Simapro Chile

Interfases

Sistema de Medición y Avance de la Productividad

SIMAPRO INNOVA LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y LA CULTURA DEL TRABAJO EN CHILE

Sistematización de la experiencia en el sector frutícola exportador nacional

Organización Internacional del Trabajo

InnovaChile CORFO

ASOEX
ASOCIACION DE EXPORTADORES DE CHILE A.G.
"Juntos, nuestra fruta vale más"

OTIC AGROCAP
CAPACITACION SILVOAGROPECUARIA

“LA MEDICIÓN SIN LA REFLEXIÓN NO CONDUCE A MEJORAS”

Leonard Mertens

PROYECTO INNOVA CORFO:

Desarrollo y transferencia de una metodología en la formación de competencias laborales para mejorar la productividad y calidad en las etapas de cosecha y embalaje de fruta fresca de exportación

Sistema de Medición y Avance de la Productividad

SIMAPRO INNOVA LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y LA CULTURA DEL TRABAJO EN CHILE

Sistematización de la experiencia
en el sector frutícola exportador nacional

participar – aprender – retroalimentar - innovar – mejorar

Autores
Leonard Mertens De Groot
Berta Rojas Araya

Edición
Carlos Ahumada Hohmann
María Antonieta Palma Díaz

Corrección de estilo
Eduardo Arancibia Muñoz

Corrección de prueba
Marcela Miranda Farías

Diseño de portada y diagramación
Fabián Felice Rillon

Fotografías
Marcela Miranda Farías
María Antonieta Palma Díaz
Wilson Rojas Araya
Fernando Sepúlveda Amoni

Impresión
ANDROS IMPRESORES

Se terminó de imprimir esta primera edición de 500 ejemplares en el mes de enero de 2010.

© OTIC AGROCAP
Cruz del Sur 133 oficina 904, Las Condes, Santiago de Chile.
Teléfono: (56-2) 2065254 / Fax: (56-2) 2065950
www.agrocap.cl / agrocap@agrocap.cl

© OTEC Interfases Capacitación Ltda.
Avenida Bustamante 48, oficina 33, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfonos (56-2) 274 28 29 / (56-2) 204 63 43
www.interfases.cl / capacitacion@interfases.cl

ISBN: 978-956-8909-00-0

TEXTO DE DISTRIBUCIÓN GRATUITA. PROHIBIDA SU COMERCIALIZACIÓN.

Advertencia: El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones del equipo de autores de esta sistematización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Índice

Prólogo 09

Presentación 10

Agradecimientos 12

Introducción 13

Capítulo 1 ¿Qué es SIMAPRO? 17

1.1. SIMAPRO: breve historia y características generales 19

1.1.1. Metodología de aprendizaje organizacional 20

1.1.2. SIMAPRO y Trabajo Decente (TD) 22

1.1.3. Beneficios del SIMAPRO 23

1.2. Planteamiento teórico-metodológico 25

1.2.1. Modificación del comportamiento y aumento de la productividad 26

1.2.2. SIMAPRO y cambio de la cultura del trabajo 28

1.3. Las partes del SIMAPRO 30

1.3.1. El sistema de medición 31

1.3.2. La retroalimentación y las propuestas de mejora 43

1.4. La gestión del SIMAPRO 46

1.4.1. Soporte e infraestructura que requiere la implementación del SIMAPRO 48

1.4.2. Dificultades más comunes 50

1.4.3. Redes de aprendizaje 51

1.5. Estados de implementación de la metodología 52

1.6. La GAEC como herramienta de apoyo a la aplicación del SIMAPRO 53

1.7. Distinción del SIMAPRO en relación a otras metodologías 55

Capítulo 2 La implementación del SIMAPRO en el sector frutícola. El proceso vivido 59

2.1. Una mirada al sector frutícola nacional 61

2.1.1. Necesidad de formación permanente e Integral para los trabajadores de temporada 63

2.2. Implementación del proyecto piloto SIMAPRO Chile 65

2.2.1. Organismos, empresas y personas involucradas en el proyecto piloto SIMAPRO 65

2.2.2. Etapa exploratoria: enero a diciembre 2007 68

2.2.3. El proyecto piloto: enero 2008 a marzo 2009 70

2.2.4. Implementación y etapas del proyecto piloto 73

2.3. La GAEC y la capacitación 80

2.3.1. Elaboración de la GAEC 80

2.3.2. El SCID 80

2.3.3. Estructura de la GAEC 84

2.3.4. La capacitación con la GAEC 90

2.4. Los resultados obtenidos en la capacitación con la GAEC 92

2.4.1. Datos estadísticos 92

2.4.2. Testimonios de trabajadores capacitados con la GAEC 94

2.4.3. Evaluación de aprendizajes y propuestas de mejora 95

2.4.4. Evaluación en contexto laboral 96

2.4.5. Propuestas de mejora generadas en la capacitación con las GAEC 97

2.5. Aplicación del SIMAPRO 100

2.5.1. Comités y actores SIMAPRO 101

2.5.2. Mediciones, planillas y responsabilidades 102

2.5.3. Reuniones de retroalimentación 105

2.6. Análisis financiero de la experiencia piloto 109

2.6.1. Estudio de un proceso de packing 109

2.7. Transferencia de la metodología a los OTEC **112**

2.7.1. Proceso de formación **112**

2.8. La red institucional al implementar el SIMAPRO **115**

2.8.1. La 1ª Reunión Red SIMAPRO Chile **115**

2.9. Compartiendo buenas prácticas **119**

Capítulo 3 Reflexión acerca de la experiencia piloto. La retroalimentación **121**

3.1. Gestión y compromiso: soportes del SIMAPRO **123**

3.1.1. Condicionantes que retrasan la implementación del SIMAPRO **125**

3.1.2. Facilitadores de la implementación del SIMAPRO **129**

3.1.3. Propuesta de consolidación de la metodología **131**

Conclusiones **135**

4.1. Consideraciones generales **137**

4.1.1. Cambio Cultural y la GAEC **140**

4.1.2. Cambio Cultural y el SIMAPRO **141**

4.1.3. Cambio Cultural y el OTEC **144**

4.1.4. Aprendizajes para compartir **145**

Entrevistas **149**

Anexos **165**

Bibliografía **181**

Prólogo

El **S**istema de **M**edición y **A**vance de la **P**roductividad (SIMAPRO) es un sistema de gestión empresarial que contribuye a la consecución del Trabajo Decente en las empresas que lo aplican. Con sus dimensiones de calidad, productividad, género y relaciones laborales, el SIMAPRO ha demostrado ser un instrumento válido para promover la dignificación del trabajo, la autoestima personal y laboral de los trabajadores y los intereses propios de la empresa.

Al facilitar y validar el diálogo social dentro de la empresa, la metodología optimiza y otorga valor al trabajo en la línea que promueve la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el mundo, la cual consiste en que los trabajadores puedan desempeñarse en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.

El SIMAPRO posibilita que la persona que ejecuta una determinada labor pueda dar a conocer su parecer sobre lo que hace, proponer innovaciones, mejoras y cambios. La aplicación del SIMAPRO en Chile ha mostrado claramente que las mejoras en las condiciones de trabajo llevan a un aumento en la productividad.

En Chile –país pionero en aplicar el SIMAPRO en América del Sur–, la OIT patrocinó la primera implementación de esta metodología en el área frutícola, para los trabajos de cosecha y embalaje de fruta fresca de exportación. Los favorables resultados obtenidos a la fecha, sistematizados ahora en este documento, ayudarán a divulgar la experiencia y replicarla en otras empresas, de este u otro rubro.

Agradecemos a la Asociación de Exportadores de Chile A.G. (ASOEX) y a su OTIC AGROCAP; al OTEC Interfases Capacitación Ltda., que realizó la adecuación metodológica y la traducción formativa desde los estándares ocupacionales existentes para el subsector frutícola; a las empresas involucradas y, muy especialmente, a los trabajadores agrícolas, por su entusiasta participación en esta innovadora experiencia desarrollada en Chile.

Guillermo Miranda Rojas
Director
Oficina Subregional de la OIT para el Cono Sur de América Latina

Presentación

En el marco del Programa de Cooperación Técnica de la OIT, el SIMAPRO comenzó a aplicarse en México en 1995, para extenderse, posteriormente, a República Dominicana (1997), Cuba (2000) y Chile (2008).

Para la primera experiencia piloto mexicana se eligió una empresa del sector azucarero que estaba a punto de cerrarse por los resultados negativos que marcaba en su operación, pese a las cuantiosas inversiones que había realizado en años anteriores. La empresa, y en general el sector, se caracterizaba, además, por tener una cultura de relaciones laborales de carácter confrontacional que obstaculizaba y anulaba los intentos y esfuerzos de aprendizaje individual y colectivo. A consecuencia de esto, tenía condiciones de seguridad y salud deplorables, con tasas de accidentes de trabajo tres a cuatro veces mayores que el promedio nacional de la industria mexicana.

Esta experiencia piloto resultó exitosa en todo sentido para la empresa, y se extendió en los tres años siguientes a todos los departamentos de la compañía; en el cuarto año se dio la expansión hacia otras dos empresas. Con el aprendizaje previo se logró acelerar la aplicación, reduciendo a la mitad el tiempo que se requirió en el caso inicial: se llegó a la conclusión que dos años era el tiempo mínimo requerido para implantar el SIMAPRO en una empresa de tamaño mediano (250 a 500 personas).

En el año 2007, y con el apoyo de organizaciones de empleadores y trabajadores, se inició en México la extensión de la metodología hacia otros sectores claves en el desarrollo económico de este país. Así, en estos más de 13 años parte de las mejoras del SIMAPRO son resultado, por un lado, del trabajo en red que se ha ido construyendo a nivel local y latinoamericano y, por el otro, de la publicación y difusión de las diferentes experiencias, como es el caso de este texto.

En cuanto a la experiencia chilena, ésta es doblemente pionera. Uno, porque representa la primera implementación del SIMAPRO en América del Sur y, dos, por hacerse por primera vez en la industria de la fruticultura. Este piloto se desarrolló como un verdadero desafío dentro de un sector aquejado por problemas de aprovisionamiento y productividad de la mano de obra que ocupa, en un contexto donde los costos de producción aumentan y los precios del producto final se mantienen o disminuyen debido a la apreciación de la moneda nacional frente a las principales divisas. La alta competitividad que existe en el mercado mundial de fruta fresca, sumado a que se trabaja con un producto “vivo” sujeto cada vez a mayores exigencias y normativas internacionales de calidad y seguridad alimentaria, agravan la situación.

A estos factores se suma la exigencia de avanzar como sector en la dirección de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el Trabajo Decente (TD), promovido por la OIT a nivel mundial, de modo de responder a los déficit que en estas materias existen en las empresas del sector.

Ante esta necesidad apareció el SIMAPRO, que por sus características de integración y participación incluyente, permitió que diversos actores apostaran por él como metodología efectiva de gestión de personas. Por las características de temporalidad del sector y la escasa participación del personal en programas de capacitación previos, se decidió comenzar con la elaboración y aplicación de las Guías de Autoevaluación y Evaluación por Competencias (GAEC), para luego proseguir a la etapa de medición y análisis de objetivos, a través de las reuniones de retroalimentación, siguiendo el modelo SIMAPRO.

Los invito a leer esta sistematización que abarca todo el período de la experiencia piloto, cubriendo paso a paso su desarrollo, resultados, alcances, fortalezas y debilidades, y dando cuenta del conjunto de actores involucrados que hicieron posible su desarrollo.

Agradezco la invitación para presentar este libro y felicito a las empresas frutícolas involucradas por considerar el SIMAPRO como propio, al OTIC AGROCAP y al OTEC Interfases Capacitación Ltda., que lograron adaptarlo a la realidad chilena y aplicarlo responsablemente en búsqueda de mejorar la productividad, calidad, relaciones y condiciones laborales en la empresa, aportando así al desarrollo del país y a la integración de los principios de la OIT en una metodología de aprendizaje permanente.

Finalmente, y como recomendación derivada de experiencias pasadas, debo expresar que el SIMAPRO no es una moda ni una metodología para motivar temporalmente al personal. Es una propuesta para transformar estructuralmente la relación laboral y la organización del trabajo, tendiente a la instalación de un diálogo permanente y organizado de saberes y de generación de compromisos entre todo el personal de la organización. Para lograr esto, se requiere de una visión y un liderazgo en la alta dirección de la organización y en la representación de los trabajadores. Ambos actores, tienen que procurar que se cree un ambiente propicio para que el SIMAPRO se instale en la empresa como un sistema de trabajo, con el propósito de quedarse (no de manera estática) sino como, una permanente innovación. En esta tarea estamos comprometidos todos quienes promovemos el SIMAPRO en la región.

Leonard A. Mertens
Consultor internacional OIT y asesor SIMAPRO
www.leonardmertens.com

Agradecimientos

Los trabajadores agrícolas transitorios son elocuentes al hablar acerca de los beneficios que ha tenido para ellos la implementación del SIMAPRO, junto con la capacitación laboral utilizando la herramienta de enseñanza-aprendizaje para adultos que le precede, GAEC. También, han expresado su satisfacción los mandos medios y la alta gerencia de las empresas que participaron del piloto que convoca esta sistematización.

Los resultados que arrojan las mediciones de productividad, calidad, accidentabilidad laboral y de las diversas mejoras laborales que se han implementado en cada una de las instalaciones involucradas, en beneficio de todos los participantes de la organización, son evidencias irrefutables de que la metodología puede lograr un cambio de gestión, fundamental y necesario, en el sector de la fruticultura chilena, respondiendo, a su vez, exitosamente a la compleja situación económica y de mercado que vivimos. Asimismo, podríamos decir que el SIMAPRO, que promueve la OIT, facilita la resolución de conflictos, al permitir combinar y alcanzar el ajuste real de intereses entre todos los actores sociales implicados. Por ello, nuestro sector aplaude esta iniciativa y agradece a todas aquellas personas y organizaciones, privadas y gubernamentales, que creyeron tanto en la metodología como en la Asociación de Exportadores de Chile A.G. (ASOEX) y su OTIC AGROCAP.

Agradecemos así, al Director de la Oficina Subregional de la OIT para el Cono Sur de América Latina, Guillermo Miranda; al Consultor Internacional OIT y Asesor SIMAPRO, Leonard Mertens; a la Fundación para el Desarrollo Frutícola (FDF); al Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE); a Innova CORFO; de Exportadora Aconcagua Ltda. (ACONEX), a Alejandro Barros, Gerente General, y a Joseba Zugadi, Jefe Zonal Copiapó; de la empresa Agrícolas Cruz del Sur, Jerónimo Silva, Gerente General, y a Ximena Palacios, Jefa de Recursos Humanos; de la empresa Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A., a Cristián Undurraga, Gerente General, y a Liliana Vildósola, Gerente de Recursos Humanos; de la empresa Longovilo S.A., a Ricardo Ariztía, Gerente General, y a José Manuel Astorga, Administrador General fundo La Candelaria; y a todos los trabajadores participantes del proyecto, a los Formadores Líderes y Coordinadores SIMAPRO de cada instalación, por todo lo realizado.

Un agradecimiento especial para el equipo administrativo de ASOEX y OTIC AGROCAP por la labor cumplida y al OTEC Interfases Capacitación Ltda., formado en la metodología y asesorado permanentemente por Leonard Mertens desde México, por el compromiso, confianza, dedicación, entusiasmo, rigurosidad y sentido de responsabilidad demostrado en la implementación de esta experiencia piloto.

Ronald Bown Fernández
Presidente
ASOEX

Rodrigo López Ulloa
Gerente General
OTIC AGROCAP

Introducción

La industria de fruta fresca chilena es líder en la exportación dentro del hemisferio sur, presentando un crecimiento de más del 60% en los últimos diez años. La actividad económica que genera es una importante fuente de empleos e inversiones, ubicándose como el tercer sector más pujante de la economía nacional, pues representa más del 40% de las exportaciones, congrega a más de 7.800 productores, utiliza unas 250.000 hectáreas de cultivo y agrupa a más de 500 empresas que exportan unas 75 especies de fruta a más de 100 países en el mundo.

Ante este nivel de crecimiento, el sector frutícola ha dado muestras de diversificación y adaptación a las demandas del mercado y de las buenas prácticas agrícolas, enmarcadas en un contexto de respeto de acuerdos, normas y legislación nacional e internacional sobre aspectos ambientales, sanitarios, laborales y de seguridad alimentaria; ha estado certificando sus procesos bajo normas de calidad internacional, desde la selección y preparación del suelo hasta el consumo de la fruta segura y saludable.

Sin embargo, a esta situación se contrapone, por un lado, la escasez de mano de obra calificada para mercados cada vez más exigentes y competitivos y, por el otro, el aumento de costos de funcionamiento, baja de la productividad, aumento de exigencias internacionales en cuanto a calidad y normas, entre otras, lo que está demandando a las empresas frutícolas no sólo equipos técnicos competentes y tecnología de punta para aumentar la productividad, sino, también, nuevas formas de organizar el trabajo y de capacitar y desarrollar las competencias de las personas que realizan las labores agrícolas.

En el escenario presente -interno y externo- que afecta a la industria de la fruta chilena, se precisa de capacidades que propicien el uso racional y eficiente de los recursos con que cuentan las empresas y, quizás lo más relevante, que se estimule en cada trabajador el potencial creativo e intelectual en un modelo de formación flexible y dentro de una estrategia de mejora continua que posibilite su integración, participación y retroalimentación en pos de un salto cualitativo y cuantitativo de la productividad, del clima laboral y de su propio desarrollo como trabajador.

Es en este contexto que surgió la idea de implementar en Chile la metodología de gestión SIMAPRO. La que se caracteriza porque su desarrollo en la empresa se realiza con la participación de todos los estamentos de la organización, en un proceso idealmente liderado desde el área de recursos humanos y con el apoyo de la gerencia general.

Además, el SIMAPRO está basado en la reflexión y participación de los operarios, mandos medios y gerencia en un ambiente de respeto, incluyente y de flexibilidad, propiciando la expresión de las necesidades y oportunidades de mejora que surjan en diferentes reuniones e instancias de trabajo conjunto. Es, así, una metodología de aprendizaje grupal y organizacional, lo que implica un cambio en la cultura del trabajo al buscar movilizar las capacidades de todo el personal para contribuir a los objetivos y metas que se acuerdan: permite el diálogo y la retroalimentación

permanente entre la gerencia con la persona que ocupa el micro-espacio en la ejecución de una tarea específica. También propicia la existencia de un ambiente laboral de compromiso y confianza, uniforma criterios y alinea a todos los trabajadores con la misión, valores y visión de la empresa.

Esta metodología se adecuó a la realidad de la empresa chilena y se resume, en grandes rasgos, en tres etapas:

1. **Levantamiento de la información y traducción formativa desde los perfiles ocupacionales.** Esto se realiza a través de reuniones con la alta gerencia, administración y trabajadores claves que realizan las tareas en los procesos a intervenir. Se ejecutan cursos de inducción al SIMAPRO, análisis de tareas con la metodología SCID, revisión de los objetivos estratégicos a nivel de gerencia, tomas de registro fotográfico de las instalaciones y puntos críticos, validación de los perfiles ocupacionales disponibles para el sector en los procesos en estudio, identificación de los errores típicos. Posteriormente, se elaboran Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC), como una herramienta de capacitación efectiva para los trabajadores que participarán en el proceso, y simultáneamente se preparan Formadores Líderes, responsables de implementar y mantener operativa la metodología.

2. **Aplicación de la GAEC.** Ella es el eje central de la capacitación a trabajadores que desarrollan tareas del proceso seleccionado para aplicar la metodología SIMAPRO. Esta herramienta de aprendizaje contiene información general de la empresa y del proceso productivo, además de actividades conducentes al desarrollo de capacidades técnicas, conductuales y generales.

3. **Aplicación del SIMAPRO y reuniones de retroalimentación.** Se define un conjunto de indicadores técnicos y conductuales a medir, los cuales son monitoreados con una herramienta computacional que es alimentada manualmente. Las reuniones de retroalimentación (RRA) se realizan una vez a la semana o cada 15 días en la empresa, y en ellas se analizan los resultados de los indicadores en una reflexión conjunta entre operarios y mandos medios. También, se identifican problemas que estarían afectando la productividad y se realizan Propuestas de Mejora desde los diferentes ámbitos, estableciéndose responsables y plazos de cumplimiento y análisis de su impacto. Estas sesiones se realizan durante toda la temporada, y es ahí donde está la potencia del SIMAPRO, al centrar los esfuerzos en la participación y en la reflexión grupal.

Esta sistematización de la experiencia chilena en la implementación del SIMAPRO se ha dividido en tres capítulos, en los cuales el lector hallará contenidos, tablas y gráficos que le permitirán formarse una idea acabada de lo que ha sido la aplicación de esta metodología de gestión en distintas empresas del sector frutícola exportador nacional.

El primer capítulo, titulado *¿Qué es SIMAPRO?*, se centra en los aspectos teóricos y metodológicos del Sistema de Medición y Avance de la Productividad. Aquí se presentan los antecedentes históricos e investigaciones realizadas en Estados Unidos, en las décadas de '70 y '80, que contribuyeron a su desarrollo como metodología de gestión. También se introduce al lector en sus características distintivas (integral, flexible, permanente, incluyente); su promoción por parte de la OIT como una propuesta que se orienta en la línea del Trabajo Decente; los beneficios de su aplicación en las organizaciones y su importancia para coadyuvar a cambiar la cultura del trabajo hacia una de permanente aprendizaje y mejora continua; su gestión por parte de la empresa y los elementos de soporte requeridos para implementarlo; las etapas de aplicación, las mediciones, los procesos de capacitación y retroalimentación, y las diferencias con otras metodologías de gestión organizacional.

En el segundo capítulo, *La implementación del SIMAPRO en el sector frutícola chileno. El proceso vivido*, se aborda, la adecuación de esta metodología a la realidad nacional y su aplicación como plan piloto. Por ello, se introduce el tema con una breve síntesis de la situación y características del sector, a modo de contextualizar la implementación de dicho plan, sus etapas e impactos. Además, se aborda la elaboración, estructura y capacitación con la GAEC; la realización e importancia de las reuniones de retroalimentación, las mediciones y análisis de los indicadores, las propuestas de mejora y su ejecución, entre otros elementos claves de la metodología. Toda esta descripción es acompañada por gráficos, tablas, información numérica y testimonios que evidencian el proceso vivido.

El tercer capítulo, *Reflexión acerca de la experiencia piloto. La retroalimentación*, entrega una visión de los condicionantes externos e internos que retrasan la correcta aplicación de la metodología en una empresa (como la existencia de un mercado cada vez más competitivo, el temor a comunicar y escuchar, el tener una mirada de corto plazo y esperar resultados rápidos); y se detiene en los facilitadores de la implementación del SIMAPRO, entre ellos, el compromiso y liderazgo que muestren las distintas jefaturas y la capacitación de personas que puedan llevar adelante sus distintas etapas y procesos.

Finalmente, además de las *Conclusiones* se incluye un apartado de *Entrevistas y Anexos* compuesto por el material utilizado para la recolección de información en los fundos/plantas, perfiles y funciones de "cargos" SIMAPRO, entre otros.

Berta Rojas Araya
Director
OTEC Interfases Capacitación Ltda.
Interfases Consultores S.A.

CAPÍTULO 1

¿QUÉ ES SIMAPRO?

"Lo que no se mide, no se puede mejorar"

1.1. SIMAPRO: breve historia y características generales

El **Si**stema de **M**edición y **A**vance de la **Pro**ductividad (SIMAPRO) tiene su origen en la metodología ProMES (Productivity Measurement and Enhancement System), elaborada por el profesor estadounidense Robert D. Pritchard -actual docente en la University of Central Florida-, sobre la base de tres investigaciones.

La primera fue el resultado de la labor del mismo Pritchard (docente entonces del Departamento de Psicología de la Universidad de Texas) con Jim Naylor y Dan Ilgen, con quienes publicó un libro en 1980 en que se plantea una teoría integrada del comportamiento individual en el trabajo, conocida como Teoría de Naylor, Pritchard e Ilgen o **Teoría NPI**. Este texto fue el reflejo del esfuerzo de cinco años de estudios y resultó ser la base conceptual de un enfoque práctico para la mejora de la productividad: **SIMAPRO"**[1].

La Teoría NPI planteaba que la motivación podía cumplir un rol fundamental en mejorar el trabajo y la productividad de una empresa, para lo cual debía tenderse a: que las personas relacionasen sus esfuerzos y el producto de su trabajo; que su labor fuese valorada, y que hubiese consensos sobre qué significaba hacer bien el trabajo y la manera en que ello se iba a evaluar. Así, al haber esta claridad, los esfuerzos en el trabajo serían mejor dirigidos y se evitaría el estrés.

A partir de esta base teórica, y en una segunda investigación paralela, Pritchard se abocó a la tarea de hallar una manera de intervención que fuera viable y eficaz para mejorar la motivación y, por ende, el rendimiento en las organizaciones. Como posible camino exploró la aplicación de retroalimentación en el trabajo. Su idea era que si las personas tenían una buena retroalimentación, esta debería ayudarles a mejorar su labor. Comenzó, entonces, a trabajar en un programa de investigación financiado por el Laboratorio de Recursos Humanos de la Fuerza Aérea de Estados Unidos (llamado ahora Laboratorios Armstrong), donde analizó diversas maneras de entregar retroalimentación y los efectos que tenían cada una de ellas.

Así, la Teoría NPI y el trabajo sobre la retroalimentación comenzaron pronto a caminar juntos y a conformar una base teórico-práctica que serviría para desarrollar una manera de medir rendimiento/productividad en las empresas.

La última investigación que condujo al SIMAPRO provino de un trabajo con la Fuerza Aérea de EE.UU. enfocado esta vez en la idea de fijación de objetivos y retroalimentación de grupos para lograrlos. Este estudio se desarrolló entre 1983 y 1987, y permitió la primera evaluación de campo exitosa de la nueva metodología.

En la década de '90 el SIMAPRO comenzó a difundirse y extenderse entre los países industrializados como metodología de gestión, al punto que en 2004 se aplicaba ya en más de once de ellos. En el caso de América Latina fue introducido en México en 1995 mediante un convenio entre la Universidad de Tilburg (Holanda) y la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) del país azteca. Aquí cumplirá una extensa y crucial labor el economista holandés Leonard Mertens, consultor de OIT México, quien será el encargado de realizar las adecuaciones metodológicas y el seguimiento sistemático del impacto del SIMAPRO. A modo de prueba éste

[1] Pritchard, Robert. Ver "Historia del Simapro". Texto adaptado de la información contenida en el sitio Web del docente: www.psych.ucf.edu/promes

se aplicó en una empresa del sector azucarero y gracias a sus buenos resultados, se fue extendiendo hacia otros ingenios. En 2005 se contaban diecisiete compañías azucareras que aplicaban esta metodología, la que comenzaron a adoptar también empresas de servicios de asesoría a PyMES, maquiladoras de exportación y turismo.

Fuera de México, el SIMAPRO comenzó a ser implementado en esos años en República Dominicana -donde el Instituto de Formación Técnico Profesional, INFOTEP, lo incorporó a su programa de asesoría a las empresas-, y en el sector azucarero de Cuba y Guatemala.

En Chile, el 2007 el OTEC Interfases Capacitación Ltda., Interfases Consultores S.A.[2], y el OTIC AGROCAP[3] estudiaron la posibilidad de implementar esta metodología para ser aplicada en el sector frutícola exportador. Así, se gestionó exitosamente su patrocinio -para una experiencia exploratoria- ante la Oficina Subregional para el Cono Sur de América Latina de la OIT, con sede en Santiago, y la Asociación de Exportadores de Chile A.G. (ASOEX)[4].

1.1.1. Metodología de aprendizaje organizacional

Con el SIMAPRO se busca desarrollar en las personas capacidades para hacer su trabajo cada vez mejor y potenciarlo, al tiempo de generar en ellas un sentido de propiedad del resultado de su labor. Por ello, expresa Pritchard, uno de los elementos clave del SIMAPRO es la retroalimentación, por lo que se requiere personas que recolecten información acerca de cómo se está realizando el trabajo, datos que son analizados para elaborar planes de mejora de la productividad; luego, se estudia qué influencia han tenido los planes aplicados, de modo de realizar correcciones. Por otra parte, ya que todos los trabajadores se ven involucrados en el diseño del método de medición y la retroalimentación del sistema, tienen más confianza en la validez de las decisiones gerenciales”[5].

A ello, Mertens[6] agrega que el SIMAPRO es un sistema de aprendizaje permanente, integral, flexible e incluyente en las organizaciones, focalizado en lograr los objetivos del área y de la empresa en su conjunto, los cuales son acordados entre todos los involucrados. El SIMAPRO es:

- **Integral,** porque se analizan y proponen mejoras no sólo sobre los procesos productivos, sino también sobre las condiciones de trabajo, la gestión de seguridad y salud en él, y las actitudes de las personas (como por ejemplo, limpieza, orden, ausentismo, etc.). Los respectivos indicadores se normalizan bajo un solo estándar, que es la **efectividad.** Se parte de un análisis del conjunto del proceso de trabajo, sumando propósitos de eficiencia y calidad de éste con objetivos sociales. Permite vincular la productividad de las organizaciones con una revisión sistemática de las competencias laborales de su personal, el que participa activamente en la identificación y superación de obstáculos en los procesos productivos.

---

[2]Interfases Capacitación Ltda., es un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC), que ofrece servicios de capacitación laboral con enfoque de competencias. Interfases Consultores S.A., entrega asesoría en gestión empresarial. Sitio web: www.interfases.cl
[3]Agrocap es un Organismo Técnico Intermedio de Capacitación (OTIC) del sector silvoagropecuario, y su función es promover, organizar y supervisar programas de capacitación para grupos de empresas asociadas y adherentes a él. Sitio web: www.agrocap.cl
[4]ASOEX, entidad gremial de carácter privado, que representa a los exportadores de frutas y hortalizas frescas de Chile. Sitio web: www.asoex.cl
[5]Pritchard, Robert. Ver “Descripción del SIMAPRO”. Sitio web: www.psych.ucf.edu/promes
[6]Mertens, Leonard: “Guía SIMAPRO”; Uruguay, Editado por Cinterfor/OIT, 2007, p. 13.

- **Flexible,** porque puede adaptarse a cualquier organización que cuente con objetivos, o determine nuevos propósitos o metas. Ello lo convierte en un instrumento que facilita, desde la perspectiva humana, los constantes cambios en las organizaciones, haciendo al personal partícipe de éstos.

- **Permanente,** porque el involucramiento y la **mejora continua** nunca terminan. A la vez, porque se organiza por ciclos, de manera que se puede evaluar el proceso e innovarlo cuando sea necesario.

- **Incluyente,** porque hace participar a todo el personal, desde quienes ocupan los puestos de menor jerarquía hasta el gerente general. Parte de la convicción de que los detalles son esenciales en un sistema de mejoramiento de la productividad, y de que los trabajadores deben participar de este mejoramiento haciendo propuestas a la administración de la empresa. También se definen y comparten criterios de evaluación de desempeño, los que conforman la base de un sistema de reconocimientos e incentivos por productividad a los trabajadores, desde el gerente hasta el operario que ejecuta una tarea o función específica.

Por tanto, el SIMAPRO "tiene el propósito de mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo en las organizaciones a través del involucramiento y compromiso del personal operario, mandos medios y la gerencia"[7]. Es decir, es una herramienta de gestión del desempeño grupal, focalizado en los objetivos estratégicos de la empresa, que se apoya en el desarrollo de competencias colectivas para mejorar la productividad, calidad y condiciones laborales. Además, esta metodología tiene la ventaja de que funciona para cualquier tipo de organización o empresa, y para todos los niveles: es aplicable en organizaciones grandes, medianas y pequeñas, y, de igual forma, en áreas de producción, administrativas y de gerencia. También posibilita y crea instancias para el aprendizaje organizacional, al permitir que confluyan y se compartan saberes teóricos con prácticos y técnicos con sociales: que "dialogue" la experiencia de las personas con la teoría conceptual.

Por todo lo anterior, el SIMAPRO se caracteriza por convertir la gestión de recursos humanos de una organización en una función estratégica para ésta, al movilizar las capacidades de todo su personal para contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas que se acuerdan. Además, retroalimenta a la gerencia o dirección de la organización sobre situaciones disfuncionales en sus distintas áreas, planteando compromisos grupales de solución; a su vez, crea espacios para que todo trabajador pueda proponer mejoras en el proceso productivo, en las condiciones laborales y en el clima laboral, en una situación de diálogo y comunicación de arriba hacia abajo y viceversa.

[7] Idem.

1.1.2. SIMAPRO y Trabajo Decente (TD)

El Sistema de Medición y Avance de la Productividad es una propuesta que permite aterrizar en las organizaciones, en forma convergente, varias de las políticas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Es una metodología orientada hacia el **Trabajo Decente** en las empresas, centrándose en la participación e inclusión de todos los trabajadores en procesos para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo. Está, además, en sintonía con la **Recomendación 195** de la OIT (del año 2004), sobre el desarrollo de los recursos humanos, que subraya la necesidad de crear mecanismos de aprendizaje permanente en las organizaciones. Es, también, un mecanismo de **diálogo social** de saberes.

Si bien el SIMAPRO surgió con anterioridad a la Recomendación 195, se ha revelado como una metodología de gestión capaz de convertir el concepto de TD en prácticas productivas en las organizaciones. A través de la constitución de redes de aprendizaje para su aplicación, es también una propuesta de política institucional para difundir prácticas de TD a nivel micro en los lugares de trabajo.

Concepto del Trabajo Decente
El Trabajo Decente plantea que los trabajadores, sin importar su cargo dentro de una empresa, puedan desarrollar sus labores en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. También, que se combata el trabajo infantil y la discriminación de la mujer y que exista una adecuada red de protección previsional, sueldos dignos y respeto a los derechos que las leyes otorgan a los trabajadores.

Fuente: Adaptado de OIT

Por todo esto, la OIT promueve el SIMAPRO como vehículo para mejorar la comunicación en las organizaciones, con el establecimiento de compromisos orientados hacia objetivos comunes para los actores sociales de la producción.

¿Cuáles son las características que lo acercan al TD?

Podemos mencionar cuatro dimensiones que caracterizan al SIMAPRO en su relación con el TD. Ellas son:

- Es una metodología **participativa de comunicación** que incluye a todo el personal y conduce a compromisos de mejora de ambas partes: empresa y trabajadores. Permite que éstos expresen sus preocupaciones y puntos de vista acerca de sus labores y las condiciones en que las realizan, y que todos se integren socialmente en la organización al sentirse tomados en cuenta en sus opiniones. La participación es un fin en sí mismo y, a la vez, un medio para lograr compromisos a través del diálogo social de saberes con el propósito de generar acciones de mejora. Estas últimas son propuestas realizadas por el personal de la empresa, tanto operativo como de gestión o administrativo.

- Conlleva una **formación permanente e integral** a través de las Reuniones de Retroalimentación (RRA), focalizadas en temas que van surgiendo en relación a problemas y oportunidades en el trabajo. A su vez, en estas sesiones se desarrollan microcápsulas

de aprendizaje, vinculadas al proceso productivo y al desarrollo social e integral de las personas.

- La manera cómo se ha aplicado el SIMAPRO en América Latina, en el marco de la cooperación técnica de la OIT, focaliza la mejora no solamente en los procesos productivos, sino también en las **condiciones de trabajo**, especialmente en seguridad y salud. Esto lo hace incluyendo indicadores que miden la prevención de riesgos, tanto en relación a condiciones como a actos.

- Contribuye al **trabajo productivo con remuneración justa**, a través de la mejora de la productividad y el compartirla con los trabajadores mediante incentivos o bonos.

Por otro lado, mediante la configuración de redes de aprendizaje sobre experiencias y buenas prácticas de aplicación del SIMAPRO, se extiende la contribución al trabajo productivo con condiciones de TD, en la rama de actividad o en el *cluster* al cual pertenecen las organizaciones que lo aplican. En esta red pueden participar también instituciones de formación técnico-profesional, universidades y centros de investigación, consultores, dependencias gubernamentales y organizaciones de empleadores y trabajadores, que puedan contribuir a cimentar y ampliar el concepto de TD.

1.1.3. Beneficios del SIMAPRO

Si nos referimos a los beneficios de esta metodología de gestión, algunos de los cuales se han insinuado en las páginas anteriores, los podemos sintetizar como:

- Ayuda a cambiar la cultura de trabajo hacia un ambiente laboral de colaboración y confianza.

- Ayuda a un ambiente de comunicación efectiva y permanente entre gerencia, mandos medios y operarios.

- Se orienta al logro de los objetivos de las distintas áreas de trabajo de la organización.

- Ayuda a uniformar criterios de operación entre todo el personal, alineándolos con la misión, visión y valores de la organización.

- Facilita el involucramiento en proyectos de calidad, de cambio técnico o de organización.

- Genera acciones de mejora continua a partir de compromisos y seguimiento entre todos los trabajadores de una organización.

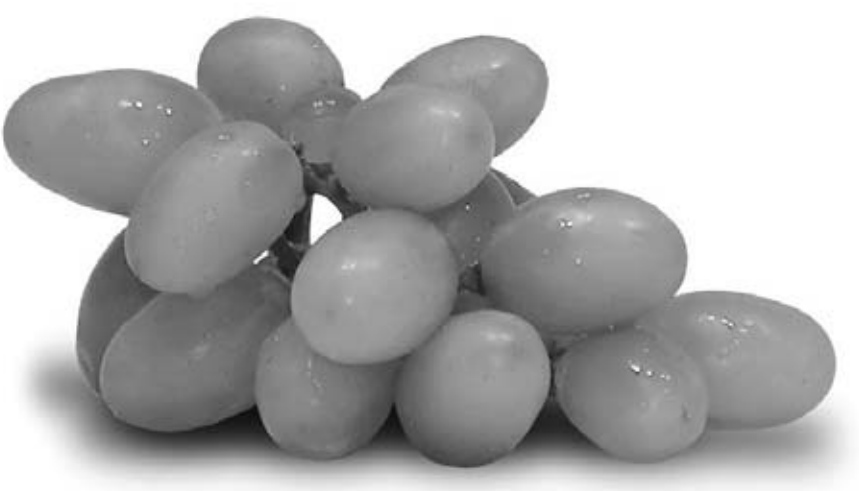
Estos beneficios adquieren significado cuando se articulan con un proyecto de gestión de la organización, como Normas ISO[8] y/o de gestión por objetivos. En estos casos, SIMAPRO representa una herramienta que ayuda a convertir dichos programas en cultura organizacional

[8]ISO, International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización), con sede en Ginebra, Suiza. Desde su creación en 1947, el rol de la ISO ha sido armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad que han existido en distintos países del mundo, de modo de lograr mayor eficiencia y reducir costos. Sus normas se cumplen en forma voluntaria, ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento. Sitio web: www.iso.org. En Chile, representa la ISO el Instituto Nacional de Normalización (INN), fundación de derecho privado creada por CORFO. Sitio web: www.inn.cl

y de trabajo: cumple el rol de enlace entre personal operativo y mandos medios con los proyectos y sistemas derivados de la estrategia organizativa.

Así, esta metodología “representa una innovación social en la organización al movilizar la capacidad creativa del personal, a la vez que permite gestionar las ambigüedades propias de una organización”[9].

En el plano operativo, el Sistema de Medición y Avance de la Productividad contribuye a la administración del desempeño en la organización al permitir contrastar la programación anual con los resultados reales, identificar los problemas que emergen en el desarrollo del proceso y generar propuestas de mejora de manera sistemática.



[9]Mertens, Leonard: ob.cit, p. 14.

1.2. Planteamiento teórico-metodológico

El SIMAPRO desarrolla factores claves en el desempeño organizativo, como la cooperación entre los trabajadores, la coordinación y gestión del personal, la definición y transmisión de los objetivos a alcanzar y, sobre todo, los valores compartidos dentro de la organización. "La visión que subyacente es que en la organización moderna la optimización del resultado de un área o departamento es más que la suma de los desempeños individuales. Postula que el logro eficaz de los objetivos del área o departamento depende, también, del grado de interdependencia entre las personas"[11].

Además, esta metodología parte de la premisa que la **participación** y **comunicación** son los vehículos para una gestión del conocimiento que conlleva a la mejora de la productividad y condiciones de trabajo, lo que adquiere mayor significado en el contexto actual, por cuanto los altos niveles de exigencia en normas de calidad, los acelerados cambios tecnológicos, la escasez de mano de obra y las expectativas de los trabajadores, entre otros factores, demandan que las empresas sean cada vez más competitivas a nivel de mercado.

La participación y la comunicación se desarrollan en función de la reflexión crítica sobre la medición de objetivos acordados por la organización, y la capacitación se centra en conceptos, criterios de desempeño y técnicas basadas en estándares de competencias. Esto da sustento a la motivación para la generación de propuestas de mejora (del trabajo y del lugar de trabajo), el colaborar y asumir compromisos en su realización, y el hacerse responsable de las acciones a tomar y las consecuencias de las mismas. El resultado es un mejor desempeño grupal, que se expresa en una mayor productividad y en mejores condiciones de trabajo.

Base del modelo SIMAPRO

Fuente: Mertens, Leonard: "Evaluación del Impacto del SIMAPRO en América Latina"; ILO-SKILLS, octubre de 2007, p. 3.

[11]Mertens, Leonard: "Evaluación del Impacto del SIMAPRO en América Latina"; ILO-SKILLS, octubre de 2007, p. 3.

Visto desde una perspectiva de gestión de desempeño en una organización, dice Mertens, el SIMAPRO es un modelo de competencias colectivas, donde el aprendizaje individual se entrelaza con el grupal y el organizacional. Esto significa que el individuo, el grupo y la organización entran en una dinámica de aprendizaje y de compromiso mutuo: el individuo se compromete con la organización, y ésta con el individuo.

SIMAPRO

Fuente: Mertens, Leonard: "Evaluación del Impacto del SIMAPRO en América Latina"; ILO-SKILLS, octubre de 2007, p. 8.

1.2.1. Modificación del comportamiento y aumento de la productividad

Para que el personal mejore sus sistemas de trabajo en función de los objetivos de la organización, optimizando el uso de su tiempo y esfuerzo, debe haber, necesariamente, una metodología de gestión que le ayude, oriente y motive en este proceso. Esta función la cumple el SIMAPRO, que se fundamenta en que al medir la productividad y retornar constantemente esta información hacia el grupo de trabajo (retroalimentación continua) se van generando cambios en el comportamiento del personal, que conducen al mejoramiento de la productividad.

La productividad es una relación entre insumo y producto. En el caso del personal, el insumo es la energía humana, y la productividad será mayor de acuerdo a la inteligencia, conocimiento, habilidad y actitud con que se aplica dicha energía, que se traduce en desempeño. Es importante precisar que producir más empleando más energía humana no da como resultado una mayor productividad, sino una mayor intensidad del trabajo. Lo que se busca con el SIMAPRO es direccionar y procesar la energía humana de tal modo que se mejoren los resultados del trabajo, expresados éstos en términos de objetivos logrados.

Para que el SIMAPRO tenga un impacto sostenido en el aprendizaje y la motivación del personal deben cumplirse varios aspectos metodológicos, a saber:

- Circunscribirse a los aspectos de la productividad organizacional que el personal puede controlar. Este es un punto fundamental, porque permite que en la retroalimentación de los resultados de la medición se puedan generar compromisos de cambio en la actuación del personal.

- Medir los diferentes objetivos en función del desempeño del personal. Existe la tendencia generalizada de focalizar la energía en lo que se mide, poniendo menos atención a las tareas que no se miden pero que, quizás, son importantes. Por eso, los indicadores de medición tienen que cubrir las principales funciones del personal, no sólo los parámetros cuantitativos y cualitativos de operación, sino también los de seguridad e higiene.

- Posibilitar la construcción de un indicador principal o agregado que resuma el avance en el desempeño del personal, considerando objetivos diversos y, a veces, contradictorios. Por ejemplo, maximizar la cantidad y al mismo tiempo la calidad, no es un balance lineal: habrá un punto donde produciendo más se expone el resultado de la calidad. El "indicador resumen" se construye estandarizando las mediciones con un referente único: la **efectividad**, que indica qué tanto se está cumpliendo con los diferentes objetivos de la organización.

- Adecuar y cambiar los indicadores cuando sea necesario. Esto permite que el sistema se mantenga actualizado y pueda renovarse sin mayores dificultades, en orientación a la estratégica organizacional. Los ajustes en el modelo sirven, también, para mantener el interés y la motivación del personal.

- Comprender y manejar el SIMAPRO permite que todo el personal logre involucrarse en lo que se mide y participe en la recolección diaria de la información. Esta metodología se puede insertar en la cultura del trabajo de manera rápida, generando impactos inmediatos.

- Apertura a la reflexión crítica y retroalimentación de las mediciones. Una condición para que haya un aprendizaje efectivo es el esfuerzo sistemático de interacción y reflexión crítica a partir de cuestionarse y ser cuestionado, tanto por parte del personal operativo como de los mandos medios; paso importante en el aprendizaje significativo.

1.2.2. SIMAPRO y cambio de la cultura del trabajo

La cultura del trabajo hace referencia a la manera cómo el personal actúa y comprende la realidad laboral y su rol en ésta y, también, a cómo la empresa visualiza el papel del personal en su estrategia. Dicha visión está determinada por la cultura del trabajo existente, es decir, por los valores, creencias, costumbres, estructuras cognitivas y estrategias explicitadas que recrean un conjunto de significados compartidos entre el personal, y que permiten la "construcción social de la realidad" en la empresa. Está determinada, además, por la estrategia que la empresa pretende seguir. Así, estrategia empresarial y cultura del trabajo son categorías constituidas a través de su interrelación.

Por otro lado, en la organización, la cultura del trabajo y la comunicación no pueden verse como dos fenómenos separados, sino indisolublemente unidos. Esto significa que querer modificar la cultura del trabajo implica cambiar las formas y contenidos de la comunicación, la que debe estar orientada al **saber escuchar** y al **compromiso mutuo**, eje fundamental del SIMAPRO.

Variar la actuación del personal y de la gestión de la empresa hacia un comportamiento proactivo y de compromiso mutuo ante situaciones imprevistas y necesidades que se vayan presentando, sintetiza lo que se busca como cambio de la cultura del trabajo, el que no se producirá si la gerencia/administración y los mandos medios no transforman su percepción del personal, y, en sentido inverso, si el personal operario no se compromete con los objetivos de la empresa. Esta es la base de la construcción de una organización con un elevado grado de confianza mutua.

Lo anterior, con el fin de poder responder a las nuevas necesidades del mercado, las innovaciones tecnológicas y de organización, significa intentar cambiar los valores "incrustados" en una consistente e integrada red de creencias y tradiciones que tienden a mantener el statu quo en una empresa. Esto no es un proceso rápido ni lineal, ya que enfrenta diferentes niveles y tipos de resistencia.

Una gestión de cambio de la cultura del trabajo que rompe con la trayectoria presente implica identificar y contrarrestar las áreas de resistencia[11], tarea importante en un modelo de aprendizaje incluyente. Aquí, lo difícil es llegar a un cambio perdurable en la actitud, donde no basta el convencimiento por conocimiento o el actuar directamente sobre ella (mediante sanción). "Si no existe un convencimiento o un verdadero cambio de actitudes y valores, difícilmente se conseguirá una conducta duradera a largo plazo. (...) las formas de incidir sobre actitudes y valores tienen que ver con esquemas de participación. El problema es que estos esquemas son más lentos en su implantación, aunque aseguren mejores resultados a largo plazo, pues están sentando las bases de una mejora y desarrollo personales y de la organización"[12].

Dentro de la cultura del trabajo es importante tener en cuenta el "antes y después" del cambio. Así, existen comportamientos y pensamientos estereotipados que resumen los aspectos más importantes de cada momento. En el caso del "antes", éste se caracteriza porque en la organización se piensa que la formación de los trabajadores es tiempo perdido y que involucrar al personal en la gestión diaria del trabajo, escuchando sus opiniones, equivaldría a perder autoridad y crear precedentes o expectativas que podrían causar gastos para la empresa.

---

[11]La cultura del trabajo no es estática ni tampoco se resiste siempre al cambio. La cultura del trabajo siempre está en proceso de concretarse, y cambia constantemente por los nuevos problemas, contradicciones y tensiones que aparecen. El proceso de cambio tiene una carga de poder y una dimensión de conflicto, y el tipo de cambio que se escoge depende de cómo los conflictos se resuelven en la práctica. El proceso de cambio en la cultura del trabajo tiene siempre un componente determinado por la trayectoria seguida, y un componente que rompe con esa trayectoria. (Adaptado de Schoenberger, E.: "The cultural crisis of the firm"; Oxford, Blackwell, 1997).

[12]Ronco, E; Lladó, E.: "Aprender a gestionar el cambio"; Barcelona, Paidós, 2000. Citado en Mertens, Leonard; Wilde, Robert: "Aprendizaje organizacional y competencia laboral: La experiencia de un grupo de ingenios azucareros en México"; México, mayo de 2001 p. 32.

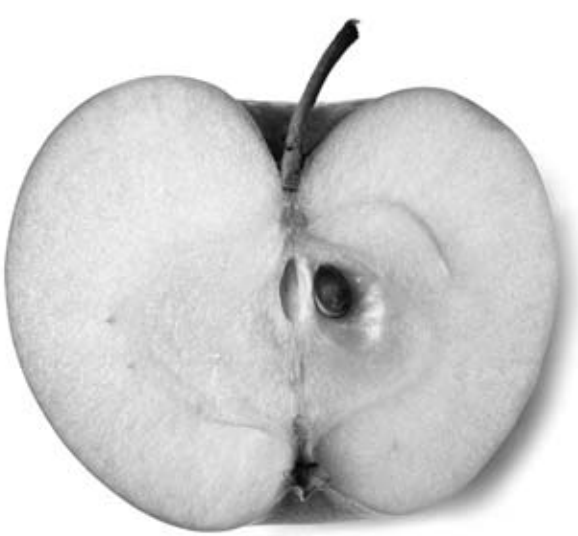
Por otro lado, el convertir a la cultura del trabajo en un apoyo para responder exitosamente a los desafíos actuales del mercado sería la imagen general de lo que se visualiza como el "después" del cambio, cuyos componentes tendrán que construirse a partir de las estrategias y realidades cambiantes. Por lo pronto, se plantean formas de involucramiento activo del personal en funciones de gestión diaria, con el compromiso de contribuir a mejoras y con el apoyo y soporte de la empresa. El primer paso es que el trabajador sea escuchado por la gerencia/administración y, a su vez, que el trabajador escuche los planteamientos de la dirección y de los mandos medios. A partir de ahí, se pueden construir y administrar los compromisos mutuos, como soportes del aprendizaje en dirección de la mejora continua.

Lograr este "después" en la cultura del trabajo es la gran propuesta y meta del SIMAPRO, que propende, a través de ella, a mejorar la productividad y las condiciones del trabajo.

Proyecto de una nueva Cultura del Trabajo

- Involucramiento activo del personal, creando significados compartidos y compromiso con los objetivos de la empresa.
- Formación continua del personal por competencia laboral.
- Creación de un ambiente de aprendizaje y generación de conocimientos, socializándolos en la organización.
- Ampliación y enriquecimientos de funciones del personal.
- Trabajo en equipos de alto desempeño, autodirigidos.

Adaptado de Mertens, Leonard; Wilde, Robert: "Aprendizaje organizacional y competencia laboral: La experiencia de un grupo de ingenios azucareros en México"; México, mayo de 2001, p. 34.



1.3. Las partes del SIMAPRO

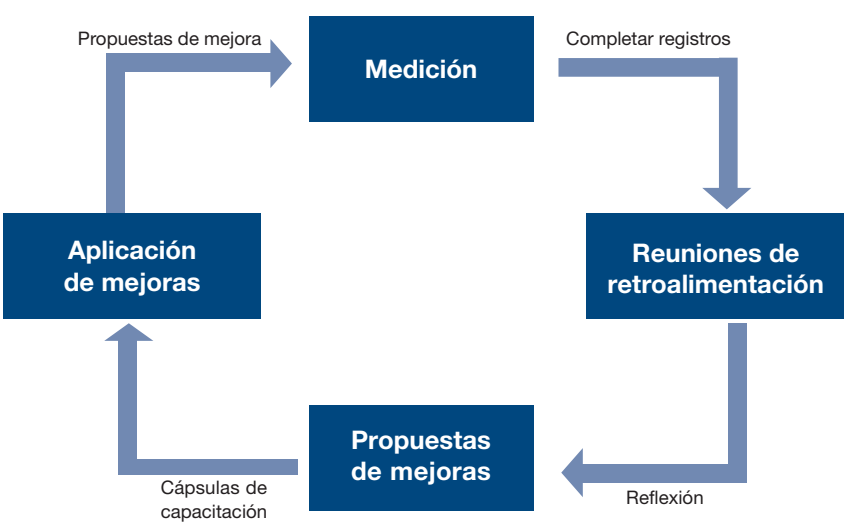
El Sistema de Medición y Avance de la Productividad se compone de cuatro partes relacionadas entre sí. La primera es la Medición; la segunda y tercera son la Retroalimentación y las Propuestas de Mejora, y la cuarta es la Aplicación, desarrollándose un proceso circular tendiente a la mejora continua. Esto es:

1. La **medición** de objetivos del proceso productivo y social, bajo criterios acordados con los integrantes del grupo de trabajo.

2. La **retroalimentación** sobre los resultados de la medición, a través de un ejercicio de reflexión crítica entre todos los integrantes del grupo de trabajo, incluyendo a los niveles jerárquicos superiores. Se complementa con cápsulas de capacitación, llamadas micro-aprendizajes.

3. La generación de **propuestas de mejora** en el proceso productivo y en las condiciones de trabajo; la definición de los responsables de su realización haciendo equipos que incorporen personal directo y de mando, y la propuesta de asignación de recursos por parte de la empresa para llevarlas a cabo.

4. La **aplicación de las mejoras** y **evaluación de su impacto**, basada en los resultados de las nuevas mediciones de los indicadores. Así, se obtiene un proceso "virtuoso" hacia la mejora continua.



Fuente: OTEC Interfases Capacitación Ltda.

De este modo, el SIMAPRO surge como un procedimiento de aprendizaje que parte de la medición sistemática de resultados grupales, a través de indicadores de objetivos acordados entre los actores involucrados, quienes, a partir de la reflexión crítica sobre esos resultados, comparten y desarrollan saberes técnicos y prácticos, generan propuestas de mejora, y evalúan su aplicación. Dicho de otra manera, de la medición deriva el aprendizaje grupal, y de estos resultados se retorna a la medición para verificar el impacto esperado, tanto en procesos productivos como sociales.

1.3.1. El sistema de medición

Usualmente, en las organizaciones hay objetivos generales que corresponden a todas las áreas, y otros específicos de un departamento o proceso. A los objetivos específicos el personal contribuye directamente con su desempeño, y a los generales lo hace de manera indirecta y en combinación con los resultados de otros departamentos. Por ejemplo, la misión, la visión, los valores, el código de conducta o ética, la responsabilidad social empresarial (RSE), el desarrollo sustentable, todos son objetivos generales, los que pueden traducirse en objetivos por área, departamento o proceso. De esta manera, se asegura que el esfuerzo desplegado por el grupo de trabajo en lograrlos aportará a la consecución de éstos.

Con el SIMAPRO la organización cuenta con una metodología que, a través de la medición, alinea y a la vez motiva el esfuerzo grupal de manera congruente, pertinente y consistente hacia objetivos globales o generales.

Determinación de objetivos e indicadores

La identificación de los objetivos es un proceso por sí solo formativo, ya que ayuda a precisar entre todos los involucrados la razón de ser del área. También, y de forma simultánea, se puede recurrir a un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Esto permite identificar los objetivos críticos y centrarse en los más significativos. Para que sean manejables, y a la vez comprensivos para el área, se recomienda un número de entre 3 y 6 objetivos, los que deben considerar metas de proceso relacionadas con costos (eficiencia) y calidad, y otras de tipo social, como seguridad y salud en el trabajo, limpieza, orden, asistencia. Determinados los objetivos, se procede a la identificación de indicadores, de manera participativa.

Un indicador es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar los objetivos específicos; es decir, la forma particular en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios de calidad, productividad, ambiente laboral u otros que se hayan definido. Estos se construyen a partir de la experiencia y del conocimiento sobre el sector en el que se trabaje.

Algunos criterios para determinar indicadores

El conjunto de indicadores definidos debe:
1. Englobar a todos y cada uno de los objetivos.
2. Ser siempre fáciles de medir y obtener.
3. Enunciarse con objetividad, de forma sencilla y en una unidad de medida controlable por el equipo participante.
4. Estar relacionados con unidades de producción del área.
5. Ser válidos y relevantes para la toma de decisiones.
6. Ser comprensibles y significativos para todos los niveles de la organización.

Lo anterior se ejemplifica en la siguiente tabla:

Objetivo general	Aumentar la productividad en el Fundo “X”
Objetivo específico	Aumentar cantidad de cajas cosechadas
Indicador	Cajas cosechadas por jornada por persona
Unidad de medición	Nº cajas cosechadas/ Jornada/ Trabajador

El objetivo general planteado aquí responde a la estrategia de la empresa. ¿Cómo lograrlo? Definiendo objetivos específicos más acotados a las actividades productivas de la organización, como aumentar la cantidad de cajas cosechadas. ¿Cómo medirlo? A través de indicadores observables mediante alguna unidad básica de medición, que puede ser cuantitativa como cualitativa. En este caso, el número de cajas cosechadas por jornada por persona es de tipo cuantitativo.

También se pueden definir indicadores para medir aspectos de tipo cualitativo. Un recurso utilizable es la lista de cotejo[13], que se refiere a una serie de conductas observables que se miden mediante una escala de conceptos (frecuencia relativa). Por ejemplo, cumplimiento de normas de higiene y seguridad, como se muestra en la siguiente tabla:

Higiene y Seguridad	Come durante la jornada en las áreas de producción.
	Usa la ropa de trabajo que le entrega la empresa (gorros, uniforme, elementos de protección personal).
	Usa el protector solar y alcohol para el lavado de manos.
	Se lava las manos antes y después de ir al baño.
	No usa joyas (anillos, aros, relojes).
	Realiza diariamente gimnasia de pausa.
	Usa el pelo corto o tomado.
	Cuida las instalaciones y materiales de la empresa (baños, campamento, casino, herramientas, etc).

Los resultados de la medición de los indicadores darán la valoración para determinar el cumplimento de los objetivos específicos. Con el SIMAPRO, la **efectividad** es el logro simultáneo y eficiente de los objetivos en una organización. Esta definición tiene varias implicancias, siendo la principal que el alcance de la mejora de la productividad no sólo depende del compromiso y de la capacidad de aprendizaje que demuestre el trabajador en el desempeño de sus funciones, sino también del involucramiento efectivo de la alta gerencia, las jefaturas intermedias, los supervisores y los capataces.

[13] Ver lista de cotejo en Anexos.

Para obtener información útil de la medición de los indicadores, los resultados que se logran son convertidos a **Puntos de Efectividad (PE)**, los cuales dan cuenta del estado de logro de los objetivos definidos. Dichos puntos tienen tres momentos, denominados “puntos ancla”. Ellos son:

+100	**Muy bien**	Es lo mejor que puede suceder con el objetivo en el contexto de la organización en que se mide.
0	**Ni bien, ni mal**	Indica la obtención de un resultado que se da con regularidad en el contexto de la organización en que se mide.
-100	**Muy mal**	Es lo peor que puede suceder con el objetivo en el contexto de la organización en que se mide.

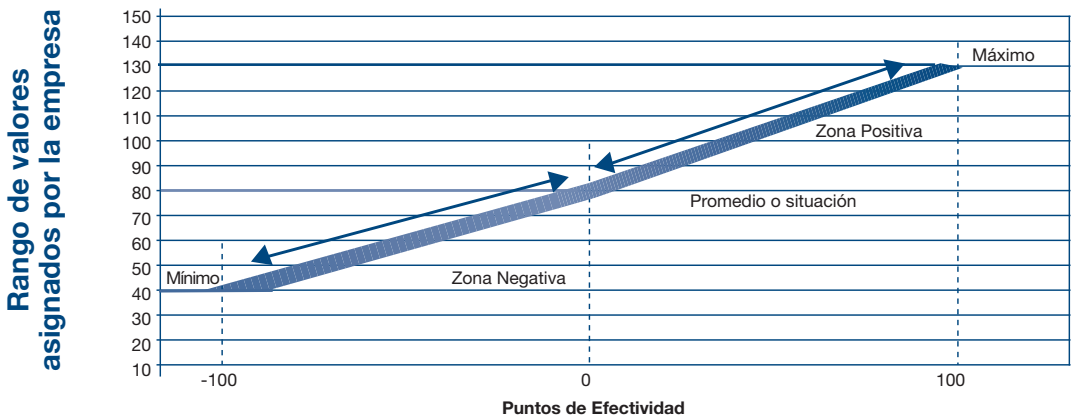
Para definir estos puntos ancla es conveniente utilizar para el **punto 0** el resultado histórico o bien, lo que se da comúnmente. Luego, los extremos, lo mejor o lo peor, deben reflejar situaciones reales, no expectativas sin fundamento o alejadas totalmente del contexto de la organización.

Para ejemplificar lo anterior consideremos una empresa que tiene como uno de sus objetivos generales el “Aumentar la Productividad”. En ese marco, el objetivo específico es que esta mejora se realice en el “Área de Cosecha”, y los indicadores a medir serán dos: el "Número de cajas cosechadas por jornada por persona” y la “Cantidad de minutos perdidos por jornada por persona”. La organización, entonces, determinó que el primer indicador 80 cajas por jornada por persona estaba “ni bien, ni mal”, 130 cosechadas “muy bien”, y 40 “muy mal”. Asimismo, para el segundo indicador, determinó que 50 minutos era lo que en promedio hoy se estaba perdiendo, 90 minutos el dato más malo alcanzado, y 10 minutos el valor por alcanzar como meta del objetivo:

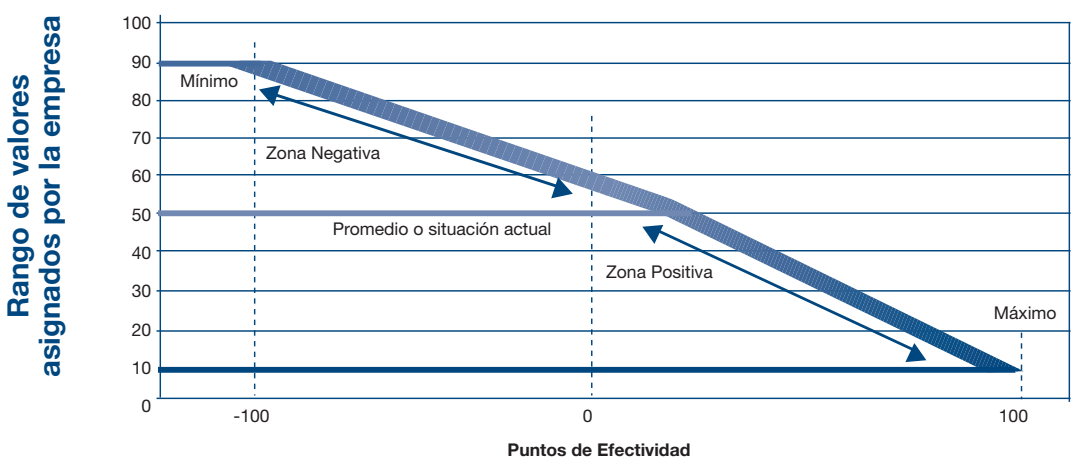
Indicadores	-100	0	+100	Tipo de progresión
Cajas cosechadas por jornada por persona	40	80	130	Creciente
Minutos perdidos por jornada por persona	90	50	10	Decreciente

Para facilitar la comprensión en la conversión de las mediciones obtenidas, se efectúa el **gráfico de conversión de valores del indicador a Puntos de Efectividad**, el que permite relacionar y visualizar gráficamente el valor obtenido del indicador y su respectiva conversión en puntos de efectividad, a partir de los tres puntos clave o ancla y del intervalo al que pertenece, positivo o negativo.

Visualización de los Puntos de Efectividad para indicadores "CRECIENTES Linealmente" Ejemplo tipo: Cajas cosechadas por jornada por persona



Visualización de los Puntos de Efectividad para indicadores "DECRECIENTES Linealmente" Ejemplo tipo: Minutos perdidos por jornada por persona



Conversión de mediciones a Puntos de Efectividad

La conversión del valor del indicador a puntos de efectividad se realiza mediante una fórmula matemática, la que tiene dos formatos según el área donde se encuentre el valor a transformar: positiva o negativa, como se mostró en la gráfica anterior. La forma de realizar la aplicación es la siguiente:

Primero, se debe determinar si el valor de la medición del indicador se ubica en el intervalo positivo o en el negativo de las escalas de valores definidas por los puntos ancla. Intervalo positivo se entiende como el tramo que se encuentra entre el promedio (valor "ni bien, ni mal") y el mejor valor esperado (valor "muy bien"). Por su parte, el intervalo negativo comprende el rango determinado por el valor promedio y el peor valor esperado ("muy mal").

Una vez definido lo anterior, se utiliza una de estas fórmulas[14]:

La fórmula del intervalo positivo es:

$$\mathbf{E}\,(\mathcal{X}) = \left\{ \frac{\mathbf{V(prom)-[V}(\mathcal{X})\mathbf{]}}{\mathbf{[V(prom)-V(MAX)]}} \right\} \mathbf{x(100)} \qquad (1)$$

La fórmula del intervalo negativo es:

$$\mathbf{E}\,(\mathcal{X}) = \left\{ \frac{\mathbf{V(prom)-[V}(\mathcal{X})\mathbf{]}}{\mathbf{[V(prom)-V(min)]}} \right\} \mathbf{x(-100)} \qquad (2)$$

Nótese que el multiplicador 100 es positivo para la fórmula (1) y negativo para la (2).

Donde las variables utilizadas en ambas fórmulas se definen como:

E $(\mathcal{X})$	=	Punto de Efectividad del Indicador, corresponde a la medición del valor $\mathcal{X}$.
V (prom)	=	Valor del indicador que corresponde a punto de efectividad 0, lo que se definió como efectividad promedio, o punto "ni bien, ni mal".
V $(\mathcal{X})$	=	Valor del indicador en punto $\mathcal{X}$.
V (MAX)	=	Valor del indicador en el punto máximo definido para el rango de medición, es decir, en 100 puntos.
V (min)	=	Valor del indicador en el punto mínimo definido para el rango de medición, es decir, en - 100 puntos.

Para mostrar la aplicación de las fórmulas anteriores se desarrolla el siguiente ejemplo, basado en los datos de los indicadores definidos al inicio.

[14] Mertens, Leonard: Ob. cit, p.26.

Los indicadores fueron medidos durante una semana y los valores promedio obtenidos por una cuadrilla son:

Día de la semana	Indicador 1: Cajas cosechadas por jornada por persona	Indicador 2: Tiempo perdido por jornada por persona
Lunes	92	62
Martes	75	58
MiOrcoles	97	52
Jueves	84	25
Viernes	77	41

A medida que se realizan las mediciones se debe determinar a cuántos puntos de efectividad corresponden, para lo cual se utilizan las fórmulas anteriores. Éstas fueron programadas en una planilla Excel, lo que permitió un cálculo y análisis inmediato al momento de ingresar la información en la base de datos. Así se facilita el manejo de la información, ya que no es necesario aplicar manualmente la fórmula cada vez que se reciben datos de mediciones.

Se analiza el caso para el valor obtenido el día lunes, medición del indicador 1:92.

A.- Determinar el tramo al cual corresponde: en este caso es positivo, por lo tanto se utiliza la fórmula (1).

B.- Determinar los valores para cada una de las variables de la fórmula, es decir:
V (MAX) = 130
V (prom) = 80
V $(\mathcal{X})$ = 92

C.- Introducir los valores en la fórmula (1):

D.- $$\mathbf{E}\,(\mathcal{X}) = \left\{ \frac{\mathbf{V(prom)-[V(\mathcal{X})]}}{\mathbf{[V(prom)-V(MAX)]}} \right\} \mathbf{x(100)}$$

E.- $$\mathbf{E}\,(\mathcal{X}) = \left\{ \frac{\mathbf{[80-92]}}{\mathbf{[80-130]}} \right\} \mathbf{x(100)}$$

F.- $$\mathbf{E}\,(\mathcal{X}) = \left\{ \frac{\mathbf{-12}}{\mathbf{-50}} \right\} \mathbf{x\ (100)} \quad \blacktriangleright \quad \mathbf{E}\,(\mathcal{X}) = \mathbf{(0{,}24)x(100)} \quad \blacktriangleright \quad \mathbf{E}\,(\mathcal{X}) = \mathbf{24}$$

Finalmente, los puntos de efectividad para el valor analizado es 24. Esto significa que la efectividad dentro del proceso que representan las 92 cajas cosechadas por jornada por persona es de 24 puntos.

Para el dato del día martes, 75 cajas, se observa que es un valor que se encuentra en el tramo negativo, por lo tanto, se utiliza la fórmula (2) para el cálculo, siguiendo los pasos anteriormente descritos.

Se analiza el segundo caso, el día martes se obtuvo un valor de 75.

1.- Determinar el tramo al cual corresponde: en este caso es negativo, por lo tanto se utiliza la fórmula (2).

2.- Determinar los valores para cada una de las variables de la fórmula, es decir:
V (prom) = 80
V (min) = 40
V ($\mathcal{X}$) = 75

3.- Introducir los valores en la fórmula (2):

$$E(\mathcal{X}) = \left\{ \frac{[V(prom)-V(\mathcal{X})]}{[V(prom)-V(min)]} \right\} x(-100) \quad \blacktriangleright \quad E(\mathcal{X}) = \left\{ \frac{[80-75]}{[80-40]} \right\} x(-100)$$

$$E(\mathcal{X}) = \left\{ \frac{5}{40} \right\} x\ (-100) \quad \blacktriangleright \quad E\ (\mathcal{X}) = (0{,}125)x(-100) \quad \blacktriangleright \quad E\ (\mathcal{X}) = -12{,}5$$

En consecuencia, los puntos de efectividad para el valor analizado es -12,5. Así, la efectividad dentro del proceso que representan las 75 cajas cosechadas por jornada por persona es de -12,5 puntos, es decir, 12,5 puntos bajo lo definido como base o promedio esperado.

Para el resto de los valores de la semana del indicador 1 se ejecuta la misma operación anterior, cuidando de determinar si éstos pertenecen al tramo positivo o negativo. Del mismo modo se calculan los puntos de efectividad de los valores obtenidos en las mediciones de la semana para el indicador 2.

Los resultados finales son:

Día de la semana	Indicador 1: Cajas cosechadas por jornada	Puntos de efectividad Indicador 1	Indicador 2: Tiempo perdido por jornada por persona	Puntos de efectividad Indicador 2	Promedio de Puntos de efectividad (para los 2 indicadores medidos)
Lunes	92	24	62	-30	-3
Martes	75	-13	58	-20	-16,5
MiOrcoles	97	34	52	-5	14,5
Jueves	84	8	25	63	35,5
Viernes	77	-8	41	23	7,5

Un complemento a lo anterior, como modalidad simplificada para visualizar los resultados mediante un cálculo aproximado y menos exacto, pero igualmente efectivo, es construir una tabla de conversiones o equivalencias. Esta consiste en realizar la transformación del indicador a puntos de efectividad para tramos o intervalos relevantes, que se deben definir estableciendo una tabla estandarizada, lo que permite tener una rápida respuesta de primera instancia. Por ejemplo, tomando como modelo el indicador 2, los rangos que se pueden definir según el valor “ni bien, ni mal” y los extremos máximos y mínimos, separados en tramos que sean similares, tenemos que el valor medio es de 50 minutos y el máximo de 90, lo que da una distancia de 40 minutos, lo cual permite realizar una división en tramos de 10 minutos cada uno,

es decir: 50, 60, 70, 80 y 90. Para los puntos anteriores se debe realizar la conversión a través de la fórmula (2), por estar en el tramo negativo. Los puntos de efectividad resultantes son: 0, -25, -50, -75, -100.

Algo similar se realiza para el tramo comprendido entre el promedio y el máximo, es decir, entre 50 y 10 minutos, entregando los siguientes tramos para las unidades de medición: 50, 40, 30, 20, 10, lo que transformado en puntos de efectividad da lo siguiente: 0, -25, -50, -75, -100.

En la medida en que se hagan más estrechos los intervalos, más precisa es la conversión. Esto se presenta en tablas como las siguientes:

Valor del indicador V(X) Cajas cosechadas por jornada por persona	Puntos de Efectividad (PE)
130	+100
120	80
110	60
100	40
90	20
80	0
70	-25
60	-50
50	-75
40	-100

Valor del indicador V(X) Minutos perdidos por jornada por persona	Puntos de Efectividad (PE)
10	+100
20	75
30	50
40	25
50	0
60	-25
70	-50
80	-75
90	-100

Es importante considerar que la efectividad no es, necesariamente, proporcional en ambos tramos con respecto al valor del indicador definido, pudiendo ocurrir lo que se observa en el indicador 1 de la tabla anterior, donde el tramo positivo es más “grande” que el negativo, lo que no implica que exista un error.

Además, se recuerda que son los trabajadores y administradores quienes asignarán los puntos intermedios.

Comparación y análisis

El convertir los valores observados del indicador que se están midiendo en puntos de efectividad, permite representar con sencillez cuán cerca o lejos se está de lograr el o los objetivos definidos por la organización.

Según las necesidades o características de la empresa, se define la frecuencia de las mediciones -que puede ser diaria, semanal o mensual- y de los análisis y comparaciones. Esto significa que para los puntos de efectividad se realiza un análisis comparativo, que en general se aplica de modo similar a la periodicidad con la que se realizan las reuniones de retroalimentación.

El siguiente es un cuadro comparativo resumen para una semana, que muestra las mediciones y puntos de efectividad para dos indicadores definidos.

Semana	1		1		
Indicador	Número de cajas cosechadas por jornada por persona		Tiempo perdido por jornada por persona		
Unidad	Nº cajas / jornada / trabajador		Minutos / jornada / trabajador		
Cuadrilla	1		1		
	Valor	**Efectividad**	**Valor**	**Efectividad**	**Promedio diario**
Lunes	92	24	62	-30	-3
Martes	75	-13	58	-20	-17
Miércoles	97	34	52	-5	15
Jueves	84	8	25	63	35
Viernes	77	-8	41	23	7
Total		**45**		**30**	**38**
Promedio semanal	**85**	**9**	**47,6**	**6**	**7,5**

Los análisis se deben realizar sobre la base de estos resultados. Se muestra el promedio semanal por indicador y el global. Es en los valores diarios y los promedios donde se debe enfatizar el análisis; luego los resultados se transmiten a los trabajadores, para que junto a ellos se reflexione y se busque la causa raíz de los resultados bajos o malos, y se potencien los resultados buenos o positivos.

El primer indicador entrega resultados bastante inconstantes, ya que se obtiene un valor 24 positivo el día lunes y luego un 13 negativo el martes, variación que se repite el resto de la semana. Sin embargo, el valor promedio de la semana es positivo, y corresponde a 9 puntos de efectividad, lo que significa que se aumentó en la productividad del proceso durante el período analizado en 9 puntos.

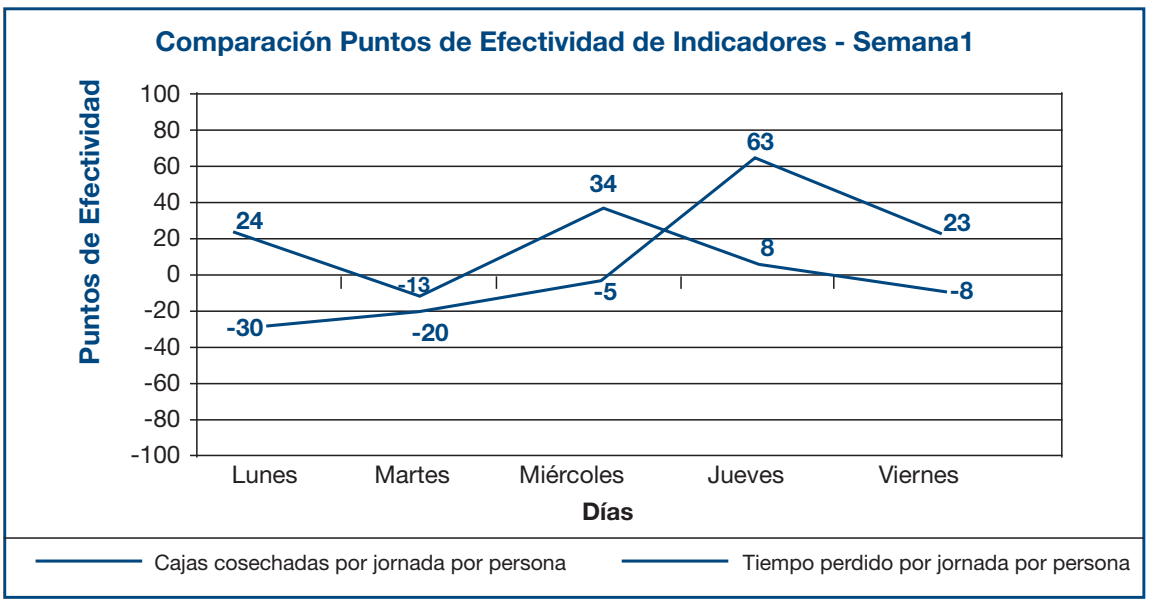
El segundo indicador muestra resultados negativos los tres primeros días y positivos los últimos dos. El promedio es positivo, y es de 6 puntos de efectividad, lo cual representa un aumento en productividad frente al promedio establecido como base o piso para el proceso en estudio.

Finalmente, el promedio de los dos indicadores es de 7,5 puntos de efectividad, valor que se obtiene como promedio de los puntos de efectividad en forma diaria y luego promedio de estos valores, o como promedio de los promedios semanales de puntos de efectividad de cada indicador. Este valor muestra que se aumentó la productividad en 7,5 puntos en promedio durante la semana.

Es importante recalcar que las mediciones deben realizarse en forma periódica y continua para todos los indicadores definidos. Si existen vacíos los resultados tienden a divergir y pueden variar al momento del análisis, entregando información errónea o poco precisa.

Respecto a la variación de los resultados, es importante utilizar la reunión de retroalimentación para reflexionar en torno a ellos y buscar la explicación y la causa raíz sobre lo que afectó al rendimiento, tanto lo positivo, para potenciarlo, como lo negativo, para corregirlo.

Los resultados anteriores se muestran gráficamente de esta forma:



Fuente: OTEC Interfases

Esto permite que los trabajadores vean en forma gráfica qué significa su rendimiento diario o semanal, tomando conciencia de su propio aporte a la empresa; ayuda a visualizar los puntos de efectividad del SIMAPRO y permite estandarizar el análisis, ya que compatibiliza diferentes indicadores y rendimientos, al establecer una medida consensuada y que da testimonio de la realidad productiva del promedio de los trabajadores.

Una vez realizado el análisis semanal, se elabora uno a nivel mensual utilizando para ello los valores de los promedios semanales obtenidos anteriormente.

A continuación se muestran los valores obtenidos de las mediciones y sus respectivos puntos de efectividad para cuatro semanas, los que al promediarse entregan el valor mensual para cada uno de los indicadores, y también en forma global, reuniendo todos los indicadores involucrados.

Los resultados obtenidos son:

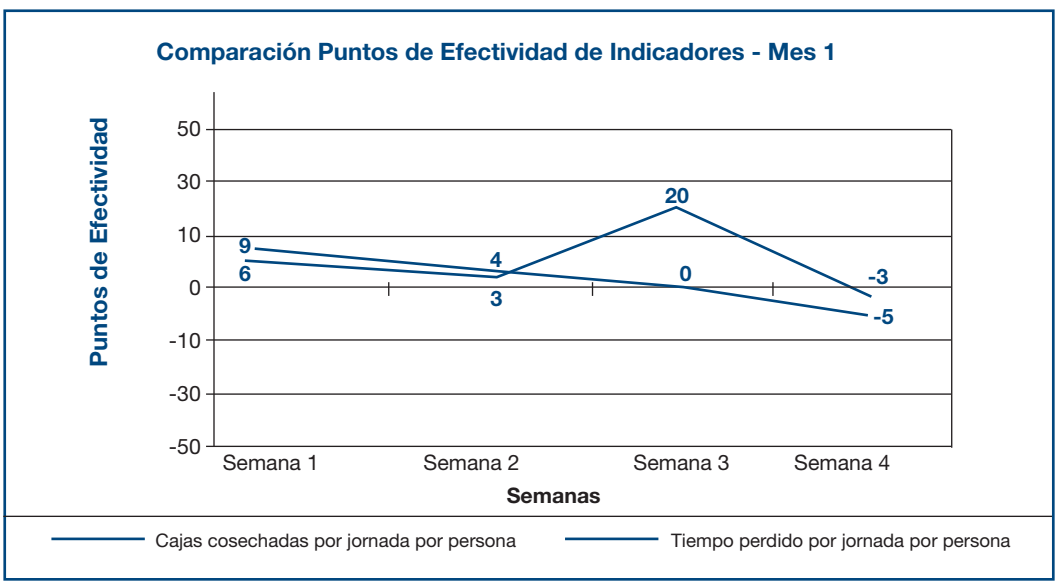
Mes	**1**		**1**		
Indicador	Número de cajas cosechadas por jornada por persona		Tiempo perdido por jornada por persona		
Unidad	Nº cajas / jornada / Trabajador		Minutos / jornada / trabajador		
Cuadrilla	1		1		
	Valor	**Efectividad**	**Valor**	**Efectividad**	**Promedio diario**
Semana 1	85	9	48	6	8
Semana 2	82	4	49	3	3
Semana 3	80	0	42	20	10
Semana 4	79	-3	52	-5	-4
Suma	**326**	**11**	**191**	**24**	**17**
Promedio Mensual	**81,5**	**2,6**	**47,7**	**5,9**	**4,3**

Fuente: OTEC Interfases

Estos resultados muestran que para el indicador 1 se tiene un promedio mensual de 81,5 cajas cosechadas por jornada por persona, equivalente a 2,6 puntos de efectividad. Para el indicador 2 se obtienen 47,7 minutos de tiempo perdido por jornada por persona, equivalente a 5,9 puntos de efectividad. Finalmente, el promedio global es de 4,3 puntos de efectividad.

Lo anterior permite asegurar que la productividad mensual aumentó en un 4,3 % por sobre el estándar definido, o punto cero.

Gráficamente, los resultados se muestran de la siguiente forma:



Fuente: OTEC Interfases

La conversión de las mediciones de los indicadores a puntos de efectividad permite apreciar qué tan cerca o lejos se está del objetivo planteado. El valor máximo posible de obtener es +100; por lo tanto, si el valor resultante es de 90 puntos de efectividad, significa que se está muy cerca de la meta máxima posible. Por otra parte, si el resultado entrega un valor de -50 puntos de efectividad, significa que se está muy alejado de la meta y del objetivo.

También se tiene la posibilidad de sumar varios indicadores, lo que es viable gracias a la estandarización de todos ellos bajo el indicador Puntos de Efectividad. Así se pueden sumar varios objetivos: productividad, calidad, seguridad y ambiente laboral. Esto es importante por dos razones: la primera, porque al ser el SIMAPRO un instrumento de motivación, se debe considerar que las personas tienden a focalizar su energía en el cumplimiento de las tareas y funciones que son medidas, poniendo menos atención en aquellas que no se miden. Al medir sólo un indicador se corre el riesgo de no considerar otros factores importantes para los objetivos de la organización. La segunda razón es que, actualmente, las organizaciones enfrentan una situación compleja de mercado, con exigencias no sólo de costos y calidad, sino también de una necesidad de recursos humanos importante, una capacidad de respuesta flexible y rápida frente a variaciones en la demanda del mercado o de nuevos negocios, de desarrollo de nuevos diseños, de cumplimiento de reglamentaciones fitosanitarias y Normas ISO, de condiciones de trabajo decente y aptas para el aprendizaje continuo, etc.

Lo mostrado anteriormente es la gran herramienta de esta metodología: el poder promediar “peras con manzanas”, en este caso, “cantidad de cajas” con “tiempo perdido”, lo que permite tener una mirada estandarizada y global sobre el avance alcanzado y los resultados que se obtienen, y utilizar esta información al momento de la toma de decisiones en la empresa.

El poder cumplir simultáneamente con todos los objetivos propuestos es una tarea difícil, que requiere dedicación, esfuerzo y un sistema que lo soporte en forma continua. Que un modelo de gestión permita integrar todos estos objetivos y sus respectivos indicadores sobre un solo sistema de medición ayuda a la gestión de la organización, al posibilitarle visualizar rápidamente cómo se encuentra en torno a los objetivos planteados en forma diaria, semanal o mensual. Esta información permite tomar acciones correctivas con mayor congruencia frente a situaciones puntuales o globales que ocurran, buscando el balance entre los diferentes objetivos.

Finalmente, en caso de existir la necesidad, se puede pensar en indicadores por equipos de trabajo, lo cual permitiría comparar el desempeño entre ellos y relacionarlo con incentivos por resultado.

1.3.2. La retroalimentación y las propuestas de mejora

La retroalimentación ha sido definida como el corazón del SIMAPRO, pues la medición por sí sola no es suficiente para lograr avances en la empresa: se requiere una reflexión a partir de los resultados de las mediciones, que conduzca a propuestas de mejora y a su aplicación. Esto demanda la necesidad de generar cápsulas de capacitación como aprendizaje informal y formal a partir del análisis de las mediciones de los indicadores; implica, también, nuevos liderazgos por parte de los mandos medios y superiores, relacionados con la gestión de la innovación y el coaching[15] transformador.

El sistema de retroalimentación se puede representar en un diagrama de proceso, donde se establece una secuencia de pasos entre los componentes que lo conforman: las mediciones de efectividad son los insumos para la reflexión, que, a su vez, es la base para la generación de propuestas de mejora, y éstas, para la estrategia de aplicación, la que implica la **experimentación** y tiene que conducir al logro de los objetivos, o bien, retorna a la reflexión, si no se logra aplicar según la propuesta.

En el SIMAPRO lo importante es clarificar el destino o meta que se pretende alcanzar. Sin tener claros y bien definidos los objetivos, la **mejora por la mejora** es poco eficiente, y puede llevar a la organización a un lugar no deseado. Por ello, la reflexión respecto de lo que se está haciendo y lo que se desea conseguir adquiere un papel fundamental, pues implican cuestionar la rutina que se sigue en el área y en el grupo de trabajo. Es, también, preguntarse por qué ocurrieron las disfunciones, problemas o errores que afectaron la producción o proceso de trabajo en el período que se está revisando.

La retroalimentación tiene como lugar formal de ejecución reuniones semanales o quincenales donde confluye el grupo para analizar las mediciones del proceso en que están participando. Éstas tienen como objetivo principal lograr la reflexión y participación de todos.

La retroalimentación consta de dos partes claves:

1. La acción reflexiva sobre los resultados de la medición y la aplicación de cápsulas de capacitación (micro-aprendizajes) permiten encontrar la “causa raíz” de los problemas y/u oportunidades de mejora. Incluye, también, el seguimiento sobre las acciones de mejora propuestas en sesiones anteriores y la evaluación del impacto de las mismas.

2. La identificación y selección de propuestas de mejora. Abarca compromisos concretos sobre los puntos de mejora, que deben ser presentados en la siguiente reunión de retroalimentación. Para cada propuesta de mejora se asignan responsables y fechas de ejecución.

[15]El coaching se puede definir como una serie de técnicas y procesos que ayudan a una persona a realizar mejor todo aquello que ya sabe hacer, potenciando todas sus habilidades y capacidades y, al mismo tiempo, permitiéndole el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde se desee. (Worth, Christian y Menéndez, José L.: Abre el melón, 2002).

Ante el riesgo de que las reuniones de retroalimentación no generen una reflexión que conduzca a una propuesta y acción de mejora, hay que tener en cuenta una serie de pasos de apoyo, como son:

- **Preparación de la reunión de retroalimentación:** se debe realizar un análisis de prioridades sobre la base de los resultados de las mediciones, y determinar la necesidad de elaborar una cápsula de capacitación (micro-aprendizaje) para tratar en la sesión. La persona que va a dirigir la reunión debe prepararla con antelación (al menos un día antes), de modo de enfocarla en los aspectos críticos de la semana y en las propuestas de mejora que están en proceso o hayan concluido.

- **Facilitación de la reunión de retroalimentación:** esta reunión es un punto central del SIMAPRO, pues en ella es donde se comparten y crean conocimientos (Saber, Saber hacer) incluyente. El desafío es lograr un contexto motivacional, resultado de una interacción social entre los integrantes del grupo, para generar propuestas de mejora, un efectivo diálogo de saberes y un compartir buenas prácticas laborales, conocimientos, experiencias, anhelos y objetivos personales.

Asignación de responsables…

En nuestra cultura organizacional la tendencia es responsabilizar a los mandos medios o superiores en la resolución de problemas o situaciones específicas del trabajo. La propuesta del SIMAPRO es romper este paradigma, incorporando a los trabajadores del nivel operativo en su resolución a través de propuestas de mejora, sin dejar de lado a las jefaturas.

- **Integración de portafolios de evidencias:** aquí se busca definir las competencias que se desea evaluar en los trabajadores en sus respectivas áreas laborales, definidas en los perfiles ocupacionales levantados para el sector. Además, se sugiere ir ampliando los criterios de medición de las competencias, según las necesidades de la organización.

- **Sistema de incentivos:** un soporte importante del SIMAPRO es su incorporación a un sistema de incentivos, lo que permite mantener al personal motivado en participar y colaborar en la gestión de las mejoras. Los incentivos pueden ser monetarios y no monetarios, estando estos últimos presentes en todo momento, pues los trabajadores de la organización son permanentemente escuchados e involucrados en los procesos (desde el diseño de los indicadores y la fijación de los parámetros de medición, hasta la implantación de las propuestas de mejora).

  En cuanto a lo monetario o material, los incentivos comienzan por el acondicionamiento de un espacio físico para la realización de las reuniones de retroalimentación. Esto es un mensaje claro de la empresa sobre la importancia que le asigna al SIMAPRO y a la participación de los trabajadores. También está el horario de las sesiones, que puede ser dentro de la jornada laboral o en un horario mixto (la mitad del tiempo la pone la empresa y la otra mitad el trabajador). Otros incentivos son ofrecer un refrigerio al grupo y crear momentos de convivencia para conversar más distendidamente y compartir otras cosas que no se trataron en la reunión, y otorgar o rifar un regalo. Importante es considerar un premio como fin del ciclo cuando se han logrado los objetivos que se definieron en conjunto.

  Todo lo anterior se puede resumir en un beneficio del tipo “ganar-ganar”.

Reunión de retroalimentación

La aplicación de las mejoras y evaluación de su impacto

De acuerdo a los resultados y análisis de las mediciones de los indicadores, se proponen soluciones basadas en un estudio de causa raíz en los aspectos críticos del período, donde también se evalúan las ya realizadas en etapas anteriores. La propuesta se acuerda con el personal que compone el Comité Operativo, para su seguimiento y posterior implementación. Lo anterior se refleja en un incremento en los puntos de efectividad a mostrar en la próxima reunión de retroalimentación o fecha que se convenga. Así, se obtiene un proceso “virtuoso” hacia la mejora continua.

1.4. La gestión del SIMAPRO

La gestión de la metodología involucra a todos los niveles y jerarquías de la organización para poder actuar y lograr impactos. Ellos son:

- La **dirección general** de la organización es la primera instancia que debe estar involucrada en el SIMAPRO, articulando esta metodología con los objetivos de la empresa. Además, evalúa los impactos del modelo y es quien asigna los recursos, responsabilidades operativas y áreas o secciones del proceso productivo donde aplicarlo. Es, en este nivel, donde se decide si el SIMAPRO se mantiene como proyecto o se convierte en metodología de gestión de personas.

  La gestión del SIMAPRO es dinámica y obedece a un proceso de adecuación y mejora continua. En este contexto, el "empezar" es un acto que se repite en el tiempo, de modo que con regularidad la alta dirección debe revisar, evaluar y empezar un ciclo nuevo. Igualmente, dentro del ciclo hay momentos en que la alta dirección interviene en el proceso; por ejemplo, cuando se trata de tomar decisiones sobre una propuesta de mejora surgida en una RRA y que implica recursos o cambio en procedimientos o políticas.

- La **dirección o gerencia de recursos humanos** ocupa la función de líder del SIMAPRO en la organización; cumple el rol de delinear la estrategia del mismo y de mantener una estrecha comunicación con la alta dirección, para estar alineados con los objetivos globales de la organización y retroalimentar sobre decisiones que se requieran adoptar. Al mismo tiempo, debe involucrar a la gerencia de operación, a los mandos medios, al sindicato (en caso de existir), y a los diferentes equipos de trabajo. Trabajará con el asesor externo SIMAPRO para reforzar y renovar la estrategia de implementación y, a su vez, asegurar la operatividad y planeación en cuanto a: infraestructura (salón, medios); comunicación (invitaciones, inducciones); recursos (refrigerios, incentivos, premios); tiempos (ocupación de tiempo de mandos medios y gerentes); comunidad e instituciones externas (por ejemplo, en apoyo a las cápsulas de capacitación).

- La **gerencia general, la de operación y la de administración** deben dar la orientación sustancial o de contenido al SIMAPRO. A ellas les corresponde la tarea de delinear el camino de cómo "aterrizar" esta metodología de gestión en las áreas o departamentos donde se comenzará a aplicar. Su función es vincularla con sus objetivos y metas, asegurando la congruencia y convergencia entre el conjunto de indicadores que se van a aplicar en el sistema. Estas instancias tienen que dar las pautas al Coordinador SIMAPRO[16] y a los mandos medios sobre qué indicadores medir y los puntos ancla asignados para la conversión a la escala de efectividad, los cuales deben ser validados en un proceso de consultas con los mandos medios y trabajadores en las reuniones de retroalimentación. Además, reciben los acuerdos de estas sesiones para su análisis y toma de decisiones en cuanto a dar respuesta a la aplicación de las propuestas de mejora.

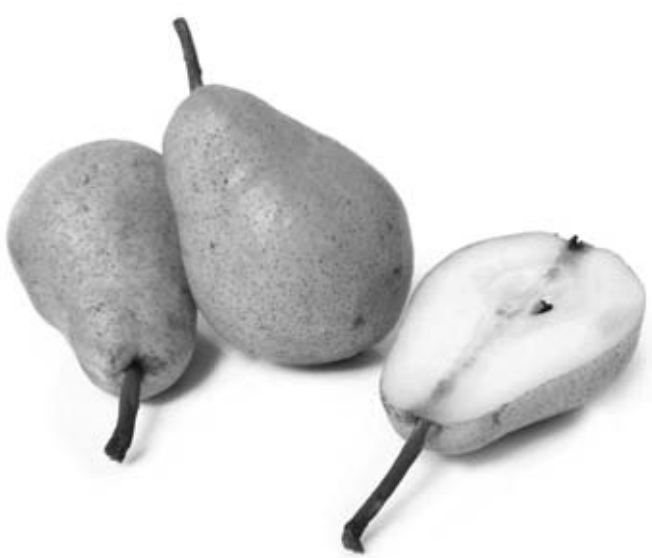
[16] Ver perfil del Coordinador SIMAPRO en Anexos.

- Los **mandos medios** (supervisores y/o jefes de turno) juegan un rol clave en la gestión del SIMAPRO, siendo los primeros que verán transformada su función en el cambio hacia una cultura de aprendizaje permanente e incluyente en la organización; en el paso de una estructura y práctica de mando unidireccional hacia una que incluye espacios de participación del nivel operativo, momentos de reflexión, análisis y compromisos a partir de un diálogo de saberes.

  En este nivel se pueden evidenciar mayores resistencias, dadas por el cambio en el estilo y contenido de liderazgo del SIMAPRO, orientado más a la facilitación, la retroalimentación y el aprendizaje colectivo; o bien derivadas del deficiente y/o inconsistente apoyo por parte de la dirección y la gerencia, que generan señales contradictorias hacia los trabajadores. Ambas situaciones pueden agravarse al no contar con una preparación suficiente en esta metodología, por lo que surge la necesidad de un taller de inducción al SIMAPRO para los mandos medios, como parte de la gestión inicial del sistema, en el cual se practique el modelo paso a paso y se aclare su rol de facilitador del aprendizaje efectivo entre sus colaboradores.

- El **sindicato** o la representación de trabajadores existente en la empresa complementa al grupo de actores con que se inicia la gestión del SIMAPRO, posibilitando el establecimiento de una plataforma de diálogo social que pueda ayudar a la sostenibilidad de la metodología. Su implementación significa un cambio en la cultura de la organización del trabajo, razón por la cual la participación gremial es requerida para que el proceso avance de manera balanceada. Su función concreta es apoyar al SIMAPRO en su conjunto, en cuanto al cumplimiento del programa y realización de las reuniones de retroalimentación, en motivar a los trabajadores a participar, y en validar las mejoras generadas en el ámbito de las condiciones de trabajo (Trabajo Decente).

- Los **trabajadores** dan vida al SIMAPRO, pues sin su participación en las reuniones de retroalimentación no hay metodología que aplicar. Ellos se involucran desde un principio en la construcción y validación de los indicadores, por lo que es imprescindible capacitarlos en los fundamentos de la metodología y en el rol que tienen en el sistema, para lo que se utilizan las Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC).



1.4.1. Soporte e infraestructura que requiere la implementación del SIMAPRO

El soporte y la infraestructura requerida para la implementación del SIMAPRO dependen de la situación en que se encuentra cada organización, tanto desde la perspectiva de los recursos disponibles como de las relaciones sociales que existan entre los actores de la producción. No obstante, los elementos comunes requeridos se pueden agrupar en dos categorías:

1. **Soportes comunicacionales y de apoyo simbólico,** los que sirven para hacer visible y reconocible al SIMAPRO en la organización, como:

   - Los diarios murales, donde se publican los resultados de las mediciones (semana a semana), se informa del calendario de las reuniones de retroalimentación, y se da cuenta de los "antes" y "después" en el proceso de aplicación de las propuestas de mejora. Todo ello ayuda a mantener la motivación del personal y a hacer creíble la aplicación del SIMAPRO, en la medida que se presentan resultados concretos.

   - El diseño y uso de un logotipo que marque la aplicación de esta metodología en la organización, de manera que el personal lo vaya reconociendo en sus diferentes expresiones como un modelo de mejora e innovación. Poleras, gorros, lápices u otros elementos pueden servir como símbolos que representen al SIMAPRO, y que contribuyan a que se convierta en cultura de trabajo.

Reunión Comité Ejecutivo del Proyecto Piloto

Diario mural SIMAPRO

Bolso SIMAPRO

2. Soportes materiales y físicos, denominados de planeación efectiva, tales como:

- Recursos humanos, materiales y financieros. Los recursos humanos que se requieren para la implementación de la metodología son básicamente un Coordinador y un Formador(es) Líder(es) SIMAPRO. A su vez, como recurso material mínimo se debe considerar el local donde realizar la reunión de retroalimentación. Los recursos financieros se refieren a gastos corrientes del SIMAPRO, como son los incentivos y premios que se otorgan en cada ciclo, los consultores externos en apoyo a su aplicación y la capacitación especializada por agentes externos.

- Calendarización de las reuniones de retroalimentación, lo que implica una manera de establecer pautas para una labor sistemática y permanente de aprendizaje. Generalmente, en las organizaciones es muy difícil llevar a cabo de manera sistemática una actividad de formación, por dos razones: la cultura de la organización, que suele ser más reactiva ante los acontecimientos que proactiva o preventiva, y la prioridad que se le asigna a los eventos formativos. Un calendario, y sobre todo el cumplimiento del mismo, es indispensable para establecer una rutina en las actividades SIMAPRO.

- Capacitación de los mandos medios, una de las primeras acciones que se tienen que asumir al instalar la gestión de la metodología. De ello depende la calidad de la parte técnica del sistema, por cuanto son los mandos medios quienes, diariamente, están en interrelación con los trabajadores en procesos rutinarios y de aprendizaje.

1.4.2. Dificultades más comunes

En ocasiones, las dificultades que se producen en la gestión del SIMAPRO se relacionan con problemas de liderazgo en la coordinación. Otras veces, por cambios en la gestión de la organización o por un vacío en el apoyo por parte de la dirección. Esto hace que se interrumpa el avance de la implementación del SIMAPRO que, incluso, puede llegar a retroceder a la etapa de inicio. No es raro observar que hay organizaciones que reinician por segunda o tercera vez el SIMAPRO.

Los problemas típicos que causan el retroceso de la implementación de la metodología se pueden clasificar en:

- Los condicionantes externos de la gestión del sistema (falta de apoyo, participación y liderazgo por parte de los gerentes o dirección).

- Los condicionantes internos de la gestión del sistema (incumplimiento de los compromisos acordados).

- La organización del sistema (falta de consenso en los horarios de las reuniones de retroalimentación, no respetar el calendario de las reuniones, deficiente planeación y comunicación sobre ellas).

- La aplicación de la metodología y las técnicas del sistema (mediciones no precisas ni objetivas, procesamiento inadecuado y a destiempo de los resultados de las mediciones).

1.4.3. Redes de aprendizaje

Para enfrentar las dificultades en la gestión del SIMAPRO y construir un camino pertinente para su aplicación no hay una receta, porque cada organización está inmersa en un contexto distinto, influida por su cultura organizacional, estilos de gestión, caracterización de la población objetivo, ubicación geográfica, etc. Lo que sí está a disposición son las experiencias y aprendizajes de otras empresas o instituciones que han aplicado la metodología, por lo que adquiere gran importancia la constitución de una **red de aprendizaje** entre organizaciones que la implementan.

Esta red es una relación informal, pero sistemática, de intercambio de experiencias. Puede estar conformada por tipo de empresas u organizaciones o por región, y su sustento es el compromiso de reunirse una o dos veces al año para dar cuenta de sus avances en el SIMAPRO; de técnicas, prácticas y procedimientos que permiten una adecuada aplicación. Es recomendable que cada reunión de la red tenga un tema central, que deberá ser escogido en función de las necesidades e intereses comunes de sus integrantes, y con relación a la metodología. Por ejemplo: productividad y calidad, salud y seguridad en el trabajo, capacitación por competencias, trabajo en equipo, rol del supervisor, sistemas de calidad, entre otros.

La participación en la red de aprendizaje es parte de la gestión del SIMAPRO, ya que ayuda a sostener y mejorar el sistema, conformando una base de conocimiento. Para que ella funcione y siga operando de manera sistemática se requiere un liderazgo, siendo una institución de formación técnico-profesional la figura idónea para ejercerlo, junto con organizaciones de empresarios y trabajadores. Consultores privados pueden también sumarse a ello e, incluso, jugar ese papel de líder, siempre y cuando prevalezca el sentido de compartir conocimientos de manera altruista en la red.

1.5. Estados de implementación de la metodología

La aplicación del SIMAPRO en una organización sigue y refleja una trayectoria de aprendizaje, que se caracteriza por:

1. **Inicio:** aquí lo fundamental es conseguir el apoyo de los principales actores de la organización y definir el alcance de la implementación de la metodología. Frecuentemente, las organizaciones optan por escoger un área o departamento que tiene problemas y donde el sistema puede ayudar a dar una salida, lo que es válido, sobre todo, cuando dichos problemas u oportunidades tienen raíces en la comunicación y coordinación de las funciones y tareas. A su vez, se debe definir, por una parte, la coordinación del SIMAPRO en la estructura organizacional y seleccionar a la persona que va a ejercer este cargo y, por otra, capacitar al o los Formador(es) Líder(es).

2. **Consolidación:** contempla el diseño y uso de formatos de medición y retroalimentación, su procesamiento electrónico y el establecimiento de las rutinas que forman parte de un ciclo de medición. Este último incluye la determinación participativa de los indicadores y sus respectivos parámetros, los procedimientos de medición y procesamiento de la información, la organización y seguimiento de las reuniones de retroalimentación, y la planeación del inicio y cierre del ciclo.

   La consolidación implica, además, que los mandos medios -Formador Líder- se hagan cargo de algunas funciones claves del sistema, especialmente de la medición y su procesamiento, la facilitación de las reuniones de retroalimentación y su seguimiento, con la ayuda del Coordinador SIMAPRO, quien pasa a ocupar una función de soporte y de verificación de la calidad del proceso. En la etapa de consolidación la metodología se extiende hacia otras áreas que al inicio no fueron consideradas.

3. **Maduración:** esta etapa se alcanza cuando el sistema está funcionando a través de los procedimientos establecidos de medición, procesamiento, retroalimentación y seguimiento. Cubre la mayoría de las áreas operativas de la organización y cuenta con la participación de los interesados (mandos medios, trabajadores, gerencia).

   En las reuniones de retroalimentación se profundiza en la reflexión a través de las cápsulas de capacitación, se introducen nuevas dinámicas para evitar caer en la monotonía, se revisan y hacen las adecuaciones para la participación de los gerentes, mandos medios y trabajadores. Suele ocurrir que algunas personas sean menos participativas que otras en el SIMAPRO. A veces ello obedece al horario de las RRA, en otras ocasiones se explica por apatía al no observar que las propuestas se realizan, o bien porque no están lo suficientemente motivadas o convencidas de las bondades del sistema. Corresponde, en esta etapa, indagar sobre las causas de la falta de participación de estos grupos, y llevar a cabo acciones correctivas.

   La etapa de maduración concluye con el perfeccionamiento de los instrumentos de medición, procesamiento de datos, dinámicas de reflexión en las reuniones de retroalimentación, seguimiento a las propuestas de mejora, participación del personal de diferentes niveles. Es este el momento donde se incorpora plenamente el SIMAPRO y se adecua a las condiciones de la empresa, convergiendo en una propuesta robusta que pasa a ser parte de la cultura organizacional.

4. **Renovación:** en esta etapa es preciso abocarse críticamente a evaluar los objetivos, indicadores y parámetros para actualizarlos si procede y modificar la rutina de la implementación para mantener impactos en la productividad. Igualmente, se revisan los resultados significativos de la aplicación de la metodología, como las mediciones totales y parciales, las propuestas de mejora y su aplicación, la participación del personal en las reuniones de retroalimentación, las cápsulas de capacitación realizadas. Según los resultados obtenidos, se tomarán las decisiones para modificar algunos procedimientos o prácticas, con la finalidad de mejorar el desarrollo del SIMAPRO en su conjunto.

Para que el SIMAPRO tenga impacto tendrá que articularse con proyectos y programas claves para la organización. Puede ser en el ámbito de la gestión de recursos humanos, vinculándolo con el desarrollo de autoayuda del personal (alcoholismo, relaciones interpersonales), con la gestión por competencias o con la seguridad; pero, también, con la organización del trabajo, como por ejemplo con sistemas de orden y limpieza tipo 5S o con Mantenimiento Productivo Total (TPM). También, puede vincularse con nuevas tecnologías, como instrumentación y automatización, y con sistemas de calidad de la familia ISO o de protección ambiental. La ventaja de esta vinculación es mutua, ya que ayuda a aterrizar estos programas y proyectos a resultados medibles y generar propuestas de mejora con relación a ellos; la vinculación refuerza la presencia del SIMAPRO en la organización y lo convierte en un elemento eje dentro de las políticas internas de aprendizaje permanente.

1.6. La GAEC como herramienta de apoyo a la aplicación del SIMAPRO

Uno de los recursos particularmente útiles para el aprendizaje, desarrollo de competencias y estrategias cognitivas autónomas en las personas, es la Guía de Aprendizaje, concepto que Mertens ha enriquecido al denominarla **G**uía de **A**utoformación y **E**valuación por **C**ompetencias **(GAEC)**, la cual expresa, orienta y facilita el aprendizaje de las personas y de la organización en función de lograr mejoras en la forma de trabajar y de estructurar los procesos, reflejados en resultados concretos. Simultáneamente, se orienta a la mejora de las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, relación entre funciones en la organización, labores hogareñas y cuidado de la salud personal, entre otros.

La GAEC, como instrumento curricular, incluye y facilita:

- Análisis crítico del contexto donde se va a aplicar.
- Apreciación de lo emocional.
- Aprender haciendo.
- Exploración y valoración de los conocimientos previos.
- Expresión.
- Partir desde el sujeto.
- Trabajo interactivo.
- Vinculación con el entorno.

Antes de aplicar la GAEC en una organización, es necesario realizar una serie de pasos para recolectar el material que permitirá confeccionar su contenido y dialogar con la empresa acerca de sus énfasis y competencias a ser trabajadas. Así, se realiza:

- Levantamiento de información para registrar la realidad de cada instalación (equipos, herramientas, procesos, etc).
- Validación del perfil ocupacional de cosecheros y embaladores de fruta fresca.
- Levantamiento de las competencias conductuales alineadas con la misión y objetivos de la empresa.
- Aplicación del instrumento SCID[17], que identifica los puntos críticos de ambos procesos en la administración de la productividad/calidad.
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, contando con la participación de sus ejecutivos.
- Registro fotográfico de instalaciones, normativas y aspectos considerados en el SCID.

La capacitación utilizando la GAEC ha demostrado ser una metodología efectiva de aprendizaje, una herramienta que hace sentido a los trabajadores. Es flexible y significativa para la vida laboral y personal. En formato "amigable", genera identidad y su operación está centrada en la persona que participa en la actividad de capacitación y que responde a la realidad de una empresa determinada.

En su elaboración se emplea una metodología no tradicional, pues para el diseño de sus contenidos y producción, así como en la aplicación de la misma, se incluye a todo el personal como sujeto de cambio y aprendizaje organizacional. Es, por ello, "un traje a la medida" de cada organización.

El diseño de la GAEC parte de la realidad productiva, de la experiencia, de las buenas prácticas que desarrollan los trabajadores en competencias técnicas (que generalmente no se conocen ni valoran) y competencias conductuales (alineadas con los valores y misión de la empresa). También se incluyen en ella competencias de tipo general o transversal, que invitan a transitar desde una cultura del paternalismo ("que lo resuelva el empleador") a otra de autogestión y autocuidado (trabajo responsable en personas adultas), con una perspectiva de género, en la búsqueda de crear espacios de participación en igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

Además, el trabajo con la GAEC ayuda a la organización al proceso de cambio cultural y a generar aprendizaje significativo entre los trabajadores, lo que lleva a mejorar la productividad y el desempeño laboral. Sobre estas dos características se puede expresar que:

- Una experiencia educativa con la GAEC estimula la participación y fortalece las competencias técnicas y conductuales. Conduce a un cambio de tipo cultural cada vez más sólido, permanente y profundo, y abre espacios efectivos de participación y comunicación entre los distintos niveles de la empresa (colaboradores y jefes).

- La GAEC permite una autoevaluación/evaluación real y sistemática del desarrollo de competencias de tipo individual y colectivo, por cuanto el aprendizaje trasciende a la ejecución de tareas técnicas, adaptándose a las demandas del entorno para lograr desempeños ligados a los objetivos estratégicos de la empresa.

[17] SCID, sigla en inglés de Desarrollo Sistemático de un Currículum Instruccional.

1.7. Distinción del SIMAPRO en relación a otras metodologías

Las características, la estructura y los aspectos distintivos del SIMAPRO como metodología de gestión de personas son[18]:

- Permite **integrar** en un solo sistema varios objetivos, por ejemplo, cantidad de cajas embaladas por hora y calidad del producto.

- Permite **sumar** indicadores diferentes en un solo índice de productividad, expresado como efectividad, que refleja en un solo número si el área va bien o mal. Facilita la comprensión y análisis de los resultados, ayuda a la motivación del personal y al aprendizaje colectivo.

- Se desarrolla **"de abajo hacia arriba"**, comenzando desde la base de la organización, es decir, del personal operario, quienes son los que mejor conocen cuáles son los factores críticos de la operación cotidiana y los indicadores más apropiados para la medición. El desarrollo de esta forma permite al personal apropiarse del sistema como suyo, generando un diálogo real y crítico con la dirección/gerencia acerca del camino a seguir y mejorando la comunicación entre los diversos niveles de la organización.

- A través de las reuniones de retroalimentación, el sistema de medición permite conectarse de manera "natural" con **eventos formativos.** Los problemas que se van registrando a lo largo del proceso deben considerarse como referentes obligatorios para desarrollar programas de capacitación basados en los principios de la alternancia entre la teoría y la práctica, los que contribuyen directamente a la mejora de la productividad y condiciones de trabajo en la empresa.

Tales cualidades del SIMAPRO pueden ser contrastadas con otras metodologías de gestión empleadas en las empresas, como Six Sigma, Mejora Continua, ISO o Calidad Total. Al respecto, se puede mencionar que:

- El tiempo de aplicación y de obtención de resultados es algo fundamental al implementar metodologías de gestión, ya que según las necesidades se puede optar a beneficios a corto, mediano o largo plazo. SIMAPRO tiene un tiempo aproximado de implementación y obtención de resultados de unos 6 meses, lo que permite alinear a gran parte de la organización en función de sus objetivos estratégicos y entregar soluciones a los procesos productivos.

- La inversión financiera de la implementación inicial es más baja en SIMAPRO que en las demás metodologías. Incluye los cursos de capacitación y apoyo de consultores especializados. El acompañamiento que se realiza, una vez implementado, es una consultoría ad hoc que monitorea el funcionamiento de la aplicación. Después de un tiempo, es la misma empresa la que mantiene y gestiona el modelo, sin necesidad de una organización externa.

- El énfasis y utilización de la comunicación como herramienta para transmitir cambios, mejoras, implementaciones, procesos, indicadores, resultados, entre otros, es una línea estratégica que el SIMAPRO involucra en forma concreta en el proceso de mejoramiento, siendo ella una actividad clave para lograr avances. Creación de diarios murales, boletines,

[18] Mertens, Leonard: "Evaluación del Impacto del SIMAPRO en América Latina", p. 6.

pendones, reuniones masivas donde se exponen y analizan los resultados del trabajo semanalmente y se permite la participación abierta de los trabajadores, son acciones cruciales impulsadas y reforzadas por esta metodología. La organización escucha y recoge las opiniones de su personal como insumo fundamental frente a la toma de decisiones operativas y estratégicas.

- El SIMAPRO se basa en las mismas funciones que ya se ejecutan en la organización y se adapta a su realidad, a sus recursos humanos, insumos e información, lo que permite realizar análisis de sus resultados y evita generar mayor trabajo administrativo.

- El SIMAPRO, a diferencia de otras metodologías de gestión, permite la participación directa de los trabajadores mediante las reuniones de retroalimentación, levanta información relevante para la toma de decisiones desde el mismo personal y reconoce en ellos la experiencia en la ejecución de su labor. Con esto, involucra a toda la organización en la definición de los problemas a mejorar, en la proposición de soluciones, en su aplicación, seguimiento, evaluación y "acuerdo" de las metas establecidas.

- SIMAPRO incluye la mejora continua con medición de resultados o impacto, de manera sistemática, y con todos los estamentos involucrados de la empresa. Posibilita un seguimiento "on line" a los resultados que se van obteniendo día a día, lo que permite realizar las mejoras correspondientes en forma oportuna y certera.

En suma, metodologías como el SIMAPRO adquieren importancia en el contexto donde las organizaciones se ven obligadas a invertir en formación para mantenerse competitivas en el mercado y/o para elevar su capacidad de asimilación de nuevas tecnologías, sistemas de calidad y nuevas formas de organización de la producción y el trabajo. Al mismo tiempo, las organizaciones tienen que responder a una necesidad social de mejorar las condiciones de trabajo. Dicho de otra manera, la formación conlleva a una mejora de la productividad y, a la vez, a condiciones de trabajo decente para que la dinámica de la mejora se sostenga en el tiempo.

CAPÍTULO 2

LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIMAPRO EN EL SECTOR FRUTÍCOLA. EL PROCESO VIVIDO

"Comprometidos con el desarrollo de las personas"

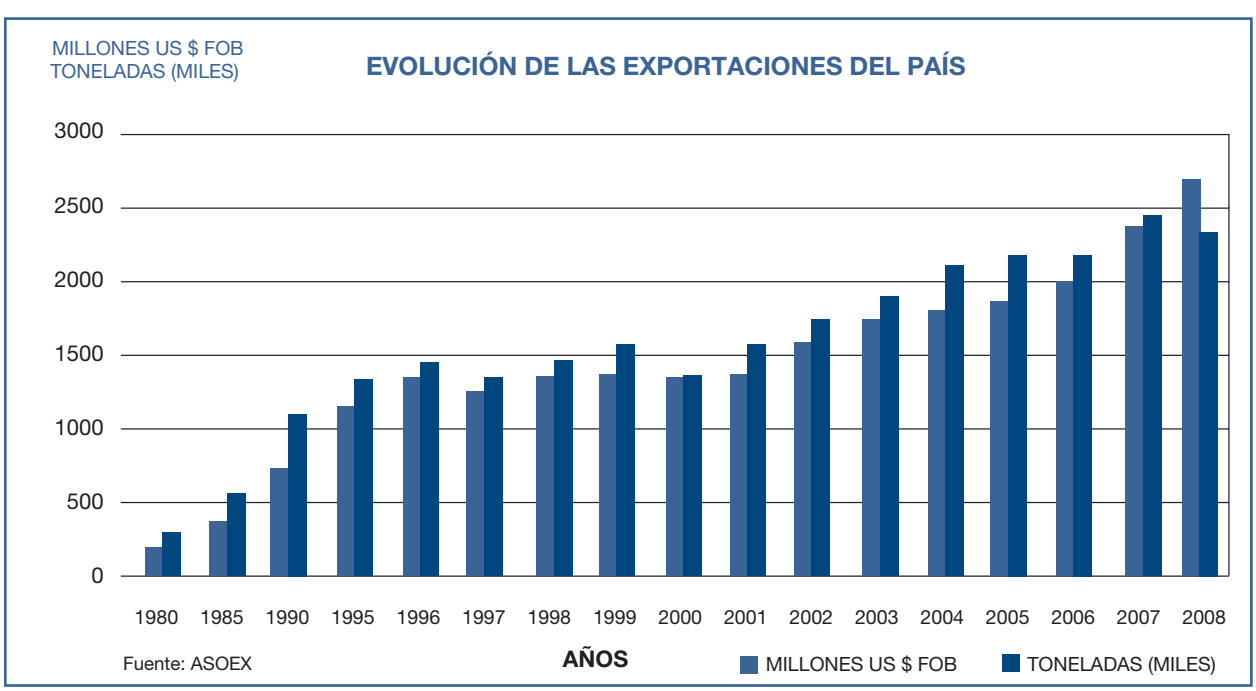
2.1. Una mirada al sector frutícola nacional

En Chile, un país en vías de desarrollo que basa su economía en la producción de recursos naturales y no en manufactura o industria, se correlaciona positivamente la competitividad con el tipo de cambio. Por ello, la diferenciación de los productos nacionales en el extranjero se basa principalmente en su bajo precio, ventaja que debe ser potenciada para ingresar y establecerse en un mercado. Además, el precio internacional de venta se transa en dólares estadounidenses, por lo que un dólar alto permite un costo de producción más bajo, medido en pesos nacionales.

En la producción de recursos naturales destaca el sector frutícola, que en los últimos 30 años ha experimentado un sostenido incremento en sus exportaciones debido, principalmente, a las condiciones climáticas, de suelos y configuración del terreno, lo que ha favorecido la producción de variedades de fruta cuya calidad sobresale en comparación con las de otros países productores.

Este incremento y evolución de las exportaciones frutícolas de nuestro país se presenta en los siguientes cuadros.

AÑO	MILLONES US $ FOB	TONELADAS (MILES)
1970	15	-
1975	39	-
1980	168	261
1985	356	533
1990	747	1040
1995	1162	1310
1996	1346	1439
1997	1292	1321
1998	1363	1469
1999	1359	1549
2000	1391	1400
2001	1398	1600
2002	1550	1752
2003	1650	1899
2004	1750	2107
2005	1800	2143
2006	2000	2182
2007	2350	2430
2008	2704	2352



Fuente: ASOEX

Se debe señalar que el sector frutícola nacional reúne a más de 7.800 productores de fruta fresca, 518 empresas exportadoras y más de 1.300 importadores de fruta. De la producción frutícola, el 65% es exportada a más de 100 países, quienes son el destino de 75 especies de fruta fresca proveniente de diferentes climas y regiones de Chile. Además, se estima que, en época de cosecha, la industria emplea a más de 400.000 trabajadores transitorios[1].

Todo esto ha permitido que la industria frutícola nacional se sitúe como líder en el Hemisferio Sur, aunque, en el último tiempo, tal calidad se ha visto amenazada por varios factores: apreciación a la baja del peso chileno ante el dólar estadounidense; incremento de exigencias y normativas internacionales de calidad y sanidad alimentaria (BPA, BPM, HACCP, ISO, BRC, etc.); alza en las tarifas energéticas, de fletes, insumos y mano de obra, entre otros, lo que ha elevado los costos de producción. En cuanto a los trabajadores agrícolas, para ellos ha surgido como alternativa real y atrayente el emplearse en otras labores con mejores condiciones físicas y ambientales de trabajo (como en áreas de servicios y comercio en la ciudad). Fueron estas dificultades, y sus posibles consecuencias, las que pusieron en alerta a la industria frutícola, que ya estaba enfrentando un mercado altamente globalizado y competitivo.

Por otro lado, el sector agrícola -en general- se ha caracterizado por condiciones de trabajo deficientes, no sólo en cuanto a la infraestructura física de salud y seguridad, sino también en el trato que mandos medios y superiores solían dar al personal de cosecha y embalaje, el que cubría una escala de indiferente a mal. En tal contexto, la capacitación era más una excepción que la regla. Mientras había necesidad de trabajar, sobraba la oferta de personal, y las exigencias de calidad y seguridad alimentaria no eran tan estrictas, no había mayor necesidad de mejorar este aspecto, lo cual, si bien era reprochable desde una perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), no significaba un problema desde el punto de vista del mercado.

Frente a esta realidad, la ASOEX, en conjunto con OTIC AGROCAP, determinó que la viabilidad del sector dependía de su capacidad para mejorar la productividad y la calidad de sus procesos, lo cual pasaba, necesariamente, por capacitar a su capital humano. En este escenario, el SIMAPRO, por sus características de metodología de gestión, fue considerado una respuesta idónea y factible de ser implementado a corto plazo para ayudar a mejorar esta situación. Además, se estuvo de acuerdo con Mertens en que “producir más empleando más energía humana, no da como resultado una mayor productividad, sino una mayor intensidad del trabajo”, por lo que el desafío sería estandarizar procesos y encauzar la energía humana, de tal manera que en huerto y packing se produjese un salto cualitativo de productividad y calidad.

En Chile, la aplicación del SIMAPRO se inició a principios de 2007 en calidad de experiencia exploratoria. Hacia fines de ese año, cuanto se desarrollaba aún la primera etapa, la ASOEX reconocía que se estaba “generando una acumulación de expectativas negativas muy preocupantes desde el punto de vista del futuro del sector frutícola exportador; como son el bajo tipo de cambio, las alzas en las tarifas energéticas, los aumentos de costos en el canal de Panamá, la falta de armonización internacional de las buenas prácticas agrícolas y los permanentes aumentos del costo en la mano de obra”.

[1] Datos proporcionados por OTIC AGROCAP, en el marco del Seminario Internacional “Desarrollo de competencias laborales en las personas y mejoramiento de la productividad en el sector frutícola de exportación”, realizado por FDF, OTIC AGROCAP y OTEC Interfases Capacitación Ltda., el 18 de marzo de 2009 en CasaPiedra, Santiago de Chile.

2.1.1. Necesidad de formación permanente e integral para los trabajadores de temporada

Diversos estudios realizados por la ASOEX referidos a la frecuencia con que los trabajadores chilenos recibían capacitación, dejaron en evidencia las magras cifras que presentaba el sector agrícola, en comparación con otras actividades económicas del país. Así, hasta hace 10 años, un trabajador del sector silvoagropecuario tenía la posibilidad de capacitarse cada 40 años, tiempo que hoy se ha reducido a 15. En el caso del personal de empresas asociadas al OTIC AGROCAP, este lapso ha disminuido a 4 años[2].

Sin embargo, y aunque se ha avanzado notablemente en los últimos años, aún hay empresas nacionales que consideran la capacitación como un gasto y no como una inversión, temiendo que lo que invierten en este proceso lo pierdan en la rotación del personal .

En el caso de la industria de la fruta fresca, y frente a la escasez de mano de obra transitoria, no sólo se requiere de equipos técnicos competentes y de tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de organizar el trabajo, y capacitar y desarrollar en las personas las competencias que les permitan realizar una labor de calidad. Ello, pues hoy el trabajo humano no sólo exige de las personas su capacidad física, sino también sus potencialidades en general: inteligencia, capacidad de aprendizaje continuo, experiencias previas, habilidades, creatividad, flexibilidad y adaptabilidad al cambio, innovación, entre otros.

Actualmente, se considera que todos los aportes de las personas en una empresa u organización son valiosos, y que todos sabemos “algo”. De ahí la importancia del término competencia, empleado en el ámbito de la formación y capacitación, pues hace referencia a las capacidades que el trabajador debe desarrollar para un buen desempeño de su labor. Aquí no basta con que domine sólo los aspectos técnicos de su trabajo, también es necesario que posea o desarrolle competencias actitudinales (como trabajo en equipo, comunicación efectiva, flexibilidad ante los cambios, entre otras) y generales o transversales (que promueve la OIT).

Al logro de lo anterior, la capacitación es un aporte para el trabajador, quien debe participar en contextos de formación que le permitan alcanzar aprendizajes significativos, los que deben convertirse en la clave para la mejora de los procesos productivos, del ambiente laboral y de las condiciones sociales y económicas del mundo del trabajo. Para lograrlo, quien facilita el aprendizaje debe tener en consideración tres aspectos:

- Para desarrollar las competencias, la herramienta de capacitación debe estar organizada con un sentido lógico, flexible y amigable.
- Valorar los conocimientos y experiencias previas de los participantes, relacionándolos con los nuevos aprendizajes y motivando la comprensión de los mismos.
- Generar un ambiente que facilite una actitud favorable de los participantes, pues el proceso enseñanza-aprendizaje no puede producirse si ellos no lo quieren.

[2]Estadísticas del OTIC AGROCAP en: Expediente Exportador Nº 4. “Agrocap: Una experiencia exitosa”. Asoex, diciembre 2009, p. 25.

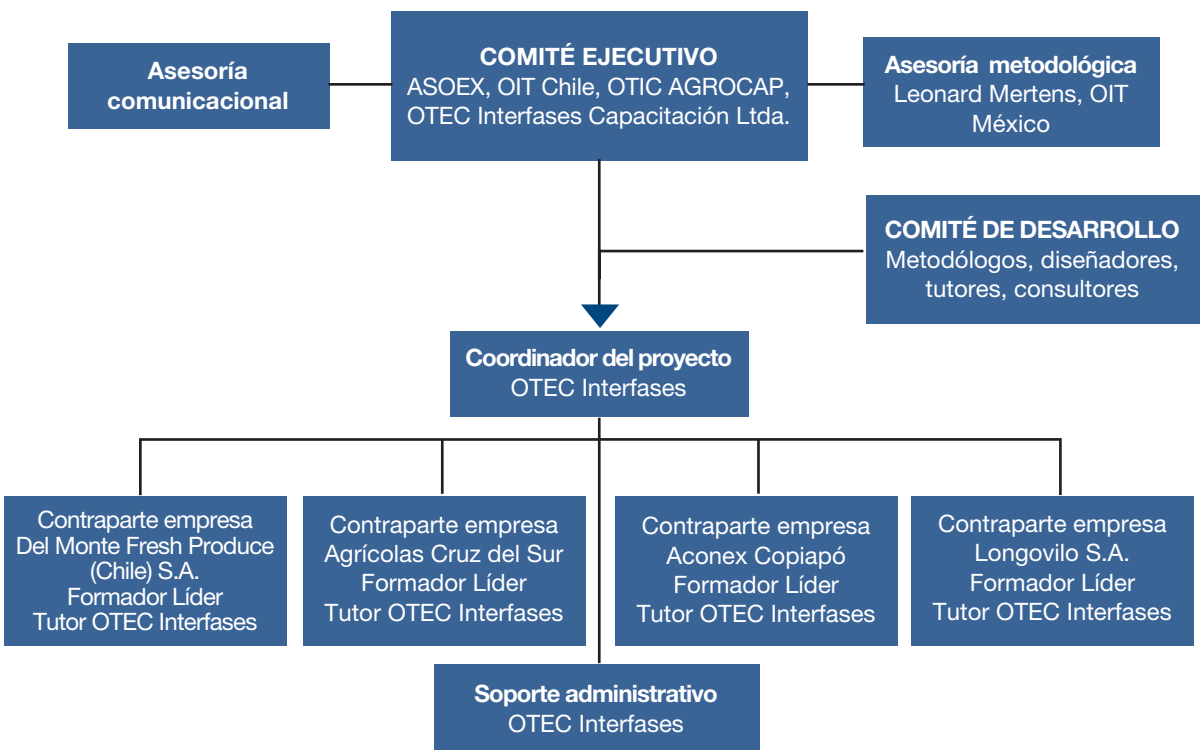
Tanto Chris Argyris y Donald Schon (autores pioneros en el área del aprendizaje organizacional, 1978) como M.E. McGill, J.W. Slocum y D. Lei (1992), señalan que el énfasis del aprendizaje está en el cambio. No hay aprendizaje sin cambio. A diferencia de los programas de capacitación tradicional, donde el énfasis está en enseñar y en cómo enseñar, el acento ahora está en para qué sirve lo enseñado. La pregunta a responder es: ¿Qué cambió tras la capacitación? ¿Qué resultados evidencian el aprendizaje?

La capacitación sólo se valida si los aprendizajes esperados ocurren verdaderamente. Por ello, su planificación no debe equivocarse al definir qué, para qué, cómo, cuánto y dónde, aprende la persona.

2.2. Implementación del proyecto piloto SIMAPRO Chile

2.2.1. Organismos, empresas y personas involucradas en el proyecto piloto SIMAPRO

El OTEC Interfases Capacitación Ltda., en una experiencia exploratoria, estudia la metodología SIMAPRO y comienza a formar al equipo profesional que tendrá la responsabilidad de realizar su adecuación a la realidad y cultura organizacional de la empresa chilena. Asimismo, se define una estructura que soporte esta implementación exploratoria.



Fuente: OTEC Interfases Capacitación Ltda.

Áreas de responsabilidades y funciones

1. Comité ejecutivo

- Definir e implementar las líneas estratégicas del proyecto.
- Participar en reuniones de planificación de la puesta en marcha, análisis, evaluación de avance y término de las etapas.
- Informar al asesor metodológico, acerca de la planificación y avances del proyecto, y aplicar sus recomendaciones y sugerencias.
- Colaborar con OTIC AGROCAP en la búsqueda de líneas de financiamiento para todas sus etapas.

- Aprobar el proyecto específico, definido por el OTEC Interfases Capacitación Ltda., para las empresas piloto.
- Aprobar el diseño metodológico y operativo del proyecto.
- Sugerir ajustes metodológicos y de tiempos de procesos, entre otros.
- Definir parámetros y dar seguimiento y control de aseguramiento de la calidad de los productos.
- Actuar como contraparte con los patrocinadores del proyecto.
- Actuar con la contraparte de las empresas piloto cuando corresponda.
- Supervisar selectivamente, en diferentes instancias, el desarrollo del proyecto.
- Analizar y aprobar informe final de la etapa exploratoria por empresa.
- Establecer la política de formación y funcionamiento de la Red de Aprendizaje Organizacional.

2. Asesoría metodológica

- Asesorar metodológicamente a las instituciones patrocinantes y ejecutora.
- Proporcionar antecedentes bibliográficos que sustentan la metodología SIMAPRO.
- Explorar en terreno las condiciones mínimas para implementar la metodología en el sector frutícola exportador nacional.
- Formar al equipo del OTEC que realizará la adecuación metodológica del SIMAPRO a la cultura organizacional de la empresa chilena.
- Supervisar la implementación de la metodología en todas sus etapas.
- Retroalimentar al equipo ejecutor e instituciones patrocinantes, de acuerdo a informes de avance o final y visitas a terreno.
- Realizar recomendaciones al equipo ejecutor según nuevas tendencias y dificultades encontradas en las diferentes etapas de implementación.
- Guiar definiciones para la implementación, mantención y extensión de la metodología.

3. Asesoría comunicacional

- Asesorar la difusión de la metodología.
- Diseñar y levantar un sitio Web que contenga información sobre la metodología, contexto y antecedentes para la implementación.
- Diseñar un logotipo de la metodología SIMAPRO en Chile.
- Determinar la entrega de símbolos a los participantes en la implementación de la metodología: poleras, lápices, carpetas, bolsos, entre otros.

4. Comité de desarrollo

- Levantar información del proceso productivo de huerto y packing en las empresas piloto.
- Definir el sistema metodológico del proyecto, que implica diseño y validación de instrumentos y diseño y validación de la GAEC.
- Administrar el cumplimiento de criterios técnicos en la elaboración de la GAEC, y la estrategia metodológica de diseño y validación de las actividades de aprendizaje a incluir en estas guías.
- Aprobar las actividades de aprendizaje elaboradas por el equipo consultor y las actividades complementarias que ejecutarán los Formadores Líderes.
- Asegurar la calidad de los productos intermedios. Dar aprobación previa, y después de la validación con las contrapartes.
- Participar en el diseño del proyecto piloto y estudiar una propuesta de estructura mínima en la implementación de la metodología (definición de roles y requisitos).
- Elaborar informes de avance e informe final.

5. Coordinador del proyecto

- Actuar con la contraparte de las empresas piloto u organismo patrocinador para efectuar los requerimientos formales de reunir antecedentes y programar actividades implícitas en el desarrollo del proyecto.
- Gestionar el proyecto, lo que implica supervisar cumplimiento de responsabilidades; formalizar relación contractual con el staff técnico administrativo del OTEC; definir y ejecutar plan de trabajo con cada equipo; comunicar acuerdos y metodologías de trabajo al equipo; solicitar y analizar informes de avance a los diferentes equipos; adquirir materiales y proveer recursos requeridos para el proyecto, y supervisar la facturación de servicios, realizar pagos, entre otros.
- Diseñar, implementar y tutorear la ejecución de actividades de capacitación requeridas.
- Aplicar el SGC [3] del OTEC en la ejecución de todas las actividades de capacitación que se desarrollen.
- Administrar los contenidos del sitio Web del proyecto.
- Definir y controlar los métodos de trabajo y estado de avance a nivel operativo.
- Propiciar el trabajo en equipo, favoreciendo la autonomía para cumplir con el desarrollo del proyecto y asumiendo responsabilidades en el logro de las metas dentro de los tiempos y calidad del proceso de traducción formativa.
- Participar en reuniones de planificación, ejecución, análisis y evaluación de exploración de la metodología.
- Confeccionar informes de avance, de trabajos ejecutados y de sugerencias, entre otros, para entregar al Comité Ejecutivo.
- Participar en la supervisión de la implementación del proyecto piloto.

6. Tutor

- Facilitar el proceso de capacitación utilizando las GAEC.
- Asesorar y retroalimentar al Formador Líder en cada grupo de trabajo por empresa.
- Hacer seguimiento a la aplicación de las GAEC, proponiendo las mejoras que se estimen pertinentes a la coordinación técnica o administrativa que corresponda.
- Diseñar actividades de aprendizaje y proponer actividades complementarias al Comité de Desarrollo para la elaboración y aplicación de las GAEC.
- Administrar el sistema de registros del SGC en la implementación de actividades de capacitación, y confeccionar informes de trabajos ejecutados.

7. Contraparte empresa

- Facilitar la exploración de la implementación de la metodología en la empresa.
- Facilitar el levantamiento de información y registros en la instalación.
- Aprobar plan y cronograma de trabajo con el OTEC para explorar la metodología.
- Determinar los participantes en las diferentes actividades planificadas para explorar la metodología.
- Facilitar el uso de instalaciones para realizar las diferentes actividades.
- Validar productos intermedios y finales generados en la etapa exploratoria.

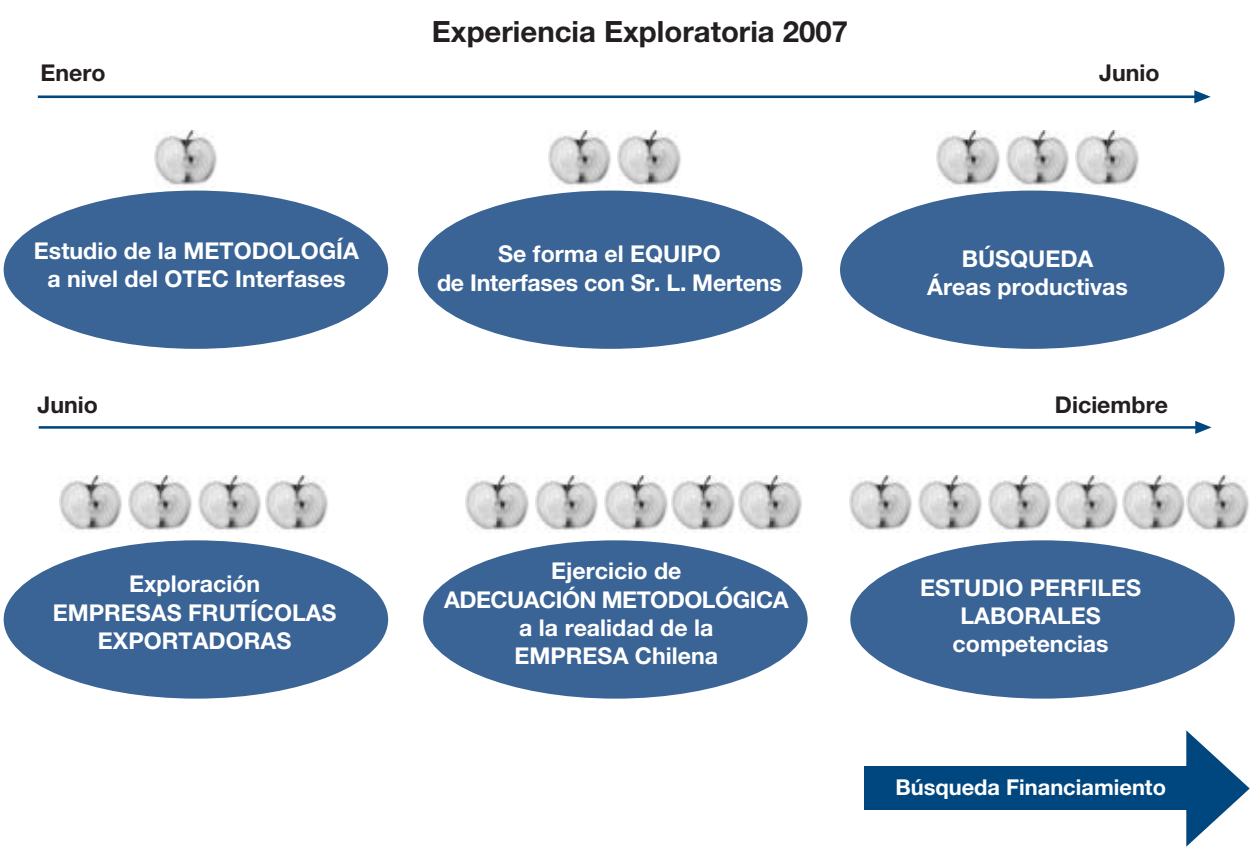
[3] SGC, sigla de Sistema de Gestión de Calidad.

8. Soporte administrativo

- Realizar trámite administrativo de código SENCE (cursos de capacitación).
- Aplicar procedimientos del SGC en todas las etapas de ejecución de cursos con franquicia tributaria y becas sociales.
- Llevar control de documentación de respaldo según centros de costos del proyecto, determinado por la Coordinación administrativa.
- Digitar la información que sea requerida por cualquier comité del proyecto.
- Disponer oportunamente de los recursos requeridos para el proyecto.
- Realizar reservas de hotel, compra de pasajes para asesor y equipo del proyecto, cuando corresponda.
- Mantener actualizado archivo de registros de gastos, pagos de honorarios, compras, correspondencia, entre otros.
- Emitir, enviar y controlar el pago de facturas.

Determinadas ya las áreas de responsabilidades y funciones de cada parte, comenzó la configuración de lo que sería la **etapa exploratoria** en la adecuación del SIMAPRO en el país.

2.2.2. Etapa exploratoria: enero a diciembre 2007



En la etapa exploratoria, el estudio de esta metodología de gestión de personas implicó, necesariamente, **la formación del equipo del OTEC Interfases** contando con la asesoría directa de Leonard Mertens. Esta acción se realizó entre enero y septiembre de 2007, bajo la modalidad de *blended learning,* e implicó dedicar un total de 240 horas de estudio a través de una metodología de autoaprendizaje, tutorías, foro, resolución de casos vía Web y coaching. La evaluación se efectuó en terreno durante la visita del asesor metodológico a Chile, en la primera semana de septiembre del mismo año.

En forma paralela se realizó la **búsqueda de áreas productivas** en que fuese factible la aplicación del SIMAPRO, contactándose al OTIC AGROCAP, cuyo gerente general, Rodrigo López, se mostró dispuesto y motivado a **explorar en empresas frutícolas exportadoras el interés por aplicar la metodología**, sobre todo dada la urgente necesidad de atraer y retener mano de obra en aquellos procesos que demandan una gran cantidad de personas en período de cosecha de fruta fresca de exportación, especialmente de uva de mesa y packing de carozos y pomáceas. Es así, como la ASOEX "escoge a la empresa Del Monte, porque representa la realidad de las grandes empresas; es una transnacional que está entre las tres empresas más grandes del mundo en el rubro de la fruta fresca. Y, por otro lado, seleccionó a la empresa Agrícolas Cruz del Sur, por ser fiel representante de las empresas nacionales de tamaño medio. Con, campos propios, es una empresa productora-exportadora, que es la tendencia que se ha ido incrementando y representa al segmento de mayor crecimiento en el sector"[4].

Habiendo definido el grupo objetivo y elaborado un anteproyecto, se solicita y se obtiene el patrocinio de la Oficina Subregional de la OIT para el Cono Sur de América Latina, con sede en Santiago, cuyo director, Guillermo Miranda, había participado de la implementación del SIMAPRO en el sector azucarero mientras dirigía la oficina de OIT México. Fue esta una coincidencia muy favorable para el equipo que exploraría su implementación en Chile, ya que pudo contar con todo su bagaje de experiencias de aquella época, bibliografía y el respaldo de su repartición para realizar todas las actividades de convocatoria masiva.

En dos instalaciones de las empresas Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A., y Agrícolas Cruz del Sur, se realiza el primer **ejercicio de adecuación de la metodología a la cultura de la empresa chilena**. Esta tarea significó, necesariamente, **estudiar los perfiles laborales** levantados por la ASOEX–Chilecalifica y Fundación Chile, y determinar su validación en cada instalación, por cuanto el componente conductual definido en el perfil varía según la empresa y el contexto. Desde allí, se desarrolla gran parte de la traducción formativa a las GAEC, herramienta principal que sustenta la aplicación de esta metodología de gestión de personas.

Considerando este contexto, más los avances que en materia de levantamiento de competencias había realizado la ASOEX para algunos trabajos del sector, el OTIC Agrocap y el OTEC Interfases Capacitación Ltda., elaboran el proyecto **Desarrollo y Transferencia de una Metodología en la Formación de Competencias Laborales para Mejorar la Productividad y Calidad en las etapas de Cosecha y Embalaje de Fruta Fresca de Exportación**, a través del cual se va a implementar el SIMAPRO y la GAEC, también estuvo bajo la supervisión y apoyo metodológico de L. Mertens.

[4]Extracto de entrevista realizada a Ronald Bown, Presidente de la ASOEX, y publicada en el sitio Web del SIMAPRO-Chile, www.simapro.cl.

2.2.3. El proyecto piloto: enero 2008 a marzo 2009

A continuación, se presenta un cuadro resumen con los principales alcances esperados del proyecto piloto.

Población objetivo

- Personas caracterizadas por su diversidad respecto a escolaridad formal o con conocimientos no actualizados, baja situación socio-económica, no siempre provienen de la comuna, demuestran baja productividad, baja orientación a la calidad y fidelización con la empresa, trabajan en el periodo de temporada en cosecha y packing de uva de mesa y packing de carozos y pomáceas.

Objetivos generales

- Desarrollar competencias como Formadores Líderes SIMAPRO en supervisores de las empresas que apliquen la metodología.
- Desarrollar competencias laborales en los trabajadores agrícolas transitorios que se desempeñan en cosecha y packing de uva de mesa y packing de carozos y pomáceas.
- Mejorar la productividad y la calidad en las labores de cosecha y packing de uva de mesa y packing de carozos y pomáceas.
- Promover tendencias internacionales y principios de OIT relacionadas con el autocuidado, diálogo social, bienestar social y RSE.
- Promover una cultura de mejora continua y aprendizaje permanente dentro de la empresa piloto.
- Mejorar la productividad y la calidad en las labores de cosecha y packing de uva de mesa y packing de carozos y pomáceas.

Objetivos específicos

- Guiar y retroalimentar el proceso de aplicación de las GAEC y del SIMAPRO como Formadores Líderes al interior de la empresa.
- Medir el desempeño laboral de los trabajadores agrícolas transitorios según estándares de competencias de cosecha y packing de uva de mesa y packing de carozos y pomáceas, bajo la metodología SIMAPRO.
- Medir y analizar indicadores de productividad y calidad en labores de cosecha y packing de uva de mesa y packing de carozos y pomáceas.
- Desarrollar conductas que aborden el autocuidado, bienestar, diálogo social y responsabilidad social en trabajadores transitorios.
- Generar espacios de participación, diálogo social y aprendizaje permanente a través de las reuniones de retroalimentación.

A partir de estos alcances se configuró un conjunto de impactos esperados con la aplicación del plan piloto, definidos en términos económicos, productivos y sociales. Ellos fueron[5]:

Económico

Este impacto se relaciona con la planificación de las labores, la selección del personal, la motivación de los trabajadores y el trato entre algunas áreas que es posible intervenir. La aplicación de medidas en estos ámbitos debería implicar, de acuerdo con la experiencia del SIMAPRO en otros países, incrementos de la productividad por sobre el 10%, lo que permitiría mejoras en los márgenes por sobre el 5%[6]. Dicho aumento podría significar, muchas veces, la diferencia entre la decisión de arrancar o no el huerto. Ante esta coyuntura, el sector exportador ha buscado desarrollar programas de competencias laborales y mejoramiento de la productividad.

Productivo y competitividad social

La implementación del SIMAPRO y la certificación de competencias laborales deberían generar una serie de impactos positivos en la cadena productiva, relacionados con aumentos de productividad y competitividad social de la empresa exportadora, como es el caso de:

- **Calidad:**
  - Mayor compromiso de los trabajadores con el proceso de producción.
  - Áreas más limpias y seguras.
  - Mayor conciencia de los trabajadores en la sanidad del producto.
  - Mayor participación de los trabajadores en lograr los objetivos de sus áreas.
  - Mayor dominio de las competencias técnicas, para evitar errores típicos que generan reprocesos.
- **Reducción de riesgos de accidentes:**
  - Mayor responsabilidad de los supervisores en la prevención de accidentes.
  - Mayor conciencia y participación de los trabajadores en el uso del equipo de protección personal, para prevenir accidentes e incidentes.
  - Mayor compromiso con los objetivos en la prevención de accidentes, incidentes y enfermedades laborales.
- **Ambiente laboral y condiciones de trabajo:**
  - Incrementar la capacitación al personal (operación de los equipos, mantenimiento y seguridad, desarrollo de habilidades y actitudes corporativas), para generar satisfacción laboral.
  - Establecer espacios de participación y comunicación en las reuniones de retroalimentación, lo que otorga oportunidades de realizar aportes en beneficio de todos.
  - Estimular y desarrollar la motivación, capacidad de análisis y reflexión de los trabajadores, al revisar semanalmente los indicadores y gráficos de los puntos de efectividad.
  - Mayor comunicación y confianza entre trabajadores y supervisores.
  - Mejorar el trabajo en equipo.

---

[5]Extraído del documento de difusión del proyecto "Transferencia metodológica en la formación de competencias para mejorar la productividad y calidad en las etapas de cosecha y embalaje de fruta fresca", Proyecto Innova – CORFO 2008.
[6]Mac-Cawley, Alejandro. Columna de opinión en Revista del Campo, diario "El Mercurio", 2007.

- Mayor fidelización del trabajador con la empresa.
- Mejorar el uso del tiempo libre.
- Asegurar el uso de elementos de protección personal.
- Asegurar condiciones mínimas de trabajo en cuanto a equipos, herramientas, servicios y beneficios.

Social

Los resultados de este plan piloto deberían constituir un instrumento para contribuir al cambio de actitudes hacia la cooperación, autoaprendizaje, capacidad de resolución de problemas o puntos críticos y hacia la realización de propuestas de mejora al proceso productivo, entre otros, de manera de aportar así al aumento de la calificación de la mano de obra en el sector, en este caso, de cosecha y embalaje (packing) de fruta fresca.

El SIMAPRO, que considera y valida los estándares disponibles para el sector y la definición de competencias conductuales específicas para cada empresa, se debe situar como el primer paso en el desarrollo de un sistema de gestión de personas por competencias en la empresa. Ello, pues el resultado final de la experiencia piloto no debe limitarse a la generación de un sistema de autoformación basado en competencias a través de las GAEC, sino que, además, debe ayudar a establecer un sistema de medición y gestión de mejoras a la productividad, calidad y eficiencia que nace desde los trabajadores a nivel grupal.

- **Variables a considerar como beneficios esperados (basado en la experiencia en otros países):**

  - La mano de obra calificada que resulta de la aplicación del SIMAPRO dentro de la empresa genera mayor valor a las contribuciones de los trabajadores.
  - Aumenta la tasa de retorno del personal -dadas las ventajas competitivas que tiene el capacitar a los trabajadores en esta metodología- por sobre otra empresa frutícola.
  - Mayor involucramiento en las diferentes etapas de la cadena productiva de la organización, lo cual genera un aumento del compromiso del trabajador con los objetivos de la empresa, al ver que su tarea es una contribución efectiva al proceso productivo general: se siente parte de la cadena del proceso.
  - Aumento de la confianza y comunicación en las relaciones interpersonales, lo que repercute en una mejora en el ambiente laboral.
  - La mano de obra, al estar capacitada, genera un aumento de la productividad y eficiencia y, por ende, un aumento en las retribuciones económicas.
  - En cuanto al bienestar social, se espera una eficiencia económica del tipo “Pareto Eficiente”, en la que se logra el óptimo de la asignación de los recursos en beneficio de todos.

Productos intermedios a lograr en esta etapa exploratoria

Además de estos tres grandes impactos, se determinó como objetivo el logro de un conjunto de productos intermedios, los cuales se detallan a continuación:

- Estándares de desempeño validados para el proceso de cosecha y packing de uva de mesa y packing de carozos y pomáceas.
- Definición de comités requeridos para la implementación de la metodología.
- Un equipo profesional, técnico y administrativo formado para implementar el SIMAPRO.
- Determinar las acciones, tiempo y responsables para implementar el SIMAPRO.
- Definiciones de registros y de funciones de niveles operativos para implementar el SIMAPRO.

2.2.4. Implementación y etapas del proyecto piloto

Las instituciones comprometidas en el proyecto de implementar la metodología SIMAPRO en nuestro país comenzaron a estudiar diferentes instrumentos de financiamiento, siendo la Fundación para el Desarrollo Frutícola (FDF)[7], operador CORFO y empresa vinculada a la ASOEX, quien lo postula al programa Innova Chile de la CORFO, a través del cual se le asignan los recursos necesarios como **Programa de Transferencia Tecnológica.**

Logrado este paso, la ASOEX invita a empresas exportadoras de fruta fresca a participar en el plan piloto, convocando a la trasnacional Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A., y a las nacionales Agrícolas Cruz del Sur, Aconex Ltda. y Longovilo S.A., quienes, en conjunto, ponen a disposición 7 de sus instalaciones distribuidas en las regiones III (Atacama), V (Valparaíso), VI (0'Higgins), VII (Maule) y Metropolitana.

Empresa	Instalación	Comuna/Región	Proceso	Cupos asignados
Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A.	Planta	Requinoa/ VI	Packing de manzanas	25
Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A.	Planta	Curicó/ VII	Packing de manzanas	25
Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A.	Planta	San Felipe/ V	Cosecha de uva de mesa	25
Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A.	Planta	San Felipe/ V	Cosecha de uva de mesa	25
Agrícolas Cruz del Sur	Fundo Santa Ana	Palmilla/ VI	Trabajos complementarios cosecha de uva de mesa	25
Agrícolas Cruz del Sur	Fundo Agua Santa	Palmilla/ VI	Cosecha de uva de mesa	25
Agrícolas Cruz del Sur	Fundo Agua Santa	Palmilla/ VI	Packing de uva de mesa	25
Agrícolas Cruz del Sur	Fundo Santa Amelia de Almahue	Pichidegua/ VI	Cosecha de uva de mesa	25
Agrícolas Cruz del Sur	Fundo Santa Amelia de Almahue	Pichidegua/ VI	Packing de uva de mesa	25
Aconex Ltda.	Fundo Los Maitenes	Copiapó/ III	Cosecha de uva de mesa	25
Aconex Ltda.	Fundo Los Maitenes	Copiapó/ III	Packing de uva de mesa	25
Longovilo S.A.	Fundo La Candelaria	Paine/ R.M.	Cosecha de uva de mesa	25
Longovilo S.A.	Fundo La Candelaria	Paine/ R.M.	Packing de uva de mesa	25

Al comenzar a ejecutar el proyecto, OTEC Interfases Capacitación Ltda., procuró trabajar de manera conjunta con la contraparte de cada empresa, de modo de poder responder cabalmente a las particularidades de su cultura organizacional y asegurar su participación efectiva. Ello, pues no bastaba con una declaración de la gerencia autorizando que se aplicará la metodología,

[7] FDF es una institución de derecho privado sin fines de lucro, fundada en 1992, por un grupo de empresas exportadoras y productoras de fruta fresca con el objeto de desarrollar proyectos de Investigación y Desarrollo (I&D) en forma asociativa.

si detrás no estaba el compromiso con cada una de sus etapas, las cuales se presentan en el siguiente cuadro.

Etapas de implementación de la metodología

Fuente: OTEC Interfases Capacitación Ltda.

ETAPA 0: acuerdos previos

- Determinar la empresa y el proceso al que se aplicará SIMAPRO.
- Sensibilizar a nivel gerencial, de mandos medios y organización sindical (si la hubiere) acerca de esta metodología de gestión de personas.
- Determinar el objetivo estratégico de aplicar el SIMAPRO, lo cual exige desarrollar un Plan de Trabajo con el OTEC.
- Duración: de 4 a 12 horas, por cuanto no siempre es posible reunir a todos los involucrados en una sola oportunidad.

ETAPA 1: exploración del contexto

- Levantar información y sondear temas claves: contexto laboral, perfil de trabajadores, cultura organizacional, cadena de producción, estilos de trabajo, ubicación geográfica, etc.
- Recorrer la instalación para conocer su infraestructura, distribución de las áreas de trabajo, flujo del proceso productivo, zonas de descanso y esparcimiento, entre otras.
- Duración: de 4 a 5 horas.
- Responsabilidad: OTEC (empresa cliente facilita actividad a través de la contraparte).
- Entrevistar a ejecutivos de la empresa (oficinas centrales), jefes y administradores de las instalaciones.
- Duración: de 1 a 4 horas, dependiendo del tamaño de la empresa.
- Responsabilidad: OTEC (empresa cliente facilita actividad a través de la contraparte).

ETAPA 2: capacitación previa

Para implementar el SIMAPRO es preciso realizar una capacitación previa, a nivel de inducción, acerca de qué es esta metodología. También, validar las competencias laborales levantadas para el sector y determinar los puntos críticos que se espera abordar en los cursos programados para el efecto.

En esta etapa es fundamental que participe la gerencia, jefaturas, supervisores, encargados y trabajadores mejor evaluados de la empresa, por cuanto ellos validan y fijan estándares de buen desempeño. Asimismo, se debe capacitar a supervisores como Formadores Líderes del SIMAPRO[8], con la misión de transferir y mantener internamente la metodología en la empresa cuando el OTEC finalice la formación. Estos cursos son:

Curso 1	Inducción al SIMAPRO
Participantes	Jefaturas, supervisores y trabajadores mejor evaluados.
Objetivo	Identificar y aplicar los contenidos y etapas del SIMAPRO como herramienta de gestión y de formación continua del personal.
Duración	16 horas.
Responsabilidad	Compartida entre el OTEC y la empresa, que debe asegurar la participación de personas claves.

Curso 2	Aplicación de la herramienta SCID
Participantes	Jefaturas, supervisores y trabajadores mejor evaluados.
Objetivo	Realizar un análisis detallado de las tareas, identificando los conocimientos requeridos, materiales y equipos, errores típicos, decisiones, responsabilidades, comunicación, objetivos, elementos de seguridad, propuestas de mejora, etc.
Duración	12 horas.
Responsabilidad	Compartida entre el OTEC y la empresa, que debe asegurar la participación de personas claves.
Nota	Con el instrumento SCID se recoge la información para elaborar la GAEC. Se validan competencias técnicas y conductuales levantadas para el sector. En esta etapa se podría determinar y levantar otras competencias conductuales no incluidas en el perfil.

Curso 3	Formación de Formadores Líderes SIMAPRO
Participantes	Jefaturas y supervisores.
Objetivo	Aplicar técnicas de facilitación de actividades de aprendizaje a trabajadores que se desempeñen en cualquier área del proceso productivo y aplicar el SIMAPRO al interior de la organización.
Duración	24 horas.
Responsabilidad	Compartida entre el OTEC y la empresa, que debe asegurar la participación de las personas claves.
Nota	Idealmente, de entre estos participantes debiera salir el Coordinador SIMAPRO.

[8] Ver pefil en Anexos.

ETAPA 3: elaboración y validación de material de aprendizaje. La GAEC

Aquí, se debe plasmar la traducción formativa de la metodología en actividades de aprendizaje con un formato gráfico pertinente y amigable, basados en los perfiles ocupacionales[9]. Hay una transferencia de competencias técnicas y conductuales particulares por instalación que responden a: los puntos críticos de los trabajos, el compromiso con la empresa, la caracterización de la población objetivo y los principios filosóficos de la OIT (llámese igualdad de género, diálogo social, condiciones de trabajo decente y bienestar de las personas).

▶ Registro fotográfico[10]

- Una persona del OTEC fotografía en terreno los puntos críticos recogidos con el SCID, de las instalaciones, personas trabajando, jefaturas, etc., (en Anexos, se incluye una pauta para realizar esta tarea). También, si lo posee, la empresa puede poner a disposición del OTEC su banco de fotografías.
- Duración: 6 a 8 horas.
- Responsabilidad: OTEC (empresa cliente facilita actividad), o la propia empresa (cuando puede asumirla).

▶ Elaboración, diseño y producción de GAEC

- Duración: 24 horas (estimado).
- Responsabilidad: OTEC. Se diseña la matriz de la GAEC en el programa computacional, según su estructura de tres partes: Autoevaluación, Explicación y Evaluación, a las que se agregan prólogo, historia de la empresa, presentación, agradecimientos y gráficos, entre otros. Las tapas y contratapas -al igual que el contenido de cada Guía- son específicas para cada empresa, instalación y proceso, a objeto de lograr identidad entre los participantes.

▶ Elaboración de actividades de aprendizaje para GAEC

- Duración estimada: 40 horas (estimado).
- Responsabilidad: un equipo técnico del OTEC realiza la traducción formativa desde los perfiles ocupacionales, considerando los resultados del SCID. Dichas actividades deben dar cuenta de competencias técnicas, conductuales y generales (en la línea de OIT), planteadas con un nivel de dificultad acorde a la población objetivo. Además, deben ser variadas, amigables, con ilustraciones *ad hoc* y responder al contexto de la empresa donde se aplicará la guía. También se diseñan o seleccionan actividades de aprendizaje complementarias, para reforzar el desarrollo de capacidades a formar, motivar e integrar a los participantes.

▶ Validación de contenidos técnicos de la guía

- Esta tarea se realiza con jefes, supervisores y trabajadores en la instalación donde se aplicará la GAEC.
- Duración: 3 días (no presencial, se envía la guía a validar por correo-e). La contraparte de la empresa la devuelve con las correcciones que estime para incorporarlas en la edición final.
- Responsabilidad: empresa cliente.

▶ Edición y corrección de estilo de la GAEC

- Duración: 24 horas.
- Responsabilidad: OTEC. Se verifica la incorporación de modificaciones o sugerencias

[9] Ver perfiles en Anexos.
[10] Ver pauta de registro en Anexos.

producto de la validación realizada por la empresa; se verifica la estructura de la guía y se realiza la corrección de estilo (ortografía, redacción, numeración de páginas, calidad y atingencia de fotografías, etc). Se da visto bueno para la impresión.

Impresión de GAEC

- Se imprimen 25 GAEC, de 100 páginas cada una, con dos impresoras semi-profesionales.
- Duración: 8 horas.
- Responsabilidad: OTEC. Se realiza el control de calidad de la impresión, tras lo cual se procede a su compaginación. Se envía orden de compra a imprenta, en caso que el trabajo se realice externamente.

Encuadernación de GAEC

- Anillado de 25 GAEC de 100 páginas cada una, tapa dura.
- Duración: 8 horas.
- Responsabilidad: OTEC. Se envía orden de compra a imprenta para la encuadernación, en caso que sea el OTEC quien imprime las guías.

ETAPA 4: formación de tutores del OTEC

- Formación de personas seleccionadas previamente en la facilitación de aprendizajes significativos para adultos y en la co-facilitación de reuniones de retroalimentación.
- Duración: 40 horas
- Responsabilidad: OTEC. Se realiza un proceso de selección de proveedores, según procedimientos del sistema de gestión de calidad, para luego efectuar capacitación en técnicas de enseñanza-aprendizaje para adultos bajo el enfoque de competencias, aplicación de la GAEC y del SIMAPRO.

ETAPA 5: planificación y ejecución de la capacitación con las GAEC

Coordinación con empresa cliente, OTIC y tutores

- Información para inscripción de cursos, confección de libro de clases, preparación de materiales y equipos requeridos, verificación del entorno de locales, contrato de seguros (si corresponde), compra de pasajes, reservas de alojamiento para tutores, etc.
- Duración: 24 horas.
- Responsabilidad: OTEC.

Aplicación de GAEC a grupos de entre 20 a 30 trabajadores

- Aplicación de la GAEC: cada Tutor y Formador Líder reciben una guía y un archivador con diversas actividades, más el material necesario para aplicarlas. El Tutor es responsable de consignar las propuestas de mejora que surjan en el transcurso de la capacitación y, luego, registrarlas en la planilla Excel diseñada por el OTEC para entregarla adjunta al informe que se envía a la contraparte de la empresa una vez finalizada la capacitación. Asimismo, el Tutor es responsable de completar los registros según el sistema de calidad del OTEC, administrar los materiales y equipos a utilizar, y resolver cualquier contingencia que se presente durante el desarrollo de la actividad.
- Se realiza una evaluación de aprendizajes y, en una ceremonia semiformal, se entregan certificados del curso a los trabajadores.
- Duración: 40, 48 ó 60 horas, según proceso.
- Responsabilidad: compartida entre el OTEC (que participa con el Tutor) y la empresa (que participa con el Formador Líder como co–facilitador, a fin de ejercitar la aplicación de la GAEC).

▶ Informe del curso GAEC[11]

- Informe del desarrollo del proceso de formación, desempeño del grupo objetivo, registro de problemas y propuestas de mejora identificadas.
- Duración: 3 horas.
- Responsabilidad: OTEC. En un formato de documento predefinido (ver Anexos), el Tutor elabora el informe de la capacitación. El plazo de entrega a la empresa es de una semana.

ETAPA 6: aplicación de mediciones y análisis SIMAPRO:

▶ Formación de comités al interior de la empresa[12]

- **Comité Directivo o Estratégico:** responsable de determinar la estrategia de implementación, mantención y expansión de la metodología al interior de la empresa, las áreas y oportunidad de intervención.
- **Comité Táctico:** monitorea la aplicación de la metodología en la instalación en cada una de sus etapas y determina los objetivos e indicadores a medir.
- **Comité Operativo:** aplica la metodología en las reuniones de retroalimentación.
- Duración: 2 horas.
- Responsabilidad: empresa. El OTEC entrega pautas con definiciones.

▶ Reuniones de retroalimentación

- Análisis y reflexión de mediciones de indicadores previamente validados por el grupo, seguimiento de propuestas de mejora, cápsulas de capacitación[13].
- Duración: 1 hora semanal, preparación previa 15 minutos.
- Responsabilidad: empresa, Formador Líder y Coordinador SIMAPRO.

Para una buena gestión y ejecución de las reuniones de retroalimentación se capacita a los Formadores Líderes. Este curso consiste en:

Curso 2	Planificación y dirección de reuniones de retroalimentación SIMAPRO
Participantes	Formadores Líderes capacitados.
Objetivo	Planificar y dirigir reuniones de retroalimentación del Sistema de Medición y Avance de la Productividad, promoviendo la participación, sinergia y compromiso de los trabajadores.
Duración	16 horas.
Responsabilidad	Compartida entre el OTEC y la empresa, que debe asegurar la participación de las personas claves.
Nota	Estos Formadores Líderes son los responsables de mantener la metodología al interior de la empresa, en el ámbito operativo, ya que es la alta gerencia quien determina las etapas de implementación.

[11] Ver informe y planilla de propuestas de mejora en Anexos.
[12] Ver funciones detalladas en Anexos.
[13] Ver perfil Encargado de actas en Anexos.

ETAPA 7: evaluación de impacto

- Análisis de resultados de mediciones de puntos de efectividad de la temporada.
- Duración: 32 horas.
- Responsabilidad: empresa y Comités Estratégico y Táctico, con colaboración del OTEC.

2.3. La GAEC y la capacitación[14]

2.3.1. Elaboración de la GAEC

La estructura de la GAEC tiene un propósito integrador que se refleja en dos sentidos. Primero, por el tipo de competencias que aborda en cuanto a la capacitación, que son de tipo técnico, conductual y general. Segundo, porque no sólo propende al aprendizaje de la persona, sino también al de toda la organización, lo cual se refleja en las propuestas de mejora que surgen y que implican resolver problemas, errores típicos, etc., que afectan a la productividad, calidad y ambiente laboral de la empresa.

Equipo OTEC Interfases elaborando la primera GAEC

En el marco del plan piloto, y siguiendo este propósito, se elaboraron 13 GAEC, una por cada instalación y proceso, de modo de permitir a los trabajadores participantes en la capacitación reconocer su propio contexto laboral y facilitar así el aprendizaje. En estas guías se incluyen el contexto de la empresa y las competencias conductuales, técnicas y generales a trabajar. En el caso del contexto, se informa y dialoga acerca de la historia de la empresa, sus mercados, la importancia de satisfacer al cliente final y el rol de cada trabajador en la cadena productiva. En las competencias conductuales se abordan actitudes que cada organización espera de sus trabajadores; en las técnicas se incluyen las definidas en los perfiles ocupacionales validadas por cada empresa, y en las generales se tratan aquellas que promueve la OIT en el marco del Trabajo Decente, bienestar e igualdad de oportunidades.

Así, la GAEC integra un conjunto de competencias y estándares de calidad que, en este plan piloto, corresponden a los perfiles ocupacionales de cosecha y packing de fruta fresca, validados por cada empresa e instalación donde se aplica la metodología. Si una empresa determina que el perfil no contiene las competencias conductuales requeridas, entonces se hace un levantamiento de éstas, para lo cual se recurre a la técnica de incidentes críticos[15], incorporando entre cuatro y seis nuevas competencias conductuales al perfil (ver perfiles y unidades de competencias en Anexos).

2.3.2. El SCID

La elaboración de la GAEC incluye también los resultados de la aplicación del SCID, relacionados con los errores típicos que se cometen en los distintos trabajos, decisiones que se deben adoptar, implementos de seguridad, conocimientos requeridos para ejecutar las faenas, etc. Con el SCID se levanta información que es la base para elaborar preguntas de la guía y tomar fotografías que reflejen dichos puntos críticos.

---

[14] Colaboración de Oscar Gajardo Ghilardi, asesor metodológico para la elaboración de GAEC.

[15] Esta técnica consiste en realizar entrevistas a una muestra de personas familiarizadas con los cargos a analizar, obteniendo ejemplos de situaciones o incidentes que se estiman como críticos en el éxito o en el fracaso del desempeño de los cargos.

A modo de ejemplo:

EJERCICIO DE SCID: Cosechar la fruta	
Equipo que se utiliza en la labor	- Tijeras cosecheras, desinfectadas cada vez que se ingresa al cuartel - Pisos o loros - Calibrador - Cajas cosecheras
Conocimientos necesarios para desempeñar la labor	- Utilizar correctamente las tijeras para evitar accidentes - Conocer e identificar las plagas, daños y enfermedades más importantes - Manipular adecuadamente el racimo en la cosecha - Identificar los tipos de cargadores (leñosos, verdes) como índice de cosecha (correlación con grados Brix) - Conocer peso mínimo y máximo del racimo - Realizar el llenado de cajas cumpliendo la norma
Elementos vinculados a la seguridad que requiere usar/ manejar el trabajador	- Antiparras - Gorro legionario - Bloqueador solar - Zapatos cerrados - Camisa o polera de manga larga/corta y pantalones largos
Decisiones que debe adoptar el trabajador	- Determinar qué tipo de racimos o granos deja en la caja que será enviada a embalaje - Elegir la fruta según color, grado y calibre, dentro de los parámetros de la pauta técnica
Errores típicos que el trabajador debe evitar	- No respetar normas de higiene personal - Comer fruta u otro alimento durante el trabajo - Cosechar racimo fuera de norma - Mal manejo del racimo - Utilizar loro y tijeras en mal estado - No lavar las tijeras con agua hipoclorada - No respetar normas de seguridad - Cortar más de un racimo por vez - Arrojar los racimos a la caja - Botar desecho al suelo y no ocupar el saco de la carretilla - Utilizar la caja cosechera como caja de desecho - Apilar los racimos en la caja cosechera y retrasar la limpieza
Comunicación y actitudes requeridas	- Gestión de sí mismo - Tener una comunicación asertiva - Responsabilidad - Disposición al cambio - Compromiso con los resultados - Lealtad hacia la empresa y compañeros de trabajo - Ser cuidadoso con la infraestructura y herramientas a su cargo - Ser respetuoso de la señalética, procedimientos y normas vigentes - Trabajar en equipo
Imprevistos que se han enfrentado o podrían enfrentarse	- Accidentes o enfermedad - Imprevisto climático - Falta de herramientas y/o material de trabajo - Disconformidad salarial - Falta de cajas cosecheras en período de punta

A partir del SCID y de los perfiles ocupacionales validados o levantados se determinan las capacidades a desarrollar en los trabajadores transitorios. Estas son:

- **Competencias técnicas. Desarrollar habilidades y destrezas en:**

  - Cosechar uva de mesa.
  - Limpiar uva de mesa.
  - Llenar correctamente la caja cosechera.
  - Seleccionar o segregar la fruta.
  - Monitorear el peso de la caja de fruta seleccionada.
  - Embalar la fruta.
  - Respetar y cumplir normas de higiene y seguridad.

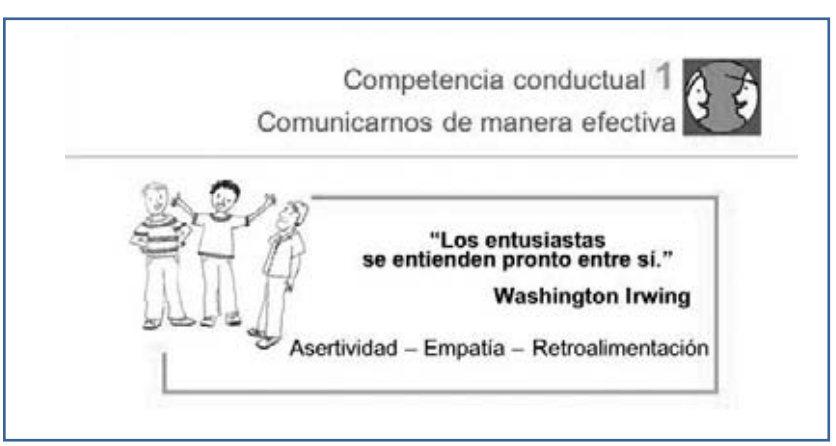
- **Competencias conductuales. Desarrollar actitudes en:**

  - Orientarse a los resultados.
  - Comprometerse con los objetivos de la empresa y del cliente.
  - Comunicarse efectivamente.
  - Gestionarse a sí mismo.
  - Trabajar en equipo.
  - Ser flexible ante los cambios.
  - Adaptarse al entorno.

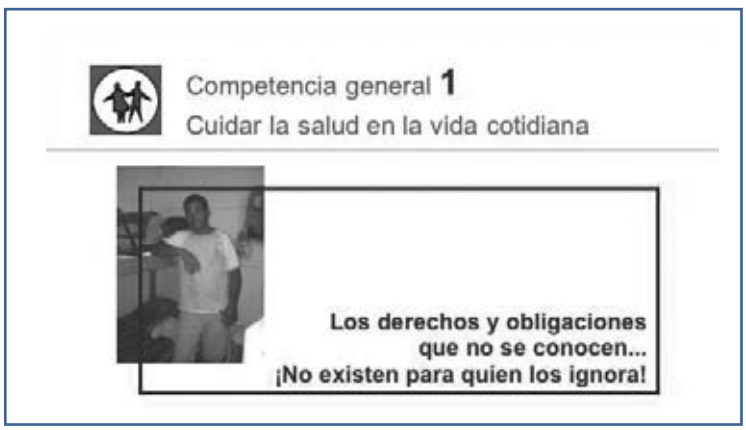
- **Competencias generales. Desarrollar prácticas de responsabilidad social en:**

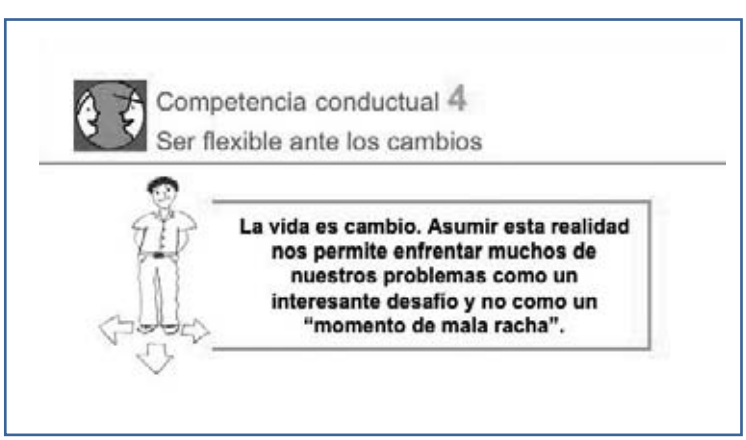
  - Cuidar la salud en la vida cotidiana: autocuidado.
  - Generar igualdad entre hombres y mujeres.
  - Trabajar con responsabilidad social: respetar el medio ambiente.

Una vez definidos todos estos aspectos, se procede a la elaboración de las actividades de aprendizaje, las cuales se diseñan como un "traje a la medida" al considerar las características socio-culturales de la población a ser capacitada. Asimismo, al inicio del estudio de una competencia se explicitan los elementos claves que se abordarán. Un ejemplo:



También se incluyen mensajes, pensamientos, citas y otras expresiones análogas como **ideas fuerza** de la competencia que se estudia, con el propósito de invitar a los trabajadores participantes a la reflexión. Algunos ejemplos son:





2.3.3. Estructura de la GAEC

Las primeras páginas

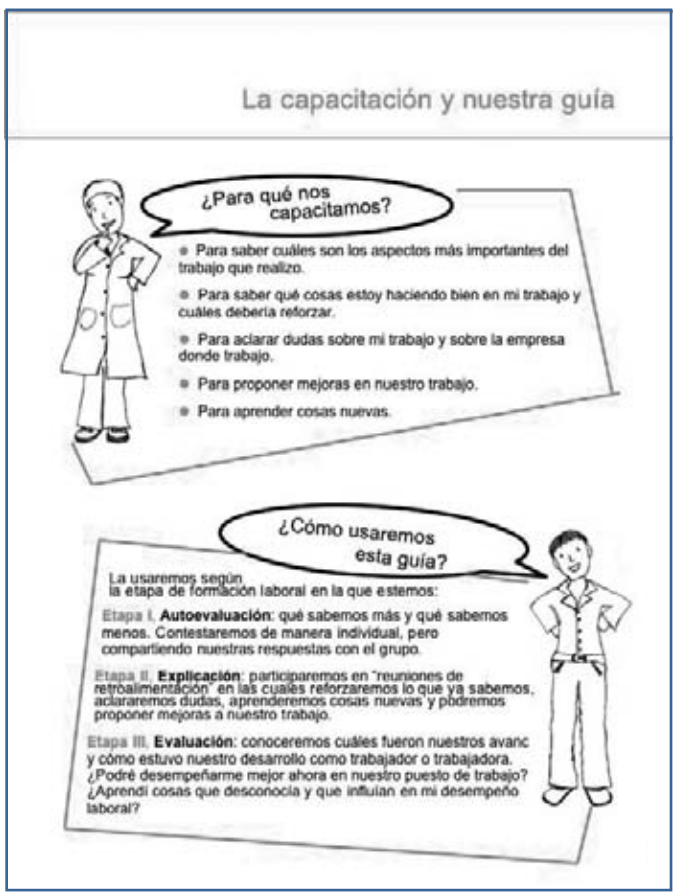
La GAEC posee una **portada** en la cual los trabajadores se ven reflejados, pues sus imágenes y texto presentan la empresa y el ambiente laboral en que están inmersos. Además, para reforzar el uso personal de la guía, se incorpora una página donde se registran los datos del usuario del libro. También está el índice, donde se acerca al trabajador a los contenidos de la capacitación. Véase a continuación estos ejemplos.

Portada de GAEC

Página para completar los datos personales del trabajador

Índice de una GAEC para packing de uva mesa. En él se aprecian las páginas referidas al contexto de la empresa y las concernientes al estudio de las competencias conductuales, técnicas y generales

Otro elemento motivador contenido en la GAEC es una página en que se explican los objetivos y el modo en que se utilizará la guía y desarrollará la capacitación. Es responsabilidad del Tutor del OTEC guiar el análisis y reflexión entre los trabajadores acerca de dichos objetivos y la metodología del curso, de manera que no haya dudas acerca de la razón (o razones) de su participación.



La capacitación y nuestra guía

¿Para qué nos capacitamos?

- Para saber cuáles son los aspectos más importantes del trabajo que realizo.
- Para saber qué cosas estoy haciendo bien en mi trabajo y cuáles debería reforzar.
- Para aclarar dudas sobre mi trabajo y sobre la empresa donde trabajo.
- Para proponer mejoras en nuestro trabajo.
- Para aprender cosas nuevas.

¿Cómo usaremos esta guía?

La usaremos según la etapa de formación laboral en la que estemos:

Etapa I. **Autoevaluación**: qué sabemos más y qué sabemos menos. Contestaremos de manera individual, pero compartiendo nuestras respuestas con el grupo.

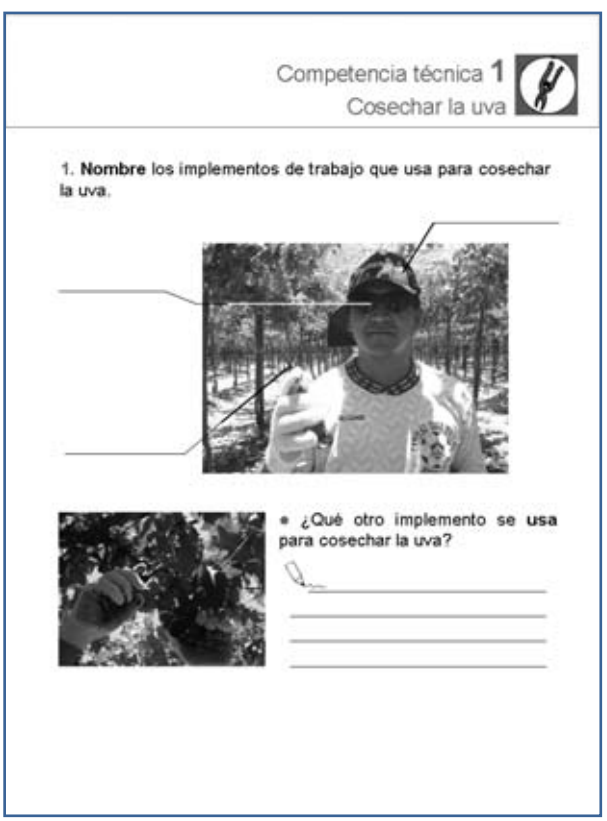
Etapa II. **Explicación**: participaremos en "reuniones de retroalimentación" en las cuales reforzaremos lo que ya sabemos, aclararemos dudas, aprenderemos cosas nuevas y podremos proponer mejoras a nuestro trabajo.

Etapa III. **Evaluación**: conoceremos cuáles fueron nuestros avanc y cómo estuvo nuestro desarrollo como trabajador o trabajadora. ¿Podré desempeñarme mejor ahora en nuestro puesto de trabajo? ¿Aprendí cosas que desconocía y que influían en mi desempeño laboral?

Las tres partes de la GAEC

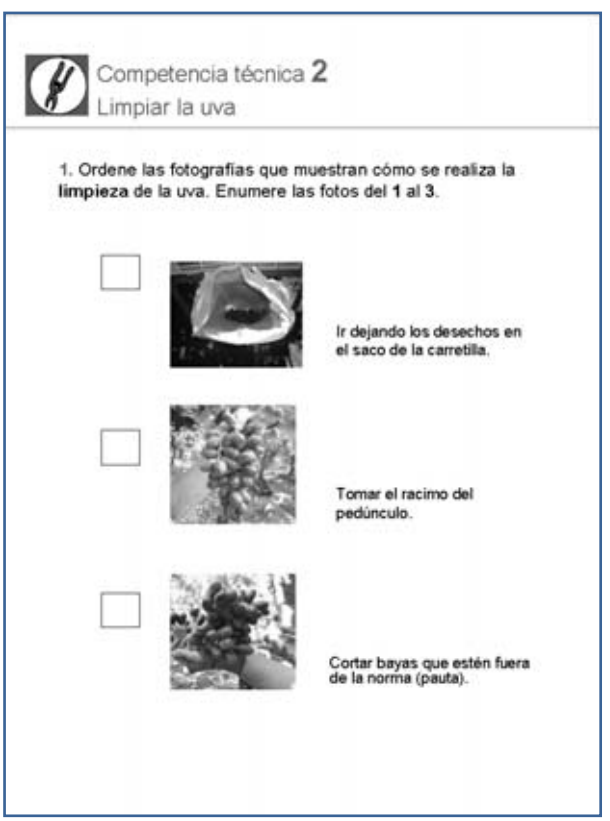
Como se mencionó anteriormente, y para facilitar y hacer mucho más efectivo el proceso de enseñanza-aprendizaje, se capacita en la Etapa 2 (capacitación previa) a supervisores de la empresa para que apliquen las GAEC. De este modo, adquieren la calidad de Formadores Líderes, siendo clave su rol para el éxito de la implementación y mantención del SIMAPRO en su organización, por cuanto ellos, junto con los tutores del OTEC, son responsables de aplicar las guías en dos de sus tres partes durante la capacitación: Autoevaluación (Parte I) y Explicación (Parte II). La Parte III, Evaluación, se ejecuta posteriormente, en un contexto de trabajo real. Además, ellos son los encargados de conducir las reuniones de retroalimentación.

En la **Autoevaluación**, cada trabajador que se capacita responde, de una vez y sin presiones, lo que sabe-recuerda-piensa-propone respecto de las actividades de aprendizaje contenidas en esta parte. Además, esta instancia tiene el propósito de ayudar a las personas a reducir la resistencia y el miedo a la posterior evaluación de su desempeño en contexto laboral real. Aquí no hay notas asociadas que determinen la continuidad del curso, lo que permite construir compromisos con el aprendizaje.


Competencia técnica 1
Cosechar la uva

1. **Nombre** los implementos de trabajo que usa para cosechar la uva.

• ¿Qué otro implemento se **usa** para cosechar la uva?


Competencia técnica 2
Limpiar la uva

1. Ordene las fotografías que muestran cómo se realiza la **limpieza** de la uva. Enumere las fotos del **1** al **3**.

Ir dejando los desechos en el saco de la carretilla.

Tomar el racimo del pedúnculo.

Cortar bayas que estén fuera de la norma (pauta).

Páginas de una GAEC de cosecha de uva de mesa

En la **Explicación** se incluyen las respuestas de la Parte I. Aquí se procura retroalimentar acerca de las actividades de aprendizaje, motivar a la reflexión personal y grupal, y fomentar la presentación de propuestas de mejora para las acciones vinculadas a las competencias que se trabajaron. También esta fase posibilita que se compartan buenas prácticas y se genere un espacio de confianza, actitud de compromiso y responsabilidad frente a lo que se plantee.

Competencia técnica 1
Cosechar la uva

1. **Nombre** los implementos de trabajo que usa para cosechar la uva.

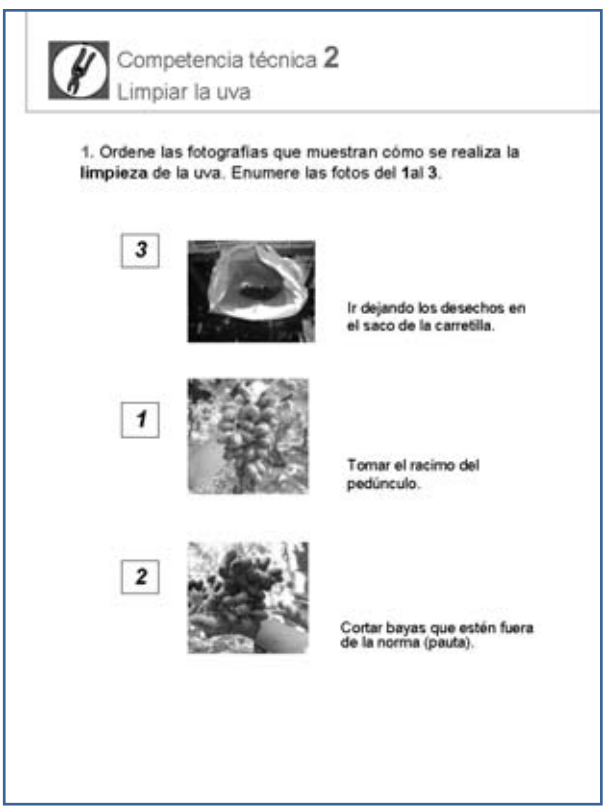
Jockey legionario o gorro árabe

Antiparras de vidrio color claro

Tijera cosechera

• ¿Qué herramientas se **usa** para cosechar la uva?

Bandejas cosecheras carretilla, saco de desecho, saco para apilar cajas, agua hipoclorada.


Competencia técnica 2
Limpiar la uva

1. Ordene las fotografías que muestran cómo se realiza la **limpieza** de la uva. Enumere las fotos del **1** al **3**.

3 — Ir dejando los desechos en el saco de la carretilla.

1 — Tomar el racimo del pedúnculo.

2 — Cortar bayas que estén fuera de la norma (pauta).

Páginas con los ejercicios resueltos

La **Evaluación** está compuesta por preguntas atingentes a cada competencia conductual y técnica estudiada en las Partes I y II. Éstas deben ser aplicadas por el Formador Líder (supervisor o jefe capacitado para esta labor) durante el período de trabajo. Aquí el procedimiento es que cada persona se autoevalúa, y luego lo evalúa el Formador Líder, de lo que finalmente se obtiene un resultado consensuado del nivel de desarrollo alcanzado en las distintas competencias.

Pauta de evaluación competencia conductual 1
Trabajar para y por nuestros clientes

Ptos.	Descripción
5	Se ha desarrollado plenamente y es capaz de enseñar a otros/as.
4	Sabe hacer y contestar plenamente y resolver situaciones imprevistas y difíciles.
3	Sabe hacer o contestar lo mínimo necesario; necesita apoyo para resolver situaciones imprevistas.
2	Sabe hacer o contestar algo, pero necesita apoyo para llegar al estándar.
1	No sabe hacer o contestar.

En evaluación	Calificación
Identifica correctamente los requerimientos del cliente final de la fruta.	
Identifica correctamente la importancia del cliente para la empresa.	
Identifica adecuadamente la relación que existe entre su trabajo y el cliente final.	
Identifica correctamente a sus proveedores.	
Reconoce correctamente las diferencias entre los clientes internos y los externos.	
Calificación total	

Observaciones

Firma trabajador/a Firma evaluador/a

Pauta de evaluación competencia conductual 2
Comunicarnos de manera efectiva

Ptos.	Descripción
5	Se ha desarrollado plenamente y es capaz de enseñar a otros/as.
4	Sabe hacer y contestar plenamente y resolver situaciones imprevistas y difíciles.
3	Sabe hacer o contestar lo mínimo necesario; necesita apoyo para resolver situaciones imprevistas.
2	Sabe hacer o contestar algo, pero necesita apoyo para llegar al estándar.
1	No sabe hacer o contestar.

En evaluación	Calificacion
Escucha atentamente según instrucciones y correcciones comunicadas por su jefe directo.	
Consulta sus dudas a quién corresponde y siguiendo los canales formales.	
Ayuda a crear ambientes de confianza para plantear problemas.	
Es respetuosa/o al entregar y aceptar sugerencias y críticas.	
Transmite sólo información confirmada, evitando rumores.	
Aporta ideas, pensamientos, opiniones y sugerencias al equipo de trabajo.	
Orienta adecuadamente a sus compañeros y compañeras acerca de nuevos procedimientos de la empresa.	
Calificación total	

Observaciones

Páginas de evaluación de competencias conductuales

Pauta de evaluación competencia técnica 1
Cosechar la uva

Ptos.	Descripción
5	Se ha desarrollado plenamente y es capaz de enseñar a otros/as.
4	Sabe hacer y contestar plenamente y resolver situaciones imprevistas y difíciles.
3	Sabe hacer o contestar lo mínimo necesario; necesita apoyo para resolver situaciones imprevistas.
2	Sabe hacer o contestar algo, pero necesita apoyo para llegar al estándar.
1	No sabe hacer o contestar.

En evaluación	Calificacion
Identifica implementos para cosechar la uva.	
Respeta normativa sobre fumar, comer y beber agua.	
Identifica racimos que no deben ser cosechados.	
Identifica en un racimo plagas, enfermedades y daños.	
Manipula correctamente el racimo.	
Traslada sus herramientas respetando las normas de higiene y seguridad de la empresa.	
Distribuye correctamente las bandejas cosecheras.	
Cumple las instrucciones del Supervisor.	
Devuelve los implementos al Supervisor.	
Identifica tamaño y color de la baya, según la variedad de la uva.	
Cosecha respetando madurez, calibre y tamaño mínimo de grano y racimo.	
Calificación total	

Observaciones

Firma trabajador/a Firma evaluador/a

Pauta de evaluación competencia técnica 2
Limpiar la uva

Ptos.	Descripción
5	Se ha desarrollado plenamente y es capaz de enseñar a otros/as.
4	Sabe hacer y contestar plenamente y resolver situaciones imprevistas y difíciles.
3	Sabe hacer o contestar lo mínimo necesario; necesita apoyo para resolver situaciones imprevistas.
2	Sabe hacer o contestar algo, pero necesita apoyo para llegar al estándar.
1	No sabe hacer o contestar.

En evaluación	Calificación
Corta el racimo y lo limpia enseguida.	
Toma el racimo por el pedúnculo.	
Elimina las bayas que estén fuera de la norma (pauta).	
Bota los desechos en el saco de la carretilla.	
Utiliza los implementos adecuados para realizar una buena limpieza.	
Lava las tijeras con agua hipoclorada.	
Calificación total	

Observaciones

Firma trabajador/a Firma evaluador/a

Páginas de evaluación de competencias técnicas

La sumatoria de los puntajes obtenidos por los trabajadores en la Evaluación se compara con una escala que se entrega en esta parte de la GAEC, de modo que tanto ellos como el Formador Líder puedan determinar cómo están con relación al desarrollo de las competencias evaluadas.

Evaluación

¿Para qué evaluamos?

La evaluación que le presentamos a continuación le ayudará a conocer y perfeccionar su desempeño laboral. Al término de esta evaluación, el Formador le entregará su puntaje total.

De 345 a 293 puntos, PUEDE ENSEÑAR: usted es un/a trabajado/ar que domina los conocimientos y las prácticas técnicas y conductuales necesarias para realizar un trabajo de alta calidad. Su nivel destaca en esta acción, convirtiéndose en un ejemplo para otros.

De 292 a 237 puntos, APLICA CORRECTAMENTE. Domina y aplica las Competencias Técnicas y Conductuales necesarias para realizar su trabajo de manera eficaz. Demuestra alto dominio de las acciones que requiere su trabajo.

De 236 a 183 puntos, REQUIERE PROFUNDIZAR. Necesita perfeccionar el aprendizaje y desarrollo de algunas competencias técnicas y conductuales para realizar un trabajo de mayor calidad.

De 182 a 126 puntos, REQUIERE REFORZAMIENTO Comprende competencias técnicas y conductuales necesarias para hacer un trabajo de calidad. En la práctica, realiza la acción según lo solicitado, sin embargo necesita reforzar el desarrollo de algunas competencias y ejercitar más para mejorar su desempeño.

De 125 a 69 puntos, REQUIERE APRENDER. Está en proceso de aprender y aplicar las competencias técnicas y conductuales necesarias para realizar un trabajo de calidad.

Tras la Evaluación se incluye información complementaria de interés para trabajadores y empresa, como la referida a la Responsabilidad Social Empresarial, OIT y Normas ISO.

OIT y la RSE

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Los seres humanos sabemos que nuestras acciones tienen consecuencias. Como sabemos que nuestras acciones tienen consecuencias, somos "responsables" de lo que hacemos (o no hacemos) y decimos (o no decimos).

Al igual que las personas, los gobiernos y a las empresas son responsables de las acciones que cometen.

¿Qué es la RSE?

No hay una definición única de RSE, sólo hay acuerdos entre los diferentes actores que forman parte de ella: sociedad civil – gobiernos – empresas. Veamos cuáles son estos acuerdos:

- Implica el **compromiso -voluntario- de una empresa de ocuparse de su papel en la sociedad** como productora, empleadora, vendedora, cliente y miembro de la ciudadanía, de manera responsable y sostenible en el tiempo.
- Son las acciones de las empresas que van más allá del cumplimiento de la ley. **Se refiere a reconocer la responsabilidad de una empresa hacia todos los grupos a los que influyen sus acciones**.
- A través de la RSE las empresas **alcanzan un equilibrio entre las cuestiones económicas, medioambientales y sociales**.

OIT, RSE y NORMAS ISO

Cuando una empresa trabaja con RSE:

- ✓Hay un reconocimiento de la dimensión social del trabajo, de los trabajadores como personas y como sujetos de derechos.
- ✓Hay establecimiento para un diálogo transparente y franco.
- ✓Hay desarrollo de las confianzas y del respeto mutuo.
- ✓Hay respeto irrestricto a los derechos laborales, trato justo, a no ser discriminado, a la libertad de información, de conciencia, de asociación, de negociación colectiva, entre otros.

La OIT promueve la RSE a través del diálogo tripartito (3 partes):

- **Gobierno,**
- **Empresarios**
- **Trabajadores organizados**

Para facilitar este diálogo, se crean, por ejemplo, las "Mesas de diálogo agrícola".

RSE y normas ISO

La **Organización Internacional para la Estandarización** o **ISO** (en inglés, *International Organization for Standardization*), es un organismo que nace después de la Segunda Guerra Mundial (1947) para promover el desarrollo de normas a nivel mundial de calidad de fabricación, comercio y comunicación. Las normas desarrolladas por ISO son de adopción voluntaria.

Que una empresa este "certificada bajo las normas ISO", significa que ofrece un producto elaborado con los mejores procesos de calidad, incluyendo un buen ambiente laboral para sus trabajadores. Su empresa está certificada por la ISO.

Cada vez más, gobiernos y empresas compradores de productos o servicios exigen la certificación ISO a sus proveedores (empresas que les venden). Podríamos decir, que en este sentido las Normas ISO y la RSE cada vez se encuentran más vinculadas.

2.3.4. La capacitación con la GAEC

El proceso de aprendizaje se construye en interacción con los demás y se desarrolla en forma diferente en cada persona. Estos dos elementos son la base de la GAEC, que busca dar una respuesta efectiva a las necesidades y expectativas de los trabajadores que se capacitan, pues es una herramienta que los considera como seres integrales, y no únicamente como "fuerza de trabajo" o "mano de obra".

El componente de formación en aula con la GAEC (guiado por un tutor del OTEC y un Formador Líder SIMAPRO) en el piloto se desarrolló a través de un curso de 56 horas presenciales y 36 horas de autoaprendizaje, período al que se suma, posteriormente, la fase práctica, que incluye la aplicación de la Evaluación por parte del Formador Líder.

La aplicación de las guías se realiza utilizando una metodología de aprendizaje participativa, que involucra a los trabajadores que se capacitan y al personal que cumple funciones de mando medio y superior: éstos últimos asumen el rol de **facilitadores** en el trabajo con las GAEC, especialmente en la entrega de las competencias técnicas. Esta responsabilidad implica un nuevo papel del supervisor al interior de la empresa, y constituye un cambio cultural -no menor- por cuanto debe liderar la generación de espacios de participación de los trabajadores, y ser sistemático en la toma y entrega de datos de indicadores al coordinador SIMAPRO, entre otras funciones.

En cuanto al cierre del proceso, éste se efectúa con la calificación del trabajador respecto de los contenidos estudiados con la GAEC, lo que debiera ser un insumo para que la empresa destine su inversión futura a capacitación, centrándose en ir disminuyendo y cerrando brechas de competencia.

Obedeciendo a la relevancia que tiene el Formador Líder SIMAPRO, el OTEC Interfases Capacitación Ltda., elaboró un manual de apoyo para quienes se desempeñen como tales dentro de la empresa. A continuación se presenta su índice, para dar cuenta de los temas tratados.

Índice

¿POR QUÉ ESTE MANUAL?	5
EL ROL FORMADOR LÍDER SIMAPRO	6
GUIA DE AUTOFORMACION Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (GAEC)	9
SIMAPRO Y REUNIONES DE RETROALIMENTACIÓN	16
ANEXOS	26

2.4. Los resultados obtenidos en la capacitación con la GAEC

Para la realización de los cursos con las GAEC se contó con el apoyo del Programa de Becas Sociales 2008 del OTIC AGROCAP-SENCE, el cual permitió financiar la capacitación de 303 trabajadores transitorios, de un total de 325 cupos asignados. La ausencia de 22 personas se motivó, mayoritariamente, en el cruce del período de la capacitación con el término de la cosecha y packing de nueces e inicio de otras faenas que ocupan personal de temporada, por lo que privilegiaron trabajar.

2.4.1. Datos estadísticos

La distribución de los participantes por empresa, instalación y proceso se muestra en el siguiente cuadro:

Empresa	Instalación	Proceso	Participantes
Agrícolas Cruz del Sur	Fundo Agua Santa	Cosecha de uva de mesa	22
Agrícolas Cruz del Sur	Fundo Agua Santa	Packing de uva de mesa	20
Agrícolas Cruz del Sur	Fundo Almahue	Cosecha de uva de mesa	23
Agrícolas Cruz del Sur	Fundo Almahue	Packing de uva de mesa	22
Agrícolas Cruz del Sur	Fundo Santa Ana	Trabajos complementarios cosecha uva de mesa	21
Longovilo S.A	Fundo La Candelaria	Cosecha de uva de mesa	25
Longovilo S.A.	Fundo La Candelaria	Packing de uva de mesa	25
Aconex	Fundo Los Maitenes	Cosecha de uva de mesa	23
Aconex	Fundo Los Maitenes	Packing de uva de mesa	25
Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A.	Planta Requinoa	Packing de manzanas	24
Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A.	San Felipe	Cosecha de uva de mesa	24
Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A.	San Felipe	Cosecha de uva de mesa	24
Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A.	Planta Curicó	Packing de manzanas	25

Del total de participantes capacitados, 76% fueron mujeres (231) y 24%, hombres (72). En cuanto a su **situación educacional**, 16,5% tenía educación básica incompleta y 23,1% educación media sin finalizar.

Situación Educacional	Número de trabajadores	Porcentaje%
Básica incompleta	50	16,5
Básica completa	62	20,5
Media incompleta	70	23,1
Media completa	112	37
Superior técnica profesional incompleta	1	0,3
Superior técnica profesional completa	5	1,7
Universitaria incompleta	2	0,7
Universitaria completa	1	0,3
Total	**303**	**100**

Con respecto a la edad de los trabajadores transitorios intervinientes, se puede apreciar en la siguiente tabla que el mayor porcentaje de participación se presentó entre los 37 y los 40 años, con 32%, seguido por el rango de edad de 17 a 26 años, con 27%, y el grupo de 27 a 36 años, con 24%. Luego se produce una declinación en los grupos de 47 a 56 y de 57 a 66 años, con 13% y 4%, respectivamente.

Edad	Total
17-26	27%
27-36	24%
37-46	32%
47-56	13%
57-66	4%
Total	**100%**

En cuanto a la variable **Asistencia**, se contó con una del 100% en 273 participantes y una parcial de 86% en 30 participantes. Esto, llevado a una equivalencia de asistencia completa y parcial arroja:

Asistencia	Total
Parcial	10%
Completa	90%
Total	**100%**

2.4.2. Testimonios de trabajadores capacitados con la GAEC

La capacitación con la GAEC significó una mejora en la comunicación dentro del grupo de trabajadores, y de éstos con los mandos medios y superiores. Ello quedó plasmado en los testimonios que fueron recogidos tras finalizar los distintos cursos.

Testimonios:

"Aprendí a tener confianza en mí misma, a decir las cosas sin miedo, a desenvolverme y hablar con respeto a mis compañeras."

"Aprendí a decir las cosas de buena manera, a que el otro me diga lo que piensa, a escuchar, ahora conozco más a mi jefe y él a mí."

"Aprendimos a perder el miedo a lo nuevo y a saber que somos capaces."

"Puedo dar y recibir retroalimentación siempre con respeto."

"Antes, yo pensaba que lo que hacía no tenía valor. Pero después de capacitarnos con la GAEC me di cuenta de lo mucho que sabía, de lo delicado que es trabajar con fruta para los clientes extranjeros tan exigentes que tenemos. Ahora me gusta venir a mi trabajo."

"Me di cuenta que la empresa es una sola y que cualquier cosa que yo haga no sólo me afecta a mí, sino también a mi equipo de trabajo, al país entero (…)
Lo mejor de todo es que aprendí a comunicarme mejor con mis compañeras y con mi jefe."

"Ahora sé cuánto vale mi trabajo, que puedo aprender cada día y que tengo muchas cosas para compartir."

"Este curso fue muy importante para mí porque pude valorarme como trabajador. También fue importante porque me di cuenta de que había cosas que yo pensaba que las hacía bien, pero en realidad no era así."

Los cursos de capacitación con la GAEC culminaron con una ceremonia donde, aparte de entregarse un certificado a cada trabajador participante, se compartieron experiencias de lo vivido y se entablaron diálogos acerca de las etapas siguientes, que correspondían a la implementación efectiva del SIMAPRO.

2.4.3. Evaluación de aprendizajes y propuestas de mejora

Como cierre de cada curso de capacitación con la GAEC se realizó una evaluación práctica de los aprendizajes logrados por los trabajadores, por lo que, reunidos en grupos de cuatro integrantes como máximo, debieron escoger un problema que se diera habitualmente en su labor y que afectara negativamente la productividad.

Cada grupo debió presentar y exponer su trabajo al curso, lo que permitió animar una reflexión general acerca de los distintos problemas que se escogieron. Fueron relevantes las propuestas que se sugirieron para solucionarlos, las que fueron complementadas por los aportes de los distintos grupos.

Tras esto, y de acuerdo a una pauta de evaluación, cada trabajador participante, primero de manera individual, y luego en consenso con el tutor del OTEC, se asignó una calificación por su desempeño, utilizando las siguientes:

Nivel	Criterio
5. Transfiriendo	Su desempeño destaca en esta acción, constituyéndose como un referente para otros.
4. Aplicando	Su desempeño responde al estándar esperado, evidenciando dominio sobre la acción evaluada.
3. Reforzando	Su desempeño evidencia dominio de la acción evaluada, aunque se beneficiaría de un reforzamiento específico.
2. Comprendiendo	Realiza esta acción de acuerdo a lo estipulado, pero requiere profundizar para ejecutar la acción de manera efectiva.
1. Conociendo	Logra desarrollar la acción, pero requiere apoyo integral para mejorar el desempeño en esta acción.

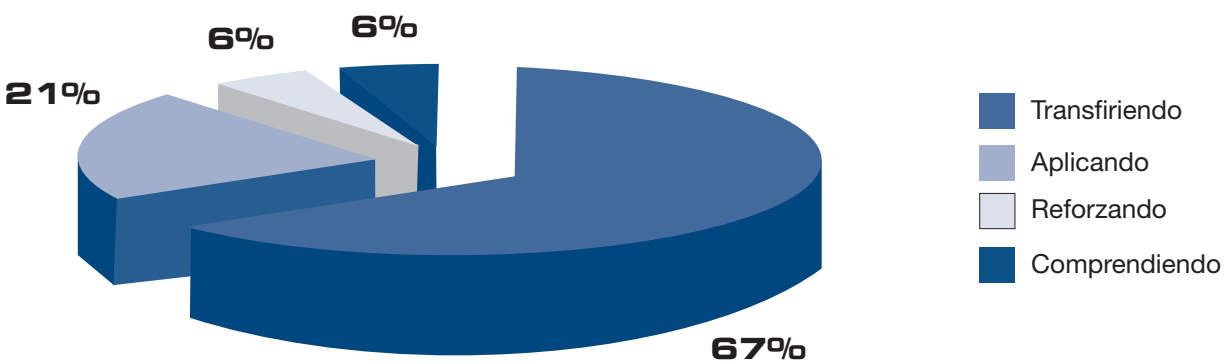
2.4.4. Evaluación en contexto laboral

La evaluación en contexto laboral, posterior a la capacitación con la GAEC, fue realizada solo por el 23,1% del total de los participantes capacitados, es decir, 70 trabajadores. Los motivos de este bajo nivel de respuesta son múltiples, entre los cuales se pueden señalar:

- La carga de trabajo en la temporada sumada a la inexperiencia evaluativa, impidió realizarla.
- Aún no está instalada la cultura de autoevaluación entre los trabajadores y entre los supervisores, por ende, hay una resistencia natural a realizar esta actividad.

Resultados de la evaluación

Cuando se realiza la autoevaluación, los trabajadores son más autoexigentes, por lo que tienden a ubicarse en un nivel más bajo de desarrollo. Por su lado, los supervisores tienden a evaluarlos en un nivel superior, de modo que el promedio entre ambas instancias refleja que el 67% de los trabajadores se hallan en el nivel transfiriendo, seguido del 21% en aplicando y de un 6% en reforzando y comprendiendo, lo que se presenta de manera gráfica en el cuadro:



2.4.5. Propuestas de mejora generadas en la capacitación con las GAEC

A partir de los 13 cursos de capacitación con la GAEC, producto de la reflexión e inclusión de las personas que participaron en ellos, surgieron **161 Propuestas de Mejora** de parte de los trabajadores.

Dada la cantidad y diversidad de propuestas surgidas, el OTEC elaboró una planilla Excel (ver Anexos) donde el tutor que aplicó la guía debía clasificarlas según áreas –seguridad, ambiente laboral, proceso, higiene- para luego ser entregadas a la contraparte de la empresa, a objeto de que a nivel interno determinasen su viabilidad, asignasen responsables de implementarlas y fijasen una fecha de ejecución.

Algunas de estas propuestas se presentan a continuación en testimonios gráficos.

Seguridad: confección de fundas de tijeras con material de desecho. Evita cortes, punciones y heridas en la cosecha, trabajo en verde, poda.

Ambiente laboral: habilitación de una cancha de fútbol y elaboración, con material de desecho, de asientos para ver televisión.

Ambiente laboral: Reactivación de la biblioteca para los trabajadores.

Ambiente laboral: pintura fachadas colectivos. Responsabilidad Social.

Ambiente laboral: Arreglo y equipamiento de salas de entretención.

Higiene y seguridad: carros porta bidones de agua para la cosecha.

Proceso: adquisición de un contador de racimos, lo que optimiza la productividad.

2.5. Aplicación del SIMAPRO

La flexibilidad de la metodología permitió adaptarla a la realidad de la empresa frutícola exportadora de fruta fresca de nuestro país, donde la GAEC fue una herramienta clave de apoyo para su implementación. De este modo, se pudo capacitar a los trabajadores en forma previa a las mediciones, en un período de baja demanda de mano de obra en el sector.

Esta característica, además, permitió establecer cuatro niveles de aplicación del SIMAPRO durante la experiencia piloto en Chile.

Niveles de aplicación de la experiencia en Chile.

NIVEL 1 GAEC Formación	NIVEL 2 GAEC + Evaluación	NIVEL 3 Medición y Analisis RRA	NIVEL 4 Gestión
Capacitación por Competencias utilizando la GAEC ▼ Desarrollo de competencias técnicas y conductuales ▼ Formulación de propuestas de mejora ▼ Evaluación a través de caso práctico	Capacitación por Competencias utilizando la GAEC ▼ Desarrollo de competencias técnicas y conductuales ▼ Formulación de propuestas de mejora ▼ Evaluación por competencias, parte 3 de la GAEC en contexto laboral ▼ Resultados de evaluación de aprendizajes	**Comité Táctico** Objetivos, indicadores, puntos de efectividad, recursos, plan comunicacional ▼ **Comité Operativo** Validación de indicadores, reuniones de retroalimentación, mediciones, análisis, gráficos, propuestas de mejora, cápsula de capacitación ▼ Seguimiento propuestas de mejora ▼ Entrega de resultados para toma de decisiones ▼ Evaluación del impacto	**Comité Estratégico** Articula objetivos del SIMAPRO con los de la empresa, asigna recursos y responsabilidades operativas, define las áreas a implementar, plan comunicacional ▼ Gestión de resultados de la evaluación de la GAEC y mediciones, desempeños de los comités, evaluación de la inversión, extención a otras áreas ▼ Elaboración de la propia GAEC ▼ Mejoras e incentivos ▼ Red SIMAPRO Chilena/Latinoamericana

2.5.1. Comités y actores SIMAPRO

La implementación del SIMAPRO en una organización requiere establecer una estructura, cuyos componentes deben asumir distintas responsabilidades que, en conjunto, permiten la existencia, continuidad y mejora de la empresa. Esta estructura está dada por la existencia de las siguientes instancias:

- **Comité Estratégico.** Lo integran los altos gerentes de la empresa, quienes deben vincular sus objetivos estratégicos con el SIMAPRO; determinar la implementación de la metodología (con objetivos a corto, mediano y largo plazo), y las áreas o departamentos en que se comenzará a aplicar. También deben acordar la participación de la empresa en la red chilena y latinoamericana del SIMAPRO.

- **Comité Táctico de la instalación**. Lo conforman la gerencia o jefatura zonal, el administrador, el jefe de planta, el sub-administrador, el jefe de administración y finanzas, el Coordinador SIMAPRO, el o los Formadores Líderes, el encargado de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y cualquier otra persona que la jefatura de la organización estime conveniente. Este comité, en concordancia con los objetivos planteados a nivel estratégico, debe determinar indicadores y puntos de efectividad de los procesos a medir, así como la periodicidad de sus reuniones, monitorear resultados, tomar decisiones sobre la base de análisis y dar respuesta a propuestas de mejora, entre otros.

- **Comité Operativo de la instalación.** Lo integran los trabajadores capacitados con la GAEC, el o los Formadores Líderes, el Coordinador SIMAPRO, el encargado de BPA y representantes del cliente interno, del comité paritario y de organizaciones de los trabajadores, si las hubiese. Analizan el comportamiento de los indicadores, hacen propuestas de mejora y seguimiento de las mismas. A su vez, participan del proceso de aprendizaje permanente.

- **Coordinador SIMAPRO.** Es la persona encargada de administrar las mediciones de los indicadores en una planilla computacional o software de análisis que disponga la empresa, a objeto de construir los gráficos con resultados que permitan tomar decisiones en forma oportuna. Es elegido por el Comité Táctico de cada planta/fundo.

- **Formador Líder SIMAPRO.** Generalmente es un supervisor o una jefatura de mando medio, y sus funciones son colaborar con el tutor del OTEC en la aplicación de la GAEC, guiar las RRA y realizar el registro de las mediciones del SIMAPRO. El Formador Líder es, ante todo, un educador, que debe preocuparse de que las personas a su cargo desarrollen conocimientos, actitudes y habilidades.

- **Monitores SIMAPRO.** Son trabajadores capacitados con la GAEC que se han destacado como líderes entre sus pares, motivando la implementación de la metodología en la empresa y asumiendo responsabilidades en las RRA (como la secretaría u otra función). Ellos colaboran con el Formador Líder y el tutor del OTEC en la capacitación e inducción de los trabajadores nuevos y antiguos.

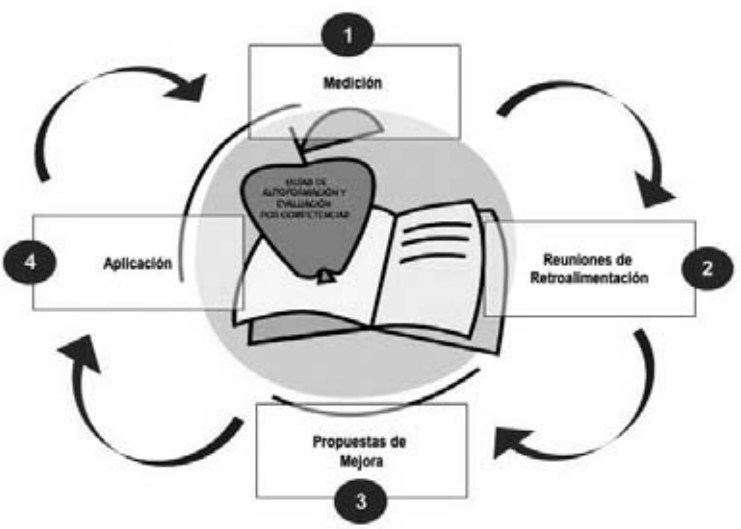
En general, las empresas participantes del plan piloto y que aplicaron las mediciones formaron los comités, cuyo funcionamiento se puede calificar de irregular por la falta de oportunidad y continuidad en el registro de los datos, el seguimiento del proceso y la respuesta a las propuestas de mejora (ya sea surgidas en la etapa de capacitación o en las reuniones de retroalimentación).

Asimismo, y en general, se pudo constatar que los Coordinadores SIMAPRO cumplieron la función de facilitadores en las reuniones de retroalimentación, mientras que los Formadores Líderes adoptaron un rol pasivo, tanto en la entrega oportuna de la información de las mediciones como en la elaboración de cápsulas de capacitación.

2.5.2. Mediciones, planillas y responsabilidades

Tal como ya se ha señalado en esta sistematización, la gestión del SIMAPRO es dinámica y obedece a un proceso de adecuación, aprendizaje y mejora continua. En este contexto, el *comenzar* es transitar de una cultura de mando unidireccional a una de participación, comunicación, reflexión, medición y aprendizaje permanente.

Lo anterior, es un ejercicio que se debe repetir en el tiempo, de modo que, con regularidad, la alta gerencia debe revisar y evaluar la implementación del SIMAPRO y comenzar un ciclo nuevo. Igualmente, hay momentos donde la alta dirección de la empresa debe intervenir en el proceso; por ejemplo, cuando se deben adoptar decisiones sobre una propuesta de mejora que surgió en el marco del SIMAPRO e implica recursos o el cambio en procedimientos o políticas. Asumir decisiones oportunas significa administrar el cambio de una gestión exitosa de la metodología.



Fuente: OTEC Interfases

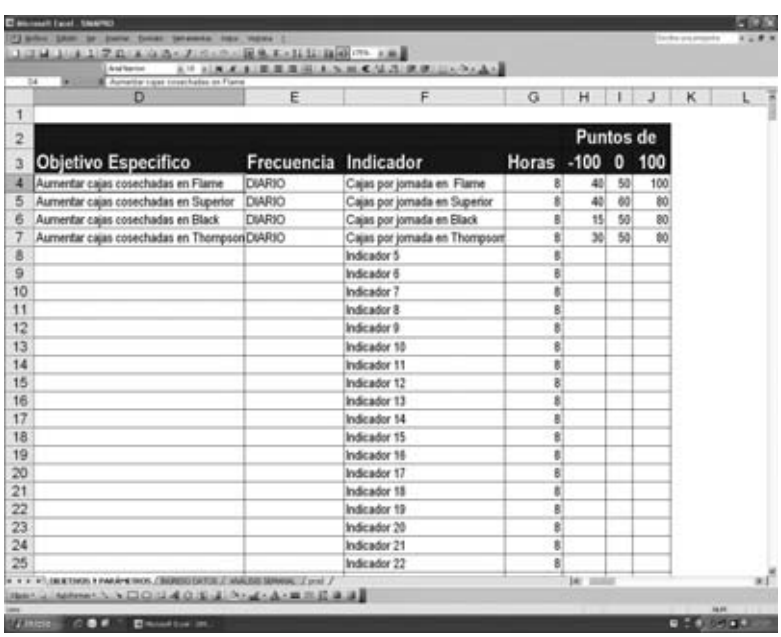
- **Definición de objetivos.** Para medir, primero se debe tener claro qué es lo que se va a medir. Dicha función es parte de las responsabilidades del Comité Táctico, que debe definir los objetivos (de productividad, de calidad, de ambiente laboral, entre otros), que determinarán la orientación que se le debe dar al proceso, a los recursos y esfuerzos para cumplir con los propósitos de la organización. Cada objetivo que se defina debe ser claro, medible y observable.

- **Definición de indicadores y puntos de efectividad.** El Comité Táctico deberá definir los indicadores y los puntos de efectividad, los cuales se irán midiendo sistemáticamente en pos de la mejora continua. Su seguimiento se realizará en las reuniones de retroalimentación.

A continuación se presenta un ejemplo de objetivos, indicadores y puntos de efectividad, definidos para el proceso de cosecha.

Ejemplo Indicadores SIMAPRO para el proceso de cosecha								
Nº	Área	Objetivo específico	Indicador	Unidad de medición	Frecuencia de medición	-100	0	100
1	Productividad	Aumentar cantidad de cajas cosechadas por jornada por persona	Cantidad de cajas cosechadas por persona por jornada	Cajas por jornada (9 horas)	Diaria	30	50	110
2	Productividad	Disminuir los tiempos muertos durante la jornada	Tiempo muerto durante la jornada	Minutos/ Jornada	Diaria	120	30	15
3	Prevención de riesgos	Disminuir los días perdidos por accidentes en temporada de cosecha	Días perdidos en temporada de cosecha	Días de la semana	Semanal	15	10	0
4	Ambiente laboral	Mejorar el ambiente laboral	Número de evaluaciones positivas/total de evaluaciones	Total de evaluaciones	Semanal	0	6	11

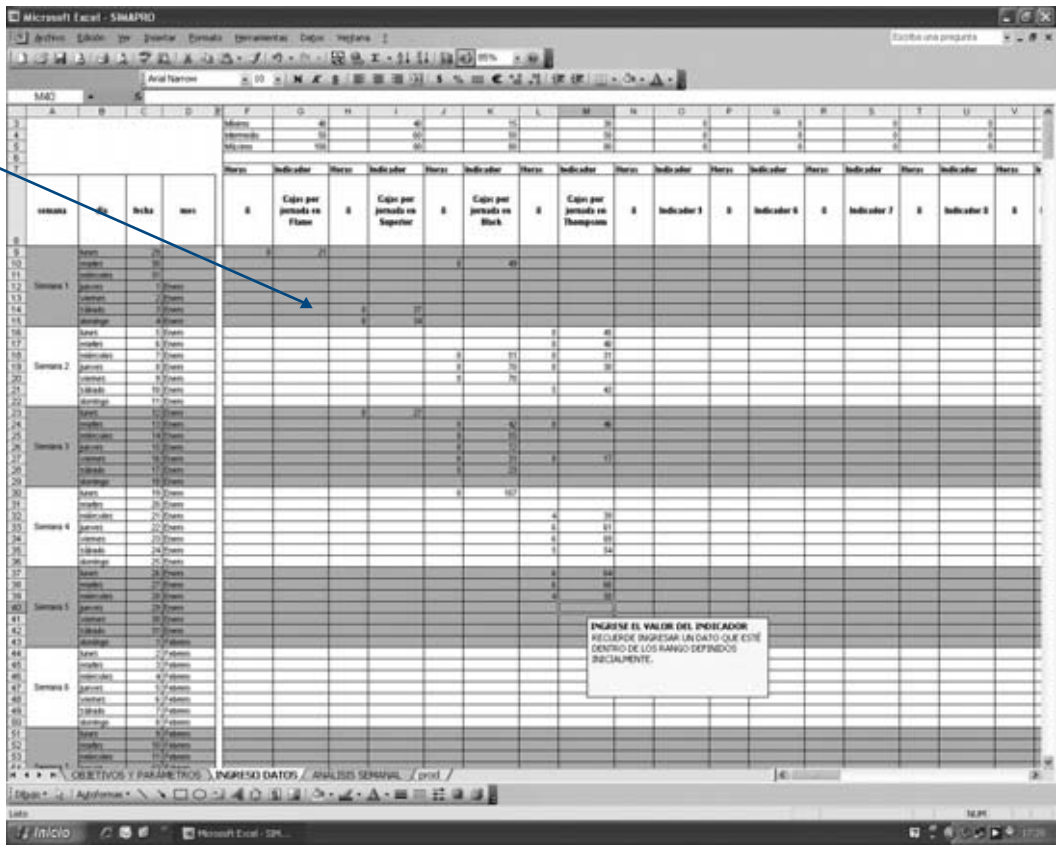
Definidos los objetivos, indicadores y puntos de efectividad, estos deben ser ingresados a una planilla computacional elaborada por el OTEC, de modo de llevar un registro de la información necesaria por proceso e indicador. Los resultados numéricos que se obtengan se traducirán en gráficos.



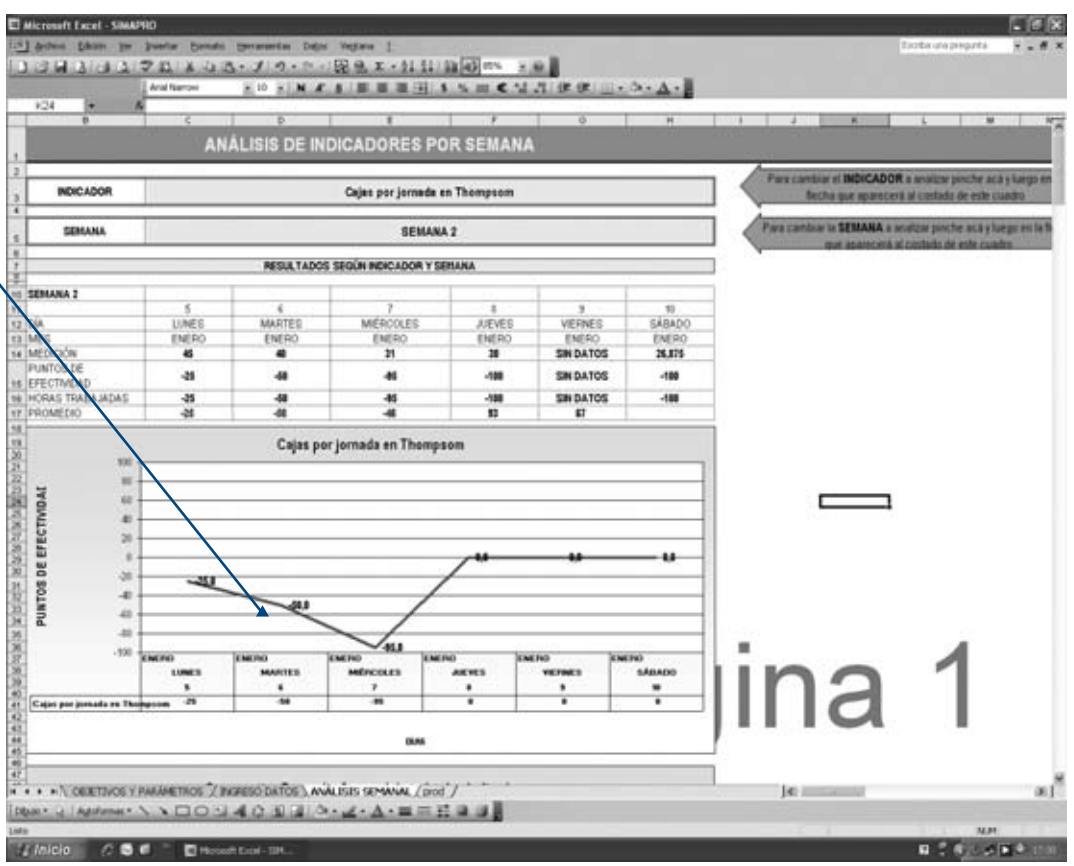
	Objetivo Especifico	Frecuencia	Indicador	Horas	Puntos de -100	0	100
4	Aumentar cajas cosechadas en Flame	DIARIO	Cajas por jornada en Flame	8	40	50	100
5	Aumentar cajas cosechadas en Superior	DIARIO	Cajas por jornada en Superior	8	40	60	80
6	Aumentar cajas cosechadas en Black	DIARIO	Cajas por jornada en Black	8	15	50	80
7	Aumentar cajas cosechadas en Thompson	DIARIO	Cajas por jornada en Thompson	8	30	50	80
8			Indicador 5	8			
9			Indicador 6	8			
10			Indicador 7	8			
11			Indicador 8	8			
12			Indicador 9	8			
13			Indicador 10	8			
14			Indicador 11	8			
15			Indicador 12	8			
16			Indicador 13	8			
17			Indicador 14	8			
18			Indicador 15	8			
19			Indicador 16	8			
20			Indicador 17	8			
21			Indicador 18	8			
22			Indicador 19	8			
23			Indicador 20	8			
24			Indicador 21	8			
25			Indicador 22	8			

El Coordinador SIMAPRO deberá ingresar semanalmente a la planilla los datos de productividad del equipo capacitado con la GAEC, cuidando de llenar todos los campos que se le solicitan (Paso 1). Esta información es el insumo para generar la gráfica de productividad de la semana, que será analizada y reflexionada en la reunión de retroalimentación (Paso 2).

Paso 1


Microsoft Excel - SIMAPRO
OBJETIVOS Y PARAMETROS
INGRESO DATOS
ANALISIS SEMANAL
INGRESE EL VALOR DEL INDICADOR
RECUERDE INGRESAR UN DATO QUE ESTÉ DENTRO DE LOS RANGO DEFINIDOS INICIALMENTE.

Paso 2


Microsoft Excel - SIMAPRO
ANÁLISIS DE INDICADORES POR SEMANA
INDICADOR
Cajas por jornada en Thompsom
SEMANA
SEMANA 2
RESULTADOS SEGÚN INDICADOR Y SEMANA
SEMANA 2
LUNES
MARTES
MIÉRCOLES
JUEVES
VIERNES
SÁBADO
ENERO
MEDICIÓN
PUNTOS DE EFECTIVIDAD
HORAS TRABAJADAS
PROMEDIO
SIN DATOS
Cajas por jornada en Thompsom
PUNTOS DE EFECTIVIDAD
DIAS
OBJETIVOS Y PARAMETROS
INGRESO DATOS
ANALISIS SEMANAL
jina 1

2.5.3. Reuniones de retroalimentación

Dentro de la gestión del SIMAPRO, las reuniones de retroalimentación son el centro nuclear del desarrollo de esta metodología, y ellas se realizan una vez terminada la aplicación de la GAEC. En las empresas que participaron de la experiencia piloto, y antes de comenzarse estas sesiones, se entregó a los trabajadores capacitados, Formadores Líderes y Coordinador, una polera como símbolo de la implementación de la metodología.

Trabajadora con polera SIMAPRO

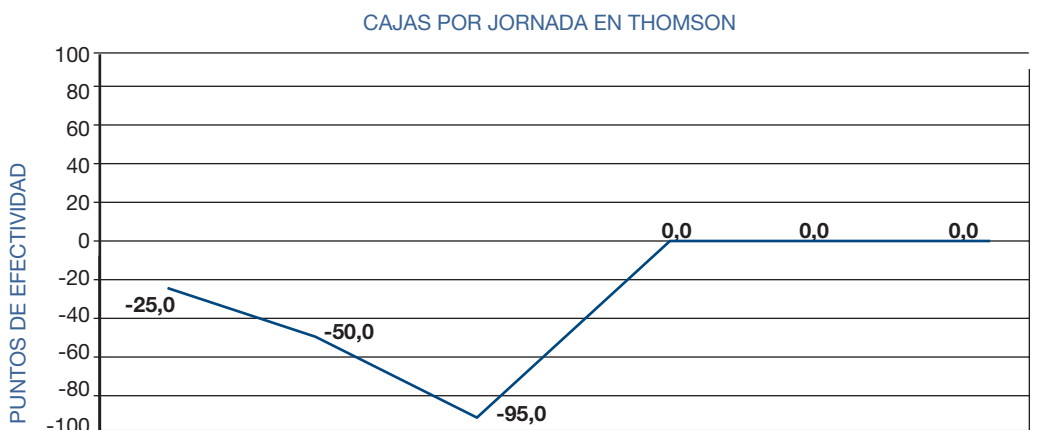
En las RRA se evalúa la semana de trabajo y se analizan sus resultados, buscando una causa raíz cuando la productividad esté baja o muy alta. Esta es una instancia propicia para que todos participen y reflexionen acerca de los puntos que se están midiendo.

En estas imágenes se presentan distintos momentos de reuniones de retroalimentación realizadas en las empresas piloto.

Estructura de las reuniones de retroalimentación

La reunión de retroalimentación está estructurada de modo de permitir su dirección y desarrollo en un ambiente de colaboración e intercambio de saberes, que permitan resolver o mejorar los problemas detectados, y reforzar lo bien hecho. Sus pasos son:

1. Saludar y preguntar a los trabajadores cómo les fue en la semana.
2. Dar seguimiento a las propuestas de mejora surgidas en la capacitación con la GAEC o en una sesión anterior.
3. Analizar la semana a través de la revisión de los gráficos para ver el cumplimiento de los indicadores. Estos gráficos se confeccionan con las mediciones diarias que realiza el Formador Líder y entrega al Coordinador para su ingreso a la planilla. Como ejemplo, se analiza el gráfico correspondiente a la Semana 2 de un proceso de cosecha de uva, variedad Thompson.



	ENERO Lunes 5	ENERO Martes 6	ENERO Miércoles 7	ENERO Jueves 8	ENERO Viernes 9	ENERO Sábado 10
Cajas por jornada en Thomson	-25	-50	-95	0	0	0

4. En el análisis de los resultados se determina si estos son atribuibles a los trabajadores o a factores externos no controlables por ellos, como lluvia, día nublado, condición de la fruta, cumplimiento de la pauta de trabajo, etc. Importante es, además, analizar los resultados que están por sobre el punto medio de efectividad, de modo de valorar los aportes de los trabajadores e incentivar el desempeño conducente a la mejora continua y superación de metas.

Para el análisis de los gráficos se propone utilizar la pedagogía de la pregunta de los **Cinco Por Qué,** que permite llegar a la raíz de un problema y no quedarse sólo en su(s) consecuencia(as).

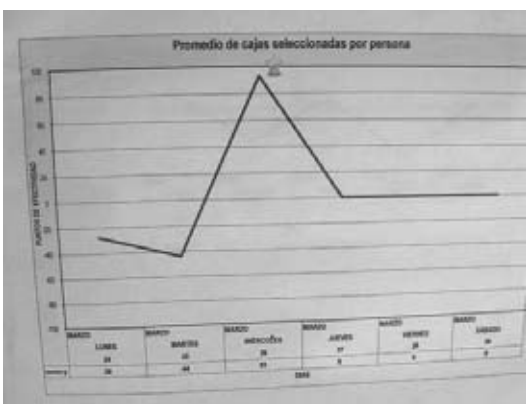
Etapa de reflexión	Tipo de pregunta	Pregunta	Respuestas
Articulación del problema	"Qué"	¿Qué sucedió el día miércoles 7, que bajó la producción?	• La cosecha fue lenta • Pocas personas cosecharon • Escaso número de cajas • Mala distribución de las cajas • Las personas con más fuerza se apoderaron de las cajas
Análisis del problema	"Por qué"	¿Por qué piensan que sucedió?	• Hay una mala distribución de las cajas cosecheras
Generación de hipótesis de teoría y solución	"Cómo"	¿Cómo podríamos hacer la tarea de otra forma?	• Que el supervisor distribuya equitativamente las cajas • Que los más lentos compartan sus cajas con los demás
Formulación de la acción	"Cuándo" y "De qué"	¿Cuándo y de qué manera aplicaría la nueva forma de realizar la labor?	• Que a contar de mañana sea el supervisor quien distribuya las cajas entre los trabajadores

5. Una vez que las causas están identificadas y existe acuerdo en el grupo, se formulan propuestas de mejora para solucionar los problemas que se hallaron, asignando responsables y tiempos de ejecución.

Problema	Propuesta de mejora	Responsables (nombre y firma)	Medios y recursos	Fecha de cumplimiento	Estado Actual
Cantidad de cajas por cosechero	Que el supervisor las distribuya equitativamente antes de comenzar la jornada	• Trabajador que hizo la propuesta • Colosero • Supervisor	• Coordinación • Cajas	Inmediata	Realizado

Cabe recordar que el tratamiento que la administración le otorgue a las propuestas de mejora es un indicador clave para el éxito de la implementación del SIMAPRO en la empresa, por cuanto la transparencia en la toma de decisiones genera confianza y compromiso entre las partes involucradas.

Además, es recomendable que los acuerdos adoptados en las reuniones, la ejecución de las propuestas de mejora u otras informaciones de interés, se publiquen en el diario mural elaborado por el equipo SIMAPRO, como se ilustra en las fotografías.

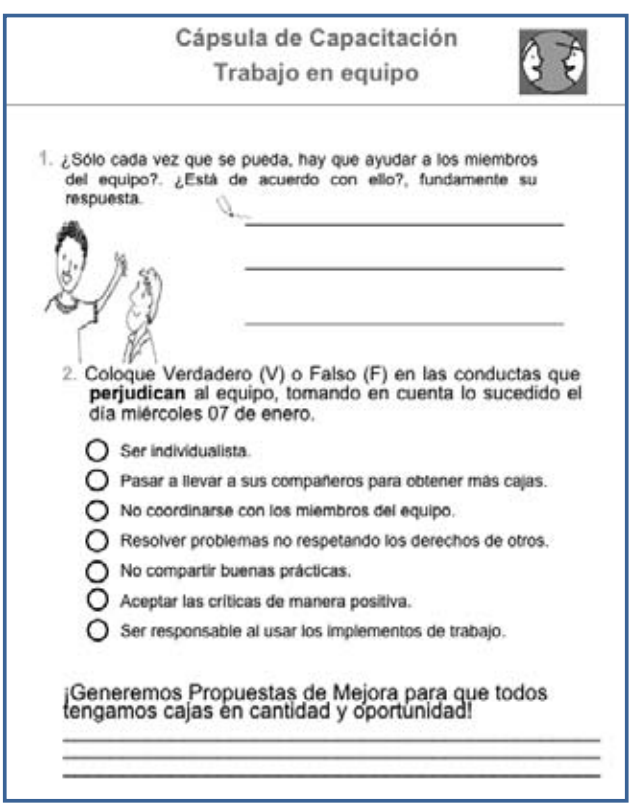


6. Desarrollo de cápsula de capacitación o micro aprendizaje. Estas cápsulas tienen una duración breve, y su principal objetivo es homologar algunos criterios de operación en el área y en la empresa, abordando sus características y razones. También se utilizan para actualizar o recordar procedimientos o normas de operación que están influyendo en el desempeño, o implican riesgos para la salud y seguridad en el trabajo.

7. Despedirse y recordar la fecha de ejecución de la próxima reunión.

Cada reunión debe estar respaldada con un informe elaborado por el Formador Líder SIMAPRO[16], que dé cuenta del análisis de los indicadores, propuestas de mejora, entre otros aspectos evaluados en la reunión.

Cada cierto número de reuniones es recomendable efectuar diferentes actividades de motivación como por ejemplo: sorteos, entrega de incentivos (no necesariamente monetarios) o actividades lúdicas.



Cápsula de Capacitación
Trabajo en equipo

1. ¿Sólo cada vez que se pueda, hay que ayudar a los miembros del equipo?. ¿Está de acuerdo con ello?, fundamente su respuesta.

2. Coloque Verdadero (V) o Falso (F) en las conductas que **perjudican** al equipo, tomando en cuenta lo sucedido el día miércoles 07 de enero.

- ◯ Ser individualista.
- ◯ Pasar a llevar a sus compañeros para obtener más cajas.
- ◯ No coordinarse con los miembros del equipo.
- ◯ Resolver problemas no respetando los derechos de otros.
- ◯ No compartir buenas prácticas.
- ◯ Aceptar las críticas de manera positiva.
- ◯ Ser responsable al usar los implementos de trabajo.

¡Generemos Propuestas de Mejora para que todos tengamos cajas en cantidad y oportunidad!

[16] Ver anexo minuta de reunión de retroalimentación.

2.6. Análisis financiero de la experiencia piloto

Vistos los actores que participan en la implementación del SIMAPRO, las mediciones y la importancia y estructura de las reuniones de retroalimentación, corresponde hacer un análisis financiero de la experiencia piloto, de modo de cuantificar el proceso de capacitación en términos económicos y relacionar la inversión en el SIMAPRO, con sus respectivos costos.

A continuación se analizará el caso de una de las empresas pilotos en el proceso de packing de uva de mesa.

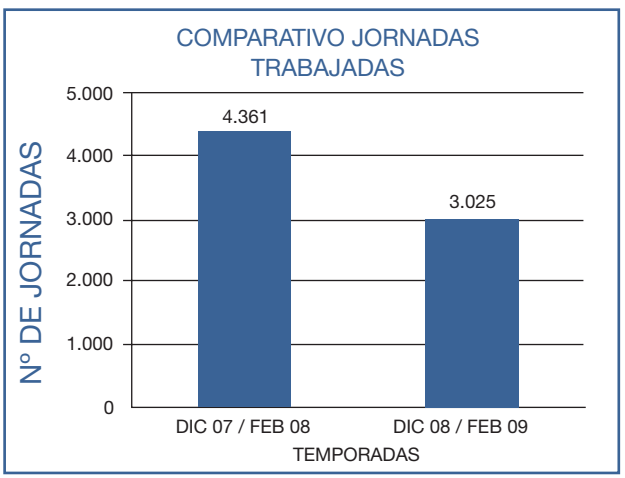
2.6.1. Estudio de un proceso de packing

Este análisis corresponde a la comparación de las temporadas **diciembre 2007-febrero 2008 y diciembre 2008–febrero 2009.** Los datos proporcionados para efectuar el análisis son los manejados por la empresa en forma regular, los cuales se han estandarizado para hacerlos comparativos. La tabla siguiente muestra los datos promedio utilizados.

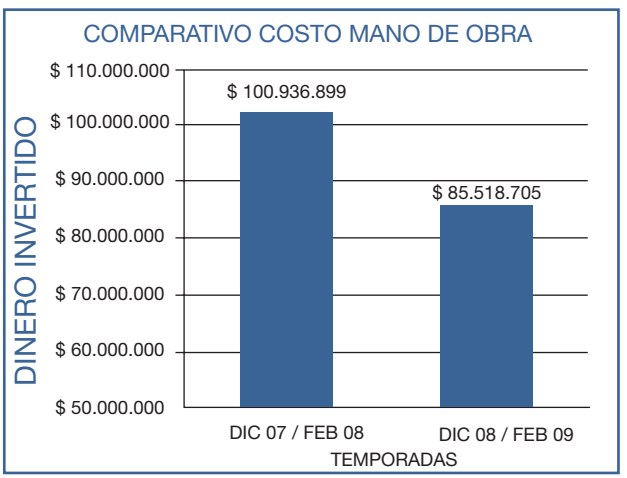
Temporada	Mes	Jornadas laborales (9 horas diarias, lunes a viernes)	Mano de obra	Cajas embaladas	Productividad (Cajas embaladas por jornada) por persona	Mano de obra/jornada
2007 - 2008	Dic	1.292	$ 23.039.193			
	Ene	2.156	$ 50.036.758			
	Feb	913	$ 27.860.948			
	Total	**4.361**	**$ 100.936.899**	**143.130**	**33**	**$ 23.145,3**
2008 - 2009	Dic	715	$ 17.078.111			
	Ene	1.836	$ 53.087.710			
	Feb	474	$ 15.352.884			
	Total	**3.025**	**$ 85.518.705**	**114.643**	**38**	**$ 28.270,6**
Variación		1,336	15.418.194	28.487	-5	-5.125
Porcentajes		-30,6%	-15,3%	-19,9%	15,5%	22,1%

A continuación se presentan gráficamente los valores de la tabla:

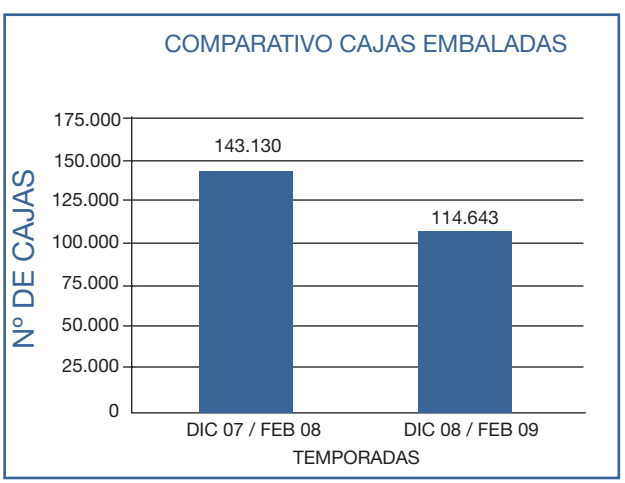
A



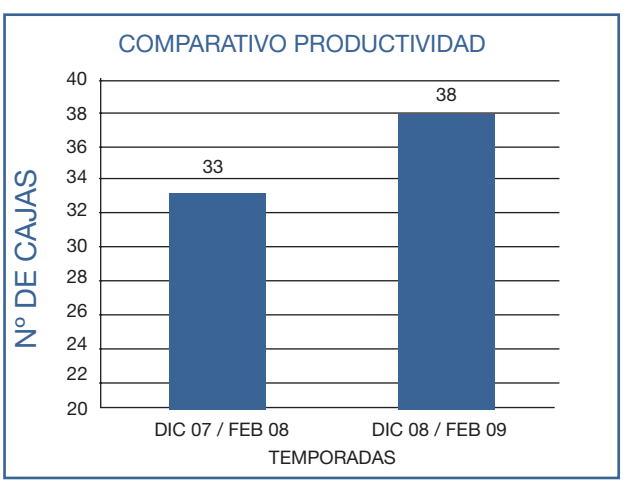
B



C



D



Respecto de los datos presentados, se obtienen conclusiones relevantes:

- Existe una disminución en el total de las jornadas laborales realizadas durante la segunda temporada, respecto de la primera, que alcanza al 30,6%. Durante el primer año las jornadas fueron 4.361, y durante el segundo, 3.025, contrayéndose en 1.336.

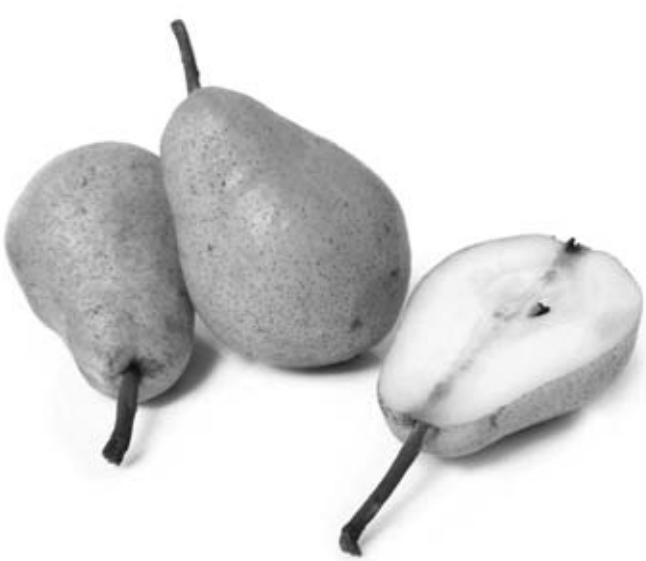
- En cuanto al costo de mano de obra, este diminuye de $ 100.936.899 a $ 85.518.705, lo cual se traduce en un ahorro total de $ 15.418.194, que equivale a un 15,3% de disminución. Esto es resultado directo de la disminución de la variable anterior ("número de jornadas laborales"); sin embargo, es importante que se analicen las variables en forma conjunta para dimensionar su efecto.

- En todas las temporadas existe variación en la cantidad de fruta que se cosecha, la cual puede deberse a factores humanos o naturales, como el clima, que es incontrolable. Por lo anterior, esta variable será relevante al analizarla en combinación con otras, y no como valor absoluto y aislado. En este caso, observamos que se disminuyó de 143.130 a 114.643 cajas embaladas, lo que da un total de 28.487 cajas menos entre temporadas, equivalente a un 19,9% negativo.

- El indicador relevante frente a todos los valores anteriores es el que logra conjugar en un dato concreto lo ocurrido durante el proceso en estudio. Se definió el indicador productividad como: “total de cajas embaladas/ total de jornadas utilizadas”, lo que permite analizar y comparar una misma unidad de medición en las dos temporadas definidas. Bajo este prisma, el indicador productividad muestra un aumento de 5 unidades, de 33 a 38 cajas embaladas por jornada. Este aumento es de un 15,5% en la productividad global del packing, y se interpreta como un aumento de cajas embaladas por persona en una jornada laboral definida; es decir, durante la segunda temporada los embaladores, en promedio, produjeron 5 cajas más que durante la primera.

- La disminución en la cantidad de cajas embaladas entre las dos temporadas no necesariamente es un mal valor. Si se combina con más variables se observa que, a pesar de embalar menos cajas, éstas se realizaron con una inversión de recursos más baja en relación a la temporada anterior. Esta relación es relevante, pues evidencia una disminución de los costos de producción.

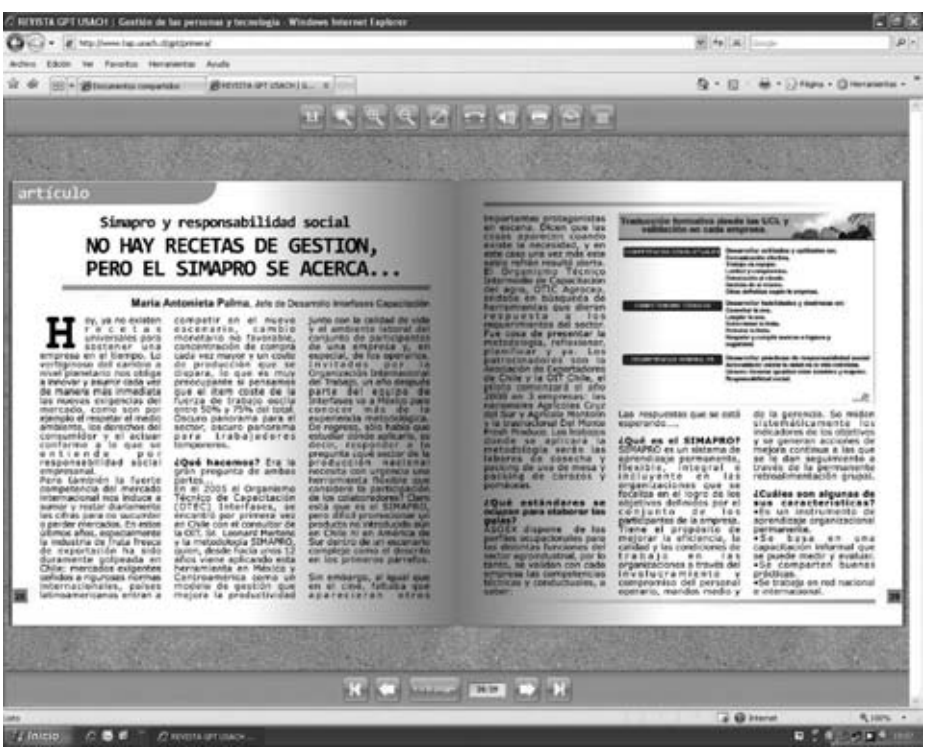
- Uno de los resultados más interesantes es el que muestra el valor jornada laboral. Este se define como el costo por mano de obra invertido dividido por el total de jornadas, y permite visualizar el pago realizado en forma diaria a cada trabajador. Este valor aumentó en $ 5.125, equivalente a un 22,1%, llegándose a un promedio diario de $ 28.270.



2.7. Transferencia de la metodología a los OTEC

Junto con la ejecución de la experiencia piloto era fundamental traspasar la metodología SIMAPRO a otros Organismos Técnicos de Capacitación, de modo que el aprendizaje de esta metodología fuese colectivo. Por tal motivo, el OTIC AGROCAP realizó en julio de 2007 una reunión de carácter informativo, a la que invitó a medio centenar de OTEC vinculados con el rubro agrícola, de los que asistieron 20 de ellos.

Finalmente, sólo 9 de éstos OTEC formalizaron el convenio para la transferencia metodológica. Ellos fueron: Soluciones Globales, Arando Esperanza, CIA, IEAC, SIMAQ, ICEP (Instituto de Capacitación y Educación Permanente Ltda.,) PROEDUCA, UNICYT, SDT-USACH (este último optó por seguir la línea de investigación y otorgar un soporte virtual de difusión a la metodología, a través de la revista electrónica de la Facultad Tecnológica que dicta carreras de Tecnólogo en Administración de Personal e Ingeniería en Agronegocios)[17].



Páginas de artículo referido al SIMAPRO publicado en la revista electrónica “Gestión de las Personas y Tecnología”.

2.7.1. Proceso de formación

El proceso de transferencia del SIMAPRO se realizó combinando diversas metodologías: entrega de antecedentes teóricos a través de clases presenciales, socialización de material bibliográfico, ejercitación de contenidos, observación en terreno, aplicación en situación real y reuniones de trabajo con Leonard Mertens en sus visitas a Chile. A los Organismos Técnicos de Capacitación participantes se les envió un programa de capacitación presencial de contenido progresivo, en

[17]Revista electrónica “Gestión de las Personas y Tecnología”. Facultad Tecnológica de la USACH. Edición N° 1 de mayo de 2008, pp. 28-31. Sitio Web: www.tap.usach.cl/gtp/primera

el cual contemplaba una serie de actividades de aprendizaje, desde lo más básico a lo más complejo, y se incluyeron ejercicios vivenciales, de elaboración de contenidos y visitas a terreno para observación, donde el OTEC Interfases realizó la retroalimentación.

Aquellos OTEC que participaron de todo el proceso de formación (efectuado entre febrero de 2008 y abril de 2009) pudieron, junto con un tutor de Interfases, co-facilitar reuniones de retroalimentación y de análisis de indicadores, involucrándose en la dinámica de la sesión y compartiendo con los trabajadores asistentes. De todos los organismos participantes, sólo PROEDUCA y Arando Esperanza lo completaron.

En cuanto a las actividades realizadas durante el proceso de formación, éstas se presentan en la siguiente tabla y en imágenes captadas durante su realización.

Actividad	Objetivo
Jornada de trabajo con Leonard Mertens	Identificar los objetivos y etapas de aplicación de la metodología. Analizar la experiencia exploratoria.
Apresto a la formación de Tutores en SIMAPRO	Identificar y aplicar herramientas básicas de apresto corporal, vocal y mental en procesos de enseñanza-aprendizaje.
El SIMAPRO y competencias laborales	Identificar y aplicar los contenidos y etapas de implementación del SIMAPRO como herramienta de mejora y formación continua del personal por competencias.
Taller de SCID	Identificar o validar las competencias requeridas para un puesto de trabajo y analizar los puntos críticos de las tareas que se realizan, utilizando el método SCID.
Registro fotográfico para elaborar la GAEC	Inducción y capacitación en el registro fotográfico que se debe hacer para elaborar las preguntas de la GAEC.
Elaboración de la GAEC	Observar el proceso de elaboración de la GAEC con el equipo del OTEC Interfases. Integrar los resultados del SCID en la elaboración de una actividad de aprendizaje a incluir en la GAEC.
	Validar la integración de contenidos seleccionados en la actividad de aprendizaje con el equipo del OTEC Interfases.
Capacitación con GAEC	Observar en terreno una capacitación con la GAEC.
Jornada capacitación sistema de medición del SIMAPRO	Analizar los contenidos de las mediciones (objetivo, indicadores, puntos de efectividad) sobre la base de casos reales.
Co-facilitación en reuniones de retroalimentación	Planta Requinoa de Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A., observación de la dinámica de una reunión de retroalimentación y posterior análisis con el Jefe de Planta sobre la importancia de manejar herramientas de gestión de personas, por cuanto las percepciones difieren de los hechos.
	Planta Curicó de Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A., co-facilitación de una reunión de retroalimentación guiando una cápsula de capacitación, sobre la base de un caso real, y surgida como propuesta de mejora de las participantes.
Jornada de trabajo con Leonard Mertens	Analizar la experiencia de los tutores en la aplicación de guías y dirección de reuniones de retroalimentación.
	Determinar los niveles de aplicación futura de la metodología.
	Revisar la Parte III de la GAEC, a objeto de que los criterios de evaluación sean de fácil comprensión para el trabajador y evaluador e, idealmente, vincular resultados a proyectos futuros de la empresa.
Reunión de la Red SIMAPRO	Participar en la 1ª Reunión de la Red SIMAPRO en el sector frutícola exportador de fruta fresca.
Visita a terreno a dos instalaciones donde se aplicó la metodología, junto a delegaciones extranjeras y el asesor metodológico	Fundo La Candelaria, Paine. Observar el proceso de embalaje de uva de mesa y recoger testimonios de la administración y trabajadores.
	Planta Curicó, Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A., conocer testimonios y participar de reuniones de trabajo y retroalimentación con la administración y trabajadoras capacitadas con las GAEC. Conocer el proceso de embalaje de pomáceas en visita guiada por las trabajadoras SIMAPRO y Comité Táctico.

Leonard Mertens en capacitación con los OTEC.

Apresto a la formación de tutores en SIMAPRO.

En atención a que el SIMAPRO es difundido por la OIT, a que la ASOEX (con el OTIC AGROCAP) proyecta continuar implementándolo en el sector frutícola exportador y que habrá nuevos OTEC que lo apliquen, el OTEC Interfases y AGROCAP solicitaron a OIT Chile su colaboración para que el Centro Interamericano para el Desarrollo de Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR/OIT) sea la contraparte técnica que supervise el contenido de las GAEC que se elaboren, especialmente en cuanto a que se incorpore la filosofía del organismo internacional a través de las competencias generales. Esta petición ya fue aceptada, y se está formalizando el mecanismo que concrete la propuesta.

2.8. La red institucional al implementar el SIMAPRO

Hoy, las redes organizacionales cobran cada vez mayor relevancia para dar sustento a una metodología, enfrentar dificultades en la gestión y construir un camino pertinente de implementación en las empresas. En el caso del SIMAPRO, éstas son un primer paso para transitar desde una cultura laboral y de oferta de la capacitación de tipo unidireccional a una participativa.

La red que ha dado sustento al SIMAPRO posee algunos aspectos interesantes de resaltar, entre los que se destacan:

- Su vinculación, desde el comienzo, con un organismo de gestión de la capacitación sectorial que identifica y compromete a las empresas para la etapa inicial de la metodología.
- La posibilidad de realizar la capacitación utilizando el sistema de franquicia tributaria administrado por el SENCE, o recursos del Programa de Becas Sociales de un OTIC.
- También es clave la disponibilidad de instrumentos CORFO que el Estado chileno mantiene para apoyar la transferencia tecnológica y la innovación.

2.8.1. La 1ª Reunión Red SIMAPRO Chile

En la 1ª Reunión de la Red SIMAPRO Chile y las competencias laborales en el sector frutícola exportador, organizada por el OTEC Interfases junto con AGROCAP y patrocinada por las oficinas de OIT Chile, México y para América Latina y el Caribe, CINTERFOR, ASOEX e Innova CORFO, participaron unas 100 personas pertenecientes a empresas frutícolas exportadoras, a organismos gubernamentales vinculados a la formación-educación- trabajo- empleo- certificación, así como a la fiscalización de exportaciones, organizaciones sindicales, gremiales y consultores.

Los objetivos definidos para el encuentro, que se realizó el 19 de marzo de 2009 en dependencias de OIT Chile (Santiago), fueron:

1. Intercambiar experiencias de gestión por competencias.
2. Intercambiar experiencias de aplicación de la GAEC como herramienta de desarrollo de competencias laborales en las personas.
3. Intercambiar experiencias de aplicación piloto del SIMAPRO en el sector frutícola exportador chileno y latinoamericano.
4. Potenciar la red nacional SIMAPRO Chile.
5. Lanzar red SIMAPRO Chile en Latinoamérica.

La cita se inició con la bienvenida de Guillermo Miranda, Director de la Oficina Subregional de la OIT para el Cono Sur de América Latina, tras lo cual expositores nacionales y extranjeros hicieron uso de la palabra de acuerdo al programa[18]. Éstos fueron:

- Chile: Rodrigo López, en representación de ASOEX.
- México: Humberto López, Director de RR.HH. de Grupo Azucarero México S.A.
- México-Holanda: Leonard Mertens, asesor metodológico de la experiencia.
- Chile: Joseba Zugadi, jefe zonal de empresa ACONEX Copiapó.
- Cuba: Martha Cruz, especialista en RR.HH. de Grupo Holguín.

[18] Exposiciones y programa en el sitio Web: www.simapro.cl

- República Dominicana: Juan Casilla, Gerente de Competitividad de INFOTEP.
- Chile: Liliana Vildósola, Gerente de RR.HH. de empresa Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A.
- Chile: Guillermo Stegmaier, Jefe de Administración y Finanzas, empresa Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A., Planta Requinoa.
- Chile: Claudia González, Coordinadora SIMAPRO, fundo Los Maitenes, empresa ACONEX Copiapó.
- Chile: Jaime Saenz, Jefe Unidad de Organismos Técnicos, SENCE.
- Chile: Vicente Manríquez, Presidente de la Asociación Metropolitana de Organismos Técnicos de Capacitación.
- Chile: Berta Rojas, Directora del OTEC Interfases Capacitación Ltda.

Participantes

Empresas

Ejecutivos, administradores, supervisores, trabajadores de:

- David del Curto.
- SOLFRUT S.A.
- RALCON Ltda.
- ACONEX Ltda.
- Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A.
- COPEVAL S.A.
- Comercial y Servicios El Delirio S.A.
- Frutos del Maipo Ltda.
- AGRICOM.
- APECO.

Organismos Gubernamentales

- Chilecalifica.
- Servicio Agrícola y Ganadero, SAG.
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE.

Universidades

- Universidad de Chile, Facultad de Agronomía.
- Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología.
- Universidad de Santiago. Facultad de Tecnología. Carrera de Tecnólogo en Administración de Personal.
- Universidad Católica de Valparaíso-VINCULAR (RSE).

Organizaciones Gremiales de Nivel Sindical

- Confederación Nacional Campesina.
- Federación "22 de Enero".
- Confederación Nacional "El Triunfo Campesino de Chile".
- Asociación Metropolitana de Organismos Técnicos de Capacitación.

Consultores, OTIC, OTEC y asesores en competencias laborales, productividad laboral y gestión de calidad de Latinoamérica y Chile:

- **México:** Director de RR.HH. de Grupo GAM.
- **República Dominicana:** Gerente de Competitividad del INFOTEP.
- **Cuba:** ingeniera especialista en RR.HH. de Grupo Azucarero Holguín.
- **Uruguay:** representante de CINTERFOR OIT y del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- **Argentina:** representante de la ONG FUSAT, especialistas en gestión por competencias.
- **Chile:** Mauricio Reyes Consultores, OTIC AGROCAP, Proeduca Consultores, Interfases Consultores, UyM, Gestión y Desarrollo en Capacitación Ltda., Arando Esperanza, Soluciones Globales, Forma Capacitaciones, Best Training, Ges-Cap Ltda., CIA, AGROBUC.

Bienvenida de Guillermo Miranda

Mesa moderada por Rodrigo López

Presentación de Leonard Mertens

La 1ª Reunión de la Red SIMAPRO Chile, posibilitó conocer más de cerca las experiencias internacionales respecto a la implementación de la metodología, lo cual permite hacer alcances de las proyecciones de su aplicación en nuestro país. Éstas son:

- **México:** en el año 2007 se firmó un acuerdo nacional tripartito para desarrollar el Plan Rector de la Modernización Integral de la Industria Azucarera utilizando las Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC), para apoyar la formación permanente y la productividad en el rubro. Este plan, entre otros, conlleva una nueva cultura laboral que se ha definido como "lograr que las empresas de la industria azucarera mexicana sean competitivas y socialmente sustentables bajo estándares internacionales, vía involucramiento de los actores, (industria/ sindicato/ trabajadores), aplicando un modelo de gestión por competencias laborales de actualización tecnológica de la industria y de responsabilidad social empresarial." Como acciones innovadoras se proponen mediciones de clima laboral antes y después de la capacitación (a fin de evaluar impacto) y el compromiso de lograr la Certificación de Competencias Laborales de 5.000 trabajadores en los próximos 3 años.

- **República Dominicana:** el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) ha elaborado más de 60 GAEC para diferentes procesos y realiza una medición de indicadores antes y después de aplicar las guías. La vinculación del SIMAPRO con esta herramienta de formación está orientada a medir objetivos y resultados centrados en problemas y oportunidades (competencias).

- **Cuba:** tras aplicar el SIMAPRO se ha logrado vincular el cumplimiento de los indicadores seleccionados al pago por los resultados del trabajo, lo que incide en un incremento del salario móvil del trabajador por dicho concepto. Se evalúa el desempeño utilizando los resultados logrados en los indicadores seleccionados para la metodología y se ha desarrollado un software propio para administrar las mediciones. Además, se cuenta con una Escuela de Formación Permanente de Trabajadores.

Juan Casilla, gerente de Competitividad de INFOTEP, expone la experiencia del SIMAPRO en República Dominicana. Lo acompañan Berta Rojas, directora del OTEC Interfases Capacitación Ltda (centro) y Martha Cruz, de Cuba, especialista en RR.HH. de Grupo Holguín.

2.9. Compartiendo buenas prácticas

La experiencia piloto permitió identificar situaciones de ocurrencia común que fueron transversales e independientes de los procesos productivos y del tamaño de las empresas, por lo que, a modo de síntesis, damos cuenta de ellas y de las soluciones generadas desde los comités SIMAPRO como propuestas de mejora.

Situación actual	Buenas prácticas identificadas
Falta de personal transitorio interesado en trabajar en la empresa.	Formalizar acuerdos con instituciones de la red social, OMIL, Oficina de la Mujer, PRODEMU, organizaciones vecinales, etc. No basta llamar por teléfono a la OMIL ni poner avisos en la radio.
Las personas se cambian a trabajar a la empresa de al lado porque se les baja el trato.	Explicar, desde el ingreso del trabajador a la empresa, el sistema de pago. Si hay modificaciones por cualquier motivo hay que informarlas antes de que la persona comience a trabajar, no después que realiza la labor.
La calidad del trabajo de los trabajadores transitorios es deficiente. El supervisor no retroalimenta oportunamente o a veces termina rehaciendo el trabajo o le comunica al trabajador "rehacer el trabajo mal hecho" cuando está acumulado.	Hacer muestreos de revisión y retroalimentar de inmediato, tanto por el buen como por el mal trabajo.
Se produce descoordinación entre coloseros y huerto para disponer de cajas cosecheras en cantidad y tiempo oportuno.	Planificar el despacho y distribución de cajas entre los jefes de tractoristas y de huerto.
Informar la pauta de trabajo con tono de orden, sin cerciorarse si hay dudas.	Informar la pauta asegurándose de haber sido claro (que hayan comprendido), con demostraciones cuando corresponda y no sólo de parte del supervisor, sino que de voluntarios de la cuadrilla o línea.
Las personas prefieren trabajar con el contratista porque les paga semanalmente; la empresa paga quincenalmente.	Informar al ingreso que el sistema administrativo que calcula los pagos es sólo cada quince días, para que se programen y así su dinero tenga mayor rendimiento.
Cambio de la pauta de trabajo a la mitad de la jornada genera enojo, rabia, molestia y mucha resistencia entre los trabajadores. Causa de tiempos muertos.	Revisar la planificación rigurosamente para evitar cambios de pauta por olvido del supervisor. Se acuerda con los trabajadores la forma de hacer el cambio de pauta para un menor impacto; en el caso de packing, comenzar por una de las líneas a fin de terminar el embalaje de la fruta que se está trabajando.
Trabajadores nuevos solicitan aumento del valor del trato al poco tiempo de ingreso.	Hacerle reflexionar que se revisará su situación cuando demuestre resultados concretos que indiquen productividad y calidad.
Poca claridad del valor del trato al ingreso del trabajador a la empresa.	Informar al inicio de la relación contractual el valor del trato.

CAPÍTULO 3

REFLEXIÓN ACERCA DE LA EXPERIENCIA PILOTO. LA RETROALIMENTACIÓN

¡Medición que no se reflexiona no conduce a mejoras!

3.1. Gestión y compromiso: soportes del SIMAPRO [1]

El SIMAPRO se presenta como una de las metodologías de gestión que puede contribuir a resolver distintas variables que inciden en la productividad de una empresa frutícola exportadora. No obstante, como es una metodología que requiere del compromiso y participación de todos los niveles de la organización, su implementación y desarrollo precisa de un cambio cultural en el estilo de gestión de las personas.

De la experiencia de este proyecto piloto, que estuvo dirigido principalmente a personal transitorio, se puede inferir que no todas las empresas tienen formalizada en su estructura organizacional la gestión de recursos humanos. Por ende, asumir que la metodología va a generar por sí sola dicho cambio cultural, es ralentizar su aplicación. Un hecho que fue evidente lo constituyó la resistencia al cambio que demostraron, en general, los mandos medios, quienes manifestaron sus dudas y desconfianza por la implementación del SIMAPRO. Tal situación la consideraron como una recarga más a sus funciones, sobre todo en período de temporada de cosecha y packing, donde el tiempo es escaso, al dedicarle tiempo a reuniones con los trabajadores a su cargo, quienes son vistos como personas de bajo nivel educacional, por lo que “no podrían analizar gráficos” y menos hacer propuestas de mejora, “pues siempre esperan que el jefe resuelva todo”. Además, no veían una compensación monetaria o no monetaria por este “trabajo extra”.

Esta resistencia, que no fue siempre fácil de vencer, con el tiempo, y a la luz de los primeros resultados de aplicación de la metodología, comenzó a transformarse en apoyo cuando los mandos medios o jefaturas constataron que el SIMAPRO les permitía gestionar el proceso de producción con la participación de los propios trabajadores a su mando, en una suerte de verdadera consultoría interna.

La implementación de la metodología en las empresas se puede realizar desde el área de recursos humanos, si es que ella existe. En el caso de Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A. y Agrícolas Cruz del Sur, éstas cuentan con ella en su estructura, por lo que la implementación de la experiencia se ha realizado bajo su dirección. Es importante comenzar aquí con un plan comunicacional, que incluya actividades de lanzamiento, implementación y evaluación, de modo de poder comunicar la visión, ideas fuerza y objetivos a lograrse con el SIMAPRO. Se debe tener en cuenta que lo que se planifica en este nivel no necesariamente se realiza con la oportunidad y fuerza esperada cuando baja el soporte local en fundos y plantas, precisamente por la resistencia natural al cambio que genera romper esquemas establecidos.

Por otra parte, es importante destacar que en empresas donde no existe el área de recursos humanos también se pueden lograr resultados sorprendentes, si el gerente o administrador tiene desarrollada la competencia de liderazgo, adhiere al SIMAPRO y decide implementar todas sus etapas, conectándolo con la Responsabilidad Social Empresarial. Al respecto, se puede mencionar a la Empresa Longovilo S.A., donde en el marco de un plan piloto 25 trabajadoras de packing y 25 de cosecha del fundo “La Candelaria”, en Paine, fueron capacitadas con las GAEC a fines de 2008, pues, como expresó su Gerente General, Ricardo Ariztía, “al capacitar con las GAEC queremos contribuir al desarrollo humano sostenible, y esperamos lograr una capacitación centrada en el desarrollo integral de la persona"[2].

---

[1] Colaboración de Mauricio Reyes Alfaro, consultor OIT Turín.

[2] Exposición presentada en el marco del Seminario Internacional “Desarrollo de competencias laborales y mejoramiento de la productividad en el sector frutícola de exportación”, realizado por FDF, OTIC Agrocap y OTEC Interfases Capacitación Ltda., el 18 de marzo de 2009 en CasaPiedra, Santiago, Chile.

Longovilo resolvió, explícitamente, en una primera instancia capacitar con las GAEC, e implementar las mediciones y reuniones de retroalimentación para la próxima temporada. No obstante, ya pudo constatar resultados, tales como una mejora notable en el ambiente laboral; las personas se mostraron contentas y agradecidas de la capacitación; bajó notoriamente la rotación de personal (de 8 supervisores en el packing se disminuyó a uno); mejoró desde el punto de vista técnico el manejo del racimo de uva, lo que se reflejó en una baja de 10% a 4% de desgrane.

Por su parte, el jefe zonal de la empresa Aconex Copiapó, Joseba Zugadi, manifestó que "al aplicar SIMAPRO nos hacemos parte del compromiso y la confianza que la empresa debe a sus trabajadores y a las familias de éstos, a la comunidad local, a la sociedad en general, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de nuestros trabajadores". En enero de 2009, la CUT de la Región de Atacama y el Sindicato de Trabajadores Transitorios del Valle, distinguió al fundo "Los Maitenes" de Aconex como el mejor para trabajar, por su transparencia, trato y buenas relaciones laborales. Al recibir la distinción, el mismo ejecutivo manifestó: "el premio más importante que puede recibir una empresa es el reconocimiento de sus trabajadores".

Zugadi, apoyado por la Coordinadora y los comités SIMAPRO de "Los Maitenes", definió que, si bien el piloto capacitaría trabajadores en cosecha y packing de uva de mesa, además era importante asumir como empresa (utilizando la franquicia tributaria) la responsabilidad de aplicar la metodología a la poda y arreglo de racimos, pues son procesos claves en los resultados de una buena cosecha. Con el tiempo, este fundo puede mostrar datos que evidencian mejoras en la productividad, calidad, ambiente laboral, disminución de jornadas laborales y accidentes[3].

Asimismo, se logró derribar algunos mitos y creencias enraizados en nuestra cultura organizacional: como por ejemplo que los trabajadores transitorios tienen bajo nivel educacional y no leen; que esperan que la empresa les resuelva todo; que la gente de campo tiene intereses distintos y alejados de su desarrollo personal. Nada más equivocado, pues entre las propuestas de mejora surgió la de disponer de espacios de entretención y cultura para después de la jornada laboral y fines de semana, por lo que hoy poseen en el fundo una sala de juegos habilitada con mesa de pool, de ping pong, juegos de ajedrez, damas, naipes, dominó; un equipo lector de DVD para exhibir películas, y una pequeña biblioteca con revistas, libros, publicaciones de diversas temáticas de OIT, historietas, etc., avances que son administrados por los mismos trabajadores. Además, en un día, habilitaron una cancha de futbolito utilizando material en desuso para construir los arcos, y pintaron sus campamentos con los colores corporativos. Es importante señalar que estas propuestas de mejora se realizaron con la fórmula 1+1+1, por lo que trabajadores, empresa y OTEC Interfases Capacitación Ltda., aportaron con trabajo, recursos económicos, espacios físicos, organización y dirección para su implementación.

[3] Ver en Anexos cuadro resumen con algunos resultados de indicadores.

Joseba Zugadi en re-lanzamiento SIMAPRO, fundo Los Maitenes

3.1.1. Condicionantes que retrasan la implementación del SIMAPRO

Durante la aplicación del plan piloto se pudo detectar varios condicionantes que van en desmedro de una implementación cabal de esta metodología en una empresa. Éstos han sido clasificados para facilitar su comprensión y análisis en:

- **Los condicionantes externos** se pueden dividir en cinco grupos: características propias del producto vivo con el que se trabaja, factores climáticos, normativas y exigencias de exportación, mercado internacional altamente competitivo, y cambios en el mundo del trabajo chileno. Su efecto asociado condiciona los costos y los tiempos destinados para la implementación óptima del proceso y consolidación de la estructura que da soporte a la metodología. Trabajar con un producto de corta vida, al cual se le exige una serie de atributos sociales, sanitarios, medioambientales y de calidad en su producción (BPA, BPM, HACCP, ISO, BRC, etc.), unido a situaciones coyunturales del mercado internacional (apreciación a la baja de la moneda nacional ante el dólar estadounidense, alza de las tarifas energéticas y de fletes e insumos, etc.), condicionan en definitiva la planificación y desarrollo del SIMAPRO, prácticamente, de manera diaria.

- **Los condicionantes internos** de la gestión del sistema se evidencian en falta de apoyo, participación y liderazgo por parte del nivel gerencial, dirección ejecutiva y mandos medios responsables de la implementación del SIMAPRO. En el día a día, **lo urgente está por sobre lo importante,** por lo que, a veces, se dan señales contradictorias a los trabajadores

al no cumplirse los compromisos acordados, no realizar las mediciones en forma sistemática, no dar respuesta a las propuestas de mejora, no valorar qué componentes del ambiente laboral tienen incidencia directa en la gestión de las personas y, por ende, en la productividad, o bien creer que el SIMAPRO es lo mismo que las Normas ISO.

Esperar cambios de inmediato, sin otorgar apoyo a la organización interna, y dejar la responsabilidad de aplicar integralmente la metodología a externos (como consultoras) evidencia, muchas veces, falta de involucramiento efectivo en la implementación de la metodología y dificultades para "hacerse cargo". Distintas investigaciones y experiencias prácticas demuestran que el SIMAPRO permite obtener resultados esperados, pero éstos no son mágicos, ni vienen solos. El costo del sistema no es solo económico, sino, principalmente, en tiempo y dedicación en actividades en que las empresas no están acostumbradas a "invertir". Esto implica un cambio en las prioridades y en qué es lo que se considera importante en los niveles de toma de decisión, tanto de la alta gerencia como en jefaturas intermedias. Se necesita un cambio de estilo en la gestión de personas, de hábitos y de mirada; por cierto, también de los paradigmas, pues hay que dejar de lado determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, estilos de comunicación, etc., para adquirir otros que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra la organización, adherir al proyecto de cambio que ha determinado la alta gerencia, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de las acciones.

En resumen, es la empresa quien debe liderar el proceso, asumiendo un rol protagónico que no puede delegar.

- **La organización del sistema muestra un sobre énfasis en aspectos de la producción**, por lo que se observa resistencia a focalizarse en las personas. Así, muchas organizaciones muestran un sobre énfasis en aspectos de la producción, del quehacer diario, evidenciando poca disposición a centrarse en las personas y los grupos de trabajo. Hay una mirada tradicional del trabajo, que se centra en lo que las personas hacen, más que una adhesión a un análisis por competencias del personal, cuyo énfasis está en lo que las personas logran de acuerdo a estándares definidos.

Esto se manifiesta, en varios casos, en que los trabajadores son vistos como un elemento complicado de tratar y que el intentar hacerlo consumirá mucho esfuerzo y tiempo, a lo que se agrega que el mando medio no cuenta con herramientas, para ello, y se justifica con: "la fruta no espera". Otras expresiones escuchadas son: "(los trabajadores) me quitan tiempo" o "si dedico mucho tiempo a hablar con ellos para escuchar siempre lo mismo, entonces, ¿cuándo voy a trabajar?", lo que demuestra que para algunas jefaturas la comunicación efectiva no es una prioridad.

En general, resulta complejo implementar el SIMAPRO en este contexto, porque el mando medio carece de un buen nivel de desarrollo de competencias para dirigir personas, como espera o cree la alta gerencia. Esto es un problema estructural que la metodología no puede resolver por sí sola.

Si a ello se suma una falta de consenso en los horarios de las reuniones de retroalimentación, no respetar su calendarización, planificación deficiente de los temas a tratar, suspensión de las sesiones sin mediar aviso a los participantes, no disponer de una persona responsable de administrar las mediciones para generar gráficos, y no considerar incentivos por logro de objetivos, entonces es esperable que la implementación del SIMAPRO se torne lenta

e impida que los datos o resultados generados en el nivel operativo, lleguen con prontitud a la alta gerencia para su conocimiento, monitoreo del proceso y toma de decisiones.

- **La aplicación del SIMAPRO y sus técnicas** provocan, a veces, resistencia a la hora de medir indicadores o de gestionar con él resultados que se obtienen con otras metodologías implementadas con anterioridad o en paralelo por las empresas. Por una parte, la medición es vista como costosa y poco rentable y, por la otra, como un acto que transparenta muchos aspectos de la gestión del personal con lo que algunas jefaturas no están muy de acuerdo que ocurra.

  Medir implica, también, tener sistemas adecuados para ello, y pocas empresas los poseen de una manera consistente y consolidada. Además, no sólo se trata de registrarlos, sino que se deben realizar análisis, reflexiones y buscar la causa raíz de los resultados (positivos o negativos) de manera colectiva, de modo de generar entre todos los trabajadores involucrados las propuestas de mejora necesarias.

  La lentitud en implementar correctamente las etapas y técnicas del SIMAPRO podría implicar mediciones no precisas ni objetivas, procesamiento inadecuado y a destiempo de los resultados obtenidos, lo que no permitiría adoptar decisiones oportunas y provocaría deficiencias en la realización de las reuniones de retroalimentación. Esto debe ser bien entendido y aplicado, pues puede inducir a malas interpretaciones o reflexiones como las de un gerente que expresó que lo único que se lograba con todo ello era “tener mucha información e indicadores para justificar por qué no se lograban las cosas”.

- **La resistencia y temor a comunicar** es un rasgo bastante característico de las culturas organizacionales chilenas. Se considera que la información es poder y, por consiguiente, algunas personas no son dadas a compartirla, para no perder esta ventaja.

  Hay que agregar que esta dificultad de entregar o compartir información es complementada muchas veces por problemas para recibirla, comprenderla o, simplemente, por querer o no escuchar al otro (puede ser que no estemos muy dispuestos a oír lo que no nos gusta).

  Esta actitud de negar la importancia de la comunicación es una gran dificultad para identificar problemas en una empresa y, peor aún, para solucionarlos a tiempo, lo cual va en la línea contraria a lo postulado por el SIMAPRO. Por ello, es recomendable transitar desde un estilo de **comunicación unidireccional** (que se basa en dar y recibir órdenes, de arriba hacia abajo) a uno de **diálogo social,** donde se entregan instrucciones asegurándose de haber sido claro y bien entendido, a la vez que se generan espacios para una comunicación bidireccional (de arriba hacia abajo y viceversa) efectiva para aclarar dudas, compartir buenas prácticas y dar y recibir retroalimentación.

  Este estilo de comunicación efectiva ha sido definida a nivel país como una competencia de empleabilidad, y el SIMAPRO se sustenta en ella.

- **El tener una mirada a corto plazo** se convierte en una resistencia, pues se espera tener resultados demasiado pronto, sin dar el tiempo necesario a la maduración de la metodología. La implementación del SIMAPRO en una empresa implica etapas de aprendizaje y desaprendizaje que exigen tiempo, y fases que no se pueden pasar por alto: aunque se pueden obtener resultados en el corto plazo, los mayores logros se aprecian cuando se internaliza y consolida esta metodología por parte de la organización. También, como muchos sistemas de gestión, requiere una inversión inicial que, a mediano y largo plazo, retorna significativamente.

Debido a la presión que existe por mostrar resultados, muchos gestores no están dispuestos a invertir en acciones de mejora que puedan demandar demasiado tiempo, lo que no contribuye a un cambio de fondo. Por esto, el SIMAPRO debiera ser liderado por los más altos niveles de la organización, incluso por aquellos que están interesados solo por su sustentabilidad y competitividad.

A lo anterior, hay que sumar las expectativas de algunos actores del proceso por ser retribuidos de manera inmediata y automática por hacer algo distinto de sus habituales funciones, pues les demanda mayores esfuerzos y tiempo. El popular "cómo voy ahí", o CVA, surge como un argumento que ha dificultado el cambio y mejoramiento en nuestras empresas, y esta "petición" se puede apreciar en todos los niveles jerárquicos.

En síntesis, y como se ha mencionado, la aplicación del SIMAPRO genera resistencias al cambio que, gracias a la experiencia, son identificables y esperables en mayor o menor grado. Estas dependerán de diversos factores, los que están relacionados con tres preguntas que debe hacerse la organización respecto a la implementación de la metodología:

-¿Hacia dónde queremos llegar?
-¿Dónde estamos ahora? (Y, por lo tanto, a qué distancia de donde queremos llegar),
-¿Qué capacidad(es) tiene(n) el(los) equipo(s) de trabajo de la organización para realizarlo?

Las respuestas a estas interrogantes se logran generando espacios de participación y comunicación real entre todos los niveles de la organización, escenario al cual el SIMAPRO da sustento.

Todo lo dicho hasta aquí se traduce en situaciones típicas que han surgido en la implementación del SIMAPRO en Chile, las cuales son muy similares a las que se han dado en los demás países latinoamericanos en que se ha aplicado esta metodología[4] .

Situaciones típicas detectadas

- Esperar que el SIMAPRO resuelva todos los problemas en el corto plazo, lo que genera desmotivación en el nivel gerencial y de jefatura media.
- Creer que la metodología no funciona, que es para otras realidades donde los trabajadores tienen un mayor nivel educacional.
- Confundir las propuestas de mejora con un pliego de peticiones. Aquí se requiere de un cuidadoso manejo de las expectativas de los trabajadores participantes.
- La falta de disciplina para aplicar y procesar formatos de medición impide analizar los gráficos en forma sistemática.
- Una deficiente conducción y preparación de los mandos medios, convirtiéndose las reuniones de retroalimentación en una rutina poco significativa, lo que desmotiva a los participantes.
- No innovar la dinámica de estas reuniones. No introducir aspectos formativos con cápsulas de capacitación.
- Resaltar, reiteradamente, el análisis de resultados negativos en los puntos de efectividad, lo cual desmotiva a los participantes al no reconocerse los logros.
- No respetar la programación de las reuniones o no avisar con anticipación su cambio de horario o justificar su suspensión.

[4] Estas situaciones fueron observadas durante el viaje a México que realizó parte del equipo del OTEC Interfases Capacitación Ltda., para conocer el SIMAPRO y, además, han sido identificadas por Leonard Mertens.

- Problemas en la concertación de los horarios de las reuniones de retroalimentación entre los trabajadores y la empresa.
- No hacer una medición objetiva y oportuna para su análisis y toma de decisiones.
- No lograr el adecuado procesamiento de las mediciones e información.
- La falta de participación efectiva y liderazgo de los niveles gerenciales y de jefaturas intermedias.
- La falta de seguimiento y respuesta a los compromisos establecidos en las propuestas de mejora.
- La falta de funcionamiento real de los Comités Estratégico y Táctico, que monitoreen avances, tomen decisiones y retroalimenten en forma oportuna al nivel operativo.
- La relativamente baja motivación de los miembros de la propia organización, en comparación a la de los agentes externos.
- La existencia de mitos y supuestos genera resistencia e incredulidad en todos los niveles de la organización al comenzar a aplicar la metodología.

3.1.2. Facilitadores de la implementación del SIMAPRO

Mertens ha cumplido un rol fundamental en la adecuación metodológica del SIMAPRO a la realidad de la empresa chilena, asesorando y agilizando este proceso. Junto con él, se debe nombrar y destacar a otros actores, elementos y situaciones que también han contribuido a la experiencia piloto, como:

- El nivel de compromiso y apoyo demostrado por las instituciones patrocinantes (OIT, ASOEX, AGROCAP) para difundir la metodología.

- El grado de involucramiento, compromiso y disposición mostrado por el personal del OTIC Agrocap para implementar la metodología en las empresas asociadas. Destacan aquí Rodrigo López, su gerente general; Mónica Delgado, ejecutiva de empresas, y Jacqueline Urbina, jefa del programa de becas.

- El capacitar con beneficios del Programa de Becas Sociales contribuye a generar mayor adhesión de los participantes en los cursos, por cuanto reciben un subsidio de movilización y colación en un período en que se hallan, generalmente, sin trabajo.

- El que algunas empresas utilicen diversos medios para comunicar la implementación de la metodología en sus fundos/ plantas (llámese plan comunicacional, video promocional, cartas personalizadas, afiches, diarios murales, lanzamiento oficial con asistencia de jefaturas y autoridades locales, folletos, etc.), disminuye la incertidumbre y el rumor, y genera compromiso en el personal transitorio, que considera favorablemente su inclusión en actividades de formación y espacios de participación.

Leonard Mertens en reunión de retroalimentación

- El que los participantes de las capacitaciones sean personal contratado por la empresa y no por contratistas también genera adhesión a los cursos, por cuanto valoran la invitación a asistir como un reconocimiento a su desempeño.

- El liderazgo evidenciado por el nivel gerencial y de jefatura en algunos fundos/plantas contribuye a que la implementación de la metodología sea más efectiva que en otros. En todas las empresas participantes del piloto, los trabajadores se involucraron aun más, cuando reconocieron un liderazgo por parte de sus jefes al implementar la metodología.

- La GAEC demuestra ser una herramienta de capacitación que genera aprendizaje significativo para los participantes, pues les hace sentido lo que estudian y comparten, reconociendo beneficios para su vida laboral y personal.

Trabajador de cosecha en capacitación con GAEC

- La entrega de incentivos, refrigerios y, en algunos casos, alimentación por parte de las empresas durante el período de capacitación y reuniones de retroalimentación, es altamente valorado por las personas.

- El contar con Coordinadores SIMAPRO, que atienden e implementan las sugerencias entregadas por el OTEC, facilita la implementación de la metodología.

3.1.3. Propuesta de consolidación de la metodología

Mertens sugiere no considerar al SIMAPRO como una moda ni como un proceso solo para motivar temporalmente al personal. Por el contrario, ésta debe ser percibida y aplicada como una propuesta para transformar **estructuralmente** la relación laboral y organización del trabajo en una empresa, tendiendo hacia la instalación de un diálogo permanente de saberes y la generación de compromisos entre todos.

Para lograr esto se precisa:

- Una visión y un liderazgo en la alta dirección de la organización y en la representación de los trabajadores. El SIMAPRO, al comenzar a implementarse en una empresa, debe ser para quedarse, no de manera estática, sino como un sistema en permanente innovación. A esto debe contribuir con su esfuerzo todo el personal de la organización.

- Compartir buenas prácticas a través de la Red SIMAPRO chilena, lo que representa una oportunidad de aprendizaje permanente. La especificidad del cómo se realiza el trabajo es propia de cada empresa y de su cultura organizacional; no obstante, hay procesos estandarizados comunes y situaciones anexas que son transversales e independientes del tamaño y estructura de la empresa, y que se pueden difundir y compartir como buenas prácticas. A la vez, se puede establecer una red de colaboración en la búsqueda de soluciones comunes frente a una determinada iniciativa.

- Aplicar un plan comunicacional que dé cuenta de los tiempos, áreas a intervenir dentro de la empresa, responsables, actividades a realizarse, recursos, medios, etc. También se puede difundir un CD promocional con la experiencia piloto. Es importante aquí crear un ambiente propicio para que el SIMAPRO se instale en la organización y, de este modo, poder hacer seguimiento, análisis y evaluación de los resultados parciales y finales.

- Crear y mantener una estructura básica que soporte la metodología, según el tamaño de la empresa. Aquí, se puede recurrir a la implementación de los comités o cargos SIMAPRO mencionados en capítulos anteriores. Ellos son:

  a) Comité Estratégico de la empresa
  b) Comité Táctico de la instalación
  c) Comité Operativo de la instalación
  d) Coordinador SIMAPRO
  e) Formador Líder SIMAPRO
  f) Monitores SIMAPRO

- Realizar una inducción al SIMAPRO a todo el personal contratado de la instalación, de modo que puedan relacionarse y comunicarse con los trabajadores transitorios, sean o no capacitados en la metodología.

- Realizar un relanzamiento del SIMAPRO al inicio de la temporada, aplicando una estrategia para convocar y comprometer en su consolidación a los trabajadores capacitados con las GAEC, a los Formadores Líderes y a todas las personas que hayan participado de las RRA en temporadas anteriores.

- Gestionar la implementación del SIMAPRO considerando, sobre todo, la participación, involucramiento, motivación y compromiso de los mandos medios y trabajadores del área donde se aplica. Además, las mediciones deben ser sistemáticas y oportunas para la toma de decisiones, como asimismo el seguimiento y resolución de las propuestas de mejora. Todo esto conlleva a disminuir la resistencia a comunicar y a esperar resultados inmediatos.

- Realizar la evaluación y autoevaluación de aprendizajes de las personas capacitadas con las GAEC en su ambiente de trabajo, lo cual es responsabilidad del supervisor o capataz a cargo. A partir de los resultados obtenidos se deben elaborar cápsulas de capacitación para la temporada siguiente, como una manera de motivar e involucrar a las personas en su propia formación y atender, por parte de le empresa, al desarrollo de aquellas competencias que aparezcan deficitarias.

CONCLUSIONES

“Aprender es descubrir que ya sabes, hacer es mostrar que sabes, enseñar es facilitar que otro descubra que sabe”

Richard Bach

4.1. Consideraciones generales

Implementar el SIMAPRO en la empresa frutícola exportadora nacional, contribuye a mejorar su competitividad económica y social, generando espacios de participación y diálogo entre todos los niveles de la organización. Además, la acción de analizar sistemáticamente indicadores de productividad, calidad y ambiente laboral permite generar propuestas de mejora desde el nivel operativo, lo que contribuye a la toma de decisiones oportunas.

Por su parte, las Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC), como herramienta de apoyo a la implementación del SIMAPRO, innovan en la manera en que se desarrolla la capacitación, en el rol y posición del facilitador/tutor y de los capacitados, en los conceptos y asociación de contenidos/metodología, y en el compromiso y crecimiento integral de los participantes. Como vemos, todo esto es contrario al paradigma tradicional que asocia la capacitación con entrega de contenidos (privilegiando los aspectos técnicos), exige resultados exitosos a corto plazo, y deja toda la responsabilidad del aprendizaje a los participantes y a la enseñanza del OTEC.

Siempre existe el riesgo de reincidir en el esquema tradicional de “alguien que sabe y enseña” y “otro que no sabe y debe aprender”, o seguir el camino más fácil de abandonar la capacitación con la GAEC por los múltiples factores que inciden en su elaboración, aplicación y evaluación. En este sentido, es importante advertir que el tutor es sólo un facilitador de los aprendizajes y comparte su rol con los propios trabajadores que se están capacitando, es decir, todos aprenden y dialogan en un ambiente de saberes y experiencias que permite un crecimiento individual y colectivo.

La capacitación con la GAEC representa un **cambio cultural**, pues considera el aprendizaje como un proceso continuo de reflexión expresado en propuestas de mejora, acción que involucra a la empresa, sus procesos y las conductas de los trabajadores, supervisores y jefaturas. También, demanda un nuevo perfil de supervisor y jefe (mandos medios), que implica que deben asumir el rol de formadores de las personas a su cargo, comunicarse efectivamente, escuchar, promover la reflexión y dejar de ser sólo un “emisor de órdenes”.

Además, la empresa, tiene el desafío de formar a sus mandos medios como personas que otorguen importancia y prioridad a los procesos complementarios de orden social. Para ello, el aprendizaje debe ser a nivel de la organización, lo que implica modificar el sistema de capacitación: pasar de la visión de “capacitación como gasto” a la de “capacitación como inversión” en el desarrollo de las personas, lo que redunda en mejoras en la empresa al potenciar a su personal y determinar su óptima ubicación en el proceso productivo. El SIMAPRO, como se ha expresado en el Capítulo II, tiene un amplio rango de flexibilidad, lo que permite adecuar su implementación a la realidad de cada organización que busca dar este paso.

En cuanto a los trabajadores transitorios, en general tienen la convicción de que saben hacer su trabajo, por lo que, al invitárseles a participar en la capacitación con la GAEC se cuestionan las razones del por qué se les pide asistir al curso. Sin embargo, pronto constatan que la metodología de capacitación es diferente y advierten que los aprendizajes son útiles tanto para su vida personal como laboral, lo que se traduce en una reacción generalizada de alto compromiso, participación, interés y entusiasmo, elementos claves para desarrollar las competencias requeridas para su función. Aquí, el propósito es desaprender y transitar de maneras ineficientes de trabajo, estilos de comunicación, relación, ejercicio del mando o resolución de problemas (que debe asumirlo siempre el jefe), entre otros, hacia un aprender a trabajar en equipo, comunicarse efectivamente, identificar problemas y proponer soluciones y mejoras. Este proceso de cambio se refleja en las GAEC.

A partir de los antecedentes de esta experiencia piloto, es interesante constatar que los trabajadores capacitados tenían un promedio de 9,5 años de educación formal, lo que estaba por sobre la media nacional de 7,4 años en las zonas rurales, de acuerdo a la Encuesta CASEN[1] de 2006. Por tanto, la creencia de que las personas que trabajan como transitorios en la industria de la fruta tienen, mayoritariamente, un bajo nivel educacional no coincide con los resultados de esta muestra.

También, está la creencia de que el trabajo del campo ya no es atractivo, especialmente para los jóvenes y adultos jóvenes, lo cual se contrapone a las edades de los participantes de las capacitaciones: más del 50% de los trabajadores eran menores de 40 años. Se presenta esta distribución: el 27% estaba en el rango de 17 a 26 años, el 24% de 27 a 36 años y el 32% de 37 a 40 años. Es probable que los hijos de trabajadores transitorios (y permanentes) ya no demuestren el mismo nivel de interés por laborar todo el año en el campo, pero lo cierto es que este sector sigue siendo una buena opción de trabajo, especialmente en la época estival cuando aumenta la demanda de mano de obra.

Los resultados de esta experiencia piloto, aunque son incipientes, ya permiten advertir el impacto positivo de la implementación del SIMAPRO en la productividad, calidad del trabajo, reducción de accidentes y de riesgos de accidentes, ambiente laboral, condiciones laborales y sociales. Es indiscutible el cambio de actitudes que muestran los trabajadores, en asuntos tales como brindar una mayor cooperación, comprometerse con los objetivos de la empresa, valorar la capacitación y espacios de aprendizaje, involucrarse en la resolución de problemas y/o puntos críticos, al realizar propuestas de mejoras al proceso productivo, la calidad y su ambiente laboral, entre otras. Con todo ello se contribuye al aumento de la calificación de la mano de obra en el sector frutícola exportador y a la RSE utilizando una metodología de bajo costo.

Es importante para lograr todo esto que el SIMAPRO (que considera y valida los perfiles laborales disponibles para el sector y la definición de competencias conductuales específicas para cada empresa), se sitúe como el primer paso en el desarrollo de un sistema de gestión de personas por competencias en la empresa, idealmente dentro del área o departamento de gestión de personas o recursos humanos. Ello, pues el resultado final de la experiencia piloto no debe limitarse a la generación de un procedimiento de autoformación basado en competencias a través de las GAEC, sino que, además, debe ayudar a establecer un sistema continuo de medición y gestión de mejoras a la productividad, calidad y eficiencia, y que nace desde los trabajadores a nivel grupal. No se puede pretender mejorar la productividad si no se mide; tampoco si las personas no tienen las condiciones mínimas para realizar su trabajo.

Otro aspecto importante a destacar, es la realización de la 1ª Reunión de la Red SIMAPRO Chile, que no sólo permitió compartir las experiencias expuestas por los actores que han liderado la implementación de esta metodología en la región, sino también, valorar el trabajo realizado por la OIT al promover su aplicación y el uso de la GAEC como herramienta de apoyo en la formación permanente de los trabajadores. Sin duda, trabajar en red es una necesidad, una oportunidad y un desafío para contribuir al desarrollo de competencias y generar aprendizajes significativos en nuestro principal recurso: las personas.

---

[1]CASEN, encuesta de caracterización socio-económica nacional. Ella reveló un aumento de los niveles de escolaridad de la población mayor de 18 años entre 1990 y 2006, pasando desde 9 a 10,2 años de estudio. En las zonas rurales el aumento fue de 6 a 7,4 años y en las ciudades de 9,6 a 10,6 años de estudio.

Por lo anterior, es destacable la gestión de las Oficinas Regionales de la OIT al posibilitar para esta cita la concurrencia de importantes personalidades latinoamericanas, cuyas experiencias fueron de gran valor como referente para realizar mejoras, a nivel nacional, en lo que se refiere a las mediciones de clima laboral e indicadores para antes y después de la capacitación con la GAEC (tomando el ejemplo de México y República Dominicana), unir la evaluación de desempeño con la formación, desarrollo de competencias y compensación (tal como se realiza en Cuba) o bien, aprender de la dilatada experiencia del sector azucarero mexicano, que ya cuenta con acuerdos tripartitos que abordan el cambio cultural que implica lograr que las empresas del rubro, sean competitivas y socialmente sustentables bajo estándares internacionales.

Para el OTEC Interfases Capacitación Ltda., fue crucial haber trabajado en red con el Consultor Internacional en SIMAPRO Sr. Leonard Mertens, la OIT, la ASOEX y el OTIC AGROCAP, pues esto ayudó a potenciar capacidades, desarrollar nuevas competencias y sumar esfuerzos para que el SIMAPRO se implementara en el sector frutícola exportador. También fue determinante para el desarrollo de esta experiencia el entusiasmo y compromiso del equipo profesional, técnico y administrativo de cada una de las instituciones patrocinantes, auspiciadoras y de la ejecutora, así como de los gerentes, jefaturas, supervisores y trabajadores de las empresas piloto. Para todos ellos vaya nuestro reconocimiento y gratitud.

A continuación se presenta un conjunto de conclusiones acerca de la experiencia piloto. Fueron ordenadas por ámbito para su mejor comprensión y dimensión.

4.1.1. Cambio cultural y la GAEC[2]

- Con la GAEC se estimuló el aprendizaje del personal en función de resultados esperados de productividad y condiciones laborales. Esto implicó una autoevaluación/evaluación real y sistemática del desarrollo de competencias de tipo individual y colectivas, por cuanto el aprendizaje trascendió a la ejecución de tareas técnicas, adaptándose a las demandas del entorno para lograr desempeños ligados a los objetivos estratégicos de la empresa. La GAEC apuntó a la autogestión laboral de personas y equipos de trabajo. Por ejemplo, el fundo La Candelaria, redujo de 8 a 1 el número de supervisores en el packing y el fundo Los Maitenes prescindió de ellos de modo que los equipos de trabajo en el huerto se autogestionaron.

- La capacitación con la GAEC demostró ser una metodología efectiva de aprendizaje para adultos y su formato "amigable" produjo identidad, lo que permitió centrarse en los participantes y responder a la realidad de una empresa determinada, generando fidelización, hecho que quedó demostrado por cuanto el 100% de los capacitados en periodo de cesantía regresó a trabajar a la temporada siguiente. El 89,7% de los participantes en la capacitación tuvo el 100% de asistencia en los cursos y sólo el 10,3% alcanzó un 90%, resultados muy alentadores para el Programa de Becas Sociales del OTIC AGROCAP-SENCE.

- El diseño del contenido de la guía tuvo como base la realidad productiva, la experiencia y las buenas prácticas que desarrollan los trabajadores en competencias técnicas (que generalmente no se reconocen ni valoran) y competencias conductuales (alineadas con los valores y misión de la empresa). Las competencias de tipo general o transversales, invitaron a transitar desde una cultura del paternalismo ("que lo resuelva todo el empleador"), a otra de responsabilidad social y autocuidado, con una perspectiva de género en la búsqueda de espacios de participación en igualdad de oportunidades para hombres y mujeres; todo ello con el fin de desarrollar competencias que contribuyan a mejorar la productividad de la empresa siguiendo la filosofía de la OIT en lo que se refiere al diálogo social y el trabajo decente.

- En la elaboración de la GAEC, el eje integrador fueron las normas de competencias, aunque no bastó con utilizar los estándares ocupacionales disponibles, pues fue necesario validarlos en cada empresa e incorporarles las competencias conductuales o corporativas que la organización-cliente determinó. Así, fue "un traje a la medida" para cada organización. Ejemplo de esto se manifiesta en que en una misma empresa se definieron competencias conductuales diferentes para sus instalaciones y, en otra, se complementaron las actividades claves del proceso de cosecha de uva de mesa definidas en el perfil laboral, enriqueciéndolo y estableciendo el estándar requerido para depositar la uva en la caja cosechera antes del envío a packing.

- La evaluación tradicional de las capacitaciones, cuando las hay, se limita a temas tales como: cumplimiento de expectativas del cliente y participantes, percepción de cumplimiento de objetivos, claridad de las presentaciones, adecuación de la metodología, logística o bien, a medir conocimientos. Al contrario, con la GAEC la evaluación fue

[2]Se incluyen aportes recibidos de Rodrigo López, gerente general del OTIC AGROCAP; Jaime Neilson, gerente general del OTEC PROEDUCA; Sandra Olave, directora de proyectos del OTEC Arando Esperanza; Mauricio Reyes, consultor OIT Turín y Oscar Gajardo Ghilardi, asesor metodológico de Interfases.

siempre considerada como el principio y fin del proceso formativo. Por ello, el texto se estructuró en tres partes: Autoevaluación (componente esencial en la motivación y administración personalizada del aprendizaje), Explicación (retrolimentación y base para determinar avances) y Evaluación (que debe hacerse en un contexto real de trabajo y que incluye un consenso entre el trabajador y su jefatura acerca del nivel de desarrollo de los aprendizajes del primero). Este proceso exige un cambio cultural que necesariamente debe adoptarse en el estilo de gestión de las personas. Ello explica que en la experiencia piloto sólo el 21% de los capacitados realizara la evaluación de aprendizajes en contexto laboral, cuyos resultados arrojaron que el 67% se ha desarrollado plenamente y es capaz de enseñar a otros (Nivel 5, Transfiriendo), el 21% sabe hacer, contestar plenamente y resolver situaciones imprevistas y difíciles (Nivel 4, Aplica), el 6% sabe hacer o contestar lo mínimo necesario y necesita apoyo para resolver situaciones imprevistas (Nivel 3, Reforzando) y el 6% restante sabe hacer o contestar algo, pero necesita apoyo para llegar al estándar (Nivel 2, Comprendiendo).

- La capacitación con la GAEC promovió la equidad de género entre los trabajadores de la empresa, el diálogo social, la participación y el compromiso social responsable, al reflexionar sobre determinados temas y realizar propuestas de mejora que pasaron al nivel gerencial. Este cambio evidenció que, no siempre, las soluciones deben surgir desde las jefaturas y que son independientes del género.

4.1.2. Cambio cultural y el SIMAPRO[3]

- Esta metodología de gestión de personas demostró que es plenamente transferible a la empresa cuando la alta gerencia y la administración del fundo o planta la adoptan comprometidamente para transformar la relación laboral y la organización del trabajo. También, cuando en su gestión instala el diálogo permanente y organizado de saberes en todos los niveles.

- El mejoramiento en el desempeño de los trabajadores permitió disminuir los reprocesos, reducir pérdidas por rotura de material, mejorar el uso de elementos y equipamiento de trabajo, etc., lo que se tradujo en una disminución de los costos por jornadas laborales. Una empresa que realizó sistemáticamente las mediciones en esta línea, exhibió como resultado una disminución del 30,6% en el total de sus jornadas laborales durante la reciente temporada, en relación a la anterior. Así, se bajó de 4.361 a 3.025 jornadas, contrayéndose en 1.336 días de trabajo.

- En la misma empresa, la Administración adjudica a la implementación del Programa SIMAPRO la disminución del costo de mano de obra entre las temporadas 2007-2008 / 2008-2009, de $100.936.899 a $85.518.705, lo cual se traduce en un ahorro total de $15.418.194, equivalente a un 15,3% menos para la segunda temporada. Esto es resultado directo de la disminución de la variable “número de jornadas laborales”.

[3]Se incluyen aportes recibidos de Rodrigo López, gerente general del OTIC AGROCAP; Jaime Neilson, gerente general del OTEC PROEDUCA; Sandra Olave, directora de poyectos del OTEC Arando Esperanza; y Mauricio Reyes, consultor OIT Turín.

A partir de estos resultados, la empresa piloto realizó la siguiente estimación para la temporada 2009-2010:

ESTIMACIÓN 2009/2010	RENDIMIENTO HISTÓRICO JORNADAS/HOMBRE	ESTIMACIÓN SIMAPRO JORNADAS/HOMBRE
150.000 cajas	4.545 JH	3.947 JH
	$ 100.000.000	$ 86.000.000

- Uno de los resultados que evidencia que los trabajadores fueron más productivos durante la última temporada mientras se aplicó el SIMAPRO, es el que muestra el valor jornada laboral encontrado. Este se define como la cantidad de costo mano de obra invertida dividido por el total de jornadas y permite visualizar el pago realizado en forma diaria a cada trabajador. Este valor aumentó en $5.125, equivalente a un 22,1% en relación a la temporada anterior, llegando a un promedio diario de $28.270.

- La formación de mandos medios es una necesidad urgente para la efectiva implementación del SIMAPRO, para guiar los aprendizajes, facilitar las reuniones de retroalimentación, administrar el cambio de las personas que han participado en la capacitación con las GAEC y, finalmente, aplicar la evaluación de los aprendizajes en el contexto laboral. Por ello, este estamento planteó la necesidad de definir algún tipo de incentivo para quienes asumieron este rol, por cuanto fue una función que se sumó a las que habitualmente realizaban.

- Las propuestas que realizaron los trabajadores, en algunas de las empresas, generaron un proceso de mejora continua que fue en beneficio de la empresa, de la productividad, calidad y ambiente laboral, pues ellos comenzaron a actuar como verdaderos asesores o consultores internos. Tal rol aumentó la seguridad y autoestima personal al transformarse en fuente de aportes que fueron en beneficios de todos. En esta experiencia se plantearon más de un centenar de propuestas de mejora que abordaron procesos de trabajo, supervisión, comunicación, ambiente laboral, cumplimiento de normas y autocuidado. Las evidencias al respecto son que, utilizando material o lugares en desuso los trabajadores fabricaron fundas de tijera, habilitaron espacios de recreación y fomento de la cultura, hermosearon áreas comunes, acordaron sistemas de optimización de procesos, de autogestión, de resolución de conflictos, de mejoramiento de la calidad ligado a compensación, mecanismos de transparencia del sistema de producción y pago individual y de equipo, sistemas de inducción al personal nuevo, entre otros.

- La definición de objetivos, indicadores y puntos de efectividad validados por todos los niveles de la empresa abrió un espacio efectivo de participación y de generación de mejoras para la empresa y los trabajadores. Esta modalidad implicó, por ejemplo, reformular los puntos de efectividad que ya había definido un Comité Táctico, admitiéndose dejarlos por variedad de uva, puesto que este rendimiento está directamente relacionado con el promedio individual, tanto en cosecha como en packing.

- La medición sistemática de indicadores y su análisis en las reuniones de retroalimentación, permitió adoptar decisiones oportunas a la administración y realizar propuestas de mejora atingentes y fundamentadas. A partir de la experiencia en las empresas participantes, se obtuvo un promedio positivo en los indicadores de productividad de los grupos SIMAPRO. El promedio de los indicadores definidos para mejorar la productividad y la calidad del proceso de producción en una de las empresas piloto, alcanzó 23 puntos de efectividad, a diferencia de los trabajadores que no asistieron a las capacitaciones con las GAEC y no participaron de las reuniones de retroalimentación, quienes obtuvieron para los mismos indicadores, 5 puntos de efectividad.

- Las reuniones de retroalimentación por su propia dinámica, promovieron la práctica del aprendizaje continuo, entregando, además, los insumos necesarios para la autogestión del aprendizaje. En el piloto se realizaron 37 reuniones de retroalimentación guiadas por tutores del OTEC y una cantidad similar autodirigidas y facilitadas, generalmente, por el Coordinador SIMAPRO, rol que en el futuro debe ser cumplido por los Formadores Líderes.

- El SIMAPRO, al desarrollar en colectivo las competencias técnicas y conductuales de manera continua, generó compromiso y fidelización del trabajador con la labor que le correspondió realizar, con su equipo de trabajo, con la instalación donde laboró y con la empresa en su conjunto. Así, las empresas piloto reportaron que la rotación del grupo SIMAPRO en esta temporada fue muy baja de hecho, en dos de ellas fue de 0%.

- Un punto importante fueron los incentivos entregados a los trabajadores en las reuniones de retroalimentación o al final del proceso, los cuales deben relacionarse y estar en concordancia con la valoración de la labor realizada. Por tratarse de una experiencia piloto, en esta oportunidad la ASOEX colaboró con incentivos individuales y colectivos, lo mismo que las empresas participantes, que entregaron elementos corporativos, realizaron ceremonias de lanzamiento de la temporada y del SIMAPRO, organizaron paseos y sorteos, entre otros.

- Como se ha visto en esta sistematización, aplicar la metodología significa implementar un sistema de trabajo que enfrenta y da respuesta a las exigencias del mercado actual, tanto desde el punto de vista de la competitividad como de las normas internacionales de carácter social y medioambiental. Concretamente en esta área, el SIMAPRO apoyó y permitió desarrollar el curso de las buenas prácticas agrícolas identificadas para el sector, así como, acciones de responsabilidad social al involucrar a todos los estamentos.

- Al promover el autocuidado y la gestión personal responsable de manera permanente y en colectivo, el SIMAPRO bajó las tasas de accidentabilidad laboral y el ausentismo laboral. Así, en una de las empresas piloto los accidentes disminuyeron en 49% y los días perdidos en 35,5%, logrando una baja en la tasa de accidentabilidad de un 47,8% con relación a la temporada anterior.

- La dinámica y las características propias e históricas del sector de la producción donde se aplicó el SIMAPRO, determinaron ciertas particularidades de esta experiencia que hicieron más lenta la implementación de la metodología. A la inversa, cuando hubo liderazgo y compromiso de la alta gerencia, jefatura, Coordinador SIMAPRO, Formadores Líderes y trabajadores, los resultados a corto plazo fueron evidentes.

4.1.3. Cambio cultural y el OTEC

- Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) tienen una gran oportunidad de dar respuesta desde la demanda con actividades de capacitación y no desde su oferta tradicional, generando procesos de aprendizaje que se construyan en interacción con los demás y se desarrollen de acuerdo a la realidad de cada empresa bajo el enfoque de competencias.

- Se requiere trabajar siempre con una contraparte de la empresa, a objeto de asegurar el cumplimiento de las expectativas del cliente, recoger aspectos culturales, realizar la traducción formativa en actividades de aprendizaje (en un formato gráfico sencillo, pertinente y amigable), desde las normas de competencias como eje central e incorporar lainformación levantada en la propia organización. De esta forma, quienes diseñan y editan la GAEC aseguran el desarrollo de la misma considerando las tres dimensiones: contenido, método y forma. Al vincular la GAEC y el SIMAPRO se debe incluir en los aprendizajes la práctica de la reflexión, medición, retroalimentación y planteamiento de propuestas de mejora.

- Formar tutores que faciliten el aprendizaje significativo y su evaluación, utilizando la metodología de capacitación por competencias. Asimismo, se requiere que dominen el sistema de medición y análisis de puntos de efectividad para asesorar a los distintos actores que implementan y mantienen el SIMAPRO en la empresa.

- Es necesario trabajar estrechamente con los Formadores Líderes y Coordinadores SIMAPRO de la empresa.

- El OTEC debe formar parte de la Red de Aprendizaje Organizacional del SIMAPRO con el propósito de compartir buenas prácticas, promover el aprendizaje permanente y la mejora continua.

4.1.4. Aprendizajes para compartir

Tras la experiencia de este proyecto piloto de implementación del SIMAPRO en empresas frutícolas, es importante compartir algunos aprendizajes logrados para el análisis de los resultados que facilitará a las organizaciones una oportuna toma de decisiones en la próxima temporada.

- Para obtener información acerca de si el proceso de implementación de la metodología es positivo, es recomendable tener un "grupo de control" de trabajadores no capacitados con la GAEC y que no asistan a las reuniones de retroalimentación, de modo de comparar su desempeño con el grupo SIMAPRO.

- Los indicadores deben estar bien definidos de acuerdo a unidades de producción relevantes de monitorear y no sólo a una variable única, por ejemplo, número de cajas o total de jornadas laborales. Por lo tanto, es necesario que se incluyan distintas variables como cajas, jornadas, personas, número de plantas, etc., lo que genera indicadores como: "número de cajas cosechadas por jornada por persona", "número de plantas deshojadas por persona por jornada", "promedio de cajas embaladas por persona por jornada", "promedio de puntos obtenidos por la lista de cotejo de ambiente laboral en el área de higiene y seguridad", entre otros.

- Los indicadores de productividad estudiados en forma aislada pueden entregar un valor distorsionado, pues no incorporan el factor de calidad en su análisis, por lo que un rendimiento positivo no necesariamente es uno bueno. Se recomienda, entonces, realizar el análisis de todo el proceso y no por partes. Por ejemplo, el indicador de productividad "cajas embaladas por persona por jornada" no incluye las que son rechazadas u objetadas por control de calidad. Lo anterior afecta el valor real de producción de la caja, ante lo cual es importante incorporar un indicador de calidad que dé cuenta de ello.

- Se deben realizar mediciones con respecto al ambiente laboral utilizando la lista de cotejo la cual permite cuantificar variables cualitativas. Se sugiere desagregar la medición en tres áreas: supervisión, comunicación e higiene y seguridad.

- Es recomendable verificar, una vez que el proceso de medición ya está ejecutándose, que los "puntos anclas" o "de efectividad" (-100, 0 y +100) definidos para el indicador sean congruentes con la realidad de la temporada.

- Al realizar las mediciones es importante llevar un registro de las variables externas que puedan afectar el trabajo en ese día, semana, variedad o proceso, para que su análisis sea desde el conjunto de factores que influyeron en los resultados.

- Para un análisis global de cómo impacta en la organización la implementación del SIMAPRO, es recomendable que al término de la temporada se comparen sus mediciones con períodos anteriores, de modo de correlacionarlas con información financiera y determinar su incidencia económica. Por ejemplo:

  1. Accidentabilidad: cantidad de accidentes, días perdidos, número de trabajadores y tasa de accidentabilidad (accidentes/trabajadores).

  2. Poda: cantidad de plantas, cantidad de trabajadores, número de jornadas por trabajador (jornadas/trabajador).

3. Trabajo en verde: cantidad de racimos, cantidad de plantas, cantidad de trabajadores (número de jornadas/trabajador, número de racimos/jornadas/trabajador).

4. Packing: cantidad de jornadas, cantidad de cajas embaladas, productividad (cajas embaladas/jornadas), productividad con calidad (productividad/proporción de aceptación de cajas).

- Se debe incorporar el costo de los reprocesos para obtener indicadores más precisos respecto de los costos reales totales.

- Se deben considerar en el análisis costos como colación, transporte, mano de obra, relación de costos/jornada, relación de costos/producto realizado/jornada.

- Se sugiere el modelo de los niveles de evaluación de Kirkpatrick y las aplicaciones de la metodología ROI de Phillips para cuantificar el retorno de la inversión en capacitación.

Además, en el SIMAPRO se presentan todos los niveles de evaluación considerando lo establecido en el modelo señalado, de modo que las etapas de la metodología pueden ser asociadas a cada uno de dichos niveles, tanto en la definición y medición previa, como en el establecimiento de resultados. Veamos:

Propuesta de evaluación que puede ser utilizada a discreción por las empresas

NIVEL I	Reacción y acciones planeadas	Mediciones de satisfacción de los participantes al programa y los resultados específicos de planes de acción.
NIVEL II	Aprendizaje	Medición de los cambios en las habilidades, conocimientos y actitudes. Nivel de aprendizaje efectivo (teórico–práctico).
NIVEL III	Aplicaciones al trabajo	Mediciones del cambio en la conducta en el trabajo y las aplicaciones específicas del aprendizaje. Medición de desempeño.
NIVEL IV	Impacto en el negocio	Medición del impacto del programa en el negocio. Medición de indicadores de gestión/resultados.
NIVEL V	Retorno de la inversión (Resultados financieros)	Costo/Beneficio: medición del valor monetario de los resultados y costos del programa, usualmente expresado en porcentaje.

Por otro lado, aquellas empresas que adopten el SIMAPRO como metodología de gestión y no cuenten con el soporte interno para realizar el diseño de la instrumentación y de las estructuras de análisis que corresponda, pueden recurrir a los servicios externos de los OTEC, los que transfieren dicho soporte a la organización cliente en los acuerdos previos, capacitaciones, reuniones de retroalimentación e informes parciales y finales.

Los OTEC pueden evaluar la implementaciЧn de las etapas del SIMAPRO como se muestra en la tabla.

Niveles modelo de evaluación Kirkpatrick y Phillips (ROI)					
ETAPA implementación del SIMAPRO	**NIVEL I**	**NIVEL II**	**NIVEL III**	**NIVEL IV**	**NIVEL V**
ETAPA 0: acuerdos previos	No aplica	No aplica	No aplica	Establecimiento del propósito de la empresa (objetivo estratégico y proceso al que se aplicará). Medición previa	Precisión de resultados asociados a unidad monetaria. Medición previa (si es factible)
ETAPA 1: prospección, exploración del contexto	No aplica	No aplica	No aplica	Identificación de variables que podrían afectar los resultados	Identificación de variables que podrían afectar los resultados
ETAPA 2: capacitación previa	Medición de satisfacción	Medición de aprendizajes efectivos (pre–post capacitación)	Determinación de desempeño esperados en trabajadores	No aplica	No aplica
ETAPA 3: elaboración y validación de material de aprendizaje	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
ETAPA 4: formación tutores del OTEC	Medición de satisfacción	Medición de aprendizajes efectivos (pre–post capacitación)	Verificación de desempeño de tutores OTEC	No aplica	No aplica
TAPA 5: planificación y ejecución de la capacitación con las GAEC	Medición de satisfacción	Medición de aprendizajes efectivos (pre–post capacitación)	Verificación de desempeño de Formadores Líderes de la empresa	No aplica	No aplica
ETAPA 6: aplicación de mediciones y análisis	No aplica	No aplica	Medición de desempeño de trabajadores utilizando las GAEC	Medición de resultados de indicadores y puntos de efectividad. Control de variables externas	Control de variables externas
ETAPA 7: evaluación de impacto	No aplica	No aplica	No aplica	Medición de resultados post capacitación. Establecimiento de resultados en el negocio y acciones de mejora	Medición de resultados post capacitación. Determinación de ROI

Nuestra conclusión es que aún cuando la muestra es todavía pequeña, vamos por el camino correcto y es una gran oportunidad de desarrollo para trabajadores y empresas, todo un desafío para la gerencia, mandos medios, trabajadores y para los Organismos Técnicos de Capacitación para dar respuesta a la demanda de necesidades de formación permanente.

Nos encontramos frente a la oportunidad de ser cada día mejores para así contribuir a que Chile efectivamente llegue a ser una potencia alimentaria, manteniendo la competitividad económica y social de las empresas exportadoras en este mundo globalizado.

ENTREVISTAS

“El compromiso de ser cada día mejores”

Guillermo Miranda Rojas:

"El SIMAPRO está en la línea del Trabajo Decente"

El director de la Oficina Subregional de la Organización Internacional del Trabajo para el Cono Sur de América Latina expresa que esta metodología promueve valorar el trabajo como un espacio de crecimiento y desarrollo como seres humanos, más allá de una actividad para subsistir.

¿Qué apreciación tiene OIT Chile de la implementación de SIMAPRO en nuestro país?

Es muy positiva, pues esta metodología está posibilitando y volviendo a validar el diálogo entre los diferentes estamentos o niveles dentro de una empresa, como herramienta para mejorar y valorizar el trabajo y el producto del trabajo. El que se promueva la comunicación y los espacios de comunicación entre la gerencia de una empresa, mandos medios y operarios, permite que todos se involucren en una acción de mejorar del proceso productivo y las condiciones de trabajo, aprovechando así el capital humano que la propia empresa posee. SIMAPRO permite que un trabajador pueda dar a conocer su parecer sobre lo que hace y proponer innovaciones o mejoras a su propia labor, lo mismo que cambios que influyan positivamente en el ambiente laboral.

OIT tiene buenas expectativas con respecto al SIMAPRO, pues está en la línea del Trabajo Decente que promueve nuestro organismo en el mundo y que consiste en que los trabajadores (sin importar su cargo dentro de una empresa) puedan desarrollar sus labores en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. También, que se combata el trabajo infantil y la discriminación de la mujer y que exista una adecuada red de protección previsional, sueldos dignos y respeto a los derechos que las leyes otorgan a los trabajadores.

¿Qué ventajas y desventajas posee SIMAPRO respecto de otras metodologías de gestión del trabajo?

Una gran ventaja es que esta metodología es la síntesis de una larga historia de experiencias laborales a nivel mundial; además, promueve el valorar el trabajo más allá de una actividad o medio que permite a las personas obtener los recursos para subsistir, pues plantea el trabajo como un espacio y medio de desarrollo personal, de crecimiento como seres humanos. También, da gran importancia a la comunicación entre los trabajadores de una empresa para interactuar y reflexionar acerca de sus labores diarias, las cuales puede mejorar sobre la base de objetivos e indicadores acordados internamente.

Es bueno mencionar que el SIMAPRO comenzó a implementarse en México en la industria azucarera para ayudar a revertir una situación complicada por la que atravesaba. Así, se puede expresar que esta metodología se ha mostrado exitosa para situaciones de crisis. En Chile, en cambio, se la está implementando en empresas del sector agrícola exportador, el cual ha presentado un notable y acelerado desarrollo en los últimos años: el propósito aquí es que el SIMAPRO permita mejorar aún más lo bueno que se ha estado haciendo. Por tanto, esta metodología puede ser utilizada en ambos escenarios.

Ahora, más que de desventajas o una desventaja, yo hablaría de una dificultad del SIMAPRO: su implementación depende de la voluntad que muestren él o los empresarios, plantas gerenciales y operarios de una empresa. Sin esa voluntad, esta metodología se ve disminuida.

¿Qué se requiere para que el SIMAPRO pueda aplicarse con éxito en una empresa?

Voluntad de llevarlo a cabo de parte de los actores del mundo del trabajo y comprender que hoy no basta con que el producto final sea en sí mismo de calidad o cumpla con determinados estándares de calidad, sino que toda la cadena de su producción debe ser también de calidad. Es decir, que haya valoración del trabajo de todas las personas que intervienen en el proceso productivo, que se les dote de adecuados implementos de seguridad y de higiene, por ejemplo. Hoy, los consumidores ya no sólo se preocupan del producto que compran, también de las condiciones en que fue elaborado.

Además, que la empresa que quiera implementar SIMAPRO debe ver más allá de sólo aumentar su productividad a corto plazo; debe estar dispuesta a generar y participar de un diálogo entre todos los estamentos para fijar objetivos e indicadores comunes, lo que cambia la manera de ver y de relacionarse en el trabajo. Los empleados de los distintos niveles y responsabilidades pasan a ser agentes de análisis, reflexión y proposición de lo que hacen todos los días para buscar mejoras que permitan aumentar la calidad de lo que se produce y su desarrollo como personas y trabajadores.

¿Cuáles son las expectativas respecto del SIMAPRO en Chile?

Que el SIMAPRO se siga difundiendo en el país y que más empresas y actores del mundo del trabajo, en general, lo conozcan, analicen y apliquen. Es importante que la difusión la realicen los mismos trabajadores y las empresas y agrupaciones de empresas que hoy están implementándolo. Son ellos los llamados a dar cuenta sus beneficios al trabajo en un mundo globalizado y exigente.

¿Qué mensaje entregaría a aquellas empresas que aún no han comenzado a implementar el SIMAPRO?

Que conozcan esta metodología, la cual posee herramientas y posibilidades para mejorar la calidad de la producción, el ambiente laboral y las condiciones del trabajo, además permitir desarrollar mayor compromiso y fidelidad de los empleados con la empresa, y viceversa, al generar un espacio de diálogo, participación y reflexión en torno de sus objetivos y metas.

Leonard Mertens De Groot:

"El valor del caso chileno en la aplicación del SIMAPRO"

El consultor internacional OIT y SIMAPRO, destaca el alcance de los logros alcanzados en tan poco tiempo, en un sector especial dentro de la economía mundial.

¿Cómo ha sido su experiencia en aplicar SIMAPRO en el sector frutícola chileno?

Para mí ha sido, como asesor externo, una experiencia muy grata porque es un sector que sabemos de antemano que no es fácil, porque la población rota bastante y está por temporadas cortas. Entonces, montar un sistema, no solamente una capacitación permanente, para temporeros, es difícil. El hecho de que se logró en Chile encontrar el modo de cómo hacerlo, para mí es algo que hay que valorar. En el caso chileno el marco institucional nos ha ayudado mucho, en otros países de América latina no se encuentra lo mismo. Acá hay un programa Sence, una posibilidad de aprovechar los recursos que hay por ley para capacitar.

Por otra parte, el OTEC Interfases, el OTIC Agrocap, realmente han hecho un trabajo disciplinado. En lugar de empezar a abarcar muchos sectores a la vez, empezaron en uno y con pocos casos para dominar primero bien la metodología. En la medida que iban construyendo, iban mejorando, y por eso ahora se pueden expandir. Han hecho un proceso muy ordenado, y ahí que vea que el proceso tiene horizontes bastante prósperos, con cimientos sólidos.

¿Cuál es la principal diferencia que advierte entre la implementación de esta metodología en Chile y en otros países?

La diferencia fundamentalmente la veo en que Interfases ha puesto mucho énfasis en la elaboración y aplicación de la GAEC y en el desarrollo de las competencias laborales –técnicas y conductuales–, en primer lugar, antes de aplicar el SIMAPRO. Esa es la diferencia más marcada que yo veo en relación con el caso de México, de Cuba o de República Dominicana. Por eso creo que el proceso que ha seguido Chile ha sido bastante ordenado y profesional. En otros países, por ejemplo, se han trabajado un poco menos sobretodo la parte conductual.

Otra diferencia, ha sido el seguimiento concreto, es decir, capacitar a las empresas y dejarlas "libres" cuando estén en condiciones de seguir solas, pero con asesoría y monitoreo a distancia. No soltarlas sin protección, de modo tal que el seguimiento es flexible: estar en el momento para resolver el problema pero al mismo tiempo tomar cierta distancia.

El triángulo de actores ha marcado otra diferencia: Interfases, Agrocap, la propia empresa que está en juego.

¿Se podría hablar entonces de un "modelo chileno" del SIMAPRO?

Más que modelo chileno, es que no tenemos la "frescura" que tiene el OTEC para darle el seguimiento, la entrega, el entusiasmo para que la empresa llegue al punto de aplicación de SIMAPRO. Entonces, el hecho de tener a la vez un sistema estatal que me favorece combinado con la entrega del OTEC, puede dar, puede lograr, una óptima comunicación con el empresario. Obviamente no hay que olvidar a las personas, son personas que han entregado, personas que han motivado con la visión que tienen del SIMAPRO, que creen en el SIMAPRO y en ese caso sumo a Rodrigo López, a Berta Rojas, el personal técnico de apoyo Mauricio Reyes.

¿Cuál es la importancia de participar y promover la Red SIMAPRO Chile?

Yo lo veo desde afuera y hemos estado circulando las invitaciones en México, República Dominicana y Cuba y hay mucho interés porque en primer lugar está empezando por un sector especial, el sector agrícola, sector poco atendido, donde no se puede lograr realmente llegar de manera adecuada. En segundo lugar, llama la atención también la rapidez que ha tenido el proceso en su aplicación y consolidación. También es un elemento para reflexionar y compartir en red.

¿Cuál sería la importancia de participar en la red SIMAPRO a nivel Latinoamericano?

Aquí quizás, y redondeando la pregunta anterior, la importancia de la red es el aprender con otros. Hoy en día la complicidad del contexto difícilmente hace que uno por sí solo encuentre la solución tanto tecnológica como receptiva, del conocimiento. En ese caso lo que buscamos en una red es abrir el aprendizaje para que entre en el propio desempeño, en mejores prácticas. No es fácil encontrar el modo y la manera más adecuada para hacer las cosas y la red permite ir construyendo en conjunto este conocimiento.

¿Cual sería su mensaje para las empresas que aún no han decidido aplicar el SIMAPRO?

El hecho de no aplicar SIMAPRO es no estar aprovechando una oportunidad, seguramente tienen una productividad dormida. El SIMAPRO ayuda a mejora a partir del involucramiento y pensamiento de las personas, porque eso nos puede ayudar justamente, por un lado, a optimizar el uso de los recursos y, por otro, mejorar las condiciones del ambiente de trabajo y por ende también fidelizar al personal. Estas cosas hoy en día para una empresa que quiere adaptarse continuamente a los cambios que están en el contexto, es fundamental. Personal motivado, personal involucrado, es mucho más fácil de lograr aplicando el SIMAPRO y con mucha más visión para acompañar a la empresa ante los cambios.

Berta Rojas Araya:

"Con el SIMAPRO debemos asumir un rol de manera responsable y comprometida"

Para la directora del OTEC Interfases Ltda. y Interfases Consultores S.A., la aplicación de la metodología es un proceso donde van de la mano las personas, una nueva cultura laboral y forma de hacer empresa que va en beneficio de todos los actores involucrados.

¿Cómo ha sido la experiencia de aplicación del piloto?

Ha sido y sigue siendo una experiencia muy enriquecedora. Porque aplicar el SIMAPRO implica un cambio personal, y ese cambio personal pasa por un equipo de trabajo que debe acompañarte. Si hablamos que el SIMAPRO es un cambio en la cultura laboral de una empresa, lo que en el fondo estamos diciendo es que todos los colaboradores de esa empresa, en todos sus niveles, tienen la responsabilidad de asumir su rol de "trabajador SIMAPRO" y comportarse como tal. Es un hermoso desafío que te invita a crecer como persona, en equipo, a comprometerte con otros, a construir una sociedad mejor.

Por otra parte, también ha sido una experiencia enriquecedora porque el SIMAPRO nos ha permitido llegar a muchas personas, personas que luego de la capacitación con la GAEC y de participar en las reuniones de retroalimentación, nos han dicho que su vida se ha transformado: han mejorado las relaciones con sus compañeros de trabajo y se ha mejorado a la vez su ambiente familiar, social, su entorno y desempeño laboral (ahora ganan más trabajando mejor). Nos agradecen porque ahora "saben que saben", "saben que su trabajo es importante" y "saben que tiene derechos y deberes". Lo interesante es que las personas entonces identifican sus competencias y salen fortalecidas para desarrollarlas.

Pero lo mejor, es que al asumir la empresa el SIMAPRO como política real de gestión de personal y de organización del trabajo, esta "transformación" se vuelve continua y permanente, teniendo como base metas e indicadores reales a medir, lograr y mejorar en beneficio de todos. Por eso esta herramienta es tan potente.

¿Qué dificultades tuvieron que enfrentar durante el proyecto piloto?

Las propias del aprendiz diría yo. Y lo digo con humildad, porque de verdad fuimos muy rigurosos en la traducción formativa del SIMAPRO y sigue siendo y siempre será para nosotros una responsabilidad enorme, un desafío enorme con un riesgo latente no menor. Los errores que tuvimos, la "caídas", nos sirvieron para autoevaluarnos, para fortalecernos, para crecer y mejorar. Y gracias a Leonard Mertens, que siempre estuvo ahí para apoyarnos.

Una dificultad externa que seguirá penando, es esa arraigada cultura chilena de pensar que el cambio de actitud no lleva a una mejora de la productividad ni de la calidad. Se sigue prefiriendo, por decirlo de algún modo, el conocimiento técnico por sobre la actitud laboral: ser puntual, llevarse bien con los compañeros, trabajar en equipo, ser responsable, autogestionarse, etc. A un trabajador con buena "actitud", le puedes mejorar su desempeño "técnico", cuestión que no necesariamente pasa si invertimos la situación.

¿Qué recomendaciones daría a la empresa que quiere implementar el SIMAPRO?

Creo que la empresa responsable de transmitir la metodología tanto como la empresa que la adoptará, deben estar muy concientes que van a comenzar a vivir un proceso de capacitación, de autoaprendizaje continuo, en sus distintos niveles. El cambio no es inmediato, por eso hablamos de proceso. Estamos hablando de trabajar con personas, y ahí nos encontramos con que cada una además de tener sus propias competencias laborales, tiene su propia forma, costumbre de desempeñarse, quiéralo o no, tiene su propia resistencia al cambio, porque el cambio da susto. Entonces, lo primero, saber que es un proceso y como todo buen proceso, se tiene que vivir a su tiempo y propio ritmo.

Luego, adoptar la metodología desde el principio lo más cercanamente posible al "óptimo". Es decir, designar roles y definir nuevas responsabilidades de manera clara, hacer seguimiento y evaluar, conformar comités y hacer que su funcionamiento sea regular, ir haciendo los registros y las reuniones de retroalimentación de manera sistemática, promover y tener la práctica de trabajar en equipo. Es muy importante que así sea para que la implementación no empiece a cojear, para que en este cambio todos los niveles vayan a la par, apoyándose. De no ser así, empiezan a aparecer frustraciones, desánimo, la gente se desmotiva.

En este sentido, es muy importante el involucramiento de la gerencia y de los mandos medios. Para que el SIMAPRO funcione, creo que se requiere también de voluntad y disposición a cambiar las cosas, comenzando por acciones tan cotidianas como el saludo, como considerar las opiniones del otro sin importar su cargo dentro de la empresa, por ejemplo.

Por último, es importante la capacitación y retroalimentación permanente del personal con el cual se trabaja. Generalmente, lo jefes no han hecho cursos para ser jefes, entonces no tienen las herramientas necesarias y eso les puede comenzar a traer muchos problemas.

¿Proyecciones de la Red SIMAPRO Chile?

Al llevar el SIMAPRO implícito en su seno el trabajar en equipo, el intercambiar mejoras, el diálogo social, el respeto y valor de la persona y su trabajo, por nombrar algunos de los elementos que lo caracterizan en esta línea, promueve el trabajo en red y es algo que hemos asumido desde el primer comienzo. Tenemos muchas ideas de cómo seguir al respecto, y más aún cuando los primeros pasos en este sentido han sido muy alentadores para las empresas participantes y para nosotros.

También, a nivel latinoamericano, es muy importante que se participe en la red regional, porque en otros países, en otros sectores industriales, la metodología se viene aplicando desde hace años y tienen una rica experiencia que nos pueden compartir.

Ahora bien, cualquier iniciativa, innovación que surja del SIMAPRO, la tomaremos. Porque como dice el cartel de un ingenio mexicano: "Siempre hay una manera mejor de hacer las cosas".

Ronald Bown Fernández:

"El SIMAPRO permite construir la productividad a partir de la participación de los trabajadores"

El presidente de la Asociación de Exportadores de Chile A.G., afirma que el SIMAPRO tiene valor por sí mismo y que lo han adoptado como un elemento principal en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial.

¿Qué rol ha tenido la ASOEX en la implementación del SIMAPRO en el país?

Como en otras ocasiones, la ASOEX ha comprendido que tiene que jugar un rol de liderazgo respecto a iniciativas, como el SIMAPRO, que son un aporte concreto dentro del contexto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Ahora, dentro de una situación crítica de la economía que viene arrastrando nuestro sector desde hace bastantes años, específicamente por el nivel del tipo de cambio, pero, también, a propósito de la actual crisis económica mundial, es tremendamente necesario incrementar la eficiencia de las empresas, dentro de lo cual la productividad es un factor clave.

¿Por qué la ASOEX se decidió por el SIMAPRO y no por otra metodología de gestión de personas?

Porque la productividad por la productividad es una cuestión de carácter unilateral y está en función de metas específicas de la empresa. Distinto es construir la productividad a partir de la participación de los trabajadores, situación que le entrega mucho mayor valor y relevancia desde el punto de vista de la sustentabilidad de la empresa. En este aspecto, el SIMAPRO ayuda a la integración del trabajador a la empresa, a los niveles de lealtad con la misma y premia el desempeño del trabajador en función de sus aportes a la productividad.

¿Cómo ha sido la recepción de esta metodología por parte de las empresas de su sector?

Diría que todos están absolutamente conformes y también los trabajadores. Este no es un tema de dejar contentas sólo a las empresas, sino que, evidentemente, también a los trabajadores, porque todo es un solo conjunto y, en este sentido, el SIMAPRO refleja claramente su valía. Hemos realizado varios programas piloto y el SIMAPRO está siendo conocido en el sector, por lo que empresas que han escuchado al respecto se han acercado para poder implementarlo en sus instalaciones.

¿Qué espera Ronald Bown (no a título de presidente de la ASOEX) respecto de la implementación del SIMAPRO en Chile?

He sido un ferviente admirador e impulsor del SIMAPRO porque desde que conocí el proyecto me di cuenta que tenía una gran potencialidad y, por lo tanto, mi anhelo es que todas las empresas, por lo menos las del sector frutícola, tengan la posibilidad de implementarlo.

Rodrigo López Ulloa:

“El SIMAPRO es un aporte al diálogo social"

El gerente general del OTIC AGROCAP destaca que la fuerza de esta metodología está en posibilitar la existencia de espacios donde se comuniquen los trabajadores y las jefaturas, lo que ha impactado positivamente en la productividad y desarrollo del personal.

En el área de la empresa de la fruticultura, ¿qué ventajas y desventajas tiene el SIMAPRO respecto de otras metodologías de gestión de calidad?

Creo que, desde nuestro punto de vista, una de las grandes ventajas es que esta metodología obliga a traducir los objetivos en indicadores numéricos concretos, específicos, cosa que, en general, en el sector frutícola no existe a nivel de gestión. En cuanto a las desventajas, considero que una de ellas es que requiere de una infraestructura y personal que gestione y dé soporte al modelo, porque es básico tener gente que en las distintas fases vaya asumiendo un rol determinado.

¿Cuáles han sido los obstaculizadores y facilitadores de la metodología en su aplicación?

Pienso que uno de los obstaculizadores es, precisamente, que la empresa no cumpla con los pasos requeridos, es decir, muchas veces lo urgente pospone las mediciones o las reuniones de retroalimentación. Me explico; como están en plena temporada, desde el punto de vista de la empresa son más urgentes las tareas del momento que implementar el SIMAPRO, lo cual imposibilita que se lleve a cabo tal como debiera ser. Por otra parte, y desde el punto de vista de los facilitadores, creo que el más importante es el compromiso de la alta gerencia de la empresa y del nivel local, como es el caso de los administradores y jefes de plantas. Es fundamental aquí, que quien tiene el poder de tomar decisiones esté efectivamente comprometido con la metodología y eso lo hemos logrado en la mayoría de los casos.

¿Qué se requiere para que el SIMAPRO resulte “exitoso” en una empresa?

Que una vez asumido el compromiso de implementarlo por la alta gerencia, se asignen las responsabilidades entre el personal. Hay que gestionar la metodología, es decir, hay que designar un Coordinador SIMAPRO, ver quién va a realizar las mediciones, quién los gráficos, quién el seguimiento. Se deben asignar responsabilidades y éstas deben ser asumidas plenamente.

¿Y cómo ha sido la recepción de la metodología por parte de las empresas?

En términos generales, quienes han participado están sumamente contentos con la implementación. Por ejemplo, la empresa ACONEX Copiapó comenzó con packing y cosecha y después decidió incluir a poda y arreglo de racimos. En el caso de Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A., que partió con el SIMAPRO en una planta y en un campo, después decidió extenderlo a otros donde fuese posible su aplicación.

Ahora bien, las expectativas se han manejado en términos de verificar que, efectivamente, los indicadores que se definieron lo fueron de manera correcta y en hacer un buen seguimiento de ellos. En la medida que tengamos esas dos cosas resueltas la empresa puede ir mostrando resultados. Por ejemplo, en el caso de Del Monte un tema era el de la fidelización de los trabajadores y está logrado, más que logrado. En el caso específico de ACONEX Copiapó el problema era la rotación de personal y, definitivamente, esto se pudo contener y se logró un aumento

de la productividad, lo que se ha demostrado con números, así es que estamos sumamente contentos.

¿Cuál es la importancia de difundir el SIMAPRO?

Veámoslo por separado. Primero, las GAEC y, segundo, el SIMAPRO. Creo que las guías son una herramienta ideal para una capacitación por competencias y esto no lo teníamos disponible antes de este proyecto. Siempre se habla mucho de la capacitación basada en competencias, pero no había nada desarrollado en concreto al respecto. Con esta metodología de gestión y el uso de la guía como está diseñada y estructurada, efectivamente se puede capacitar sobre la base de competencias. En concreto, es una herramienta útil y específica.

En cuanto al SIMAPRO, considero que es un aporte al diálogo social en la base y esa es su gran fuerza, pues permite abrir un espacio de diálogo en la empresa que muchas veces no existía. Por los avances que hemos logrado a la fecha, hemos comprobado que un aspecto básico para mejorar la productividad es que exista esta instancia o espacio para que los trabajadores hagan propuestas de mejora y se sientan escuchados. Por el lado del jefe, es bueno que aliente el diálogo, pues con ello genera una dinámica muy positiva que cambia la perspectiva en la organización. Nosotros, como industria, lo que estamos tratando de hacer es diálogo social a nivel de sindicatos en las empresas, de gremios de la asociación de exportadores de frutas y las confederaciones sindicales.

¿Qué rol ha jugado OTIC AGROCAP en la implementación del SIMAPRO en Chile?

Ha actuado por cuenta de la ASOEX como una asesoría técnica, es decir, ha liderado la implementación de esta metodología definiendo en qué empresa aplicarlo, con qué alcance, etc. Además, ha actuado a nivel estratégico, pues siempre estamos estudiando cómo mejorar la productividad de las personas y hemos trabajado con el tema de competencias laborales derechamente, definiendo los estándares de competencias. Claro, que una metodología de gestión como el SIMAPRO no la habíamos visto hasta ahora.

Joseba Zugadi Cáceres:

“El SIMAPRO ha ayudado a mejorar el rendimiento y autoestima de los trabajadores”

El jefe zonal para Copiapó de la Exportadora Aconcagua Ltda. (ACONEX), expresa que los trabajadores transitorios capacitados en la metodología, en el fundo Los Maitenes, evidencian mejoras en su productividad, baja accidentalidad y se sienten más integrados a la empresa.

¿Qué ha significado para Los Maitenes la implementación del SIMAPRO?

Por un lado, se ha logrado mejorar la relación y comunicación entre los trabajadores y la empresa, y ha sido bueno escuchar lo que las personas piensan y opinan acerca de cómo mejorar su propio trabajo, su productividad. Por el otro, las capacitaciones con la GAEC han ayudado a elevar la autoestima de los trabajadores, pues se han sentido considerados y mucho más integrados a la empresa. El sentido de pertenencia que se da por la condición natural de nuestro trabajo es escasa: la gente viene a ganar dinero dos o tres meses y le da lo mismo si a la empresa le va bien o mal. En esto se han evidenciado cambios.

¿Cuál ha sido el rol que ha debido asumir respecto de la metodología?

Mi rol ha sido implementar el SIMAPRO: comprender de qué se trataba, e intentar aplicarlo en este fundo. Luego, la tarea ha sido comenzar a dejarlo en manos de las personas que tenían que ejecutarlo y liderarlo, motivándolos de que este era un proyecto interesante de realizar. También, he participado en la elaboración de las GAEC, opinando y sugiriendo lo que deseaba medir en packing y cosecha, como las causas de los tiempos muertos, de los accidentes o cómo mejorar el rendimiento de la gente. Este año he dado algunas ideas para la guía referida a las labores de poda y en verde; el resto del trabajo lo han realizado Claudia González, jefa de packing, y Camilo Esquivel, administrador de Los Maitenes.

¿Qué resultados se han obtenido?

La accidentabilidad disminuyó, incluso, hubo menos reportes de lumbago u otros problemas entre las personas capacitadas. En términos de rendimiento, en el packing, la línea conformada por trabajadores capacitados superó a la línea que no había estado en los cursos. En general, las personas cooperaron más entre ellas, aumentaron su rendimiento en 20%, aproximadamente, y redujeron los tiempos muertos en un 50%.

¿Qué se requiere para que el SIMAPRO sea implementado con éxito en una empresa?

Que la jefatura se “crea el cuento” y transmita esto a los trabajadores. Si la cabeza o gerencia de la empresa no está convencida de que el SIMAPRO es útil y no quiere hacer cambios que potencien su relación con los trabajadores, entonces no está interesada en el tema y la aplicación de la metodología no tiene futuro.

Usted es presidente de la Asociación de Productores y Exportadores Agrícolas de Copiapó (APECO). En tal calidad, ¿cuál es la apreciación que tiene esta organización del SIMAPRO?

APECO está trabajando con dos proyectos o dos formas de mejorar la productividad del trabajo en la zona, que son el método de Billikopf y SIMAPRO, que están en fase de implementación. ACONEX es socia de APECO y no ha difundido su experiencia con el SIMAPRO a sus vecinos, pues éste es un tema interno y no hay traspaso de información, no porque la empresa no quiera, sino porque no se ha dado la instancia.

Ana Maluenda Ledezma:

“Saber dialogar y escuchar es fundamental”

Para la Coordinadora SIMAPRO, al implementarse la metodología en una empresa las personas constatan que sus ideas son tomadas en cuenta, que son escuchadas y que se producen cambios.

¿Qué ha significado para usted asumir el rol de Coordinadora SIMAPRO en la instalación donde trabaja?

Ha significado una gran ventaja, pues he podido acercarme más a las personas que trabajan en el fundo, lograr una mejor comunicación con ellas y poder dialogar en un contexto de mucho respeto y entendimiento.

¿Qué se requiere para cumplir al 100% con el rol de Coordinadora SIMAPRO?

Considero que lo más importante son las ganas de querer hacer esta tarea, cumplir este rol. Eso es lo primero. En mi caso, me ha ayudado el que tenga una buena capacidad de comunicación y de relacionarme con las personas, por lo que no ha sido problemática esta nueva función.

¿Hay diferencias entre un jefe o supervisor capacitado y participante del SIMAPRO y otro que no lo ha sido?

Sí, queda en evidencia en el trato que dan a los trabajadores. Los jefes o supervisores capacitados dialogan con sus trabajadores, los escuchan y tratan de resolver los problemas en conjunto, como equipo. En cambio, los no capacitados mantienen un estilo más radical de mandar, en que no hay mucha comunicación.

Es importante, entonces, aplicar el SIMAPRO en una empresa…

Claro, a través del SIMAPRO se han logrado avances que por mucho tiempo fueron aspiraciones. Las personas constatan que sus ideas son tomadas en cuenta, que son escuchadas y que se producen cambios. Como ejemplo, están las mejoras en las condiciones del casino, un hecho que ha sido muy importante para todos los trabajadores del fundo.

Según usted, ¿qué se requiere para que el SIMAPRO tenga éxito en una empresa?

Lo más importante son las ganas que tenga la empresa de seguir extendiendo el SIMAPRO. Los trabajadores que no han sido capacitados esperan serlo, pues han podido ver que con este proyecto se pueden lograr cosas y que su trabajo mejora. Por tanto, el interés que tenga la empresa es fundamental.

Germán Chau Machuca:

“Capacitar con la GAEC valoriza el trabajo, a la persona y a los equipos humanos”

El tutor del OTEC Interfases sostiene que es fundamental que en la capacitación las personas comprendan que el Simapro es una propuesta, la cual tendrá sentido o validez en la medida que el colectivo la haga suya, no la individualidad.

¿Cuál es el rol del facilitador en una capacitación con la GAEC?

Comprendo el rol del facilitador en una capacitación con la GAEC, como la persona que está junto a los demás simplemente haciendo propuestas o levantando propuestas, haciendo que las personas acudan a sus propias experiencias para que puedan verlas, tratarlas y valorarlas, y ver qué lecciones se pueden sacar de ellas que sean prácticas para el trabajo y para los demás dentro de la propuesta SIMAPRO.

Entonces, mi rol ha sido, fundamentalmente, hacer fácil para las personas el encontrarse con sus propias experiencias, verlas y valorarlas, pero no sólo desde un punto de vista individual, sino también desde una dimensión colectiva. Así, juntos estos dos elementos: la persona que toma sus propias experiencias, las analiza, reflexiona acerca de ellas, obtiene una conclusión, viendo que ellas son compartidas con otras personas, que hay puntos comunes con lo vivido por otros. ¿Por qué?, porque finalmente, mi expectativa como facilitador, es que las personas comprendan que el SIMAPRO es una propuesta, la cual tendrá sentido o validez en la medida que el grupo la haga suya, no la individualidad. Por tanto, hay que inculcar que este proyecto no podrá resultar si no existe el compromiso colectivo o de equipo.

¿Qué competencias debe poseer el facilitador para capacitar con las guías?

Dentro de las cosas principales, primero, tener conocimiento y manejo de una cierta metodología educativa para adultos. Segundo, se trabaja con adultos que tienen una realidad asociada a un desarrollo social y laboral que no tiene, muchas veces, una base asociada a un proceso educativo permanente. Entonces, el facilitador debe entender y comprender este contexto para, realmente, desarrollar su rol de facilitador. Conocer y manejar ciertas metodologías pedagógicas que sean adecuadas para esta realidad. De tal manera que no sea como un profesor de aula, sino más bien uno más de los participantes en la capacitación que reúne la capacidad de guiar, enseñar y, también, aprender. Esta capacidad no es un acto individual, sino que lo comparte con los demás. Entonces, se debe generar un proceso de enseñanza-aprendizaje colectivo. Es una retroalimentación permanente.

Lo segundo, que pueda transmitir que el Simapro es un proceso continuo y que se va construyendo día a día con pequeños gestos y resultados que surgirán en torno a las propuestas de mejoras u otros, y que en esto son todos protagonistas. Quizás, hoy la mejora será que mi jefe me felicitó por mi trabajo, mañana podrá ser un reconocimiento a través de un diploma o un bono de producción.

Ahora bien, el esfuerzo central del facilitador es lograr que sea una capacitación ágil, entretenida, amena, lúdica. Para ello, es importante conocer los temas a ser trabajados en cada sesión y desarrollar actividades o dinámicas atingentes a los contenidos, de manera de crear durante las

horas de clases espacios de reflexión. Hay que dejar mucho espacio para que las personas opinen, se expresen con sus maneras. Y, aquí, surge otra competencia que debe tener el facilitador: el poder recoger los aportes y extraer lo mejor de ellos para generar síntesis.

¿Qué cambios o mejoras son recurrentes en las personas capacitadas?

Uno puede apreciar cambios en las personas. Uno puede advertir pequeñas o grandes diferencias en una persona a medida que pasan los días. Hay cambios en el ámbito del interés, del ánimo, de la curiosidad que crece, de la relación participante-facilitador, pero también de cada participante con el grupo. Hay un salto de calidad, de una manera de ver las cosas y de relacionarse entre las personas del curso. Se aprecia más tolerancia, más reciprocidad, incluso más solidaridad; lo bueno que se siente ser tomado en cuenta, más allá si se es cosechero o embalador. Además, se va descubriendo que los compañeros y compañeras de trabajo son personas con capacidades y limitaciones igual que yo. Pero, además, se va logrando el que las personas puedan reflexionar sobre la experiencia del trabajo y de su propio trabajo. Aquí, comienzan a darle un valor distinto, como, por ejemplo, que "ya no vengo al fundo a sólo ganar dinero sin preocuparme de la persona de al lado, sino que también hay otras cosas que comienzan a ser de mi interés". Además, muchas de las personas capacitadas comienzan a encontrarse en los diferentes fundos en que trabajaban durante la temporada de cosecha y packing, lo cual va generando otra manera de verse y considerarse como colegas de trabajo.

¿Qué aprendizajes identifica en usted en este proceso?

En mí, el principal aprendizaje ha sido un cambio en la visión y concepción del trabajo. Y no es que yo haya caído antes en una visión del trabajo meramente utilitaria, en cuanto a ver el trabajo como una manera de sólo ganarme la vida, sino que ahora he podido descubrir el sentido de conceptos como calidad, productividad y otros, los cuales pienso que, en general, carecen de sentido para los trabajadores. Creo que son conceptos muy superficiales que están asociados a cantidad, más que a un resultado que tiene que ver con la valorización del trabajo. Considero que el trabajo es lo esencial que define la existencia humana, pues él mueve toda la vida. Y, cuando es visto como algo de carácter individualista pierde valor, pues se instrumentaliza y pierde su esencia creadora.

No son cambios de pensamiento, en cuanto a que antes pensaba así y hoy pienso de esta otra manera, sino una profundización, una mayor valorización de las posibilidades de aportar precisamente en esta línea del cambio en la cultura del trabajo.

ANEXOS

“Siempre existe una mejor forma para hacer algo”

Check List Ambiente Laboral

1	2	3	4
Nunca	En escasas ocasiones demuestra esta conducta	En gran parte de las ocasiones se observa esta conducta	Siempre

		1	2	3	4
Supervisión	1. Entrega pauta de trabajo de manera clara y pausada.				
	2. Responde las preguntas de los trabajadores de manera precisa.				
	3. Es respetuoso en el trato y lenguaje.				
	4. Refuerza al grupo positivamente.				
	5. Resuelve los conflictos que se presentan entre las integrantes del equipo.				
	6. Resuelve las dudas que se presentan en el desempeño del trabajo.				
	Total				
Comunicación / Relaciones	7. Escucha al supervisor y compañero/as con respeto.				
	8. Colabora con sus compañeros/as.				
	9. Se responsabiliza de sus acciones.				
	10. Establece una comunicación fluida con compañero/as y superiores.				
	11. Identifica los problemas y propone soluciones comunicándolas a su jefatura.				
	12. Se relaciona con respeto con compañero/as y superiores.				
	13. Acepta con respeto la retroalimentación de su Supervisor/a y corrige la conducta.				
	14. Expone sus diferencias en las reuniones de retroalimentación.				
	15. Utiliza los canales de comunicación establecidos en la empresa.				
	16. Retroalimenta a sus compañeros/as frente a errores o no cumplen normas.				
	Total				
Higiene y Seguridad	17. No come durante la jornada de trabajo (chicle, uvas, comida).				
	18. Usa la ropa de trabajo que le entrega la empresa (gorros, uniforme, epp) según norma.				
	19. Usa protector solar.				
	20. Se lava las manos antes y después de ir al baño.				
	21. No usa joyas.				
	22. Realiza diariamente gimnasia de pausa.				
	23. El servicio de alimentación es adecuado (preparación, tiempo de espera, limpieza del casino).				
	24. Cuida las instalaciones y materiales de la empresa (baño, campamento, casino, herramientas, etc).				
	Total				

Perfil Coordinador SIMAPRO

PERFIL COORDINADOR SIMAPRO	
MISIÓN	Apoyar la implementación del SIMAPRO en la empresa, asegurando el correcto ingreso de datos al software de administración de los indicadores SIMAPRO y colaborando con el Formador Líder en actividades vinculadas con la metodología.
REQUISITOS	• Trayectoria de al menos de 6 meses en la empresa. • Manejar Excel nivel básico. • Acreditar capacitación acerca del SIMAPRO.
REPORTA A	• Administrador – Gerente del área • Comité Táctico
FUNCIONES	1. Asegurar el correcto ingreso de las mediciones de indicadores al software de administración del SIMAPRO. 2. Gestionar la impresión de gráficas semanales que reflejen la evolución de indicadores. 3. Gestionar oportunamente los medios, materiales e infraestructura necesaria para la realización de reuniones de retroalimentación. 4. Convocar a los participantes a las reuniones de retroalimentación. 5. Asistir a reuniones de retroalimentación. 6. Co-facilitar las reuniones de retroalimentación. 7. Dar seguimiento a las propuestas de mejora. 8. Apoyar a los Formadores Líderes en las actividades vinculadas con la implementación de SIMAPRO en la empresa. 9. Difundir la metodología al interior de la instalación. 10. Elaborar Informes de avance de las reuniones al Comité Táctico.
CONDUCTAS ESPERADAS (COMPETENCIAS CONDUCTUALES)	1. Ser perseverante, no decaer ante obstáculos en su trabajo. 2. Comprometerse con objetivos. 3. Ser proactivo. 4. Comunicarse efectivamente. 5. Liderar equipos. 6. Trabajar en equipo. 7. Ser flexible. 8. Capacidad organizativa.

Pauta Registro fotográfico GAEC

¿Qué fotografías tomar?

- **Puntos críticos (ERRORES típicos que se comenten en las tareas)***

- Fruta con daño, enfermedades
- Equipos de trabajo*
- Herramientas de trabajo (tijeras, calibradores, etc.)*
- Materiales de trabajo (plu, bolsa camisa, etc.)*
- Uniforme de trabajo*
- Gente trabajando*
- Compañeros/as de trabajo posando*
- Grupos de personas con su jefe o supervisor (posando)*
- Letreros de prevención, higiene, seguridad y similares
- Riesgo de accidentes
- Diarios murales y similares para los trabajadores
- Baños (por dentro y por fuera)
- Lugares de esparcimiento o descanso (caminos con asientos, casino, etc.)
- Oficina de administración por fuera
- Personal de la oficina de administración trabajando (secretaria, otros)
- Jefes (Gerente general, jefe zonal, administrador, otros)
- Paisajes, panorámicas, entorno
- Logo de la empresa que esté en el exterior (en muro, en gigantografías, otros)
- Frente de instalación/fundo/planta
- Marca/nombre del fundo/planta/empresa

* Diferenciar según proceso

¿En qué fijarse?

✓ Que se vea la cara de las personas.
✓ Sacar fotos con algo de contexto (excepto fotografías de errores típicos).
✓ ¡Cuidado con la luz! (Que dé siempre desde atrás de la persona que toma la foto para evitar fotografías oscuras).

Las fotografías que registran los "errores típicos" deben mostrar CLARAMENTE el ERROR que quieren graficar.
SE DEBE EXPLICAR LA CONSECUENCIA DE CADA ERROR.

Informe final capacitación GAEC-SIMAPRO

Nombre TUTOR	**:**
Fecha capacitación	**:**
Curso realizado	**:**
Nombre Instalación	**:**
Nombre de la empresa	**:**

I. ANTECEDENTES

a. Caracterización de los grupos.

b. Caracterización de los Formadores Líderes.

c. Facilitadores de la capacitación (personas, circunstancias, condiciones, herramientas, que facilitaron el proceso).

d. Obstaculizadores de la capacitación (personas, circunstancias, condiciones, herramientas, que dificultaron el proceso).

e. Caracterización del Coordinador SIMAPRO.

II. SUSTENTABILIDAD

a. ¿Qué factores facilitarían la aplicación del SIMAPRO?

b. ¿Qué factores obstaculizarían su aplicación?

III. COMENTARIOS

IV. SUGERENCIAS

a. Sugerencias en aplicación del SIMAPRO.

b. Sugerencias para futuras capacitaciones GAEC-SIMAPRO.

V. PROPUESTAS DE MEJORA SURGIDAS EN LA CAPACITACIÓN

Descripción perfil ocupacional de cosechador de fruta

SECTOR: Agrícola	SUBSECTOR: Frutícola	VIGENCIA: Dic.2007

Área Ocupacional: Perfil relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, las actividades de cosecha de la fruta desde los árboles del huerto y parras, así como su selección y limpieza. Asimismo éstas personas deben cumplir con las normas de higiene y seguridad exigidas según las buenas prácticas agrícolas para los distintos mercados de destino, manteniendo una adecuada presentación personal de aseo y vestuario acorde con su labor. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.

Contextos de Competencia

Unidades de Competencia Asociadas al Perfil	Condiciones y situaciones:	Herramientas, equipos y materiales:	Evidencias	
			Directas (Generadas en presencia del evaluador)	Indirectas (Generadas en la historia laboral de la persona)
SAFEXP - 007 Realizar la cosecha de la fruta	• En el huerto. • En el árbol. • Cosechando fruta con y sin escalera. • Manipulando escalera. • Manipulando tijeras. • Manipulando Garzas. • Depositando fruta en recipiente de cosecha. • Depositando fruta en bins cosechero. • Cosechando en el parrón. • Limpiando racimos. • Depositando racimos en bandejas. • Depositando el desecho donde corresponda. • Cortando péndulo.	• Recipientes de cosecha. • Tijeras pedunculares. • Baldes. • Escalera de tres puntas. • Correas. • Bins. • Esponjas. • Bandejas. • Pisos. • Garzas • Cuerdas. • Arnés. • Guantes.	• 3 Observaciones que consideren las labores de selección, cosecha, limpieza y manejo de fruta, traslado y postura de implementos de cosecha. • Entrevistas estructuradas con los contenidos de las unidades de competencia. • Simulaciones. • Fotografías.	• Registro recipiente de cosechas llenos por jornada. • Registro de bins llenos por jornada. • Registro de accidentabilidad en el trabajo. • Registro de planilla de control de calidad. • Registro de bandejas cosechadas por jornada. • Currículum vitae. • Certificados de cursos de capacitación sobre la función descrita. • Cartas de recomendación.
SAFEXP-043 Respetar normas de higiene y seguridad	• Al ingreso al huerto o parrón. • Durante la jornada laboral.	• Ropa de trabajo (cotona, zapatos, pantalón largo, etc). • Artículos de higiene (jabón desinfectante).	• 3 observaciones en distintos horarios de la jornada laboral. • Entrevistas estructuradas con los contenidos de las unidades de competencia. • Fotografías.	• Cartas de recomendación. • Charlas de inducción.

Elaborado por el programa de Certificación de Competencias Laborales y Programas de Educación y Capacitación Permanente Chile Califica

Descripción perfil ocupacional de Cosechador de fruta

Descripción perfil ocupacional embaladora de fruta de exportación

SECTOR: Agrícola	SUBSECTOR: Frutícola	VIGENCIA: Dic.2007

Área Ocupacional: Perfil relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, las actividades de seleccionar, limpiar y embalar la fruta destinada a exportación, nacional y desecho en el packing, lo que implica ordenar la fruta en bandejas alveolares y de peso fijo, en polybag, etc, los cuales posteriormente son colocados en los envases de fruta fresca de exportación. Asimismo éstas personas pueden cumplir con las funciones de abastecer periódicamente de bandejas de embalaje de fruta de exportación a la cinta transportadora de la mesa de embalaje y de hacer un muestreo, controlar y registrar el peso bruto y neto de los envases con y sin fruta, además de realizar el peso fijo. También podrán tapar e identificar envases con fruta . Es necesario cumplir con las normas de higiene y seguridad exigidas según las buenas prácticas agrícolas para los distintos mercados de destino, manteniendo una adecuada presentación personal de aseo y vestuario acorde con su labor. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.

Contextos de Competencia

Unidades de Competencia Asociadas al Perfil	Condiciones y situaciones:	Herramientas, equipos y materiales:	Evidencias	
			Directas (Generadas en presencia del evaluador)	Indirectas (Generadas en la historia laboral de la persona)
SAFEXP - 015 Seleccionar la fruta	• En la mesa de selección. • Dirigiéndose al lugar de trabajo. • Recibiendo instrucciones. • Segregando fruta (exportación, nacional y de desecho). • Comunicando información. • Limpiando fruta. • Seleccionando fruta. • Colocando fruta en bandejas o bolsas. • Trabajando de pie o en sillas ergonometricas. • En un lugar muy bien iluminado. • Realizando esfuerzo visual y físico con constante movimiento de manos.	• Bins con fruta ingresada a la línea. • Bandejas cosecheras ingresadas al Packing. • Tijeras. • Bandejas de desecho. • Lápiz. • Escobillas. • Ticket de identificación.	• 3 observaciones, que consideren las labores de selección, limpieza y clasificación de fruta para exportación, nacional y fruta de desecho. • Entrevistas estructuradas con los contenidos de las unidades de competencia. • Simulaciones. • Fotografías.	• Registro de cajas seleccionadas por jornada. • Registro de bins ingresados a la línea por jornada. • Recepción de packing fruta a proceso. • Registro de cajas limpiadas por jornada. • Registro de cajas clasificadas por jornada. • Currículum vitae. • Certificados de cursos de capacitación sobre la función descrita. • Cartas de recomendación.

Descripción perfil ocupacional embaladora de fruta de exportación

Contextos de Competencia				
Unidades de Competencia Asociadas al Perfil	**Condiciones y situaciones:**	**Herramientas, equipos y materiales:**	**Evidencias**	
			Directas (Generadas en presencia del evaluador)	**Indirectas** (Generadas en la historia laboral de la persona)
SAFEXP- 019 Embalar la fruta	• Manipulando frutas. • En la mesa de embalaje. • Recibiendo instrucciones. • Ordenando materiales de embalaje • Comunicando información. • Tomando medidas correctivas. • Seleccionando fruta. • Colocando fruta en bandejas. • Tomando bandejas con frutas. • Transportando bandejas con fruta. • Colocando fruta en bolsas. • Rotulando cajas. • Embalando fruta para exportación. • Tapando envases con fruta. • Trabajando de pie. • Realizando esfuerzo visual y físico con constante movimiento de manos.	• PLU. • Bandejas. • Laminas, papel secante. • Bolsas. • Fondos. • Tapas. • Lápiz grafito. • Plumones. • Papel envoltorio de fruta de exportación. • Códigos de barra. • Punto Calibre. • Polybag. • Papel corrugado. • Generadores de Anhídrido Sulfuroso. • Fichas.	• 3 observaciones, que consideren las labores de selección de fruta por color y calibre, colocación de fruta en bandejas, en polybag etc, trasladándolas y colocándolas en los envases de exportación (cajas) las cuales son tapadas y rotuladas. • Entrevistas estructuradas con los contenidos de las unidades de competencia. • Simulaciones. • Fotografías.	• Registro de cajas embaladas por jornada. • Informe diario de producción. • Informe de rendimiento. • Registro de cajas o pallets producidos por jornada. • Currículum vitae. • Certificados de cursos de capacitación sobre la función descrita. • Cartas de recomendación.
SAFEXP - 027 Monitorear el peso de los envases	• En sector del packing donde está ubicada la balanza. • Operando balanza digital. • Tomando cajas. • Pesando cajas. • Analizando cajas con frutas. • Registrando pesos en planilla. • Realizando operaciones matemáticas. • Realizando peso fijo. • Corrigiendo el peso de cajas. • Manipulando frutas.	• Balanza electrónica tipo digital capacidad de 60 Kg. x 10 grs. • Balanza de precisión de 1000 g • Planillas de registro. • Lápiz. • Calculadora. • Bandejas de peso fijo. • Fichas.	• 3 observaciones, que consideren las labores de muestreo de cajas, control de peso, peso fijo, análisis de cajas con problemas de peso, registro de pesos, realización de cálculos matemáticos básicos (Prom., Desv. estándar, máx., min.) y entregando información resultante del trabajo. • Entrevistas estructuradas con los contenidos de las unidades de competencia. • Simulaciones. • Fotografías.	• Registro de control de pesos por jornada de trabajo. • Registro de cajas rechazadas y devueltas por jornada. • Programa de embalaje. • Currículum vitae. • Certificados de cursos de capacitación sobre la función descrita. • Cartas de recomendación.

Elaborado por el programa de Certificación de Competencias Laborales y Programas de Educación y Capacitación Permanente Chile Califica

Descripción perfil ocupacional de embaladora de fruta

Descripción perfil ocupacional embaladora de fruta de exportación

SAFEXP-044 Cuidar Presentación personal	• Al ingreso a la central frutícola. • Al ingreso al parking. • Durante la jornada laboral.	• Ropa de trabajo (Delantal, toca o gorro, mascarillas, etc). • Artículos de higiene (jabón desinfectante).	• 3 observaciones en distintos horarios de la jornada laboral. • Entrevistas estructuradas con los contenidos de las unidades de competencia. • Fotografías.	• Cartas de recomendación. • Charlas de inducción.
SAFEXP- 045 Transitar correctamente	• Al ingreso a la central frutícola. • Al ingreso al parking. • Durante la jornada laboral. • A la salida del lugar de trabajo.	• No indispensable en esta actividad.	• 3 observaciones en distintos horarios de la jornada laboral. • Entrevistas estructuradas con los contenidos de las unidades de competencia. • Fotografías.	• Cartas de recomendación. • Charlas de inducción.

Funciones Comités SIMAPRO

COMITÉ Y DEFINICIÓN	FUNCIONES
COMITÉ NIVEL ESTRATÉGICO Determina el plan estratégico de aplicación de la metodología SIMAPRO en cada una de sus etapas y trayectoria de aplicación. **INTEGRANTES**: Gerencias de la empresa.	• Liderar la implementación del SIMAPRO. • Aplicar plan comunicacional que de cuenta de la implementación de la metodología. • Comunicar los lineamientos estratégicos y objetivos generales a lograr. • Definir la estructura que soportará la implementación y mantención de la metodología. • Determinar asignación de recursos, incentivos, premios. • Retroalimentar a los niveles intermedios según los avances y resultados de la metodología. • Tomar decisiones respecto de propuestas de mejora que impliquen asignación de recursos, cambios de procedimientos o políticas. • Evaluar el impacto de la aplicación de SIMAPRO por área e instalación. • Determinar la ruta de extensión y profundización del sistema de aprendizaje. • Compartir buenas prácticas y propuestas de mejora entre instalaciones y la red Simapro.
COMITÉ NIVEL TÁCTICO Implementa la metodología SIMAPRO en cada una de sus etapas según lineamientos estratégicos de la empresa. **INTEGRANTES:** Jefe de Planta, Administrador, Sub administrador, Formador Líder, Coordinador SIMAPRO, Prevencionista de Riesgos, Representante Sistema de Calidad, Representante del Comité Paritario, Representante del Sindicato si lo hubiere, Representante del Comité Bipartito de Capacitación si lo hubiere.	• Elaborar programa de aplicación SIMAPRO para la instalación. • Asegurar la operatividad de la implementación del SIMAPRO. • Vincular los objetivos y metas del área con el SIMAPRO. • Definir objetivos específicos, indicadores y puntos de efectividad por área. • Validar con el Comité Estratégico y Operativo los objetivos específicos, indicadores y puntos de efectividad. • Nombrar al Coordinador SIMAPRO. • Realizar actividad formal de lanzamiento y cierre de la implementación del Simapro por área y período. • Participar aleatoriamente de las reuniones de retroalimentación. • Monitorear mediciones de indicadores y puntos de efectividad (software) por área, a través del Coordinador SIMAPRO. • Tomar las decisiones que proceda respecto de resultados de mediciones, focalizando el sistema es aspectos críticos de la operación. • Dar respuesta a las propuestas de mejora surgidas en las reuniones de retroalimentación. • Priorizar propuestas de mejora. • Entregar incentivos, reconocimientos, premios. • Evaluar la aplicación del SIMAPRO por área.
COMITÉ NIVEL OPERATIVO Aplica metodología e instrumentos de medición SIMAPRO en reuniones de retroalimentación. **INTEGRANTES:** Formador Líder, Consultor/Tutor externo, Representante del Comité Táctico Cliente interno, Proveedor, Trabajadores capacitados con las GAEC e invitados, Coordinador SIMAPRO, Encargado de acta.	• Planificar las reuniones de retroalimentación. • Hacer reuniones de retroalimentación según periodicidad establecida. • Recopilar la información que se requiere, entregando oportunamente datos para registro/medición de indicadores al Coordinador SIMAPRO. • Elaborar y aplicar cápsulas de capacitación. • Realizar el análisis de las mediciones formulando propuestas de mejora si corresponde. • Colaborar en la aplicación de las propuestas de mejora. • Hacer seguimiento de la aplicación de las propuestas de mejora. • Establecer responsables por propuestas de mejora. • Aplicar decisiones del Comité Táctico. • Registrar información de acuerdo a actas de reunión, formato de propuestas de mejora y formato resumen de indicadores. • Entregar acuerdos de las reuniones de retroalimentación al Comité Táctico. • Tomar registros fotográficos de mejoras realizadas. • Mantener actualizado diario mural del SIMAPRO.

Perfil Formador Líder SIMAPRO

PERFIL FORMADOR LÍDER SIMAPRO	
MISIÓN	Apoyar la implementación de SIMAPRO en la empresa a la que pertenece, guiando y retroalimentando el proceso de capacitación con la GAEC y aplicando SIMAPRO.
REQUISITOS	• Saber leer y escribir. • Deseable manejo de Excel. • Manejo de la metodología SIMAPRO en reuniones de retroalimentación.
CAPACITACIÓN	• Taller inducción SIMAPRO. • Taller de Formador Líder SIMAPRO.
REPORTA A	• Coordinador SIMAPRO.
EXPERIENCIA LABORAL	• Experiencia laboral en el sector productivo, como mínimo dos temporadas. • Experiencia laboral en el trabajo puntual que aparece en la GAEC que aplicará.
FUNCIONES	1. Planificar la capacitación con la GAEC. 2. Aplicar la GAEC. 3. Aplicar la evaluación de la GAEC. 4. Planificar y diseñar reuniones de retroalimentación. 5. Recoger información para ingresar a la planilla Excel de administración SIMAPRO. 6. Dirigir reuniones de retroalimentación, reflexionando sobre causas de problemas prioritarios, determinando posibles soluciones, asignación de responsables y fechas de realización. 7. Ejecutar labores administrativas asociadas a la ejecución de la reunión de retroalimentación. 8. Identificar objetivos y definir indicadores como miembro del Comité Táctico. 9. Analizar los resultados de la medición de indicadores, puntos críticos y determinación de prioridades. 10. Actualizar registros definidos para el SIMAPRO según fechas determinadas. 11. Seguimiento de los compromisos de mejora, control y evaluación de impacto. 12. Gestionar propuestas de mejora.
CONDUCTAS ESPERADAS (COMPETENCIAS CONDUCTUALES)	1. Ser perseverante, no decaer ante obstáculos en su trabajo. 2. Comprometerse con objetivos. 3. Ser proactivo. 4. Comunicarse efectivamente. 5. Liderar equipos. 6. Trabajar en equipo. 7. Ser flexible.

Perfil Encargado de acta

PERFIL ENCARGADO DE ACTA	
MISIÓN	Registrar en cada reunión de retroalimentación fecha, hora, asistentes y acuerdos asumidos.
REQUISITOS	• Saber leer y escribir.
REPORTA A	• Coordinador SIMAPRO • Formador Líder
FUNCIONES	1. Participar de las reuniones de retroalimentación. 2. Registrar fecha y hora de la reunión, de acuerdo a formato de acta. 3. Registrar participantes de la reunión, debidamente identificados, de acuerdo a formato de acta. 4. Registrar de manera clara y sintética los eventos más importantes de la reunión, de acuerdo a formato de acta. 5. Registrar de manera clara y sintética los principales acuerdos de la reunión, de acuerdo a formato de acta.
CONDUCTAS ESPERADAS (COMPETENCIAS CONDUCTUALES)	1. Destinar tiempo y dedicación a completar el acta de reuniones. 2. Detallar de manera clara y precisa sus observaciones. 3. Trabajar con detalle. 4. Ser ágil en captar las ideas de los otros.

Registro de Propuestas de Mejora

Empresa:
Instalación:
Curso:

VT: Viable Trabajador
VA: Viable Administración
VE: Viable Empresa
NA: No Aplica

AREA	PROBLEMA	PROPUESTA DE MEJORA Y FECHA DE LA MISMA	VT	VA	VE	NA	FECHA DE REALIZACION DE PROPUESTA	RESPONSABLES Y OBSERVACIONES
Supervisión								
Comunicación								
Cumplimiento de normas								
Proceso de trabajo								
Agregar uno que determine la instalación								
Sin clasificar								
Otros								

Minuta de reunión de retroalimentación

FECHA		HORA	
Asistieron			
Formador Líder (firmar)		**Coordinador SIMAPRO (firmar)**	**Otros (especificar y firmar)**
Número de trabajadores que asistieron		**Trabajadores inasistentes (especificar)**	

Temas tratados	✓
Revisión cumplimiento propuestas de mejora	
Revisión avances-retrocesos indicadores críticos de acuerdo a prioridad establecida	
Aplicación 5 por qué	
Realización de nuevas propuestas de mejora	
Cápsula de capacitación	

Acuerdos

Cuadro resumen indicadores SIMAPRO en proceso de cosecha y packing

N°	Área	Objetivo General (Empresa)	Objetivo Específico	Indicador	Unidad de Medición	Puntos de efectividad		
						-100	0	+100
1	Productividad	Reducir los costos	Reducir tiempos muertos en labores diarias de packing	Tiempo Perdido por jornada	Minutos/Jornada	150	50	10
2	Productividad	Aumentar la productividad	Aumentar cantidad de cajas cosechadas	Cajas cosechadas por persona por jornada **	Nº cajas /Jornada /Trabajador	40	80	130
3	Productividad	Aumentar la productividad	Aumentar la cantidad de cajas embaladas	Cajas embaladas por persona por jornada **	Nº cajas /Jornada /Trabajador	60	100	140
4	Calidad	Mejorar el índice de calidad	Disminuir cantidad de cajas rechazadas en control de huerto	Número de cajas rechazadas por calidad	Nº cajas /Jornada	100	50	10
5	Calidad	Mejorar el índice de calidad	Disminuir cantidad de cajas rechazadas en control de packing	Número de cajas rechazadas por calidad	Nº cajas /Jornada	10	6	2

** Este indicador varía según la variedad que se estudie, este es solo un ejemplo genérico.
Idealmente se debe definir un indicador por variedad.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y documentos

1. Archivo de documentos de la experiencia exploratoria elaborado por el OTEC Interfases Capacitación Ltda. Interfases Consultores S.A. y AGROCAP.

2. Documento proyecto "Transferencia metodológica en la formación de competencias para mejorar la productividad y calidad en las etapas de cosecha y embalaje de fruta fresca", Proyecto Innova–CORFO, 2008.

3. Mac-Cawley, Alejandro. Columna de opinión en Revista del Campo, diario "El Mercurio", 2007.

4. Mertens, Leonard; Wilde, Robert: "Aprendizaje organizacional y competencia laboral: La experiencia de un grupo de ingenios azucareros en México"; México, versión PDF en http://www.eclac.org, julio de 2001, p. 98.

5. Mertens, Leonard: "Evaluación del Impacto del SIMAPRO en América Latina"; ILO-SKILLS, octubre de 2007, p. 98.

6. Mertens, Leonard: "Guía SIMAPRO"; Uruguay, editado por Cinterfor/OIT, año 2007, p. 110.

Sitios web

www.agrocap.cl: Página del Organismo Técnico Intermedio de Capacitación de la ASOEX, donde se accede a noticias, cursos e información de interés referida a temas de capacitación y competencias laborales.

www.asoex.cl: Página de la Asociación de Exportadores de Chile A.G., donde se accede a noticias, eventos e información de interés para los exportadores de frutas y hortalizas frescas de nuestro país.

www.cinterfor.org.uy: Página del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la OIT, donde se accede a áreas de actuación, recursos, herramientas y red de instituciones miembros de OIT/Cinterfor.

http://competenciasazucar.ning.com/: Página del SIMAPRO-México, sector azucarero.

http://www.chilecalifica.cl: Página del programa que contribuye al desarrollo productivo del país y mejoramiento de progreso de las personas mediante la creación de un sistema de formación permanente. Experiencias demostrativas de certificación de competencias.

www.interfases.cl: Página del OTEC Interfases Capacitación Ltda. e Interfases Consultores S.A., en la cual se accede a información de sus actividades respecto de capacitación por competencias, consultoría e implementación del SIMAPRO.

www.leonardmertens.com: Página del consultor internacional OIT y asesor internacional SIMAPRO, Leonard Mertens, en la cual hay publicaciones de experiencias, documentos y material referente a esta metodología y competencias laborales.

www.oitchile.cl: Página de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el Cono Sur de América Latina (Chile, Paraguay, Uruguay), que permite acceder a noticias y documentos acerca del mundo del trabajo y los programas impulsados por este organismo.

www.psych.ucf.edu/promes: Página del profesor Robert Pritchard, cuyas investigaciones fueron la base del desarrollo de la metodología SIMAPRO.

www.sence.cl: Página del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, permite acceder a información actualizada sobre políticas y programas sociales de capacitación.

www.simapro.cl: Página del SIMAPRO-Chile, que contiene información, entrevistas y documentos de interés sobre el tema y su aplicación.

Agradecemos a las siguientes personas que hicieron posible esta experiencia piloto:

Cecilia Aldunate Hederra
Mónica Cecilia Delgado Rodríguez
Carolina Andrea Gajardo Adaro
Oscar Alberto Gajardo Ghilardi
Claudia Pamela Herrera Pizarro
Juan Rodrigo López Ulloa
María Regina Mardones Espinosa
Marcela Alejandra Miranda Farías
Gladys Ivonne Miranda Valdés
Héctor Guillermo Ojeda Bustos
María Antonieta Palma Díaz
Mauricio Andrés Reyes Alfaro
Wilson Alexis Rojas Araya
Fernando Diletto Sepúlveda Amoni
Guillermo Iván Valdés Vega
Jacqueline Ester Uribe Palacios
Carolina Andrea Weldt Morales

Simapro Chile

Interfases

Organización Internacional del Trabajo

InnovaChile CORFO

ASOEX
ASOCIACION DE EXPORTADORES DE CHILE A.G.
"Juntos, nuestra fruta vale más"

OTIC AGROCAP
CAPACITACION SILVOAGROPECUARIA