

SENCE | Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

Innovación y Desarrollo | Oficina de Estudios

Serie | Cuadernos de Investigación



GOBIERNO DE CHILE
SENCE

Cuadernos de Estudios:

Cuaderno N°2:

Visión de la Empresa, de la Capacitación y posicionamiento de la imagen de SENCE en Pequeña y Mediana Empresa (Empresarios y Gerentes)

Juan Carlos Munizaga

Mónica Riquelme Peña

Mayo de 2005

VISIÓN DE LA EMPRESA, DE LA CAPACITACIÓN Y POSICIONAMIENTO E
IMAGEN DE SENCE EN
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (EMPRESARIOS Y GERENTES)

ESTUDIO CUALITATIVO

Juan Carlos Munizaga
Sociólogo

Mónica Riquelme Peña
Socióloga

Santiago, Chile
Mayo de 2005

INDICE

CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO II	
OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	6
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	7
CAPITULO IV	
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	11
1. LA EMPRESA, LOS EMPRESARIOS Y LOS TRABAJADORES DE LAS PYME.....	12
2. PERCEPCIÓN Y VALORACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	23
3. PERCEPCIÓN Y VALORACIÓN DEL SENCE.....	33
CAPITULO V	
BRIEF COMUNICACIONAL	44
ANEXOS	51

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, es un organismo descentralizado de la administración del Estado, dependiente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Chile, cuya misión es mejorar la productividad de las empresas y sus trabajadores mediante la promoción de la capacitación. Para este fin, el SENCE pone a disposición de las empresas un sistema de financiamiento, basado en el descuento de los gastos en capacitación efectuados durante el año de sus obligaciones tributarias.

Respecto de esta misión, que es promover la capacitación a través de la franquicia tributaria, es posible reconocer dos períodos. El primero, va desde el año 1997, en que se promulgó la ley N° 19.518, hasta el 2002, el que se caracterizó por un aumento progresivo en el número de empresas y trabajadores que fueron capacitados con la utilización de dicha franquicia.

El segundo período, va desde el año 2002 hasta el 2004, el que se caracteriza por una baja ostensible, particularmente, en el número de empresas que optaron por la capacitación vía Franquicia Tributaria, cayendo desde, aproximadamente, 120.000 empresas en el año 2002 a 35.000 el 2004.

En la primera etapa, este fenómeno responde a diversas causas, que van desde el incentivo por parte del SENCE para incorporar fundamentalmente a las pequeñas empresas al sistema, como por la gran oferta de organismos privados orientados a captar los recursos de la franquicia. Caracterizó a la segunda etapa, la verificación de hechos irregulares que determinaron al SENCE y al SII a partir del año 2002 a implementar medidas de control y fiscalización que restringieron el acceso a las empresas MYPEs a este sistema. El dato concreto, es que a partir del año 2002 el número de empresas que utilizó Franquicia Tributaria disminuyó, no así el número de capacitados.

A pesar de lo anterior, el SENCE, mantiene su fin estratégico, asociado por una parte a una suerte de declaración genérica, pero también a una definición cuantitativa, que significa alcanzar al término del año 2005 la cantidad de 900.000 mil trabajadores capacitados a través de la Franquicia Tributaria.

El presente estudio toma como población objetivo a las PYMEs, por considerarlas el nicho natural de crecimiento de la capacitación a través de Franquicia Tributaria. Se entenderá como pequeñas y medianas empresas las definidas por el Ministerio de Economía de acuerdo al nivel de ventas. Se considera que las Empresas Pequeñas son las que venden entre 2.400 UF y 25.000 UF al año y las Empresas Medianas venden más de 25.000 UF al año pero menos que 100.000 UF. Esto implica que en términos de ventas anuales definimos como PYMEs a las empresas que se encuentran en el rango de 2.400 UF y 100.000 UF.

Entre los datos relevantes a considerar están los siguientes:

- El año 2002, el número de PYME que accedieron al sistema fue de 100.000, se estima que esta cifra disminuyó durante el año 2004¹.
- El número total de empresas que capacitaron a sus trabajadores durante el año 2004 fue de 35.000 aproximadamente, dato que contrasta con las casi 120.000 del año 2002, y con las 576.195 empresas que existen en el país.
- Aproximadamente el 18% del total de la fuerza de trabajo ocupada existente en el año 2004 accedió a capacitación a través de Franquicia Tributaria, este porcentaje debiera estar entre el 20 y el 25%, según los cánones internacionales.
- Las empresas que han capacitado trabajadores por un monto superior a la base legal (13 UTM)² se han mantenido casi estáticas en los últimos años, presentando la tendencia una línea recta, lo que permite suponer que el alza estuvo concentrado en los segmentos de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME).
- Por otra parte, el potencial de crecimiento de la capacitación a través de Franquicia Tributaria debiera estar dado por el número de empresas pequeñas y medianas que cumpliendo las condiciones que exige la Ley, no utilizan esta herramienta por diversos factores.

¹ Para contar con un dato fiel es necesario esperar el Anuario Estadístico 2004.

² Este base se modificó en Septiembre del 2004, mediante la aprobación de la Ley 19.967. El piso actual es de 9 UTM.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el perfil social y cultural del pequeño y mediano empresario potencial usuario del beneficio de la capacitación a través de franquicia tributaria, y generar un brief de base para la convocatoria a licitación de una campaña publicitaria que fomente la demanda de capacitación en este sector.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la percepción y el conocimiento presente en los pequeños y medianos empresarios sobre el SENCE y sus líneas de trabajo.
- Caracterizar el perfil del potencial beneficiario de la franquicia tributaria
- Identificar las principales trabas y prejuicios que limitan el acceso de los pequeños y medianos empresarios a la franquicia tributaria y de la capacitación en general.
- Conocer el valor que le asignan a la capacitación el pequeño y mediano empresario y el administrativo.
- Conocer la percepción de los pequeños, medianos empresarios y trabajadores sobre los actores que intervienen en el proceso de la capacitación.
- Generar un brief con la información levantada.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es descriptivo pues tiene como propósito cualificar y especificar algunas de las características del grupo de medianos y pequeños empresarios; esta investigación no es experimental pues se observará el fenómeno tal como se da en su contexto natural y no se manipularán variables.

La investigación es transeccional, pues se realizará la medición en un momento único; durante abril del 2005.

Se utilizó una metodología cualitativa en todas sus etapas y contempló las técnicas de focus groups y entrevistas semi estructuradas con informantes claves.

Debemos mencionar que el estudio carece de parámetros cuantitativos que permitan una representatividad estadística. Sin embargo, en la medida de lo posible, se han resguardado los estándares que permiten recoger el sentido presente en la población estudiada.

I Focus Groups o Grupos Focales

El Focus groups es una herramienta que devela de manera objetiva aquellas representaciones sociales que operan como gatilladoras de los comportamientos y actitudes sociales a través de una conversación entre quienes comparten características comunes que les genera identidad

La opción por incorporar esta técnica grupal en una investigación cualitativa se fundamenta en que las distinciones discursivas generadas por los sujetos para interpretar el contexto en que se desenvuelven como empresarios y trabajadores, se asientan en categorías e interpretaciones que son construidas y compartidas socialmente por el colectivo en referencia.

Esta técnica permite indagar en como los empresarios y trabajadores responden a hipótesis de estudio desde las propias perspectivas con que codifican, relatan y simbolizan su experiencia de vida.

II Entrevista semi estructurada

Esta técnica cualitativa es un proceso comunicativo por el cual el investigador accede a la experiencia biográfica que está contenida simbólicamente en el discurso del interlocutor.

Es un momento de la investigación donde las dimensiones emergentes son profundizadas a través de una conversación con un entrevistado a través de una pauta de preguntas abiertas y que tolera la reformulación de las mismas por parte de éste.

Esta técnica permite una narración de un sujeto sobre si mismo y que al investigador le permite conocer las mediaciones sociales que intervienen en las definiciones que un individuo hace de si mismo, o más bien, de un aspecto de su vida. Por eso se sustenta en la experiencia del individuo, no teniendo que ser este último una persona en particular ni especial, ya que sólo basta con ser parte de la comunidad a la cual se estudia

Esta técnica de entrevistas semi estructurada se realiza entonces para abrir dimensiones relevantes en la biografía de empresarios y trabajadores. Entendemos biografía como el conjunto de las representaciones asociadas a los acontecimientos vividos por el empresario y el trabajador, lo que significa que la experiencia comunicada será proporcionada con una interpretación significativa por parte de éste. Lo que se consigna en las Entrevistas biográficas (semi estructuradas) es la trayectoria biográfica de una personalidad prototípica, que devela las marcas o hitos que caracteriza el proceso por donde se construye la identidad biográfica de esa persona.

Debemos mencionar que el estudio carece de parámetros cuantitativos que permitan una representatividad estadística. Sin embargo, en la medida de lo posible, se resguardaran los estándares que permiten recoger el sentido presente en la población estudiada.

UNIVERSO

Pequeños y Medianos empresarios y trabajadores de la Región Metropolitana.

MUESTRA

Focus Groups:

- Grupo 1: Pequeños y Medianos empresarios que no han capacitado a través de franquicia tributaria.
- Grupo 2: Pequeños y Medianos empresarios que han capacitado a través de franquicia tributaria y han dejado de utilizarla.
- Grupo 3: Trabajadores de pequeños y medianas empresas que han sido capacitados a través de franquicia tributaria.
- Grupo 4: Trabajadores de pequeños y medianas empresas que han sido capacitados a través de franquicia tributaria. Trabajadores de pequeñas y medianas empresas que no han sido capacitados.

Entrevistas Semi-Estructuradas:

- Entrevista 1: Directivo de empresa que ha capacitado a través de franquicia tributaria y ha dejado de utilizarla.
- Entrevista 2: Directivo que se ha capacitado a través de franquicia tributaria.
- Entrevista 3: Directivo que no se ha capacitado.

PARTICIPANTES DEL ESTUDIO

Los empresarios: Serán consideradas personas de edades diversas, entre 30 y 55 años. Que tengan un mínimo de 2 años definidos como pequeño y/o mediano empresario. Que no se conocen entre ellos y no se encuentra en ningún tipo de asociación.

Los trabajadores: Estará constituido por hombres y mujeres entre 25 y 50 años que trabajen en pequeñas y/o medianas empresas y que puedan ser definidos como administrativos, esto es, que tengan educación técnica profesional o universitaria.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Introducción

Los resultados del presente estudio integran las percepciones y valoraciones de empresarios PYMEs y de diferentes niveles de gerencias y jefaturas PYME (entre otros, RRHH y Administración) acerca de sus propias características como empresas pequeñas y medianas, de la capacitación y del SENCE.

Este capítulo contempla 4 elementos:

- La empresa, los empresarios y los trabajadores de las PYME
- Percepción y valoración de la Capacitación
- Percepción y valoración del SENCE

1. La empresa, los empresarios y los trabajadores de las PYME

En este apartado presentamos la percepción y valoración de la empresa, empresarios y trabajadores por parte del colectivo de estudio.

Cuando los empresarios PYME tienen una imagen positiva de sí mismos, ésta se construye sobre la base de que consideran que ser empresario es una actividad que implica para las personas un fuerte compromiso consigo mismos, con otros actores y, en última instancia con el país.

Este compromiso implica la capacidad de estar en permanente alerta a las señales que provienen del negocio, del entorno y del mercado y que requiere estar en un movimiento permanente para mantener el negocio.

De esta manera, esta posición de los empresarios cuestiona la imagen preconstruida que puede estar en el imaginario de algunos actores de la sociedad, en el sentido que ser empresario implicaría un manejo pasivo de los recursos e indiferente respecto de cómo evoluciona el negocio, y atento sólo al usufructo de las utilidades.

Por el contrario, estos empresarios consideran que son un pilar más de la marcha de la sociedad y que, en un sentido fuerte, dan sentido a la idea de ser parte de una nacionalidad, en la medida que el éxito del negocio, especialmente en lo internacional, remite finalmente en generar atributos positivos a la idiosincrasia del país.

“Lo que está ocurriendo en este minuto, nosotros por las nuestras, estamos haciendo patria, estamos viajando, averiguando, indagando”.

Este fuerte compromiso que los empresarios rescatan de sí mismos respecto de su empresa y de las consecuencias de ésta, tiene su sustento en algunas cualidades fundamentales para iniciar y potenciar una empresa.

Una de estas cualidades es la habilidad de saber crear e internalizar una *visión de futuro*. Esto significa que los empresarios consideran que en el fondo tener una empresa es capitalizar una idea singular y diferenciada dentro del mercado y poder contar efectivamente con un capital inicial para

implementar esta idea, además de las capacidades de emprendimiento personal de los socios (esfuerzo, rigurosidad, planificación, etc.).

Y a lo anterior agregan que, para complementar esta visión de futuro, se debe contar con la capacidad de poder *navegar en la incertidumbre* propia de la actual sociedad de mercado, competitiva y globalizada (cambian los consumidores, las técnicas de producción y de gestión, cambian los proveedores, etc.), porque en definitiva los indicadores de la marcha de la empresa no implican necesariamente que se convierta en una tendencia a largo plazo.

Para ello, una manera central que los empresarios observan como método para guiarse dentro de esta incertidumbre es la capacidad de generar, establecer y mantener vínculos de confianza con clientes, proveedores, banca y trabajadores.

Especialmente para los empresarios que llevan poco tiempo en el rubro, se torna evidente que el dato más fuerte que tienen de estar en una posición de sostenibilidad de su empresa es que se encuentran en una cadena de vínculos de confianza y reciprocidad con el entorno, y que precisamente haber obtenido esta red de colaboración es la señal de que les permite considerar que su “apuesta” inicial tuvo éxito, porque no existe ninguna garantía a priori de que ello ocurra.

Porque como empresa, primero se está solo y auto sostenido, sin redes, y luego, dicha empresa deviene en actor autónomo dentro de un arco de redes de confianza. No es un proceso natural, como pasar de un estado a otro, sino que se trata de un paso construido y elaborado gracias a estas habilidades empresariales.

“Es una apuesta, yo al principio, tu te inicias con algo, con lo que tu tienes en los bolsillos, con tu papá que te pueda aportar en algo, porque tampoco somos gente adinerada, que diga, ya mijito, vaya, ponga su empresa. Entonces, aparte de ser una apuesta, los recursos son mínimos, y te vuelvo a insistir en una primera etapa el tema de los proveedores es fundamental, nosotros recibimos crédito proveedor de Alemania de un proveedor que nos entregaba unas tabletas de endulzantes, tuvieron confianza en nosotros y nosotros les respondimos”

Esta noción de que la empresa es una apuesta no se agota. Una vez que la empresa ha logrado ser sostenible esta percepción no varía, sino que la empresa se constituye como un permanente estado

de incertidumbre que es necesario cautelar y manejar adecuadamente, lo que implica, por ejemplo, administrar los recursos humanos en función de las demandas puntuales del mercado.

“Para nosotros ha sido bien complicado, de hecho este año recién estamos logrando una cierta estabilidad, eso también ha ido en desmedro de la cantidad de gente que manejamos, de acuerdo a como está el mercado nosotros elaboramos nuestro grupo de gente”.

Por lo tanto, los empresarios tienden a expresar la visión de su empresa como un mundo en el cual no hay nunca suficientes certezas. No sólo no hay certezas sobre el futuro, sino que tampoco se sabe si lo que se está haciendo es lo correcto para hacer funcionar el negocio.

“P1: También, es que yo creo que uno siempre se está cuestionando que si lo que uno esta haciendo, o lo que esta dando resultado, esta bien.

P2: O podría ser mejor, o podría ser más rentable”.

En este entorno que involucra a la empresa los empresarios PYME expresan explícita e implícitamente que es necesario contar siempre con un triple capital:

Capital de trabajo, que se torna relativo y escaso, y que es una de las variables que perciben como elemento diferenciador de las grandes empresas.

Capital humano, que se torna complejo de manejar y administrar por variables culturales y sociales de los trabajadores que son exógenas a la empresa (ver más adelante en este mismo apartado) y que para superar estas barreras la capacitación puede cumplir un rol positivo, en el sentido de aumentar las habilidades sociales, culturales y técnicas de los trabajadores.

Capital de imagen, que consiste en los atributos de seriedad y responsabilidad que el entorno puede percibir en los empresarios y que les permite mayor o menor facilidad para entrar a los mercados, buscar financiamiento, y establecer vínculos con los proveedores. Esta es claramente un capital que una parte de los empresarios estima que debe construir desde un inicio, dado que no cuenta con la visibilidad y legitimidad que han alcanzado las grandes empresas.

Ahora bien, de un modo implícito y a la base de estos tres tipos de capital, es posible encontrar un rasgo central para los empresarios como es la “credibilidad”.

Si no tienen credibilidad frente a la banca y sistema financiero se les torna complejo y difícil acceder a fuentes de financiamiento. Si sus trabajadores no creen en ellos o en la empresa su aporte y compromiso con ésta será menor y si no se conducen como empresarios con una imagen de credibilidad se les torna inseguro las redes con el mercado (y banca y proveedores).

Por esta misma razón, los gerentes también manifiestan que su objetivo es la credibilidad con los clientes, la responsabilidad con los trabajadores y hacer las cosas bien, cumplir los acuerdos, porque ser creíble se paga y tiene rentabilidad en el mercado.

“Yo creo que en el caso de la nuestra y en la mayoría es los años que llevas en el mercado, y la confianza que tienen tus clientes, en el caso de una agencia de publicidad, porque nadie, yo creo, que busca en las paginas amarillas una agencia de publicidad, sino porque alguien te la recomienda, o se llama a una licitación, así es que yo creo que esa es nuestra principal ventaja, los años que llevamos en el mercado y nuestra credibilidad”.

“Yo creo que también son los años de experiencia que tenemos nosotros en el rubro, y lo otro es que si bien es cierto, tenemos problemas, nuestro compromiso con el cliente es prestarle el mejor servicio posible y eso significa que el compromiso es verdadero, si yo me comprometí aunque el cliente no me pague, yo me comprometí, el contrato se cumple, después el verá como me paga, y después yo tengo que hacer un factoring con sus facturas, pero el compromiso con el cliente siempre es primero, y eso ha significado que los clientes a través del tiempo, tenemos muy antiguos, como nosotros”

Desde un punto de vista psicosocial, podemos inferir de las entrevistas que los principales rasgos de identidad que deben tener las personas que son dueñas y/o están al mando de una empresa son racionalidad, carácter y fortalezas en sus propias creencias.

Por rasgos de racionalidad entendemos aquella capacidad de confiar que sus actos tendrán frutos en el futuro, para lo cual deben seguir una planificación de medio a fin, lo que implica entre otras cosas resignarse a usufructuar de las rentabilidades presentes a fin de potenciar la empresa y disfrutar más adelante de las recompensas económicas.

Para una posición de los empresarios este último punto es relevante, porque asumen que la visión de los trabajadores o de la sociedad en general es que ellos buscarían inmediatamente la ostentación social con sus ganancias y no percibirían que para los empresarios es más relevante la inversión que dedicarse a marcar diferencias de estatus social, no obstante evalúan que algunos pares si pueden estar orientados a este último fin.

“No, pero no se puede sacar plata los tres primeros años, entonces es un parto”.

Respecto de los rasgos de carácter los entrevistados señalan que para ser empresario o gerente de PYME se necesita al menos dos grandes atributos en la identidad personal: esfuerzo y seriedad.

“P1: Esfuerzo y seriedad.

P2: Yo creo que lo primero es fundamental, mucho esfuerzo”

En relación a sus creencias, del discurso de los empresarios sobresale que es necesario manejar una fuerte capacidad simbólica. Lo que significa ser capaces de inventar, sostener y persuadir a todo su entorno con una narración que sea verosímil respecto del “para qué” o del sentido de ser de la empresa: un sentido de la acción empresarial que les permita superar la incertidumbre del mercado, junto con generar confianza sobre los resultados de la empresa en los demás actores que están involucrados en la marcha del negocio, especialmente proveedores, banca y trabajadores.

“P1: Que tu seas creíble

P2: Que tu cuento (empresarización) sea creíble

P3: Yo creo que lo primero es fundamental, mucho esfuerzo, si darle y darle, ser súper constante y tozudo. Porque **como tu creas un producto**, si tu creas una pastilla, como tu piensas que las vas a vender, si tu no te convences, si en el fondo esta tabletita tiene un mentol extraordinario, y **si tu no te engrupes**, es difícil venderla, **y después tienes que convencerte tu mismo, y convencer después al banco, y después al tipo que hace las maquinas”**.

Condiciones que dificultan la credibilidad

En el discurso de empresarios y gerentes se señala que generar empresas PYME en el contexto actual del país significa actuar en ciertas condiciones y contextos que no favorecen la credibilidad entre empresarios y otros actores, especialmente con la banca y los trabajadores.

Respecto de la banca y agentes financieros, los empresarios y gerentes manifiestan dudas de que en el país se pueda establecer un marco de colaboración entre clientes y fuentes financieras sobre la base de la confianza, sino que, por el contrario, más bien el empresario y/o la empresa tendría que demostrar que no es un sujeto desconfiable y no a la inversa. Los empresarios perciben que es difícil el acceso a los créditos porque la banca y financieras partirían desconfiando de las capacidades y posibilidades de pago de aquellos.

Por ejemplo, las exigencias de antecedentes y documentos que exige la banca privada para financiar negocios es interpretado críticamente por los empresarios, en el sentido que es leído como expresión de la desconfianza que parte asumiendo la banca y no como una gestión que pueda expresar una intención de colaboración.

“Ha sido de mucho esfuerzo, complicado, yo creo que es una **experiencia que no existe en ningún libro**, que tú te puedas guiar. Existe dentro del camino ha seguir relaciones, **si no tienes relaciones** con tus proveedores, también estas fregado, créditos, proveedores, **porque los bancos en una primera etapa nunca te ayudan**”.

“Y después de la suerte, tienes que demostrar que eres confiable, y serio para hacer negocios, porque el primer crédito que lo obtuvimos de Alemania, (...) entonces cuando los alemanes, o la gente de Europa te reconoce que tu, no sacas ni uno, no cambias el autito, y primero le das seriedad a la empresa, ellos te reconocen de esa forma, en cambio vas a un banco acá, y para dos millones de pesos te piden hasta el grupo de sangre, es patético”.

Por esta razón, estos empresarios PYME se consideran muy diferentes a las grandes empresas, en el sentido de que no cuentan como ellos con una credibilidad de inicio que les permita acceder fácilmente a créditos y financiamiento para generar capital de trabajo, porque todavía consideran que el sistema financiero es muy rígido con ellos.

“Yo creo que todavía, el acceso a los créditos, por parte del sistema financiero, yo creo que ahí, se podría tener mayor flexibilidad, de repente una empresa PYME, no tiene una espalda para soportar cargas financieras que pesan, de las grandes, entonces en ese sentido, parece que debieran buscarse criterios más flexibles para el tratamiento de las empresas PYMES con el objeto de poder salir de cosas como señala.....yo creo que ese es un problema general que afecta a todas las PYMES”.

En relación a los trabajadores, los empresarios y gerentes también manifiestan que son objeto por parte de un sector de ellos de desconfianza y falta de credibilidad, porque por defecto una parte de los trabajadores tendería a tener una imagen negativa de lo que es ser empresario y tener una empresa y a no comportarse como miembros de una organización con objetivos comunes.

Por ejemplo, respecto de los operarios, los empresarios tienden a percibir o a distinguir con más claridad aquellos trabajadores cuya conducta es negativa para la empresa en dos dimensiones: la de mantener conductas contrarias a la marcha de la empresa y la de mantener prejuicios sobre los empresarios

Esta percepción y conducta crítica hacia la empresa es percibida por los empresarios como una consecuencia del bajo nivel educacional de estas personas, y no por experiencias concretas que estas personas hayan tenido con empresas o empresarios en forma particular.

De esta manera, para los empresarios es un problema que los operarios tiendan a ser muy susceptibles en su vida laboral, porque se manifiestan disconformes a la primera experiencia laboral que les disgusta y no son capaces de establecer diálogos para mejorar esa situación concreta, sino que, y al decir de los empresarios, su conducta más frecuente frente a un problema es abandonar su labor.

Los operarios, dentro de esta visión crítica, tienden a ser percibidos entonces como personas sin motivación ni afán de logro, porque se inclinarían más a la apatía que a la motivación, ser más autoreferentes que empatizar con la visión del otro distinto a la de ellos, a lo que se asociaría una baja responsabilidad para trabajar dentro de una empresa y escaso compromiso respecto de sus deberes como trabajador.

Para sintetizar, podemos establecer que cuando los empresarios critican a sus trabajadores lo hacen desde la perspectiva de que estos trabajan sólo observando su parte, sus beneficios y no observando el conjunto en el que están (la empresa).

A lo que hay que agregar, que también los empresarios se sienten objetos de discriminación y evaluación negativa por parte de trabajadores por el sólo hecho de manejar una empresa, sin que estos perciban todo el esfuerzo y compromiso que ellos desarrollan por llevar adelante el negocio.

P1: Y hay un nivel cultural, que es muy...

P2: Un nivel cultural, fíjate que eso no es menor.

P1: Hay mucha gente agradecida porque llevaba ocho meses sin pega y a los tres meses se van porque no están conformes, o a los veinte días, a la semana también, o al otro día no llegan.

P2: O al otro día te piden aumento, porque vieron el camión, siendo que se está pagando mensualmente, súper endeudado, te vieron el auto que esta en cuota, te vieron la oficina, etc. Es gente, un poco no se como decirlo.

P1: Cuesta, cuesta un poco empujar la estructura, te fijas, empujar en términos profesionales, claro, el factor humano, (...) que te ven que has crecido exponencialmente, camiones nuevos, estructura, maquinaria, y todo una vorágine, y no se sienten participe del crecimiento de la empresa al ritmo que ven que crece la empresa, y no saben que tu en vez de trabajar con 30 personas, estas trabajando con 60, y después con 70, y después con 100, tienes el festival del sueldo. Y es un desfile, porque primero el doce el IVA”

Así, en algunos casos, empresarios y gerentes están de acuerdo en que puede haber un personal que forma equipo y se motiva con el desarrollo de la empresa o un personal que considera al empresario como un adversario que busca su provecho a través de tácticas de explotación.

“Yo podría dividir a los trabajadores con los que me relaciones en dos partes, uno que son los de la agencia de publicidad que son alrededor de 25, son todos profesionales muy buenos, siempre están pendientes de estar aprendiendo, súper bien, incluso siempre hemos dicho que esa empresa tienen un selector natural, la gente que entra y no se une al grupo de trabajo se va sola, y por otro lado esta la agencia de promociones, es más difícil de manejar, principalmente porque hay mucha gente que está a la defensiva en el tema del trabajador, siempre están pensando que el empleador es su enemigo, que no es esto como un equipo, que yo necesito un servicio y te pago, entonces eso es un poco mas difícil de manejar, pero no toda la gente es igual”.

Los gerentes y empresarios ven que en el mundo del trabajo existe una posición de los trabajadores que está en la empresa con el axioma: en qué momento me están explotando. Por lo tanto, al tener esta lectura inicial sobre lo que es el trabajo, no pueden asimilar una visión de conjunto sobre la empresa ni aceptar que puede haber una negociación que afecte positivamente a ambas partes. Por esta razón, a los empresarios y gerentes no les basta sólo un trabajador que tenga mínimas habilidades laborales, sino que fundamentalmente tenga un juicio de realidad que sea compatible con el de ser parte de una empresa.

“Entran en un nivel, que entran odiando al dueño de la empresa, a los superiores, al negrero, estos son los que se llevan la plata, cambian el auto todos los años, no trabajan y tienen veinte años a los hijos, entonces es un poco acercar los dueños de la empresa al personal, demostrarles que estamos hablando un mismo idioma todos, que hay que seguir adelante, y que están estos dueños, están los gerentes dándoles las manos para ayudarlos, en el fondo, un poco es eso de lo que tratan las capacitaciones”.

De esta manera, los empresarios buscan que sus trabajadores repliquen lo que para ellos es el trabajo: un espacio de motivación en donde la identidad personal se esté forjando dentro del oficio que desarrolla la persona, es decir, tienden a buscar como paradigma de una persona responsable con su trabajo a alguien que no separe su identidad de su trabajo. Porque si la persona se orienta a su labor bajo una vocación inevitablemente esta tendería, según los empresarios, a ser más responsables y comprometida con su trabajo y la empresa.

P1: No, no, como cambiarle el switch a la persona, para que se interese en ciertas cosas.

P2: En sus habilidades, en lo que el quiere hacer.....

P3: En el fondo se le enseñe a conocerse a si mismo.

P1: ...que no sea chofer porque tiene la necesidad de ganar plata, casi que le encanta ser chofer...

P2: ...que sea su vocación”.

Por lo tanto, los empresarios y gerentes tienden a percibir que en el conjunto laboral se generan dos grandes tipos de trabajadores: aquellos que tienden a incorporarse a los proyectos y misión de la empresa, a sentirse identificado con ella, y aquellos que buscan su provecho personal y no se comprometen con la empresa.

Por eso, estos actores perciben que los trabajadores tienden a establecer un vínculo inicial de desconfianza con la empresa y que eventualmente una vez que la empresa ha cumplido con ellos, estos pueden responder con responsabilidad y compromiso con aquella.

O bien que precisamente sea la empresa, a través de capacitación, que internalice en los trabajadores habilidades sociales y técnicas que permitan que estos maduren su visión respecto del trabajo y de su compromiso con la empresa.

“Yo lamentablemente tengo una cantidad enorme de trabajadores, igual la empresa dentro del rubro es mediana como te decía, tengo hartos trabajadores de distintas clases sociales y se da de todo, hay gente muy comprometida con su trabajo, hay gente muy responsable, hay gente que se pone la camiseta por la empresa, por los objetivos que tiene la empresa, y hay gente que se aprovecha también. Lamentablemente el trabajador, o la persona que entra a una empresa le cuesta un poco ponerse la camiseta como le digo yo, después de un tiempo logra crear un vínculo con la empresa, después de que le pagaste su sueldo, después de que la cosa esta estable, de que le proporciona todo lo que necesita, ahí recién se empieza a comprometer con la empresa, pero nosotros ahora estamos haciendo otra figura que pasa por estar más cerca de ellos, entrenarlos mejor en el área cosa que se sientan más acogidos”.

Todo lo anterior que se ha descrito sobre la visión crítica que tienen los empresarios sobre una parte de los trabajadores, puede ser también extendida a empleados y profesionales de niveles medios, que en algunos casos, tampoco manifestaría una visión de sí mismos o una “mentalidad” que implique motivación para surgir a través de la carrera laboral dentro de la empresa. En este caso, también habría una parte de estos niveles de empleados que no muestran interés ni voluntad de desarrollarse a través del trabajo.

“P1: Es una lata, porque yo en reiteradas ocasiones, que lata que nos cueste tanto avanzar, continuar, tirando para arriba la empresa, porque al final quedas como casi héroe, es demasiada la diferencia, la brecha en la mentalidad que tu encuentras en los trabajadores, en términos de ganas de surgir, de salir delante de tener tesón.

P2: Y eso en todo nivel de sus trabajadores, o sea los que son operarios.....

P1: Los mandos medios.

P3: También se esta dando a nivel de profesionales de nivel medio, se esta dando lo mismo, esa falta de interés por el trabajo”.

Por el contrario, cuando existe una percepción positiva de trabajadores es posible que los empresarios observen un clima laboral ausente de conflictos y oposiciones y se hable de la metáfora de la “familia” o “equipo” porque todos están aportando al bien común de la empresa.

“Y gracias a Dios el colegio tiene profesores que llevan diez años con nosotros y quizás más y no hay mucha rotación de trabajadores porque el ambiente es como una familia entre todos, que por lo general no se da en todos lados, la evaluación de los profesores es una auto evaluación, todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, no hay que estar detrás, picaneando para que trabajen, cumplen sus horarios, muy pocos tienen, licencias medicas, entonces se ve un compromiso de los profesores sobre su alumnado y hacia el colegio, y también en el área administrativa, también se ha formado un buen desarrollo del personal”.

Porque es importante para los empresarios que se reconozca en ellos que manejan una visión en la cual el interés de la empresa tiene que ver también con que se satisfagan los intereses de los trabajadores, precisamente porque perciben que la mejor condición laboral se dé en términos de que trabajar en una PYME implica una lógica de ganar – ganar para todos quienes trabajan en ella.

2. Percepción y valoración de la Capacitación

Los empresarios y gerentes tienden a tener una visión y valoración positiva de la capacitación, por diversas y complementarias razones.

Una de las razones más generales y abarcadoras, es que estos entrevistados consideran que si se tiene un modelo exitoso de empresa, se tiende a tener solucionado las distintas áreas de la empresa: financiamiento, producción, comercialización, gestión, etc. Pero precisamente para dar el salto de crecimiento con la empresa PYME se requiere “profesionalizar al personal”, y en esta función la capacitación es crucial

“Es que yo pienso que tu vas, son diferentes etapas, las que tienes que ir alcanzando, al principio es cuento **de financiamiento**, dentro del tema financiamiento tienes que solucionar varias cosas, en el **área de comercialización**, si tienes resuelto el área comercialización, te encuentras con **el tema personal**, y esta área personal a veces se queda atrás, lo que estábamos hablando recién, hoy día a los seis años tienes resuelto el tema monetario, el tema de financiamiento, el tema de comercialización, ya tienes tu crecimiento, vas bien, pero ahora viene un tema de **profesionalizar la estructura que tu ya tienes**, porque te das cuenta que la gente normalmente, ahí tu te das cuenta que tienes mas atributos que los demás, porque los demás pueden ser mas quedados, que no tienen ganas de surgir que se acomodan con las 200 luquitas, y de ahí, **si tu les exiges tampoco te dan**, entonces viene un tema de capacitación de profesionalización”.

Y es en este contexto que para los empresarios se presenta un problema: ¿está el personal dispuesto a ese salto de crecimiento? Está dispuesto a mejorar, a aprender, a esforzarse para ganar más ingresos: en definitiva, tiene espíritu de proactividad?

Pero por otra parte la capacitación ofrece conocimientos técnicos y habilidades operativas, pero no ofrece capacidad de emprendimiento.

Es por esta razón que los empresarios y gerentes entienden que estos conocimientos técnicos que ofrece la capacitación pueden dirigirse a un personal que porta este espíritu de emprendimiento.

De esta manera, los entrevistados entienden que la capacitación es fundamental para todos los estamentos de la empresa cuando su objetivo es mantenerse como una empresa vigente, y que en caso contrario, se compra capacitación contratando a un personal más calificado.

P1: Todos, en distinto nivel, necesitan capacitación, operarios.

P2: Puede ser de gerente hasta un júnior, todos deberían capacitarse”.

“En realidad tienes dos caminos, **o capacitas a tu gente, o bien te vas por otro lado, tener profesionales de otro nivel**, y eso tu no lo puedes solventar, en un momento dado, o sea profesionales de alto nivel existen no es cierto, entonces la capacitación es el camino que te permitiría seguir creciendo”.

Otras razones para valorar la capacitación es que permite otorgar a los trabajadores y empleados una nueva “visión” sobre el negocio: que las personas tengan una “mente” más abierta y flexible sobre lo que significa trabajar en una empresa, antes que sólo procurarse conocimientos técnicos. En definitiva que le permita a la persona una maduración laboral, que se exprese en un mayor entusiasmo por el trabajo.

“Moderadora: Y ustedes, necesitan adquirir nuevas competencias, nuevas habilidades?”

P1: Yo diría más que nada nuevas visiones.

P2: Yo personalmente creo que, no sé si capacitación, **yo creo que a todos no nos hace falta capacitación, pero si nuevas visiones.**”

“El que se esta capacitando, realmente **crezca, y este entusiasmado**, mira así se hace esta cuestión”.

En términos más concretos, las empresas tienden a capacitar por razones de que trabajadores y empleados optimicen su función dentro de la organización

“Estamos tratando de que a través de capacitación proporcionarle a la gente mejores condiciones para desarrollar su función”.

Las empresas también capacitan para que empleados con bajo nivel educacional vayan adquiriendo conocimientos asociados a su desempeño en la empresa y puedan visualizar una carrera laboral

dentro de ésta, lo que finalmente conduciría a un mayor compromiso de éstos empleados con la empresa.

Para los mandos medios y profesionales, los entrevistados visualizan que es necesario capacitarlos en función de que el trabajo contemporáneo se nutre a cada instante de nuevas herramientas y modos de operar, que tornan obsoletos conocimientos y habilidades técnicas pasadas, lo que requiere de un aprendizaje permanente.

“Es que tu puedes entrar como ingeniero comercial a una empresa, sino tienes una capacitación constante, tu evolución será menor a la que podrías tener, en el fondo el ingeniero comercial, no por ser ingeniero comercial va a tener una buena labor, tiene que actualizar sus conocimientos, capacitarse en las áreas específicas, ya sea de administración, marketing, porque el mundo esta evolucionando rápidamente, entonces por todo el tema de la globalización, hay muchas herramientas, hay muchas herramientas que a nivel internacional que no todos conocen”.

Como decíamos, los entrevistados PYMEs buscan capacitar a jefaturas, empleados y operarios, para nivelar en un mínimo común denominador, como por ejemplo, programas de computación, o bien capacitar en temas específicos, para buscar la excelencia singular.

P1: La capacitación debiera ser a nivel técnico, al nivel de especialidad de cada trabajador.....

P2: Que vaya al hueso....

P1: ...claro que **elevara su nivel técnico**....y lo otro que no **interfiera con tu proceso normal de trabajo**

P2: Por ejemplo contabilidad, todos tenemos que hacer temas contables, atención de clientes, manejo de oficina, papeleo.....

P3: Relaciones humanas.

P1: O capacitación de computación, lo ocupan todos, las secretarias”.

Otra manera complementaria de capacitar es nivelar en conocimientos comunes y luego especializar a los trabajadores.

“Yo he estado haciendo capacitación también, y me he dado cuenta de que el nivel de las personas, sobre todo grupos de operarios, trabajadores es muy dispar, entonces cuando evalúas cosas técnicas tienes que entrar a nivelar, primero para que te puedan entender algunas cosas técnicas”.

Otro nivel de la demanda de capacitación es que ésta no sólo apunte con enseñar datos técnicos, sino que aporte con experiencia, secretos del oficio, que apunte al detalle y ejemplifique.

Asimismo, también los entrevistados entienden que la capacitación puede servir como un suplemento de los conocimientos ya adquiridos:

“En mi oficina siempre se esta capacitando a la gente, pero son siempre capacitaciones complementarias de lo que ellos ya saben hacer, si son diseñadores hacen cursos o manejar mejor un programa que están manejando, clases de ingles, siempre son cosas complementarias”.

O bien la demanda apunta a que las personas que trabajan en la empresa sean capaces de tener habilidades para trabajar en equipo y generar un buen clima laboral.

También se presenta otra definición de capacitación que es más amplia que el de entregar conocimientos técnicos, y es la de entregar distinciones conceptuales para que las personas puedan enfrentar su trabajo de una manera especializada y no desde la operación del sentido común, incluso desde tareas aparentemente tan pedestres como las del aseo.

“Si yo contrato a una persona que viene de su casa que se inscribió en la OMIL de su comuna, viene y me dice, yo me incorpore en la OMIL y estoy buscando trabajo, cumplo con las condiciones, soy jefa de hogar y etc., puede que no sepa nada de aseo, entonces para mi es importante la capacitación, porque ella va a poder manejar ciertos conceptos del área aseo que al momento de ingresar a la empresa no los tiene”.

Entonces la capacitación puede servir a la empresa vía optimizar la labor que desempeña el trabajador o vía de comprometer al trabajador con la empresa porque lo que adquiere con la capacitación le sirve de provecho personal.

“Entonces no logramos en muchas partes tener una estabilidad, proporcionar una estabilidad a la persona, porque por cualquier circunstancia se va, pero dentro de eso queremos que eso cambie, y para eso tiene que haber un compromiso del trabajador, de comprometerse con lo que es la empresa para poder permanecer, **y ese compromiso nosotros lo queremos lograr a través de la capacitación** y entrenamiento, poder capacitar a los mandos medios, para que ellos capaciten a la gente, y que la misma gente pueda ascender dentro de la misma

organización pero con capacitación, profesionalizar el tema, y si tu capacitas entrenas la gente se va a sentir más comprometida contigo, no solamente por llegar, firmar tarjeta, hacer su labor dentro de su jornada y después irse para la casa ese no es un compromiso con la empresa, eso es hacer lo que tienes que hacer para que te paguen, diferente es que los capacites, entrenes, para que ellos puedan sentirse parte de la organización”.

Como un esquema que ilustra las distintas necesidades de las empresas por capacitación, podemos observar que al inicio se requiere **fundar el compromiso** del trabajador con la empresa a través del conocimiento de sus distintos productos y luego motivar la continuación en la empresa a través del conocimiento de técnicas y herramientas ad hoc al trabajo que desempeña

La capacitación que se presenta como importante tiene que ver con conocimientos propios de los **productos** que han posicionado a la empresa en un lugar privilegiado dentro de las industrias del rubro. De alguna manera este tipo de capacitaciones dependen de la habilidad para transmitir a los que se encuentran en los niveles más básicos de la empresa del “espíritu” de los productos que caracteriza a la empresa.

Una vez superada esta etapa, se presenta nuevamente la necesidad de entregar capacitación a los trabajadores, pero estas se ligan a desarrollo de habilidades que permitan el manejo de **nuevas tecnologías**.

Para una posición de empresarios y gerentes la capacitación no está instalada en los trabajadores como una variable que permita el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, porque para estos empresarios existiría una inercia laboral en una parte de los trabajadores que hace que estos rehuyan la capacitación.

Por ello entienden que antes de capacitar es necesario inculcar en los trabajadores, especialmente de bajo nivel educacional, lo importante y valioso que puede ser la capacitación para ellos mismos.

“No es fácil capacitar a la gente, rehuye de la capacitación, si pueden evitarla la evitan, no lo internalizan fácilmente, entonces tiene que ver, lo que para nosotros es súper lógico, que la capacitación es buena, para un segmento de la población trabajadora no lo es, lo que parece tan trivial, no lo es. Porque ese es un círculo

vicioso y transformar eso en un círculo virtuoso eso es lo complicado, revertir esa situación, y como se logra, con charlas (...) y recién en ese minuto hay un cambio conductual”.

Otra posición de empresarios y gerentes manifiesta también que para el buen funcionamiento en la empresa de la capacitación laboral deben existir acciones para optimizar su funcionamiento, como exigir de parte de los trabajadores una buena aprobación del curso y un compromiso formal de permanecer en la empresa.

“Entonces se va a implementar, ahora que si esas personas reprueban el curso lo van a tener que pagar, porque una de las condiciones para poder invertir y que no se pueda ir dentro de años de la empresa, porque yo no puedo capacitar tampoco en un área para mejorar su capacidad y para mejorar su currículum para que después ella se vaya, entonces una de las condiciones es que tiene que aprobarlo, entonces estamos incorporando esa situación a los cursos, porque o si no obviamente el empleador va a decir, si siguen no aprobando los cursos, ¿Cómo voy a invertir?, porque la franquicia SENCE depende de la aprobación del curso, tiene ciertas normas, tiene que estar aprobado, tener asistencia”.

De este modo, la capacitación es valorada por los entrevistados porque disminuye la incertidumbre al ampliar el espectro de lo que maneja la empresa, disminuye lo posible o probable, y aumenta lo cierto, lo que se sabe. De esta manera la capacitación sirve en un doble propósito: porque el conocimiento aplicado por los trabajadores impacta positivamente en la empresa y porque los trabajadores se tornan más proactivos y ambiciosos, quieren más dentro de la empresa y eso también es beneficioso para la empresa.

Una vez decidida la capacitación por la PYMEs, ésta puede tomar dos modalidades: se capacita al personal en forma general a través de una capacitación masiva, para nivelar conocimientos y habilidades o se discrimina positivamente a quién se va a capacitar, realizándose una capacitación selectiva, escogiendo a quién quiere empujar el carro de la empresa empujándose a sí mismo. Así no se capacita al que lo necesitaría, sino al que quiere y puede, al que demuestra voluntad y habilidades, siendo lo primero un factor muy importante para definir este aprendizaje.

“Moderadora: Ustedes creen que después de cierto tiempo, se necesita capacitación?”

P1: Hay valores que tu rescatas, hay gente, que si bien es cierto no te acompaña en el ritmo, está limitada, y está haciendo agüita digamos, **por supuesto que dentro de las personas, es rescatable y amerita de repente, que se pueda capacitar.**

P2: Sin duda que tu detectas a las personas que tienen más potencial, más habilidades, que tu podrías explotar eso y todo lo demás”.

El problema y el conflicto que trae aparejada la capacitación es que algún personal quiere buscar nuevos horizontes de trabajo.

“Es gratificante capacitar, como va evolucionando la gente que trabaja con uno, de cierta manera se van poniendo más ambicioso y van buscando cargos más importantes, quedan con más ganas de aprender, se les abre el mundo, muchos terminan yéndose de la empresa porque terminan encontrando mejores trabajos, los levantan la competencia, ese es un miedo que tienen todas las empresas. Antes yo me acuerdo que uno podía postular a un MBA y pedirle a la empresa que te ayude a financiarlo a cambio de años de servicios más, ahora no lo hacen porque tienen miedo que uno los deje, te pagan la carrera y te vas, entonces ahí esta el tema dentro de la capacitación, hacer que se pongan la camiseta.

Moderadora: ¿Es parte de la capacitación que se pongan la camiseta?

Sí, que se pongan la camiseta”.

Existe una imagen en algunas empresas PYME de que éstas necesitan teóricamente la capacitación porque les permitiría aumentar su productividad y rentabilidad, pero en los hechos no pueden hacerla porque no pueden dejar que sus trabajadores pierdan horas de trabajo o no pueden costearla.

“Entonces la capacitación, llegan con la capacitación y ¿Quién resuelve los problemas de la empresa?, ese yo creo que es el problema de fondo, entonces es como bien complicado sobre todo para el administrador poder revertir esa situación, y incentivar a los trabajadores, es como hacer un equilibrio, que tiene una serie de cosas para tratar de equilibrar su negocio, capacitar a su gente, eso evidentemente le va a mejorar su negocio, pero no puede llegar y sacar a la gente porque o si no se le cae todo el esquema”.

En algunos casos, las necesidades de capacitación que se ligan a los niveles más básicos de trabajadores, debido a sus características, son absorbidas por la empresa, es decir, se establecen mecanismos que permiten que los trabajadores sean capacitados por personal con mayor nivel de

calificación o con mayor antigüedad. Para los entrevistados es innecesario externalizar este tipo de capacitación.

Desde el punto de vista del trabajador, para los entrevistados, existen dos tipos de fuerza laboral: aquellos que se comprometen con la empresa, con su trabajo y que buscan la capacitación como un desafío personal y aquellos que son considerados como contrarios a la empresa y que colocan obstáculos a la capacitación, por una carácter reactivo y que se comento en el capítulo anterior.

“En mi caso, en el área de administración, las capacitaciones son bien específicas, forman parte de la función que hace cada trabajador en la administración y el personal administrativo es más comprometido con la empresa, entonces para ellos es un agrado que lo manden a hacer un curso porque esta considerado dentro de la organización, y para ellos es como un premio, pero para la parte de mando medio hacia abajo, nosotros tenemos la dificultad que hay una negación por parte de los trabajadores, un negativismo, por la falta de compromiso, entonces están, hay un sector que se entusiasma mucho con el tema de ser capacitado, de ir a cursos de entrenamiento, cursos de supervisión, cursos de trabajo en equipo, y hay muchos que se niegan a eso, porque son de naturaleza negativa, no, no va a resultar, esta cuestión no resulta siempre lo mismo, o ¿Para qué?, (...) pero nosotros seguimos fomentando la capacitación igual porque nosotros queremos que haya compromiso, y el compromiso con la empresa se logra, cuando les proporcionas a la gente mejores herramientas, ahí formas un lazo”.

Para este último tipo de trabajadores, los entrevistados perciben que la capacitación puede ser un proyecto a largo plazo que se moviliza en función de satisfacer las necesidades de poder ser mejor en lo que uno hace.

“Porque tienes que partir de lo que hay en termino de trabajadores para tratar cambiarle la mentalidad, te fijas, si de repente, para pensar positivo, si en cuatro años, en tres años, le haces una capacitación anual, que es mucho más de lo que tiene, por lo menos va a sentir.....algún grado de apego, estoy creciendo, me están tomando en cuenta”.

Profesionales capacitados o con deseo de capacitarse

Desde la perspectiva de un profesional motivado por escalar posiciones, la capacitación en general es un medio de crecimiento personal y profesional

Este tipo de trabajadores valora positivamente la adquisición de nuevas habilidades por considerarlas un aporte para superar las propias capacidades laborales. La capacitación tiene un componente que la hace significativa en el sentido de aumentar los niveles de autovaloración en los trabajadores que la realizan.

“Yo creo que siempre es bueno estar capacitándose en general aprender algo nuevo a todas las personas les sirve, y las hace sentir más importante”

La capacitación es percibida como un aporte para quienes la realizan. Además, se pone en relieve la necesidad de que las capacitaciones satisfagan necesidades puntuales, que se ligan a la cotidianidad de la empresa más que estudios que signifiquen un gran compromiso de tiempo y concentración, como son los magister o doctorados.

“Creo que siempre es bueno que los profesionales, no nos estanquemos, creo que de repente no solo basta con un título universitario, sino que hay que seguir capacitándose, y no capacitarse a lo mejor en cosas tan generales como un MBA, o un post-grado gigante, largo, creo, basta muchas veces en enfocarse en el área donde uno está, ver cuales son las falencias y estudiar eso, en un instituto.. . puede ser algo más puntual, que dure seis meses, no tiene porque ser algo que dure dos años”

Este perfil profesional se percibe a sí mismo como comprometido con su labor y especialmente, sostienen que su necesidad de conocer está basado en una “emoción por aprender”, que se asienta en lo más básico de su identidad personal y no se percibe obligado a capacitarse por obligaciones de su rol o puesto de trabajo.

“A mí me encanta lo que hago, no tengo problemas, yo creo que a la otra gente también le encanta lo que hace, y lo otro es que, tu tienes posibilidades de cuando tienes experiencias que te permitan trabajar con otros grados de exigencia, es una gran garantía, lógico, o sea hay metodologías, procedimientos, conoces técnicas a través

de sistemas que no son de uno, y dices: esto se puede hacer de esta forma también, entonces te permite siempre poder incorporar conocimientos a tus quehaceres, tecnología”.

En este caso, el aprendizaje del profesional se percibe como una capacitación que es continua e informal, porque permanentemente se está aprendiendo de otros y no necesariamente se requiere de cursos formales para este aprendizaje.

“Primero, la capacitación es una herramienta básica, pero uno se capacita en forma informal, yo estoy convencido que se necesita una capacitación formal, establecida, con cursos, tradicional”.

3. Percepción y valoración del SENCE

Es fundamental comenzar este capítulo reconociendo que el SENCE no tiene una imagen ni atributos que sean consensuales para los empresarios y gerentes de PYMEs.

Precisamente lo que caracteriza la percepción y valoración de estos actores sobre el SENCE es un conjunto heterogéneo y contrapuesto de opiniones y discursos que no necesariamente coinciden entre sí.

Nuestra opinión es que si el SENCE no logra generar un conjunto mínimo de atributos consensuales entre estos actores se debe a que esta Institución no está sustentada sobre una posición de identidad.

O si tiene esta identidad institucional no busca traslucirla a través de sus distintos mecanismos de vinculación con el mundo privado de las empresas PYMEs (discurso político, campañas mediáticas, atención a usuarios, comunicación y marketing a través de sus distintos programas, etc.).

Nos parece entonces que el SENCE surge frente a la opinión de las PYMEs como una institución “muda”, porque actúa en un silencio mediático y político-institucional.

Esto no quiere decir que los actores no escuchen al SENCE, sino que más bien escuchan lo que ellos se dicen a sí mismos sobre el SENCE, ya sea a partir de su experiencia, a partir de lo que han escuchado de pares o sencillamente de lo que se imaginan, pero no tienen a mano discursos oficiales del SENCE sobre sí mismo que puedan contrastar con su experiencia. Por eso nos parece que el SENCE es una institución muda, porque son las PYMEs quienes la hacen hablar (y, probablemente, también otros actores empresariales).

En todo caso, sí es posible referirse a un tópico común en los empresarios y gerentes: de manera explícita o implícita, estos actores observan que el SENCE se orienta a la capacitación en forma de función o rol público a cumplir, y no se tiende a comprender que el SENCE es un servicio que intermedia la oferta y demanda de la capacitación. Si es posible llevar a un límite esta percepción, se puede señalar que para estos actores es el SENCE quién capacita o tiene un rol fundamental en la

capacitación, lo que claramente es una opinión que no se aviene con la misión de esta institución, cuya causa debe buscarse en esta falta de visibilidad del SENCE.

A continuación caracterizamos este conjunto contrapuesto y heterogéneo de opiniones de empresarios y gerentes PYMEs sobre el SENCE.

En primer lugar, presentamos la dispersión de opiniones de los empresarios y gerentes respecto de cual es el destinatario real del tipo de trabajadores que buscaría capacitar el SENCE.

Para una posición de los entrevistados, se percibe y valora positivamente que el SENCE se oriente a ofrecer capacitación a todos los niveles y estamentos de la empresa, desde el junior al gerente.

En este caso los actores consideran que el SENCE es una institución que facilita la capacitación sin discriminar positivamente a ningún nivel de la empresa, lo que permite entender que el SENCE se orienta a una función de validar el trabajo en sí mismo, con independencia de cualquier valoración social o política de éste: el SENCE es para todos. Y desde esta perspectiva es posible evaluar que para esta posición de entrevistados el SENCE es un aliado de la empresa.

“Entonces es importante, yo capacito a todo nivel desde el administrativo, desde el jefe, del sub gerente hacia abajo, hasta los aseadores, porque hay SENCE para todos, entonces ocupamos todo lo que podemos”.

Por el contrario, para otra posición de empresarios y gerentes el SENCE aparece claramente como un actor público que principalmente establece alianzas con los sectores de más bajo recursos, olvidando a la empresa, porque perciben que la política de esta institución es “atender con capacitación para las personas de más bajos recursos y niveles educacionales”.

De esta manera, el SENCE se presenta como una institución que discrimina positivamente a las personas que tienen menos recursos y habilidades sociales, con lo que se entiende que el SENCE orienta su capacitación a las personas pobres, por sobre cualquier otro grupo de trabajadores.

Si para estos actores el SENCE está orientado a trabajadores de bajos ingresos y no focaliza también en trabajadores con altos ingresos, lo que se tiende a asociar es que el SENCE surge como un ente

de gobierno que subvenciona la pobreza antes que estar enfocado en una meta de Estado y común a todos los ciudadanos.

Los entrevistados coincide en la percepción de que el SENCE tendría que estar orientado al conjunto de la masa laboral del país, porque de esa manera entienden que ayudarían a la empresa a capacitar a todo su personal, incluyendo al de más poder y preparación.

“Mi percepción, es de una organización que ayuda, que fortalece la capacitación, buenos comentarios en general, ahora tal vez la critica es que ayuda mucho a los sectores más a nivel de operario, ayuda menos en la medida que hay mayor renta, y por lo tanto mayor nivel de escolaridad, porque evidentemente va ayudando menos, porque ahí tiene que ver con las remuneraciones, ahí hay un quiebre en el SENCE, que tu lo debes conocer mejor que yo, que fortalece los niveles más bajos, entonces ahí la capacitación evidentemente es más, se fortalece más, pero a lo mejor no debiera estar orientada ahí, porque en niveles medios o superiores también se necesita capacitación”.

Desde el punto de vista de la satisfacción con el desempeño del SENCE también hay percepciones contrapuestas.

Por un lado, los empresarios y gerentes satisfechos con la función (capacitadora) del SENCE perciben que aquellas empresas que trabajan con esta institución deben sentirse agradecidas de este servicio estatal, porque cumple a cabalidad con el rol de capacitar a los trabajadores, debido a que es una herramienta que funciona, a través de un trámite sencillo y expedito, aportando con más capital humano para las empresas.

“Yo creo que todas las empresas que tienen relativo conocimiento del SENCE tienen la misma opinión que tenemos nosotros, que es una muy buena herramienta para capacitar a los trabajadores, yo creo que si la gente conoce un poco del SENCE, esa debe ser su opinión, porque eso es en el fondo”.

“Moderadora: ¿En cuanto a tramitación, mucho papeleo?”

P1: No, ni tanto.

P2: No, son dos formularios nada más.

Moderadora: Ustedes dirían que ha sido una experiencia.....

P1: Si, no es ni complicada, y además tenemos claro, es distinto al caso de ella, nosotros somos una empresa que tiene que hacer su balance, y después hacer su declaración de renta anual, y ahí se utiliza el mecanismo del SENCE para resarcir a la empresa el gasto que hizo”.

En cambio, otros actores empresariales y gerentes asocian directamente la imagen y función del SENCE a lo engorroso y lo burocrático que es capacitar a través de franquicia tributaria, y estiman que sus pares deben tener esta imagen negativa del SENCE. Por lo tanto, al desconocer estos actores los procedimientos de la franquicia, no perciben con claridad los beneficios que ofrece el SENCE, y tienden a desinteresarse de capacitar o seguir capacitando.

“Voy al SENCE y al final nunca veo donde esta la diferencia, o la devolución del porcentaje o la rebaja en los impuesto no me queda muy claro, incluso dos años he hecho dos cursos en diferentes partes y ellos mismos me han hecho el tramite, pero tampoco veo reflejado en ninguna parte la garantía que da el Estado, y por eso no he incentivado mucho a mis trabajadores, porque en el fondo es complicado para nosotros, de nuestro bolsillo ayudarlos a ellos a hacer sus cursos”.

En este caso, la dificultad de entender la tramitación de la franquicia se asocia a la dificultad de acceder a información clara del SENCE mediante otros canales comunicacionales, como la Internet. Lo que genera un cuadro de desinformación y poca visibilidad respecto de lo que efectivamente puede hacer el SENCE por las PYMES.

“...y por otro lado cuando uno se mete a la página web del SENCE, encuentra una cantidad de información impresionante, pero la básica que debiera estar, como hacer más fácil el sistema, no está, entonces cómo, a mi entender, en vez de clarificar, más te enreda, porque tiene tanta información que son para distinto nivel, para los organismos capacitadores, hay toda una dinámica que se genera, y por lo tanto no nos hemos capacitado. Si fuese más fácil lo haríamos”.

Es evidente que esta doble y polar lectura de la tramitación de la franquicia y que se asocia a como funciona el SENCE es una situación que depende en parte de la predisposición empresarial y de su experiencia concreta con el SENCE, pero también depende, y así lo observan algunos empresarios, de la visibilidad con que este Servicio muestra el proceso de la franquicia, porque precisamente se puede observar que el SENCE no comunica ni informa de sus líneas de trabajo de manera continua, contundente y clara al conjunto de las empresas.

“Yo coincidiendo con ella, a uno le llega mucha información, o sale publicada en los periódicos, capacitación, código SENCE, tanto, o los que pueden acceder al SENCE pero la gente.. . no sé si hay cientos o miles de empresas de funcionarios de empresas PYMES, que dice: bueno, que cosa será esto del código SENCE. Yo creo que hay mucha gente que no tiene idea de lo que significa código SENCE, ni algunos conocen el código SENCE tampoco y aparte de no conocer el SENCE tampoco conocen el mecanismo, que eso es lo que hace falta divulgar de parte del SENCE, tener una llegada más directa con las empresas, no lo que yo decía al principio, que de repente uno dice, el Ministro del Trabajo, Solari³, decía que las empresas usan solamente un porcentaje mínimo de los posibles cursos de capacitación o de los recursos que están disponibles para eso, y eso aparece de vez en cuando, como una noticia, como un balance anual, pero falta que el SENCE como tal entregue información a las empresas”.

Así entonces, es posible observar que para los empresarios y gerentes que han contado con el apoyo del SENCE y evalúan positivamente esta experiencia, pueden considerar que esta herramienta es usada masivamente por los empresarios, porque se la considera útil y sencilla de utilizar. En cambio, otros actores que no tienen mucha experiencia con el SENCE, creen que la mayoría de las empresas no utilizan la franquicia por engorrosa y poco difundida.

En este último contexto, otro problema importante que puede aparecer para los empresarios que les impide tomar capacitación vía franquicia es que no cuentan con suficiente flujo de caja como para solventar los costos de los cursos de capacitación y esperar la devolución de impuestos. La cita a continuación ilustra claramente que el tema de cancelar por los cursos se asocia en estos empresarios a toda una cadena de otros financiamientos que debe cautelar la empresa, como sueldos y pagos de IVA, que no necesariamente están cubiertos por los pagos de sus ventas, y que por lo tanto inhibe aún más la posibilidad de aceptar la capacitación vía franquicia.

“No, claro, es un aporte importante, **nosotros estamos criticando la forma, no el fondo, en el fondo podemos estar de acuerdo, nosotros criticamos la forma de cómo actúan, como actúa, interviniendo los flujos**, una cosa esta conectada con la otra, porque nosotros,. Por ejemplo un tema comercial, nosotros le vendemos a grandes cadenas de supermercados, a grandes cadenas de farmacias, (...) y te pagan a cien días, y si no te gusta te vas, (...)y después tengo que esperar tres meses que ellos me paguen, tres meses de sueldo, tres meses de imposiciones, tres meses de IVA, tres meses de stock, y yo que soy una pulga tengo que

financiar a DyS, **y entre medio de eso aparece el SENCE, y me dice, porque no me hace tres cheques de 600 lucas y te capacitamos a tus trabajadores, o sea no cuadra para nada**".

De esta manera, los empresarios que se encuentran en esta situación afirman que efectivamente capacitarían si es que obtienen de inmediato el beneficio de la rebaja de impuestos en sus operaciones. En este sentido consideran valiosa la capacitación en sí misma, el problema es la modalidad que toma.

"No, si yo creo que la capacitación siempre es buena, y en el trabajador tiene un incentivo distinto también".

"Estamos concientes de eso, el problema es como llevarlo a cabo, sin que a nosotros nos repercuta, yo creo que ese es el tema".

Para este segmento de empresarios y gerentes la capacitación vía franquicia estaría más centrada en las posibilidades que tienen las grandes empresas de contar con más flujo para financiar el costo de los cursos.

"Las empresas grandes la utilizan más porque tienen más recursos, más conocimientos, más información".

En cambio, para los empresarios que han capacitado con la franquicia y están satisfechos de ella, consideran que el SENCE genera un espacio de capacitación que es pertinente para sus intereses y posibilidades y que el secreto está en funcionar con una adecuada planificación y con cuentas ordenadas.

"Yo lo encuentro una súper buena herramienta a pesar de que me obliga a tener caja en un minuto (...) entonces me obliga a programar un poco que es lo que voy a sacar dentro del año de lo que me están pidiendo, pero es bastante efectivo, yo nunca he tenido algún problema con eso".

"Y pude con la franquicia recuperar toda la plata que yo invertí en esa capacitación y que logré, que mis trabajadores tuvieran un mejor rendimiento, a través de la capacitación, entonces todo lo que sea ayuda para las empresas medianas y pequeñas, es un buen aporte".

³ La conversación con los participantes del estudio fue sostenida durante la última semana de funciones del ex Ministro del Trabajo y Previsión Social

Es importante consignar que para estos último empresarios la capacitación puede llegar a ser tan crucial que capacitarían aún cuando SENCE no interviniera a través de la franquicia, dado los buenos resultados de ésta (compromiso con la empresa, conocimiento de las tareas, responsabilidad laboral, etc.).

“Posiblemente en el caso de nosotros, capacitaríamos igual, pero es bueno saber que tienes un apoyo que esa plata la vas a recuperar en algún minuto”.

Otro aspecto crucial que se asocia al SENCE es el funcionamiento de los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC).

Para una posición de gerentes y empresarios, los OTEC son visibilizados como unos organismos que no buscan apoyar estratégicamente a las empresas, sino que, por el contrario, buscarían mediante su acción sólo generar ingresos a sus arcas sin cautelar la calidad de sus prestaciones. En otras palabras, estos actores perciben a los OTEC como organismos que buscan hacer negocios a través de la capacitación, sin importar el beneficio real que puedan generar para las empresas y/o el crecimiento para el país. Por lo que la opinión dominante en esta porción de entrevistados es tender a no creer en lo que las mismas OTEC dicen hacer, entre otras cosas, porque consideran que actúan sin profesionalismo.

“Yo he escuchado, pero yo creo que a veces son puras movidas, yo creo que estos organismos a veces se juntan: ¡Ah ya, capacitemos en computación!, y hay dos pelagatos que saben que hay este tipo de franquicia, y te tratan de vender el cuento y en el fondo tu sabes que ni siquiera es profesional, que te pueda ayudar en algo, yo creo que existe mucho de eso, que no hay mucho control.

Moderadora: ¿Entonces a ustedes no se ha acercado ninguno?

Un par de ellos han ido a la empresa pero no les creo nada. No entiendo el rol de ellos”.

Es importante consignar, que en este contexto estos empresarios y gerentes pueden disociar una buena imagen del SENCE, como una herramienta de valor, de lo que son los OTEC, en el sentido de que actúan en provecho propio y eventualmente sin arreglo a conductas éticas.

“Moderadora: ¿Qué han escuchado hablar del SENCE,?”

Esta bien posicionado, bien valorado también, una buena herramienta y a bajo valor.

Moderadora: ¿Por el tema de la franquicia?

Claro.

Moderadora: ¿Y que tal es la percepción que ustedes creen que existen en torno a los OTECs?

La verdad es que se han presentado situaciones a nivel de comentarios, complicadas, con algunas OTEC, ha habido algunos fraudes, entonces el empresario esta reticente a trabajar con algunas OTEC, si no la conoce mucho, no la va hacer, de hecho la empresa el año pasado, nos estuvieron ofreciendo de las OTEC, yendo que hiciéramos los aportes, pero fue difícil, no se hizo”.

En cambio, otra posición de empresarios y gerentes, evalúa positivamente los OTEC porque en su experiencia han percibido que los OTEC han cumplido bien su papel, al desempeñar con cabalidad cursos técnicos, que están bien preparados profesionalmente y que cumplen el propósito de optimizar las capacidades y habilidades de los trabajadores.

“P1: Bien, nosotros hicimos un curso en un instituto donde capacitan personal para ser auxiliar en el sistema de salud, donde hay exigencia, de un mínimo de horas, y después fue en la Universidad de Chile...”

P2: Para atención al cliente en el área de salud, fue muy positivo.

Moderadora: ¿Cuál es su percepción de los OTEC?

P3: Mira, la verdad es que podría comentarte de las personas que se han capacitado de otras empresas, y que en general es bueno y que realmente, es gente que es idónea en el tema, esos son los comentarios que he escuchado. Ahora, como no he participado nunca de ese proceso, una opinión más fundada no tengo”.

En general, la tendencia entre estos actores es a vincularse con OTEC de respaldo académico o con las que han tenido buenas experiencias, más que arriesgarse a contactarse con otras, antiguas o nuevas, porque los actores que saben del sistema de la franquicia asumen que el mercado de la oferta de capacitación ha crecido, se estaría convirtiendo en un buen negocio, pero que por lo mismo no necesariamente ha aumentado la calidad de sus prestaciones.

“Yo creo que hay como de todo, pero no sé, a lo largo del tiempo tu vas teniendo más o menos conocimiento de cuáles son los mejores lugares, nosotros en la oficina para los cursos de ingles, el Chileno Británico y no hay otro, aparte que esta al lado de la oficina y los niños salen y entran al tiro, y el resto son organismos como bien probados, la Universidad Católica, que dicta seminarios en forma permanente, entonces, bueno yo una vez fui a un seminario de tributaria y era muy malo, y tenis franquicia SENCE, pero ese ha sido el única mala experiencia

que he tenido, pero uno va como tanteando terreno y aprendiendo y yo sé que últimamente ha aparecido mucho, como se ha tratado de dar mucho auge a esto de la capacitación vía SENCE, han aparecido muchos institutos y cosas que se dedican a eso, pero yo no he probado ninguno nuevo, con lo que hemos antes, estamos súper conformes”.

No obstante estas disímiles apreciaciones, es posible observar que existe una suerte de velada o explícita demanda al SENCE por parte de los empresarios y gerentes PYMEs, demanda que se organiza sobre la base de solicitar a esta institución una información y comunicación orientada específicamente a ellos. Lo que implica que estos actores quieren ser percibidos como un segmento diferenciado dentro del gran conjunto de empresas, y que particularmente el SENCE juegue un papel más articulador entre la oferta y demanda de capacitación, orientando a las empresas en el tema capacitación, por ejemplo, en el tema de pertinencia y calidad de los OTEC.

“La percepción que tengo yo, es que cada cierto tiempo, uno ve comentarios en la prensa de las autoridades que tienen que ver con el SENCE, que dice que solo se utiliza no sé que cantidad de recursos de los que están disponibles para ser usados, pero esa es una información de tipo general, macro, y yo pienso que para que el SENCE sea una cosa positiva, puesto a que capacita a la gente, y pueda hacerlo a gran escala, tiene que hacer un trabajo más persistente, más sistemático, dirigido hacia las empresas de parte de las autoridades del SENCE, más información, de orientación”.

Por ejemplo, una manera que entienden los empresarios elevaría al SENCE a un rol más protagónico en el sistema de la capacitación, es que sirva de orientación para conocer y eventualmente discriminar entre la oferta de cursos de los OTEC.

Los empresarios quieren ver al SENCE más allá del instrumento de la franquicia tributaria, más allá de un organismo que tiende una plataforma técnica entre privados, en concreto quiere verlo como un ente que acompaña a los empresarios en su búsqueda de capacitación, que es un organismo facilitador de las demandas de capacitación de las empresas y que no se coloca en una posición intermedia y neutra entre los OTEC y las empresas.

“P1: Porque la información que llega es de los prestadores, entonces uno no sabe si son buenos o malos, si fuera una información directa del SENCE, donde exista un listado de prestadores, que ya están calificados, o el

mecanismo, sería más expedito para uno entusiasmarse a mandar gente a capacitarse, esa es una cosa importante, por lo menos para mi percepción.

P2: Tal vez un mecanismo que se pueda aprovechar de la institucionalidad que tiene el Ministerio del Trabajo, no sé si las Inspecciones del Trabajo dependen del Ministerio”.

Porque los empresarios y gerentes PYMEs señalan no tener tiempo para sondear en el mercado la capacitación lo que necesitan, para esa labor de discriminación debiera estar el SENCE. Pero es aquí donde surge la pregunta: ¿El SENCE es capaz de detectar las necesidades particulares de capacitación que requieren las empresas?.

“Y ahora el problema: que si lo hacen ustedes a lo mejor no va a estar de acuerdo a nuestras necesidades, porque a lo mejor tu vas a poner un capacitador no sé, para ciertas áreas, y para nosotros no va a ser muy interesante, y no vamos a participar de ello, entonces eso se contrapone, con lo que dice Claudio, por que por otro lado, si nosotros dijéramos por ejemplo, sabís Baeza capacitáanos en el área de calentamiento de agua y cierre de llave, y todo un cuento, de máquina, entonces ya sabemos a quien acudir, podría ser o un experto en flujo”

En este contexto de las demandas, según una posición de los empresarios y gerentes, SENCE debiera principalmente visibilizarse hacia el mundo de los trabajadores y enfatizar la idea de desarrollo personal y profesional, la de crecimiento en todo el sentido de la palabra para que finalmente los trabajadores puedan entender el valor de capacitarse.

“Moderadora: ¿Qué elementos debiera tener una campaña que fomente la capacitación?”

Pienso yo, que debiera estar enfocada al crecimiento personal y profesional de la gente, yo creo que debiera estar orientada principalmente a los trabajadores, porque los empresarios igual manejamos, las personas que trabajamos con personal manejamos ya los temas, conocemos el sistema entonces yo creo que los trabajadores se informaran, porque a lo mejor, no todos los trabajadores, como en la empresa que trabajo yo somos pocos, a lo mejor no todos los trabajadores saben que pueden contar con ese beneficio, entonces yo creo que sería bueno que fuera enfocado a ellos para que lo tomaran con responsabilidad”.

En cambio, otra posición señala que una estrategia comunicacional de la capacitación vía franquicia debiera estar orientada a relevar sus beneficios de mejoramiento productivo y rentable para la empresa.

En el primer caso, se considera que el SENCE debiera perfilarse por su apoyo a los trabajadores y, en el segundo caso, por su colaboración con la empresa. Nos parece que son puntos de vista que enfocan distintos niveles de acción de la capacitación, pero que no necesariamente se contraponen.

“Moderadora: ¿Qué elementos debiera tener una campaña que incentivara la demanda por parte de los medianos empresarios, o empresarios de empresarios como ustedes?”

P1: Tendría que mostrar básicamente, el mejoramiento del servicio de la empresa, fortalecer la empresa una herramienta importante para mejorar las desventajas.

P2: Debiera mostrar un poco la evolución del trabajador frente a, como dentro de la empresa, y cuales son sus posibilidades después de la capacitación, y en el fondo el mejoramiento de la empresa a través de estas capacitaciones SENCE, en el fondo el que pone la plata es el empresario”.

Lo anterior también se corresponde con distintos sistemas que tienen las empresas para incorporar a sus trabajadores a la capacitación: escogiendo los cursos de acuerdo a las necesidades de sus propios trabajadores o bien siguiendo las orientaciones estratégicas de la gerencia de las empresas.

“Particularmente en la oficina nuestra la gente pide capacitarse para complementar lo que ellos ya saben, y la verdad es que eso yo no lo evaluó, lo único que evaluó es el certificado que les llega, que dice que aprobó, pero como ellos mismos eligen los lugares donde se van a capacitar, los cursos y todo eso, yo creo que quedan súper conformes”.

Finalmente, se puede colegir que más allá de estas distintas apreciaciones sobre el SENCE no existen obstáculos importantes o valóricos para no entender que el SENCE es o puede llegar a ser un aliado del empresario, especialmente si se subsanan algunos elementos de información y de procedimiento

CAPITULO V

BRIEF COMUNICACIONAL

El presente brief comunicacional pretende entregar elementos para una estrategia comunicacional que permita, por una parte, una mayor visibilización y legitimidad del SENCE en la sociedad y particularmente en el mundo empresarial, y por otra, permita una mayor demanda de la franquicia tributaria por parte de las pequeñas y medianas empresas.

Los elementos para esta estrategia comunicacional se sustentan en la indagación cualitativa contenida en este estudio.

Como antecedente de la actual estrategia es necesario partir de tres elementos que pueden convertirse en ventajas comunicacionales:

Por parte de los empresarios, el SENCE no tiene adscritos en forma consensual atributos que definan a priori una imagen cristalizada de esta institución, sino que más bien coexisten un conjunto de atribuciones positivas y negativas. Por lo tanto, se torna más pertinente que esta institución comience a posicionar una identidad político – institucional.

La imagen hegemónica existente sobre la capacitación entre los empresarios y gerentes PYMEs es positiva. Es un factor que coayudaría al desarrollo de las empresas.

Los empresarios y gerentes PYMEs perciben a sus empresas como distintas y diferentes de las empresas más pequeñas y más grandes que las de ellos, y buscan ser percibidos bajo esta identidad.

Estimamos que el SENCE debe posicionarse en función de un objetivo marco que puede servir de paraguas a los empresarios, el personal de las empresas, los OTECs y la sociedad en su conjunto.

Porque más que centrar sus rasgos en eventuales procedimientos técnicos que facilitan la operación de la capacitación en el mercado laboral, como la franquicia, debe asociarse a un logro genérico en el cual esta institución juega el papel de visibilizarlo y estimularlo al resto de los actores.

Este logro o misión la conceptualizamos como **“crecimiento a través de la credibilidad y la confianza”**.

Creemos que el SENCE tiene que aparecer públicamente como un Servicio que ha cumplido un papel en estos quince años de gobierno democrático: el SENCE debe asociar que uno de los pilares del crecimiento del país ha sido precisamente la posibilidad que estos tres actores –empresas, personal, OTEC, hayan podido concurrir entre sí a través del nexo de la capacitación y la franquicia tributaria, bajo la idea de que si hemos crecido, ha sido gracias a que nos hemos hecho más creíble entre todos nosotros.

Esto significa que la capacitación es un signo en sí mismo de que los empresarios creen en los trabajadores, empleados y profesionales de las empresas y de que estos últimos también creen en la labor que cumplen los empresarios.

Dado que precisamente, desde la perspectiva de los empresarios, uno de los signos que menos estimula la posibilidad de capacitar y usar la franquicia es la desconfianza que pueden tener sobre una porción de la masa laboral, es necesario confirmar lo contrario, ver “el vaso medio lleno y no medio vacío”, y establecer que en estos quince años ha habido un proceso de confianzas mutuas entre empresarios y trabajadores.

Por eso el SENCE se define comunicacionalmente como la instancia que confirma y permite esta relación de confianza entre empresarios y trabajadores.

Por lo tanto, esta estrategia comunicacional debe enfrentarse a una serie de barreras que impiden la facilitación de la confianza y credibilidad en los vínculos laborales:

- Los prejuicios: los empresarios sólo quieren ganar plata lo más rápido posible; los trabajadores quieren hacer lo menos posible en sus trabajos.
- La falta de confianza: no creo en lo que el otro me dice que me va a dar o hacer, hay una intención oculta detrás.

- No visibilidad del otro en particular porque se le aplica la percepción generalizada que se tiene de las personas como él.

Nos parece relevante que en cuanto mensajes comunicacionales estas barreras que limitan la confianza y la credibilidad deben posicionarse como parte de un pasado laboral del país, más allá o más acá de que efectivamente aún persistan estas visiones, se debe poner el acento en que el aprendizaje del país laboral es precisamente que ha podido superar estas barreras.

Lo más importante, que este aprendizaje de confiar y creer en el otro es parte fundamental del crecimiento del país.

Que capacitarse es aumentar las confianzas en uno mismo, en el otro y en el país, y que con ello disminuyen las incertidumbres y se abandona la desidia y la apatía laboral.

Por eso es que en estos quince años el SENCE ha permitido o ha posibilitado con procedimientos técnicos que se debiliten las desconfianzas laborales en el país.

Insistir en el hecho que el crecimiento del país no tiene sólo indicadores macroeconómicos o expresiones en el estatus socio económico de cada cual, sino que ***estamos creciendo en el sentido de maduración cívica y social y que precisamente la capacitación es un signo de esta maduración personal y social.***

De manera tal que el discurso comunicacional del SENCE hacia el presente y futuro es que busca generar una visión de futuro compartida entre las empresas y su personal.

Esta visión de futuro indica precisamente que el SENCE permite que las empresas y su personal entren en una lógica de ganar-ganar: todos crecemos en confianza y credibilidad mutua.

Lo que es importante confirmar es que crece nuestra visión de la empresa y crece la imagen de sí mismo del personal de la empresa, es desde aquí que se generan mejores dividendos económicos.

En este contexto, creemos que es importante que el SENCE no asuma pasivamente la noción de “trabajo” como un acto al que hay que resignarse y/o que es el único instrumento para sobrevivir en la

sociedad, sino que tome un rol activo y resignifique **el trabajo como un lugar de sentido personal y social**, en cuanto que es el único lugar de la sociedad donde uno se coordina con otros para crear cosas para otros (H. Giannini) y de allí que la satisfacción social del trabajo sea realizar bien las cosas, porque están hechas para que otros las reciban.

De allí que la capacitación adquiera un sentido mayor que el de sólo generar más ingresos para la persona, sino que también el crecimiento integral de la persona.

Por ello es que el SENCE para evitar ser asociado a un Servicio que cumple tareas para el sector menos favorecido de la población, es necesario que resignifique ser trabajador con apelativos que pueden ser transversales y comunes al conjunto de personas que trabajan en la sociedad, como por ejemplo que tienes aspiraciones y motivaciones de crecimiento en todo el sentido de la palabra y que efectivamente tienen una visión proactiva del trabajo y entienden que una empresa es un lugar en el que todos pueden ganar.

Por eso es que la capacitación no se dirige al que le faltan habilidades, o al que está más desfavorecido o que sabe menos, que se asociaría a la significación negativa de “trabajador”, sino que se capacita al que quiere más, al que tiene ambiciones de crecimientos tanto personales como económicas, y que hace referencia al que busca en el trabajo un espacio para asociarla a su identidad personal (el trabajo no sólo dignifica, sino que fundamentalmente “significa” para la persona).

Es evidente que pueden haber personas, empresarios y trabajadores, que tienen una visión estrecha de su quehacer, y que buscan en su labor un fin instrumental ajeno a todo tipo de significación personal y simbólica, pero precisamente la estrategia del SENCE debe ser la de visibilizar y legitimar esta otra manera empresarial y laboral de ejercer su rol, y hacer de este tipo de personas el lugar que da sentido a la capacitación.

De esta manera los empresarios PYMEs pueden verse fortalecidos en su necesidad de orientar la capacitación para aquel personal que tiene estímulos y motivaciones para ampliar el dominio de su labor.

De manera de dejar claro que el SENCE entiende la visión de futuro de las empresas PYMEs. En cuanto entiende que para potenciar el negocio los empresarios necesitan establecer alianzas con otros socios, el personal que labora en sus empresas, y que estos socios son personas que potencialmente tienen una visión de futuro de sí mismos y que necesitan confiar en el empresario para hacerla valer a través de la capacitación.

De manera que si el SENCE estimula la capacitación como un lugar proactivo de encuentro entre empresas y personal, no tiene que apuntar necesariamente a las nuevas habilidades y nuevos conocimientos que se generan con la capacitación, sino que fundamentalmente a fortalecer las creencias que están detrás de los empresarios y personas y que sirven de sostén a esos conocimientos y habilidades: la creencia de que con la capacitación aumentan el rendimiento y rentabilidad de las empresas; aumentan las competencias personales que permiten un mejor dominio de la realidad laboral y que permite que se fortalezca la identidad personal. En definitiva de que el crecimiento es sustantivamente una nueva experiencia en sí misma y no el resultado de una rutina.

Por lo tanto crecer a través de la capacitación, creyendo y confiando en sí mismo y en el otro, no tiene que presentarse como una obligación que proviene del rol laboral, sino como una necesidad sentida desde el fondo de ser de la persona, que se expresa también desde el trabajo. Para el empresario, que se trata de un crecimiento global, porque la capacitación no sólo implica productividad y rentabilidad para la empresa, sino que también un mejor clima laboral, una mejor disposición a la tarea y al establecimiento de vínculos sociales y laborales al interior de la empresa. En definitiva, que existe movimiento y no estancamiento al interior de la organización.

Por eso la capacitación no tiene que ser mostrada en su aspecto técnico contable que se trata de un gasto, sino que es un beneficio que se basa en la lógica de juegos de ganar-ganar. Es en definitiva un ahorro para beneficiarse en el futuro, el futuro se construye capacitándose en el presente.

La capacitación es un beneficio para la empresa, porque se pueden beneficiar todos.

Por otra parte, el SENCE tiene que aparecer comunicando a las empresas y al personal por igual, porque el SENCE es la bisagra que posibilita que estos dos actores den lo mejor de sí frente a sí mismos y al otro.

Frente al personal, y más allá de las indicaciones anteriores, es importante que se oriente a la persona que trabaja en general, evitando referirse a “trabajadores”, porque tiene un elemento de sentido más bien de persona de baja calificación y el SENCE se orienta a todo el espectro del personal de las empresas, incluyendo a los socios. E identificar que el que trabaja es alguien que naturalmente está motivado para aprender.

A los empresarios es necesario que el SENCE comunique que reconoce la **visión de futuro del empresario, su esfuerzo y tesón** por hacer historia a través de su empresa (instalar un producto, instalar un servicio) y que por ello aporta al país, muy lejos de estar buscando sólo ser un apoyo para que marche mejor su negocio.

Asentándose en esta visión de futuro es posible obviar los diferentes segmentos empresariales (MYPE, PYME; Grandes Empresas) y ubicarse en un punto focal que le hace sentido a los empresarios, pero que también permite que cada uno de los empresarios en perciba que se le está hablando a él en particular.

Por eso el tono y el cómo de la comunicación no debe tener un sentido de lo masivo y amplio, sino que el SENCE invita a seguir creciendo, generando confianza y credibilidad a través de la capacitación, en forma particular y singular a las empresas que están en esta línea

En particular, creemos que en la campaña comunicacional se debe dejar en claro que **la franquicia tributaria es una operación técnica para hacer factible esta visión de la capacitación** (que permite crecer, porque crecen la credibilidad y la confianza) y para que se la conozca mejor y el empresario se interiorice de ella, establecer un fono servicio y un link en el Portal electrónico para presentar y aclarar todos los detalles de esta franquicia.

Creemos que el SENCE debe comunicar que se acercará a conversar con todos los estamentos de los empresarios (dirigentes, agrupaciones, áreas) y posicionar estas conversaciones como una “escucha” para conocer sus necesidades en este ámbito y que precisamente sirva como un momento de inflexión para meditar acerca de las consecuencias y aplicaciones de la capacitación, toda vez que el SENCE sabe que los empresarios están inmersos en un día a día que no les permite tener esta “mirada de águila” sobre este tema.

En este contexto, SENCE puede establecer un puente entre las demandas de capacitación de los empresarios, cuáles son sus necesidades, y los ofrecimientos de los OTEC, para tornar más pertinentes los cursos que ofrecen estas organizaciones.

Asimismo, estas conversaciones permitirían que los empresarios comiencen a visibilizar personas y rostros en particular detrás del SENCE, tornándose para ellos más visible y cercana esta institución.

También creemos necesario que el Portal de SENCE se torne con más usabilidad a los distintos segmentos empresariales y ofrecer link con información precisa sobre la franquicia en particular y sobre los logros de la capacitación (utilizando opiniones y experiencias de empresarios y trabajadores sobre la capacitación).

Respecto de los OTEC creemos necesario que el SENCE comunique que en su historial creó un mercado de la capacitación propiciando la formación de organismos privados de capacitación y que en la actualidad se encuentra inmerso en una actitud de demandar a esta oferta de capacitación de una mayor excelencia y pertinencia en la implementación de sus cursos.

Por eso el SENCE debe presentarse como la institución que creó este mercado de la capacitación a través de la franquicia tributaria y que ahora, en una segunda y necesaria fase, y después de que este mercado ha funcionado y se ha estabilizado, busca que la oferta privada de cursos se defina por una vocación estricta en la capacitación.

Y esto permitiría hacer ver a las empresas que el SENCE recogió la señal de que en algunos momentos esta oferta privada de cursos no estaba funcionando, pero que ahora está tomando una actitud proactiva para que queden los mejores OTEC en el mercado.

ANEXOS

Pauta N° 1
Para quienes no han utilizado Franquicia tributaria

- Perfil de potencial beneficiario:

- ¿Cómo ha sido la experiencia de su empresa en los últimos 5 años?, ¿Por qué?
- ¿Cuáles son sus principales atributos como empresarios?, ¿y sus defectos?
- ¿Cómo definirían su empresa en términos de tamaño?
- ¿Cuáles son en este minuto sus principales problemas (**necesidades y carencias**)?
- ¿Cuáles son las principales ventajas de su empresa (**que los hace mantenerse**)?
- ¿Cómo evalúa el desempeño de sus trabajadores?
- ¿Cuáles son las principales carencias de los trabajadores?
- ¿En qué se fijan para contratar a un trabajador?

- Valor y Sentido de la Capacitación:

- ¿Su empresa necesita capacitación?, ¿Ustedes o los trabajadores?
- ¿Han realizado capacitación?
- ¿Cuál es el valor de capacitar a sus trabajadores y a los socios? (**distinguir entre capacitación en general y capacitación vía franquicia SENCE**)
- ¿Bajo que condiciones una capacitación es óptima para empresas como las de ustedes?
- ¿Quién debe encargarse de la capacitación? **Si no mencionan el Estado:** ¿Es rol del Estado la capacitación?, ¿Cómo evalúan esta situación?
- ¿Qué organismos del Estado se ligan al tema capacitación?
- ¿Qué han escuchado decir del SENCE?
- ¿Ustedes creen que la capacitación a través del SENCE ha sido un aporte para empresas como ustedes?
- ¿Ustedes preferirían que sus trabajadores se capacitaran por iniciativa propia o mediante la empresa?, ¿Por qué?

- El SENCE y la franquicia

- ¿Por qué no han trabajado con el SENCE?
- ¿Bajo qué condiciones trabajaría con el SENCE?
- ¿El SENCE esta orientado a empresas como las de ustedes?
- ¿Cómo opera el SENCE?, ¿Conoce la modalidad de franquicia tributaria?, ¿La modalidad de franquicia les resulta favorable?
- ¿A qué tipo de empresas beneficia el SENCE?
- ¿Cuál es el conocimiento que ustedes tienen de la experiencia de otras empresas con el SENCE?
- ¿Por qué empresas similares a las suyas se han capacitado a través del SENCE?

- Actores del Sistema:

- ¿Conoce a quienes presentan los cursos? (**presentar los OTECs y las OTIC**)
- ¿Se han acercado OTEC a conversar con ustedes, cuál ha sido su respuesta?, ¿Han tenido contacto con OTEC?, ¿Cuál es su evaluación de ella?
- ¿Conoce cursos del SENCE ofrecidos por los OTECs?

¿Qué tipo de cursos sería interesante para ustedes?

- Campaña comunicacional

¿Qué elementos o mensajes debiera tener una campaña que fomente la capacitación en Chile?
¿Cómo se imaginan una campaña del SENCE para promover cursos para empresas como las de ustedes?

Pauta N° 2

Para quienes han utilizado la franquicia tributaria Y ya no la utilizan

- Perfil de potencial beneficiario:

¿Cómo ha sido la experiencia de su empresa en los últimos 5 años?, ¿Por qué?
¿Cuáles son sus principales atributos como empresarios?, ¿y sus defectos?
¿Cómo definirían su empresa en términos de tamaño?
¿Cuáles son en este minuto sus principales problemas (**necesidades y carencias**)?
¿Cuáles son las principales ventajas de su empresa (**que los hace mantenerse**)?
¿Cómo evalúa el desempeño de sus trabajadores?
¿Cuáles son las principales carencias de los trabajadores?
¿En qué se fijan para contratar a un trabajador?

- Valor y sentido de la capacitación:

¿Cuál es el valor de capacitar a sus trabajadores y a los socios? (**distinguir entre capacitación en general y capacitación vía franquicia SENCE**)
¿Su empresa sigue necesitando capacitación?, ¿Ustedes o los trabajadores?
¿Por qué empresas similares a las suyas se han capacitado a través del SENCE?
¿Ustedes preferirían que sus trabajadores se capacitaran por iniciativa propia o mediante la empresa?, ¿Por qué?
¿Ustedes creen que la capacitación a través del SENCE ha sido un aporte para empresas como ustedes?
¿Qué impacto tuvo en la empresa la capacitación de los trabajadores o socios?

- El SENCE y la capacitación:

¿Cómo evalúan la experiencia de utilizar la franquicia del SENCE?
¿Por qué dejaron de utilizar la franquicia SENCE?
La capacitación a través de la franquicia ¿le sirvió a la o las personas? (**testear si la franquicia fue utilizada por los socios o por los trabajadores**)
¿En qué grado los cursos cumplieron con sus expectativas?
¿Bajo qué condiciones volvería a utilizar la franquicia?
¿El SENCE está orientado a empresas como las de ustedes?
¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas del SENCE?

¿Cómo evalúa la tramitación de la franquicia SENCE?, ¿La modalidad de franquicia les resulta favorable?

¿A qué tipo de empresas beneficia el SENCE?

¿Cómo les nació la necesidad de capacitar a través del SENCE?

¿Cómo fue que comenzaron a utilizar la franquicia SENCE? (**Se acercó un OTEC, ellos fueron al SENCE**)

¿Qué han escuchado decir del SENCE

- Actores del Sistema:

¿Cómo evalúan la experiencia con los OTEC?

¿Cómo evalúan los cursos entregado por los OTEC?

¿Qué tipo de cursos necesitan empresas como ustedes?

¿Cuál es el conocimiento que ustedes tienen de la experiencia de otras empresas con el SENCE?

- Campaña comunicacional

¿Qué elementos o mensajes debiera tener una campaña que fomente la capacitación en Chile?

¿Cómo se imaginan una campaña del SENCE para promover cursos para empresas como las de ustedes?

Pauta N° 3

Para quienes han utilizado y continúan usando la franquicia tributaria

- Perfil de potencial beneficiario:

¿Cómo ha sido la experiencia de su empresa en los últimos 5 años?, ¿Por qué?

¿Cuáles son sus principales atributos como empresarios?, ¿y sus defectos?

¿Cómo definirían su empresa en términos de tamaño?

¿Cuáles son en este minuto sus principales problemas (**necesidades y carencias**)?

¿Cuáles son las principales ventajas de su empresa? (**que los hace mantenerse**)

¿Cómo evalúa el desempeño de sus trabajadores?

¿Cuáles son las principales carencias de los trabajadores?

¿En qué se fijan para contratar a un trabajador?

- Valor y sentido de la capacitación:

¿Su empresa sigue necesitando capacitación?, ¿Ustedes o los trabajadores?

¿Por qué empresas similares a las suyas se han capacitado a través del SENCE?

¿Ustedes preferirían que sus trabajadores se capacitaran por iniciativa propia o mediante la empresa?, ¿Por qué?

¿Ustedes creen que la capacitación a través del SENCE ha sido un aporte para empresas como las de ustedes?

- El SENCE y la capacitación:

¿Cómo evalúan la experiencia de utilizar la franquicia del SENCE?

¿Cómo supieron de este tipo de capacitación?

¿Cómo les nació la necesidad de capacitar a través del SENCE?

¿Por qué se han mantenido utilizando la franquicia SENCE?

La capacitación a través de la franquicia ¿le sirvió a la o las personas? (testear si la franquicia fue utilizada por los socios o por los trabajadores)

¿Cuáles han sido los principales problemas que han enfrentado utilizando la franquicia?

¿Cuáles han sido los principales beneficios de utilizar la franquicia?

¿Qué impacto ha tenido en la empresa la capacitación de los trabajadores o socios?

Cómo evalúan el desempeño del SENCE?

¿El SENCE esta orientado a empresas como las de ustedes?

¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas del SENCE?

Que han escuchado decir del SENCE

- Actores del Sistema:

¿Cómo evalúan su experiencia con los OTEC?

¿Cómo evalúan los cursos?, ¿han cumplido los objetivos y expectativas?

¿Qué tipo de cursos necesitan empresas como ustedes?

¿Cómo evalúa la tramitación de la franquicia SENCE?, ¿La modalidad de franquicia les resulta favorable?

¿A qué tipo de empresas beneficia el SENCE?

¿Cuál es el conocimiento que ustedes tienen de la experiencia de otras empresas con el SENCE?

¿Cómo fue que comenzaron a utilizar la franquicia SENCE? **(Se acercó un OTEC, ellos fueron al SENCE)**

- Campaña comunicacional

¿Qué elementos o mensajes debiera tener una campaña que fomente la capacitación en Chile?

¿Cómo se imaginan una campaña del SENCE para promover cursos para empresas como las de ustedes?

Pauta N° 4

Para trabajadores calificados de Mediana Empresa que no se han capacitado

- Perfil de potencial beneficiario:

¿Cómo se ven ustedes mismos como administrativos?

¿Cuáles son sus aspectos positivos como administrativos?, ¿y sus aspectos negativos?
¿Qué necesitan ustedes para desarrollarse como administrativos?
¿Qué puede hacer por ustedes la empresa?
¿Y que rol juega para ustedes la capacitación? **Desarrollar (distinguir entre capacitación en general y a través de la franquicia SENCE)**

- Valor y Sentido de la Capacitación:

¿En su experiencia de trabajo han sentido la necesidad de capacitarse? **Distinguir entre los que hacen la capacitación y la capacitación en sí misma**
¿Han conversado con su jefe sobre este punto?
¿Creen ustedes que su empresa necesita que sus administrativos se capaciten?
¿Conocen la experiencia de otros administrativos que se han capacitado?
¿Bajo qué circunstancias ustedes se capacitarían?, ¿Bajo cuáles no?
¿Qué saben o que creen que le ocurre a una persona cuando se capacita
¿Preferirían capacitarse por iniciativa propia o mediante la empresa?, ¿Por qué?

- El SENCE y la franquicia

¿Saben qué organismos se encargan de entregar capacitación?
¿Han escuchado hablar de SENCE? **Dar una vuelta a esto, cómo se lo imaginan, valoraciones.**
¿Consideran necesario que el Estado se haga cargo?
¿El SENCE está orientado a empresas como las de ustedes?
¿A qué tipo de empresas beneficia el SENCE?
¿Cómo opera el SENCE?, ¿Conoce la modalidad de franquicia tributaria?, ¿La modalidad de franquicia les resulta favorable?

- Actores del Sistema:

¿Conoce a quienes presentan los cursos? (presentar los OTECs y las OTIC) ¿Cuál es su evaluación de ella?
¿Conoce cursos del SENCE ofrecidos por los OTECs?
¿Qué tipo de cursos sería interesante para ustedes?

- Campaña comunicacional

¿Qué elementos o mensajes debiera tener una campaña que fomente la capacitación en Chile?
¿Cómo se imaginan una campaña del SENCE para promover cursos para empresas y administrativos como ustedes?

Pauta N° 5

Para trabajadores calificados de Mediana Empresa que se han capacitado

- Perfil de potencial beneficiario:

¿Cómo se ven ustedes mismos como administrativos?

¿Cuáles son sus aspectos positivos como administrativos?, ¿y sus aspectos negativos?

¿Qué necesitan ustedes para desarrollarse como administrativos?

¿Qué puede hacer por ustedes la empresa?

¿Y que rol juega para ustedes la capacitación? **Desarrollar (distinguir entre capacitación en general y a través de la franquicia SENCE)**

- Valor y Sentido de la Capacitación:

¿Ustedes siguen necesitando capacitación? ¿Por qué?

¿Qué efectos tuvo la capacitación en ustedes?

¿Han conversado con su jefe sobre la necesidad de seguir capacitándose?

¿Creen ustedes que su empresa necesita que sus administrativos sigan capacitándose?

¿Conocen la experiencia de otros administrativos que se han capacitado?

¿Bajo qué circunstancias ustedes se capacitarían nuevamente, ¿Bajo cuáles no?

¿Qué creen que le ocurre a una persona cuando se capacita?

¿Preferirían capacitarse por iniciativa propia o mediante la empresa?, ¿Por qué?

- El SENCE y la franquicia

¿Saben qué organismos se encargan de entregar capacitación?

¿Han escuchado hablar de SENCE? **Dar una vuelta a esto, cómo se lo imaginan, valoraciones.**

¿Consideran necesario que el Estado se haga cargo de la capacitación?

¿A qué tipo de trabajadores beneficia el SENCE?

¿Cómo opera el SENCE?, ¿Conoce la modalidad de franquicia tributaria?, ¿La modalidad de franquicia les resulta favorable?

- Actores del Sistema:

¿Conoce a quienes presentan los cursos? (presentar los OTECs y las OTIC) ¿Cuál es su evaluación de ella?

¿Conoce cursos del SENCE ofrecidos por los OTECs?

¿Qué tipo de cursos sería interesante para ustedes?

- Campaña comunicacional

¿Qué elementos o mensajes debiera tener una campaña que fomente la capacitación en Chile?

¿Cómo se imaginan una campaña del SENCE para promover cursos para empresas y administrativos como ustedes?