respondiendo a un nudo crítico detectado, a saber:
  - (a) la necesidad de que la certificación ‘valide’ a la empresa frente a su mercado comprador (el caso del subsector de logística-portuaria), y ‘valide’ al trabajador frente a su propia empresa (el caso de Andina como requisito de ascenso, o de Hites como requisito de mantención en el cargo); vale decir, la **necesidad de que todos certifiquen**. Junto con...

<sup>52</sup> La cobertura de la certificación en las empresas del sector comercio –retail y supermercados- es considerablemente baja y se encuentra todavía a nivel de ‘piloto’, impidiendo un impacto efectivo.

(b) la **necesidad de diferenciación o mejoramiento de la información** de la que se dispone sobre cada trabajador (recuérdese el desincentivo de Ripley), para decisiones de reorganización de puestos y ascensos; y/o para decisiones de *énfasis* en los planes de capacitación remediales u ordinarios o anuales;

(c) resulta conveniente proponer la **introducción de una mayor distinción al interior de la declaración de “competente”** (por ejemplo, presentación Intervalar del porcentaje de logro, desde el 75% requerido como base, hasta el 100% de cumplimiento total).

- Finalmente, y tal como se adelantaba, otro elemento clave para la apropiación del sistema por parte de las empresas es la **verificación de resultados**, en esta **ecuación retorno-costos** a la que se hace copiosamente alusión. En este sentido, resulta altamente recomendable la **realización y posterior difusión de una evaluación de impacto, que tenga en cuenta las motivaciones, necesidades, expectativas y usos diferenciales del sistema que hacen las empresas, subsectores y sectores económicos**. La tipología aquí presentada constituye una propuesta de respuesta a la pregunta inicial relativa a **qué es dable esperar de un proceso de certificación de acuerdo al “tipo” de empresa y al “tipo” de uso**, que podrá guiar la investigación propuesta.