

Índice

1. Introducción	4
2. Descripción del Estudio	5
2.1. Principales Actividades de la Etapa 1 y 2	7
2.1.1 Etapa 1	7
2.1.2 Etapa 2	8
3. Principales Antecedentes y Hallazgos	10
3.1 Contexto de la Capacitación Laboral en Chile	10
3.2 Breve Reflexión sobre Diálogo Social en el Marco de la Capacitación	12
3.3 Estructura de los Organismos de Capacitación	16
3.3.1 Objetivos y Conformación del Consejo Nacional de Capacitación	17
3.3.2 Objetivos y Conformación del Consejo Regional de Capacitación	18
3.3.3 Objetivos y Conformación del Comité Bipartito de Capacitación	21
3.3.3.2. Funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación	22
3.3.4 Vinculación de la Dirección del Trabajo y del SENCE con CBC	24
3.4 Análisis de Información Secundaria sobre el CBC	26
3.4.1 Análisis Encuesta ENCLA	26
3.4.2 Resultados de Empresas Fiscalizadas y Multadas por la Dirección del Trabajo por Temas Asociados al CBC	29
3.4.3 Análisis del Uso de la Franquicia SENCE Asociada al CBC	30
3.5 Principales Hallazgos	32
3.5.1 Visión sobre la Capacitación	32
3.5.1.1. Capacitación en Negociaciones Colectivas	35
3.5.2 Visión del CBC en el Contexto de la Capacitación	35
3.5.2.1. Sobre su Propósito y Función	35

3.5.2.2. Sobre su Constitución	36
3.5.2.3. Constitución del CBC: Elección de sus Miembros	37
3.5.2.4. Funcionamiento del CBC	39
3.5.2.5. Gestión de la Capacitación y Rol del CBC	40
4. Recomendaciones para Incentivar el Uso del CBC	46
4.1 Institucionales	47
4.1.1 Posicionar al CBC en el Sistema de Capacitación en Chile	47
4.1.2 Definir un Propósito Compartido y Orientador para el CBC	48
4.1.3 Definir el Diálogo Social como Catalizador para la Acción del CBC	50
4.1.4 Ratificar a la OTIC como Organismo que Apoye la Constitución y Funcionamiento del CBC	50
4.1.5 Articular el Trabajo del CBC con los demás Organismos del Sistema de Capacitación y Servicios Públicos	52
4.1.6 Integrar la Acción de los Distintos Comités de la Empresa	55
4.1.7 Difundir el Valor del CBC para la Empresa	55
4.2 De Certificación	57
4.2.1 Certificar al CBC	57
4.3 Del Alcance	63
4.3.1 Subir de 15 a 50 Trabajadores/as el Requisito para Exigir Constitución del CBC, dando Soporte para Capacitación	63
4.4 Operacionales	64
4.4.1 Definir Lineamientos Operacionales del CBC	64
4.4.2 Diseñar y Difundir el Manual del CBC	70
4.4.3 Mejorar Incentivos a la Gestión del CBC	72
4.5 Transversales	73
4.5.1 Permitir Flexibilidad en Duración de Planes de Capacitación	73
4.5.2 Incorporar Autoaprendizaje en la Oferta del SENCE	73
4.5.3 Ampliar Cobertura de Cursos por parte del SENCE	74
4.5.4 Generar Indicadores de Desempeño de Capacitación	74
5. Conclusión	76
6. Anexos	77
7. Material Complementario	84

| Autoras y Autores

Claudia Arratia, Sebastián Conde, Felipe Cruz, Eduardo Díaz Ly, Mauricio Echeverría, Sergio Le-Bert, Catalina Martín, Sofía Medina.

Diseño y diagramación por Anghela Badiola.

Agradecemos a Natalia Lidijover, Claudio Cuadros y Claudia Picero, de OTIC SOFOFA, por su decidido apoyo a este proyecto.

Septiembre 2023



1. Introducción

La Fundación para la Transferencia Tecnológica (UNTEC) en colaboración con OTIC SOFOFA y el Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, con el apoyo de SENCE a través del financiamiento del Fondo 5% de la Franquicia Tributaria, dio inicio el 3 de abril de 2023 a la ejecución del **“Estudio sobre la Efectividad de los Comités Bipartitos de Capacitación al Interior de las Empresas”**, que busca identificar y describir el funcionamiento de dichos comités a fin de delinear su estado actual al interior de las empresas chilenas, identificar factores habilitantes y obstaculizadores y sugerir recomendaciones para incentivar su utilización en las organizaciones, dado su bajo nivel de desarrollo actual.

Este tercer Informe de avance corresponde a la Etapa 3 del estudio que se denomina **“Recomendaciones para Mejorar Uso de Comités Bipartitos de Capacitación”**, que busca sistematizar los principales hallazgos levantados durante el estudio y presentar recomendaciones a SENCE para mejorar el uso y funcionamiento de dichos comités. La última parte de este informe, como material complementario, continúa los hallazgos más relevantes de las etapas anteriores del estudio.

El Centro de Ingeniería Organizacional, basado en la experiencia que posee a través de estudios realizados en gestión de Recursos Humanos, fuerza laboral, equidad de género y trabajo híbrido, tiene la convicción de que aportará recomendaciones y mejoras concretas al integrar la mirada de distintos actores en un proceso reflexivo, identificando los aspectos que facilitan y dificultan el funcionamiento de los comités bipartitos.



2. Descripción del Estudio

El estudio “Efectividad de Comités Bipartitos de Capacitación al Interior de las Empresas” considera los siguientes objetivos:

General:

Describir el funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación (CBC) en Chile y su relación con las capacitaciones y certificaciones ejecutadas por las empresas, dando cuenta de su rol en el diseño y evaluación de los planes formativos y levantando las causas de su falta de uso, para generar recomendaciones de ajustes y mejoras que promuevan su utilización.

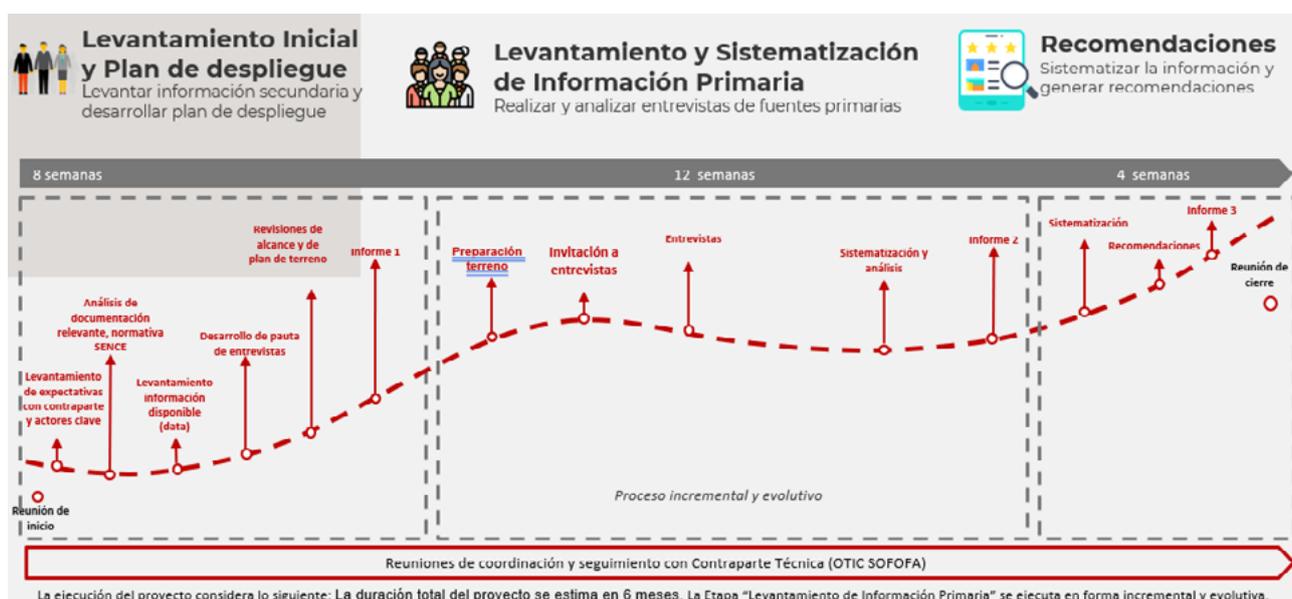
Específicos:

- Describir la estructura orgánica y funcionamiento regular del CBC a partir del análisis de las empresas que participan en el estudio.
- Analizar la ejecución de los planes de capacitación definidos por las empresas estudiadas que cuentan con CBC.
- Dar cuenta del rol del CBC con respecto al diseño, acuerdo y evaluación de los planes de capacitación de las empresas estudiadas.
- Caracterizar el rol asesor del CBC en temas de capacitación con el siguiente indicador: caracterización del rol asesor del CBC con respecto a temas de capacitación de las empresas estudiadas.

- Comparar el funcionamiento del CBC en empresas con sindicatos activos y el rol de los sindicatos en el CBC, con empresas con CBC y sin sindicatos.
- Identificar si materias del CBC, capacitaciones, planes de capacitación y fondos para la capacitación son incluidas en negociación colectiva.
- Levantar propuestas y recomendaciones para fomentar el uso del CBC al interior de la empresa.

Para cumplir con los objetivos del estudio y entregar los productos comprometidos desde su inicio en abril de 2023 y su término en septiembre de 2023, se considera la realización de tres etapas de actividades delineadas en la siguiente figura:

Figura 1: Flujo del Estudio



Fuente: Elaboración propia.

El inicio de las actividades consideró un *kick-off* o reunión de partida el 3 de abril de 2023 con participación del equipo consultor y la contraparte técnica del estudio compuesta por representantes de OTIC SOFOFA. En dicha oportunidad se presentó al equipo consultor del Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y se validaron los objetivos del estudio, alcance de las actividades, principales productos, modelo de gobernanza requerido y aportes de OTIC SOFOFA. Así mismo, se realizó una reunión inicial con el Director (S) de SENCE, el Jefe Departamento Intermediación y Prospección Laboral del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y el equipo contraparte de la OTIC SOFOFA, para presentar los objetivos del estudio y levantar sus expectativas.

2.1. Principales Actividades de la Etapa 1 y 2

2.1.1 Etapa 1

En la etapa 1 del estudio, denominada “Levantamiento Inicial y Plan de Despliegue”, se entregaron los principales hallazgos en cuanto a las expectativas del estudio y entendimiento general del funcionamiento del CBC, basado en entrevistas a un conjunto de actores clave y *stakeholders*.

A estos hallazgos se suman la revisión bibliográfica disponible acerca del CBC, el análisis de la normativa SENCE correspondiente y la evaluación de datos estadísticos.

Para levantar información secundaria, se realizó una recopilación y revisión de más de 35 documentos, compuestos principalmente por artículos, publicaciones, informes de estudios, manuales y normativas de carácter legal asociados al Comité Bipartito de Capacitación. El Anexo 1 de este informe incluye la lista de documentos consultados en el estudio.

Adicionalmente, se levantaron experiencias internacionales a partir de diversas fuentes, mediante la búsqueda en sitios internet validados y la recopilación de referencias mencionadas durante las entrevistas de este estudio.

Además, se analizó información de la encuesta de ENCLA 2019 y del listado de empresas fiscalizadas por la Dirección del Trabajo por la no constitución del CBC.

Para el levantamiento de información primaria de la etapa inicial del estudio, se entrevistó a 12 actores relevantes del sector público, sindical y empresarial para indagar sobre su percepción con respecto al propósito del Comité Bipartito de Capacitación. El Anexo 2 contiene el listado de las personas entrevistadas.

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 60 minutos y se realizó de forma presencial o virtual; cada entrevista virtual fue grabada con la autorización de los/as participantes.

Dado su carácter exploratorio, se utilizó una pauta de entrevista semiestructurada que incluyó los siguientes temas:

- » Expectativas del Estudio.
- » Percepción acerca del CBC.
- » Aporte del SENCE para el funcionamiento del CBC.
- » Facilitadores y obstaculizadores para el funcionamiento del CBC.
- » Recomendaciones.



2.1.2 Etapa 2

En la etapa 2 del estudio, que se denomina “Caracterización del Funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación”, se identificaron múltiples hallazgos a partir de entrevistas realizadas a empresas, con y sin CBC, las cuales buscaron indagar sobre su rol, funcionamiento y los factores que habilitan y obstaculizan su efectividad.

Esta etapa incluyó entrevistas a profesionales de SENCE y de la Dirección del Trabajo relacionados con el CBC para profundizar sobre su funcionamiento y recopilar información relevante para el objetivo de este estudio.

Además, se integraron nuevos análisis de información secundaria sobre el CBC, complementando la información del primer informe del estudio, considerando:

- » Análisis de datos SENCE sobre el uso de la franquicia.
- » Análisis de la ejecución de planes de capacitación de las empresas estudiadas.
- » Análisis de datos OTIC sobre el uso de la franquicia y los cursos de las empresas con CBC.
- » Flujos de proceso asociados al CBC.

El levantamiento de información primaria fue realizado a partir de 26 entrevistas realizadas a empresas chilenas, con y sin CBC, ejecutadas entre junio y agosto de 2023.

El objetivo de las entrevistas fue levantar información en profundidad de encargados de Recursos Humanos, representantes de las empresas y de los trabajadores/as, que tengan o no Comités Bipartitos de Capacitación, indagando sobre su percepción de su rol y funcionamiento.

Dadas las características de este estudio, se realizó un muestreo no aleatorio e intencionado, levantado a través del listado de empresas socias de OTIC SOFOFA con Comité Bipartito de Capacitación y de contactos directos compartidos por actores clave del sistema o del equipo investigador.

La siguiente tabla resume las 26 entrevistas realizadas; algunas reuniones incluyeron múltiples representantes de la empresa. El Anexo 2 contiene el listado de actores relevantes y personas entrevistadas en la etapa 2 del estudio.

Tabla 1: Distribución de las Entrevistas según el Tipo de Empresa Entrevistada

Tipo de empresa	Con CBC y con sindicato	Con CBC y sin sindicato	Sin CBC	TOTAL
Grande (+200 trabajadores/as)	7	5	4	16
Mediana (51 y 200 trabajadores/as)	2	3	1	6
Pequeña (entre 1 y 50 trabajadores/as)	1	1	2	4
Total	10	9	7	26

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 60 minutos, fue realizada virtualmente y fue grabada con la autorización de las personas entrevistadas.

Para el levantamiento de información, dado su carácter exploratorio, se utilizaron pautas de entrevistas semiestructuradas. La información recogida fue traspasada a una malla de registro para su posterior análisis. Se utilizó el método de análisis basado en la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*), que reconstruye el discurso de los entrevistados/as a través de una categorización de ideas fuerza o hallazgos.



3. Principales Antecedentes y Hallazgos

3.1 Contexto de la Capacitación Laboral en Chile¹

Desde la década de 1950, el Estado de Chile ha desplegado acciones para que la capacitación al interior de las organizaciones se constituya en un elemento fundamental para fomentar tanto la productividad en todas las ramas de la producción, del comercio y de los servicios, como el desarrollo y bienestar de los trabajadores/as del país.

En un comienzo, el Estado jugó un rol importante para impulsar la capacitación laboral, abarcando desde lo estratégico a lo táctico; el Estado definía, planificaba y operaba la capacitación, actuando como productor casi monopólico de servicios de capacitación.

Luego, bajo el gobierno militar, el Estado establece principios de descentralización de la provisión de capacitación laboral asumiendo un rol de subsidiariedad y supervigilancia. Este cambio se materializa con la creación del primer Estatuto de Capacitación y Empleo en 1976 (Decreto Ley N° 1.446), que tenía como objeto *“procurar el adecuado nivel de empleo, con el fin de hacer posible tanto el progreso de los trabajadores como la mejor organización y productividad de las empresas”* (art 1). Con este estatuto se crea el SENCE como organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio

¹ Biblioteca del Congreso Nacional (BCN). “Marco Legal de la Capacitación Laboral en Chile: Evolución Histórica y Proyectos de Modificación” Serie Informes N°02-21, 17 febrero 2021.

del Trabajo y Previsión Social. En síntesis, se introdujo un cambio radical respecto de la función del Estado en la formación laboral de adultos, pasando de una condición de operador directo, es decir, diseñador y ejecutor de la capacitación, a "*supervigilar los programas de capacitación que desarrollan las empresas y otorgar becas a los trabajadores para capacitarse*"² (art 2, literales a y b). Por ende, se abandonaba la misión de implementar directamente los programas de capacitación (idea que estaba en la base de las estructuras estatales creadas para tal efecto)".

Para asegurar que las empresas opten efectivamente por la capacitación de sus trabajadores/as, se introdujo el incentivo de la franquicia tributaria, que consiste en la posibilidad de imputar parte del monto destinado al pago de impuesto, a procesos formativos de la organización, cuyas normas y procedimientos de operación y funcionamiento, se encuentran descritos en la ley y normativas de SENCE.

Con el regreso a la democracia, si bien hubo cambios en el sistema de capacitación, se conservaron sus líneas generales: carácter descentralizado de la capacitación, incentivo tributario y el rol de supervigilancia por parte de SENCE.

Luego, la Ley 19.518 de 1997, fijó un nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo, creando el Consejo Nacional de Capacitación, el Consejo Regional de Capacitación y el Comité Bipartito de Capacitación, estableciendo una estructura de organismos para dar gobernanza y robustecer la política nacional de capacitación y su correlato en cada región del País y al interior de cada empresa. Las funciones de los dos primeros organismos tripartitos, confluyendo Estado, empresa y trabajadores/as, incluyen asesorar al Ministerio del Trabajo y Previsión Social en la formulación de la política nacional de capacitación (en el caso del Consejo Nacional de Capacitación) y asesorar al Gobierno Regional en el desarrollo y aplicación de la política nacional de capacitación en el ámbito regional (en lo que concierne al Consejo Regional de Capacitación). El Comité Bipartito, por su parte, busca apalancar la capacitación en las organizaciones.

Aunque la ley data de 1997, sólo durante el año 2023 se conformaron por primera vez los Consejos Nacionales y Regionales de Capacitación.

Actualmente, el Estado continúa sus esfuerzos por apoyar la capacitación y reconversión laboral, reforzando el concepto de empleabilidad ligado a la capacitación. La Agenda de Productividad³ del actual gobierno incluye la capacitación y reconversión laboral como uno de los nueve ejes de trabajo bajo el diagnóstico que: "*Chile presenta un sistema de formación para el trabajo que ha estado caracterizado por la fragmentación de la trayectoria formativa, el aislamiento y duplicidad de acciones por parte de las instituciones formadoras, la carencia de estándares de calidad y métodos*

2 https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32005/1/N_02_21_Marco_legal_de_la_capacitacion_laboral_en_Chile.pdf

3 Ministerio de Hacienda de Chile. (2023). Agenda de Productividad.



de evaluación, la desconexión con las necesidades productivas actuales en materia de competencias y habilidades, y la incapacidad para anticiparse al cambio tecnológico y la transición socio-ecológica”.

Este eje de trabajo propone siete medidas, las cuales van desde revisar, modificar y ampliar los programas de capacitación y certificación, crear la Unidad de MIPYMES en SENCE para ampliar la participación de las empresas de menor de tamaño en la Franquicia Tributaria, hasta coordinar la primera sesión del Consejo Nacional de Capacitación para discutir el texto de principios fundamentales de la Política Nacional de Capacitación.

Bajo este contexto de la historia de la capacitación en Chile, se identifica un primer hallazgo que dice relación con la antigüedad de la Ley 19.518⁴. Esta ley no ha tenido grandes modificaciones ni actualizaciones en 26 años de vigencia, a pesar de los estudios que proponen mejoras al sistema de capacitación⁵, y los ejercicios de *benchmark* con diversos países que despliegan modelos más ajustados a la realidad chilena actual. Además, se ha producido una evolución en las competencias necesarias para mejorar la productividad de las empresas y la empleabilidad de los trabajadores/as, motivada por la automatización, los avances tecnológicos en múltiples industrias, la digitalización de las organizaciones, la democratización del conocimiento, la flexibilidad laboral, el cambio generacional de los trabajadores/as, y eventos globales, tales como la reciente pandemia del COVID-19, que impactan la forma, espacio y tiempo del trabajo al interior de las organizaciones. Las sesiones del Consejo Nacional y de los Consejos Regionales son el foro natural para debatir estos temas para así conformar una Política de Capacitación acorde a los desafíos presentes y futuros en el mundo del trabajo.

4 Ley N° 19.518. Diario Oficial de la República de Chile, 14 de octubre de 1997.

5 Comisión revisora del Sistema de Capacitación e intermediación laboral. (2011). Informe Final.

3.2 Breve Reflexión sobre Diálogo Social en el Marco de la Capacitación⁶

Las entrevistas con autoridades de gobierno relevaron la importancia del diálogo social para el éxito del CBC.

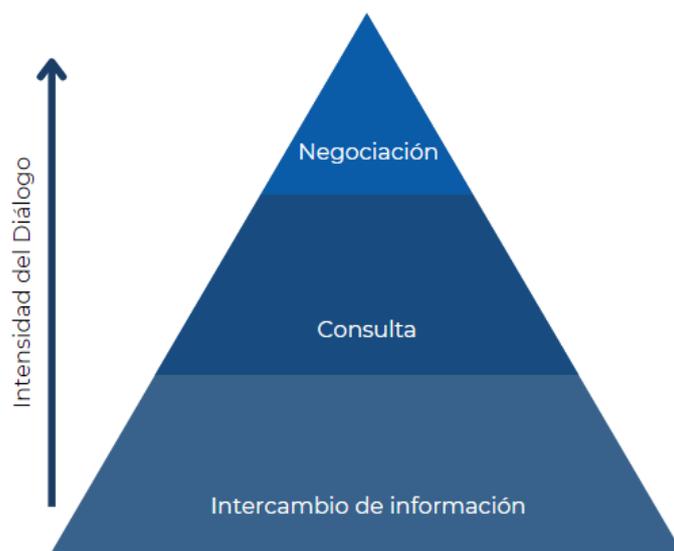
El diálogo social abarca todo proceso de negociación, consulta o simple intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores/as sobre cuestiones de interés común relacionadas con política social y económica.

El diálogo social ha sido ampliamente reconocido como medio para avanzar hacia sociedades modernas y democráticas. Sus principios, fundamentos y aplicación son determinantes para el desarrollo de los países en un marco de gobernabilidad y estabilidad.

Chile, al igual que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y diversos países, promueve mecanismos que permiten la efectividad del diálogo social. La OIT señala que el diálogo social es un medio fundamental para generar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres⁷, conseguir un trabajo productivo y decente en condiciones de libertad, seguridad y dignidad.

La siguiente figura presenta tres niveles relacionados con la intensidad del diálogo social:

Figura 2: Estructura Diálogo Social



Fuente: Elaboración propia

6 A partir del documento "La experiencia de ChileValora CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y DIÁLOGO SOCIAL" 2014.

7 Ishikawa, J. (2003) Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book (Ginebra, OIT).

El primer nivel de “intercambio de información”, es la forma más básica de diálogo social, que si bien no implica una real discusión sobre los temas de interés que convocan a los participantes, es al menos un punto de partida esencial debido a que supone la generación de un espacio de encuentro en que es posible reconocerse y lograr un primer acercamiento.

El segundo nivel, conocido como proceso de “consulta”, aporta un nivel más avanzado de discusión, en tanto supone complementar el intercambio de información con un diálogo más profundo acerca de datos, temas y puntos de vista comunes.

El tercer nivel de “negociación” puede asumir dos modalidades: (1) la negociación colectiva y (2) las políticas de concertación. La primera se refiere al proceso que permite que trabajadores/as y empresarios puedan discutir los temas laborales que afectan el funcionamiento de una empresa incluyendo sueldos, beneficios e iniciativas de seguridad, por ejemplo. Las políticas de concertación suponen acuerdos amplios sobre intereses generales que afectan el desarrollo de una sociedad o nación en particular. El nivel de negociación, en sus dos alternativas, busca la concreción de acuerdos entre los actores sociales.

Los tres niveles señalados presentan como característica común la visibilización de quienes concurren al proceso de diálogo, la posibilidad de acceder a información e involucrarse en la construcción de acuerdos. De ahí que el principio que atraviesa en forma transversal cada uno de los niveles del diálogo social es la participación en igualdad de condiciones, con reconocimiento, legitimidad, respeto y consideración. Dicho principio se materializa en el tercer nivel en formas de participación sustantiva donde está en juego el reconocimiento y legitimidad de quienes acuden al proceso de diálogo, además del respeto y consideración por las posiciones que representan. Relevando el rol del diálogo social como instrumento para la generación de acuerdos, este *“debe ser entendido como un instrumento del más alto valor e ineludible en el desarrollo del mundo laboral e indispensable para garantizar las políticas laborales y la democracia”*.⁸

La participación en el contexto del diálogo social puede asumir un carácter bipartito (relaciones entre trabajadores/as y empleadores) o tripartito (incluyendo a representantes del Estado). Esta última forma de participación designa *“todos los tratos entre el Estado -representado por los gobiernos-, los empleadores y los trabajadores que versan sobre la formulación de la política económica y social”*.⁹ Ambos conceptos, diálogo social y tripartismo, son centrales para el desarrollo del país dado que, como ha señalado la OIT, en conjunto favorecen el buen gobierno, la paz social y la estabilidad que se requieren para impulsar el desarrollo.

8 OIT (2006) Trabajo decente en la región: Una agenda hemisférica, 2006-2015. Informe del Director General (Brasilia, OIT)

9 OIT (1996) Informe VI Conferencia Internacional del Trabajo (Ginebra, OIT)



Las iniciativas de diálogo social y tripartismo en Chile han tenido un desarrollo variado en cuanto a los participantes, temas abordados, y logros alcanzados. La formación para el trabajo ha estado presente en dichas iniciativas. Concretamente, en el 2011, con la promulgación de la Ley 20.500 sobre Asociaciones de Participación Ciudadana en la Gestión Pública se comenzaron a gestar una serie de mecanismos tendientes a promover un mayor nivel de involucramiento ciudadano en la gestión pública. Como correlato de la ley, el SENCE constituyó el Consejo de la Sociedad Civil, organismo de carácter consultivo y autónomo que tiene como objetivo principal profundizar los canales de participación ciudadana en la toma de decisiones del Servicio.

Los temas abordados por el Consejo dicen relación con la pertinencia y calidad de los procesos de capacitación, acompañando a la autoridad en los procesos de toma de decisión sobre políticas públicas y, en particular, sobre programas en diseño que el servicio considere de interés (SENCE, 2012).

Cabe destacar de esta experiencia la vinculación de representantes de diversos sectores, incluyendo empleadores, trabajadores y del gobierno, con lo cual se ha avanzado en el tripartismo. Este tipo de iniciativas muestra que el diálogo social y el tripartismo son herramientas útiles para abordar diversos temas de interés para el Estado, empresarios y trabajadores/as, profundizando el avance democrático. Dicho diálogo debe continuar, para demostrar su efectividad en la capacidad de llegar a acuerdos satisfactorios para las partes.

3.3 Estructura de los Organismos de Capacitación

La ley 19.518 en su artículo 10° define la capacitación como “*el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar, y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los/las trabajadores/as, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los/las trabajadores/as a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía*”¹⁰.

La ley 19.518 establece la articulación de organismos que deberían actuar para coordinar la capacitación. La figura 3 muestra los organismos y sus funciones:

Figura 3: Organismos Capacitación y sus Funciones Asociadas.



Fuente: Elaboración propia en base a Ley 19.518.

De estos organismos, el Consejo Nacional y los Consejos Regionales de Capacitación son organismos de conformación tripartita que, como ya fue mencionado, recién se han conformado el 2023, después de 26 años de vigencia de la ley 19.518. Los CBC, de conformación bipartita, se han conformado desde el inicio de la ley.

10 Ley N° 19.518. Diario Oficial de la República de Chile, 14 de octubre de 1997.



3.3.1 *Objetivos y Conformación del Consejo Nacional de Capacitación*

La Ley 19.518 estableció la creación del Consejo Nacional de Capacitación (CNC), con el mandato de *"asesorar al Ministerio del Trabajo y Previsión Social en la formulación de la política nacional de capacitación"*,¹¹ con la participación de los Ministros del Trabajo y Previsión Social, Hacienda y Economía, Fomento y Turismo. La ley indica que el presidente del Consejo será el Ministro del Trabajo y Previsión Social y el cargo de vicepresidente lo ejercerá el presidente de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). El presidente del CNC elegirá cuatro consejeros/as del sector laboral y cuatro del sector empresarial. El Director Nacional del SENCE ejercerá la dirección de la Secretaría Técnica. El CNC oficiará sus sesiones con una frecuencia mínima de tres meses, debiendo elaborar un informe público anual.

Así, el 13 de julio de 2023, luego de 26 años de vigencia de la ley, se constituyó el Consejo Nacional de Capacitación¹², dando paso a la creación y desarrollo de la Política Nacional de Capacitación.

La sesión fue encabezada por la Ministra del Trabajo y Previsión Social y el Subsecretario del Trabajo. También participaron, por parte del Gobierno, las subsecretarías de Hacienda, de Economía y de Educación y la gerenta general de CORFO. Los trabajadores están representados por el presidente de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), y 3 integrantes de la CUT. En tanto, por los empleadores, conforman el Consejo representantes de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), SOFOFA, Cámara Chilena de la Construcción y CONAPYME. La Secretaría Técnica es la Directora Nacional de SENCE.

11 Ley N° 19.518. Diario Oficial de la República de Chile, 14 de octubre de 1997.

12 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/ministerio-del-trabajo-constituye-el-consejo-nacional-de-capacitacion/ZG3PHFNJHZH7TB3NGLGOMW26CM/>

La Ministra del Trabajo destacó el carácter histórico de la sesión. Señaló que la conformación del Consejo Nacional de Capacitación constituye un hito para el país, destacando la participación de actores del mundo laboral. Indicó que el Consejo tendrá como objetivo presentar una Política Nacional de Capacitación, apuntando así a mejorar la productividad en el país.

En su primera sesión, el CNC definió un comité técnico tripartito para diseñar la Política Nacional de Capacitación, con sus ejes y estructura, la cual debiera ser validada en el mes de marzo de 2024. Además dio cuenta del proceso de transferencia y descentralización que se evidenció en la constitución de los Consejos Regionales de Capacitación en las semanas siguientes.

El Subsecretario del Trabajo compartió su perspectiva de la creación del CNC: *"si bien estaba definida por Ley 19.518 desde el año 1997, hoy es primera vez que se conforma [...] durante este mes se van a estar constituyendo los consejos a nivel regional. Así progresaremos en definir una Política Nacional de Capacitación, lo que nos permitirá abordar una serie de demandas históricas, ajustándonos a las necesidades del mercado laboral y con los ejes de nuestro modelo de desarrollo, para avanzar más rápido en trabajo decente para todas y todos".*¹³

3.3.2 Objetivos y Conformación del Consejo Regional de Capacitación

Como ya se ha mencionado, la Ley 19.518 estableció la creación de los Consejos Regionales de Capacitación (CRC), cuya función principal es asesorar al Gobierno Regional en el desarrollo y aplicación de la política nacional de capacitación en el ámbito regional.

La conformación de estos Consejos es análoga a la del CNC. De esta manera, la presidencia estará a cargo del Secretario Regional Ministerial del Trabajo y Previsión Social y estará compuesto por todos los Secretarios Regionales Ministeriales de los Ministerios que componen el CNC. Como consejeros, participarán dos representantes del sector laboral y dos del sector empresarial. De igual manera que el CNC, los Directores Regionales del SENCE tendrán la dirección de la Secretaría Técnica.

A la fecha, 15 regiones han constituido sus Comités Regionales de Capacitación; la última en constituirse será la Región Metropolitana, cuya sesión se efectuará a fines del mes de septiembre de 2023. Catorce regiones presentan actas disponibles, habiendo realizado un total de 23 sesiones. De estas sesiones, cuatro pertenecen al CRC de Biobío, la región con el mayor número de reuniones realizadas, y 13 regiones han realizado más de 1 sesión, relegando a la Región de Valparaíso, a la Región del Maule y la Región Metropolitana a solo una sesión. En esta última región se realizó la primera sesión, de conformación, pero aún no se encuentra disponible el acta. La siguiente tabla presenta las regiones, sus sesiones y la fecha en la que se llevaron a cabo.

13 Ídem

Tabla 2: Sesiones de los Consejos Regionales de Capacitación.

Región	Nº Sesión	Fecha	Acta	Asistentes
Arica	1	26/07/2023	Sí	15
	2	01/08/2023	Sí	15
	3	07/09/2023	No	
Tarapacá	1	26/07/2023	Sí	13
	2	16/08/2023	Sí	12
	3	29/08/2023	Sí	12
	4	13/09/2023	No	
Antofagasta	1	31/07/2023	Sí	17
	2	30/08/2023	Sí	16
Atacama	1	18/08/2023	Sí	14
	2	25/09/2023	No	
Coquimbo	1	11/08/2023	Sí	13
	2	08/09/2023	Sí	17
Valparaíso	1	14/09/2023	Sí	10
RM	1	25/09/2023	No	
O'Higgins	1	25/07/2023	Sí	9
	2	16/08/2023	Sí	8
Maule	1	11/08/2023	Sí	14
Ñuble	1	31/07/2023	Sí	14
	2	29/08/2023	No	
Biobío	1	02/08/2023	Sí	9
	1	08/08/2023	Sí	7
	2	25/08/2023	Sí	7
	3	04/09/2023	Sí	5
Araucanía	1	31/07/2023	Sí	10
	2	30/08/2023	No	
Los Ríos	1	21/07/2023	Sí	12
	2	30/08/2023	No	
Los Lagos	1	17/07/2023	Sí	12
	2	04/09/2023	No	
Aysén	1	28/07/2023	Sí	13
	2	29/08/2023	No	
Magallanes	1	31/08/2023	No	
	2	14/09/2023	No	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información presente en el portal web de SENCE¹⁴ y de información entregada directamente por la misma entidad, actualizado al 03/10/2023.

14 <https://sence.gob.cl/sence/actas-de-los-consejos-regionales-de-capacitacion>

En estas sesiones han participado las personas desempeñando los roles correspondientes según la ley 19.518, con algunas excepciones.

Luego de la revisión de las actas disponibles de los CRC, se observa que el principal foco de trabajo será la aplicación, de manera acorde con las necesidades de la región, de la Política Nacional de Capacitación, la cual se encuentra en proceso de definición por el Consejo Nacional de Capacitación. Es decir, se aplicará la política con identidad local, logrando beneficiar, en particular, a los sectores laborales. Cabe destacar que ninguna de las actas de los CRC menciona a los Comités Bipartitos de Capacitación de forma directa.

Uno de los temas destacados en las sesiones de los CRC es la importancia de dichos consejos en el proceso de descentralización de Chile, entregando responsabilidades a cada Gobierno Regional. Así, los CRC actuarán de acuerdo a sus propios requerimientos regionales, definiendo la población objetivo de las capacitaciones y aplicando los programas de becas laborales, por ejemplo, a trabajadores y trabajadoras cesantes, dueñas de casa, migrantes y emprendedores, entre otros.

Se distingue en todas las regiones el apoyo técnico de SENCE y del Observatorio Laboral, entregando contexto normativo y necesidades de capacitación de las diversas zonas, ofreciendo insumos para diseñar planes de capacitación y asesorando en la elección de cursos a realizar en las municipalidades o empresas. Otros actores destacados son representantes del mundo laboral y empresarial, además de los ya presentes en el CRC, y/o Delegados Presidenciales, OMIL, ChileValora y GORE. Se hace mención a la nivelación de estudios y a la certificación de capacidades y oficios; para este último convocan a ChileValora, organismo con el *“objeto de reconocer formalmente las competencias laborales de las personas, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas; así como favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo de las personas”*¹⁵.

En la mayoría de las primeras sesiones en las regiones se tomó acuerdo de realizar un levantamiento de necesidades de los gremios y trabajadores. Además, se presentaron los problemas regionales más relevantes, correspondiendo a dificultades y espacios de mejora en minería, pesca, agricultura, turismo, entre otros, discutiendo acerca de los cursos para los problemas específicos. Por ejemplo, en el CRC de Biobío, en su cuarta sesión, se aprobaron cursos solicitados por empresas y municipalidades; con el presupuesto restante, se acordó destinar fondos a capacitaciones para los trabajadores cesantes tras el cierre de Fanaloza¹⁶.

Se destaca el plan para conformar durante 2023 los CRC en todas las regiones, integrando, mediante esta instancia tripartita, el foco local a los desafíos de capacitación.

15 <http://centroderecursos.chilevalora.cl/wp-content/uploads/2016/08/D005-04-13-Gu%C3%ADa-de-evaluación-y-certificación-de-CL.pdf>

16 <https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2023/08/16/cierre-de-fanaloza-sindicato-inicia-reuniones-con-autoridades-y-gobierno-ofrece-capacitaciones.html>



3.3.3 Objetivos y Conformación del Comité Bipartito de Capacitación

La Ley 19.518, en su artículo 13°, indica que las funciones del Comité Bipartito de Capacitación son dos:

- *“acordar y evaluar el o los programas de capacitación ocupacional de la empresa”*
- *“asesorar a la dirección de la misma en materias de capacitación”.*

La ley 19.518, si bien establece las funciones que debe realizar el CBC, no indica con claridad ni en forma específica su propósito u objetivo. Este hallazgo es relevante para las recomendaciones sobre el alcance y relevancia del rol y acción del comité.

Respecto de la constitución del CBC, el artículo 13° establece que es obligatoria para aquellas empresas *“cuya dotación de personal sea igual o superior a 15 trabajadores”*. El artículo 14° establece que los programas acordados con el CBC de la empresa, dará derecho a esta a acceder al beneficio adicional de descontar hasta un 20% adicional al monto del gasto imputable en la franquicia tributaria. Es interesante destacar que la obligatoriedad de constituir el CBC va acompañada por un incentivo netamente transaccional.

Los artículos 16° y 17° establecen que la conformación del Comité Bipartito de Capacitación contempla 6 personas, 3 representantes de los trabajadores/as, electos a través de una votación al interior de la empresa y 3 de la empresa. El nivel de sindicalización tiene un impacto en la proporción de los representantes de los trabajadores electos, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Proporción de Representantes de Trabajadores en el CBC según Manual de Funcionamiento¹⁷.

% Trabajadores sindicalizados	Representantes sindicalizados	Representantes no sindicalizados
Más de 75%	3	0
50%-75%	2	1
25%-50%	1	2
Menos de 25%	0	3

Fuente: Elaboración propia en base a lo dispuesto en la ley 19.518.

De esta manera, los sindicatos nombran a sus representantes conforme a sus propias normas, estatutos o acuerdos; para que la votación sea válida, debe votar más del 25% de los trabajadores/as pertenecientes al sindicato.

El Comité Bipartito de Capacitación debe contar con un presidente y un secretario, los cuales serán sorteados en caso de no llegar a un acuerdo. En la directiva del Comité, el presidente debe ser parte de la empresa (o de los trabajadores/as) y el secretario parte de los trabajadores/as (o de la empresa).

3.3.3.2 Funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación

De acuerdo con lo indicado anteriormente, el CBC tiene dos funciones centrales establecidas en la Ley 19.518: (1) evaluar y acordar el o los programas de capacitación ocupacional de la empresa y (2) asesorar a la dirección de la empresa en materias de capacitación.

Respecto de la primera función del Comité Bipartito de Capacitación, basados en la documentación e información obtenida de SENCE y de las entrevistas a empresas y a personal de OTICs realizadas en este estudio, se puede estructurar su ejecución en cuatro procesos¹⁸, como muestra la figura 4:

17 CELAH. (s.f). Manual de Funcionamiento Comités Bipartitos de Capacitación.

18 El análisis detallado de los procesos asociados al CBC se encuentra en [capítulo 5](#) de Material Complementario.

Figura 4: Proceso Asociado al Quehacer del Comité Bipartito de Capacitación.



Fuente: Elaboración propia.

Por lo general, en estos procesos actúan los siguientes roles:

- Encargado de Capacitación, Recursos Humanos o Gestión de Personas de la empresa.
- Representantes del CBC de la empresa y de trabajadores/as.
- Agente de la OTIC.
- Analista de Franquicia Tributaria del SENCE.

El primer proceso Constituir Comité Bipartito de Capacitación incluye la elección de los miembros del comité y tiene como resultado la presentación del acta de constitución a la Dirección del Trabajo para constatar el cumplimiento de la Ley 19.518 por parte de la empresa.

El segundo proceso Crear Plan de Capacitación y Validación de Plan por CBC tiene como objetivo crear el plan de capacitación anual de la empresa con revisión y validación por parte del CBC señalada con la firma de sus miembros. Este último acto es clave para que la empresa pueda ser beneficiaria de la franquicia tributaria adicional de capacitación .

El tercer proceso de Presentación del Plan de Capacitación al SENCE se inicia con la entrega del comprobante de la constitución del CBC otorgado por la Dirección del Trabajo y el Plan de Capacitación Anual firmado por los miembros del CBC, identificados en dicho comprobante. El resultado esperado es obtener la aceptación y registro del Plan de Capacitación Anual por parte de SENCE, de modo que, al momento de tramitar la franquicia tributaria de las acciones de capacitación contenida en dicho plan, se otorgue el beneficio del 20% adicional de la Ley 19.518. Cabe destacar que la revisión por parte de SENCE del contenido del Plan de Capacitación Anual presentado es manual y suele realizarse dentro del mismo día laboral o bien al día siguiente, en períodos de mucha demanda, si es que éste no tiene observaciones.

Por último, el cuarto proceso de Ejecución del Plan de Capacitación y Uso de la Franquicia Tributaria tiene como principales objetivos coordinar la ejecución de los cursos de acuerdo con el Plan de

Capacitación Anual y presentar a tiempo a SENCE la documentación asociada a los cursos que se ejecutaron para hacer uso de la franquicia tributaria.

3.3.4 Vinculación de la Dirección del Trabajo y del SENCE con CBC

El artículo 18° de la ley 19.518 declara que la fiscalización de la constitución del Comité Bipartito de Capacitación y de su cumplimiento legal, está a cargo de la Dirección del Trabajo (DT), la cual recibe el acta de constitución del comité y la timbra para oficializar el acto.

Según la información recogida a lo largo de las entrevistas, las empresas establecen contacto con la DT en relación con el CBC en dos instancias: (1) al presentar el acta de constitución del CBC y (2) al ser fiscalizadas por la existencia del CBC.

Hasta julio de 2023, ambas interacciones eran presenciales. Sin embargo, a partir de agosto, la habilitación del Registro Electrónico Laboral de la Dirección del Trabajo permite presentar y registrar la constitución del CBC a través de la página web de la DT, lo que ha sido valorado positivamente por parte de los entrevistados/as. Dada esta habilitación, los procesos del SENCE sufrirán cambios en los próximos meses de modo de aprovechar la digitalización de la información del CBC. Se espera que esta digitalización posibilite eliminar errores y haga más expedita la presentación de los documentos.

Así, la eventual interacción directa de personal de la DT con la empresa en asuntos relacionados con el CBC es más escasa y queda supeditada sólo a las instancias de fiscalización sobre su existencia.

Algunos representantes de empresas grandes con CBC, expresaron que no hay una real fiscalización por parte de la DT; por ende, no hay una acción coercitiva efectiva (por ejemplo, mediante una multa monetaria) por la falta de constitución del CBC. Incluso, se menciona que las OTICs y OTECs incentivan la constitución del CBC porque el beneficio tributario que aporta el comité disminuye el valor hora de capacitación, no haciendo mención al cumplimiento con la ley o para evitar una eventual multa. Cabe destacar que los encargados de RRHH de las empresas entrevistadas, sobre todo de empresas grandes, declaran la importancia del impacto negativo en su reputación al recibir una multa por parte de la DT.

A partir de la información recogida en los documentos y entrevistas a actores del sector público, el rol de la DT vinculado al CBC es únicamente fiscalizar que éste se encuentre debidamente constituido, careciendo de facultades para fiscalizar su funcionamiento, como sí ocurre con el Comité Paritario.

La fiscalización de la existencia del CBC por parte de la DT es generalmente en respuesta a denuncias o requerimientos, los cuales a su vez son muy escasos. Por lo general, estas denuncias son hechas por sindicatos que desean que exista el CBC y la empresa no coopera para ello. Esto se debe principalmente a que la Dirección del Trabajo no incluye en sus programas de fiscalización de las empresas, en forma explícita, la constatación de la existencia y constitución del CBC.



Los profesionales de la Dirección del Trabajo entrevistados señalan preocupación por el desconocimiento de las empresas y los trabajadores/as respecto de la obligatoriedad legal de la existencia del CBC y su rol. Más aún, han comprobado en terreno que se confunde habitualmente el CBC con el Comité Paritario. Esta confusión parece ser inevitable, pues este último es ampliamente conocido y reconocido por su valor en el cuidado y seguridad de los trabajadores/as. La DT indica que inicialmente existía desconocimiento acerca del Comité Paritario, lo que cambió con la promulgación de la ley de subcontratación.

En resumen, la relación de la DT con las empresas en cuanto al CBC se focaliza en su fiscalización, tal como está planteado en la ley. La DT no hace gestión sobre la información de las empresas que entregan las actas de constitución, ni efectúa acciones de comunicación con respecto a su uso.

La Ley 19.518 establece diversas funciones para el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE. En adición al rol de Director de Secretaría Técnica de los Consejos Nacionales y Regionales, la ley establece que el SENCE debe llevar el registro público de las OTEC y de las OTIC, fiscalizando su constitución y funcionamiento. SENCE es también responsable de fiscalizar la ejecución de los programas de capacitación de las empresas (Art. 18°). Por último, SENCE es responsable de gestionar el uso de la Franquicia Tributaria asociada al subsidio del Estado a la capacitación. La Ley no establece una relación directa del SENCE con el quehacer del CBC.

Respecto de estos roles del SENCE, la mayoría de las empresas entrevistadas, de diferentes tamaños, con CBC, lo perciben asociado primordialmente al uso de la franquicia tributaria y más bien lejano en cuanto a apoyo o asesoría en materias de capacitación. El rol de asesor y promotor de la capacitación y desarrollo de las empresas radica en las OTICs.

3.4 Análisis de Información Secundaria sobre el CBC

Un hallazgo es que no hay información actualizada para generar un levantamiento detallado sobre el estado actual y funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación. A la fecha no existe una base de datos actualizada de las empresas nacionales con CBC constituido y tampoco data para levantar el nivel de ejecución de los planes de capacitación presentados a SENCE visados por los CBC. Durante esta fase del estudio se recibieron datos del Ministerio del Trabajo, SENCE y OTIC SOFOFA.

3.4.1 Análisis Encuesta ENCLA¹⁹

La Encuesta Laboral (ENCLA) es una de las principales encuestas sobre formas de empleo, condiciones de trabajo y relaciones laborales que se realiza en Chile, de manera periódica y sistemática, desde 1998.

ENCLA 2019 realizó preguntas diferenciadas por el rol que ejerce quien contesta: empleados/as, empleadores y sindicatos. Las respuestas fueron almacenadas en una base de datos disponible en la página web de la Dirección del Trabajo.²⁰

De la base de datos de ENCLA 2019, se eligieron las preguntas más atinentes al estudio actual, analizando según la presencia de Comités Bipartitos de Capacitación, que tenían relación con la participación de empleados/as en materias y objetivos de capacitación.

El primer hallazgo es que un 26% de los representantes de empresa encuestados/as declara que existe Comité Bipartito de Capacitación en su empresa y 74% que no tiene en su empresa, de un total de 3.670 empresas encuestadas, donde representantes corresponden a gerente de Recursos Humanos o Finanzas de cada empresa.

En la encuesta a empleados/as, en cuanto a la presencia de CBC, un 11,4% señala que en su empresa existe, mientras que el 87,1% de los empleados/as declara que no existe. En cambio, en la encuesta a sindicatos, un 33,5% señala que su empresa tiene CBC, mientras que el 64,5% de los/as representantes sindicales declara no tener CBC.

A la pregunta si la empresa informó o consultó formalmente sobre capacitación laboral a los empleados/as, un 54,3% de los encuestados/as con CBC responde haber sido solo informado, 3,7% solo consultado y un 35,6% haber sido informado y consultado. De los encuestados/as sin CBC, el 51,2% declara haber sido informado respecto a capacitación laboral, un 3,6% consultado y un

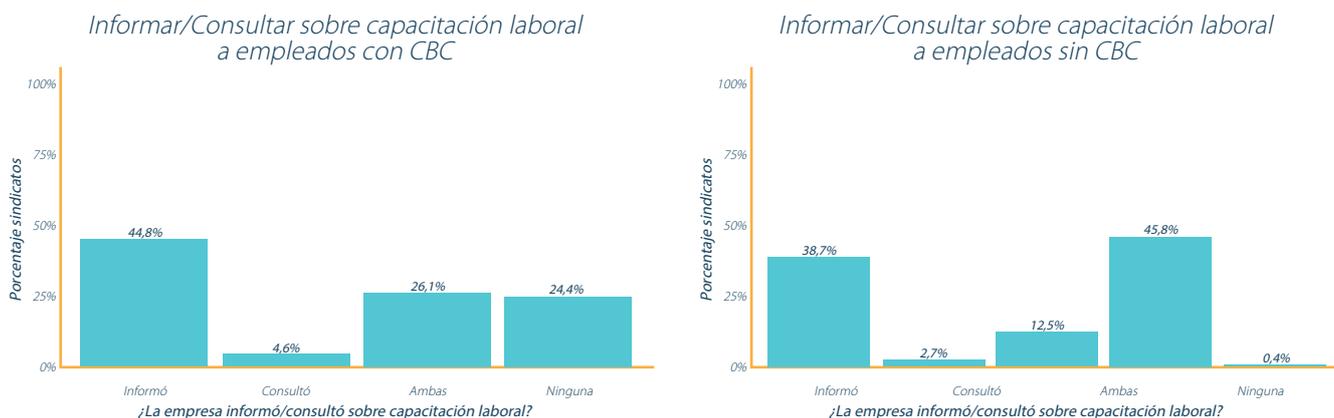
19 El análisis completo de la encuesta ENCLA vinculada a los CBC se encuentra en [capítulo 2](#) de Material Complementario

20 Dirección del Trabajo. (2019). Bases de datos de Encuesta Laboral Informe de Resultados 2019. <https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-article-119820.html>

30,2% indica ambas. Con y sin CBC los porcentajes en cada caso son similares; así, se percibe que la mitad de los/as empleados/as encuestados/as son sólo informados sobre capacitación laboral en su empresa.

En el caso de los sindicatos, de los encuestados/as con CBC, un 44,8% respondió que el sindicato fue informado, 4,6% solo consultado y un 26,1% que fue informado y consultado formalmente sobre capacitación laboral. En contraste, de los encuestados/as sin CBC, el 38,7% declara haber sido informado respecto a capacitación laboral, 2,7% solo consultado y un 12,5% haber sido informado y consultado sobre capacitación laboral.

Gráfico 1: Informar/Consultar sobre Capacitación Laboral a Empleados con y sin CBC, según Sindicato.



Fuente: Elaboración propia.

En las preguntas sobre ámbitos de participación en definición de políticas de capacitación de la empresa, 69% de los encuestados/as con CBC declaró que el personal participa, mientras que solo el 42,3% de los encuestados/as sin CBC, declaró que participa en la definición de políticas de capacitación en la empresa. Sobre la participación de los sindicatos en definir políticas de capacitación de la empresa, 57,5% de las organizaciones que contaban con CBC señala haber participado en la definición de políticas, en cambio para quienes no cuentan con CBC, solo un 22,4% participó en su definición.

Sobre participación en la definición de a quiénes capacitar, 63,8% de los encuestados/as con CBC declaró participar, en cambio 40,3% de los encuestados/as sin CBC, declaró que se participa en la definición de a quiénes capacitar. Respecto a sindicatos, un 42,2% de quienes cuentan con CBC respondió haber participado en la definición de a quiénes capacitar, en tanto que un 16,9% del personal sindical que no cuenta con CBC indicó haber participado en tal definición.



Sobre participación en la definición de materias a capacitar al personal, el 76,9% de los encuestados/as con CBC declaró participar, en cambio el 47,4% de los encuestados/as sin CBC manifestó participar en la definición de materias a capacitar. Un 51% de representantes sindicales con CBC declara haber participado en la definición de las materias a capacitar al personal, en tanto que un 21,8% de quienes no cuentan con CBC señaló haber participado en tal definición.

Con respecto al diseño de la capacitación, sobre participación en detección de necesidades de capacitación, el 79,9% de los encuestados/as con CBC respondió participar. En el caso de empleados/as sin CBC, el 56,2% respondió haber participado. En la encuesta a sindicatos, un 59,9% de los encuestados/as que cuentan con CBC expresa haber participado en la detección de necesidades de capacitación, en tanto que, de los/as representantes sindicales sin CBC, un 30,2% señalan haber participado en tal detección.

Sobre la participación en definición de los objetivos de capacitación de la empresa, un 72,8% de los encuestados/as con CBC declara participar, en cambio 45,6% de los encuestados/as sin CBC, declara participar en la definición de objetivos. En el caso de representantes sindicales con CBC, un 48,4% participó en el diseño de objetivos de capacitación, en cambio un 25,7% de quienes no cuentan con CBC señaló haber participado en tal definición.

En síntesis, el análisis de la encuesta ENCLA 2019 indica que la percepción sobre participación de los empleados/as en temas de capacitación es más alta en casos en que existe un CBC. Adicionalmente, la percepción de los empleados/as sobre dicha participación es más positiva que la percepción de los sindicatos.

3.4.2 Resultados de Empresas Fiscalizadas y Multadas por la Dirección del Trabajo por Temas Asociados al CBC

Al iniciar el estudio, mediante solicitud a través de Transparencia a la Dirección del Trabajo, se solicitó el listado de empresas que han constituido el Comité Bipartito de Capacitación según acta entregada a la DT. La respuesta indica que si bien es obligatorio por ley, *"no existe en esta Dirección del Trabajo un registro especial en el cual las empresas deben informar respecto de este Comité. Ahora bien, tratándose de una materia laboral, sujeta a fiscalización por parte de este Servicio, es posible entregar un listado sólo de aquellas empresas que han sido fiscalizadas en estas materias y sancionadas"*.²¹

Dado lo anterior se realizó el análisis de las empresas fiscalizadas y las sancionadas en términos de conformación del CBC.²²

Considerando el listado de empresas fiscalizadas²³ por no cumplir con la normativa laboral relacionada a la conformación de un comité de capacitación bipartito, desde el 1 junio 2012 al 20 octubre 2022, hay un total de 671 fiscalizaciones, de las cuales 95% son por no constituir Comité Bipartito de Capacitación y 5% por *"no tener al menos uno de los representantes del empleador requisitos legales"*.

La información entregada sobre empresas sancionadas²⁴ por no cumplir con la normativa laboral relacionada a la conformación de un Comité Bipartito de Capacitación, reporta un total de 1.009 sanciones realizadas a 816 empresas desde el 1 octubre 2005 al 20 octubre 2022 con respecto a la no constitución de los CBC, o sea un promedio de 56 sanciones por año. De las sanciones mencionadas, sólo 5 casos son multas por *"no tener al menos uno de los representantes del empleador requisitos legales"*.

21 Respuesta a Solicitud de acceso a la información Pública Ley 20.285, N° AL003T0008516.

22 El análisis completo de las empresas fiscalizadas y multadas por la DT con respecto al CBC e encuentra en [capítulo 3](#) de Material Complementario.

23 El dato "Listado de empresas fiscalizadas" corresponde a todos los identificadores únicos de empresas fiscalizadas (RUT empresa), incluyendo solo las fiscalizaciones con estados revisada/visada. Además, excluye aquellas cuyo tipo de término correspondan a: Sin información, Desistimiento (C88. Derecho Colectivo), Sin Trámites, Desistido, Subsumida en, Eliminada por Error, Derivado a Mediación, Eliminado por Error de Ingreso. Se consideran materias relacionadas al Artículos 13, 17 inciso 1°; 18 y 75 de la Ley N° 19.518 (1238-a: No constituir Comité Bipartito de Capacitación y 1238-b: No tener al menos uno de los representantes del empleador requisitos legales.).

24 El dato "Listado de empresas con materias sancionadas" corresponde a todos los identificadores únicos de empresas (RUT empresa) con materias sancionadas asociadas a fiscalizaciones, incluyendo las fiscalizaciones con estados revisada/visada. Además, se excluyen aquellas cuyo tipo de término correspondan a: Sin información, Desistimiento (C88. Derecho Colectivo), Sin Trámites, Desistido, Subsumida en, Eliminada por Error, Derivado a Mediación, Eliminado por Error de Ingreso. Se consideran materias relacionadas al Artículos 13, 17 inciso 1°; 18 y 75 de la Ley N° 19.518 (1238-a: No constituir Comité Bipartito de Capacitación y 1238-b: No tener al menos uno de los representantes del empleador requisitos legales.).

3.4.3 Análisis del Uso de la Franquicia SENCE Asociada al CBC

A partir de información entregada por el área de Franquicia Tributaria de SENCE, sobre datos del universo de las empresas (caracterizadas por su tamaño) que en los últimos cinco años (2018 - 2022) hayan utilizado la franquicia tributaria contratada,²⁵ especificando uso de franquicia asociada a los Comités Bipartitos de Capacitación,²⁶ se presenta el siguiente análisis.²⁷

El número de empresas que hizo uso de la Franquicia Contratada por cada año sobrepasa las 11.000 empresas previo a la pandemia, sin embargo, en el año 2020 disminuye e incrementa paulatinamente en los años posteriores hasta superar las 9.000 empresas en el año 2022.

Al examinar la variable de tamaño de empresa de forma porcentual, se observa que las grandes empresas son las que más acceden al beneficio tributario, con un promedio de 39% de uso de la Franquicia Contratada, las medianas con un 27%, las pequeñas con un 15%, y las microempresas con un 19%, como muestra la Tabla 4.

Tabla 4: Porcentaje de Empresas que Utilizó Franquicia Tributaria Contratada en los Últimos 5 Años por Tamaño de Empresa.

Porcentaje Empresas	Año					Suma Total
	2018	2019	2020	2021	2022	
Tamaño						
Grande	36,25%	36,78%	42,31%	41,66%	40,63%	39,08%
Mediana	27,39%	26,90%	26,88%	27,31%	26,99%	27,11%
Pequeña	16,10%	16,31%	13,87%	13,26%	13,22%	14,78%
Micro	20,26%	20,02%	16,94%	17,77%	19,16%	19,03%
Suma Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra el porcentaje de empresas por año que hizo uso de la Franquicia Contratada en los últimos 5 años distinguiendo entre uso de beneficio mediante CBC, etiquetado

25 Franquicia Contratada se entenderá como uso de franquicia para capacitaciones orientadas a los trabajadores de la empresa

26 Información solicitada a través del Portal de transparencia. SENCE aclara que para obtener el beneficio del 20% para la franquicia deben presentar acta de constitución del CBC.

27 El análisis completo del análisis del uso de las empresas de la FT asociada al CBC se encuentra en [capítulo 4](#) de Material Complementario.

como “FT VINCULADA CBC” y el uso de franquicia tributaria sin Comité, etiquetado como “FRANQUICIA CONTRATADA”.²⁸

Tabla 5: Porcentaje de Empresas que Utilizó Franquicia Tributaria Contratada en los Últimos 5 Años según Uso de Beneficio de CBC.

Porcentaje Empresas	Año					Suma Total
	2018	2019	2020	2021	2022	
Tipo Franquicia						
Franquicia contratada	93,98%	94,12%	95,63%	95,77%	95,13%	94,79%
FT vinculada CBC	6,02%	5,88%	4,37%	4,23%	4,87%	5,21%
Suma Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

El uso de Franquicia Contratada sin CBC sobrepasa con creces el uso de la franquicia con CBC, donde el primero representa en promedio aproximadamente el 95% de la utilización de Franquicia Contratada, en tanto la franquicia con beneficio por CBC en promedio es un 5%.

A continuación, se realiza un análisis de las empresas que han ocupado la Franquicia Contratada que cuentan con CBC constituido en los últimos 5 años. La Tabla 6 muestra el porcentaje de empresas con CBC que utilizó la Franquicia Contratada según tamaño de empresa y beneficio de uso de CBC tributario.

Tabla 6: Porcentaje de Empresas con CBC que Utilizó Franquicia Tributaria Contratada en los Últimos 5 Años según Tamaño de Empresa y Uso de Beneficio de CBC.

Porcentaje Empresas con CBC	Tamaño				Suma Total
	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Tipo Franquicia					
Franquicia contratada	84,01%	87,90%	89,52%	89,54%	85,93%
FT vinculada CBC	15,99%	12,10%	10,48%	10,46%	14,07%
Suma Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

28 El uso de la franquicia tributaria sin comité permite “descontar del pago de impuestos, los gastos relacionados con capacitación, en un monto de hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles”, mientras que, acceder al uso de la franquicia mediante Comité Bipartito permite “descontar hasta un 20% adicional al monto del gasto imputable.” Ley N° 19.518. Diario Oficial de la República de Chile, 14 de octubre de 1997 y SENCE. “Franquicia Tributaria de Capacitación.” <https://www.sence.cl/601/w3-printer-583.html>.



Para todos los tamaños de empresa con CBC, predomina el uso de franquicia sin CBC (86%). En particular, el 16% de las empresas grandes con CBC usa el beneficio de la franquicia con CBC, en empresas medianas el 12%, en pequeñas y micro empresas el 11%.

En resumen, en general las empresas que ocupan Franquicia Tributaria Contratada, sólo un 5% en promedio ocupa la franquicia tributaria asociada al CBC y de las empresas que tienen CBC, sólo ocupan en promedio el 14% de Franquicia asociada al CBC, mostrando así que el uso de la FT asociada al CBC no tiene un uso mayor por parte de las empresas.

3.5 Principales Hallazgos

A partir del análisis de la información primaria y secundaria levantada a lo largo del estudio es posible relevar los siguientes hallazgos y conclusiones con respecto a la capacitación, el CBC y su funcionamiento.²⁹

3.5.1 *Visión sobre la Capacitación*

Desde las organizaciones, es posible identificar dos perspectivas sobre la capacitación y su aporte:

- Un enfoque transaccional: se capacita para que el personal pueda operar de mejor manera en su puesto de trabajo cumpliendo las metas de la organización, aspectos normativos o certificaciones requeridas.

²⁹ El análisis detallado de las [Entrevistas a actores clave etapa 1](#), [Hallazgos cualitativos entrevistas etapa 2](#) y [Hallazgos cuantitativos etapa 2](#) se encuentra en Material Complementario

- Un enfoque estratégico: se capacita para desarrollar el potencial de los trabajadores/as, dándoles mayor empleabilidad, generando mayor compromiso, retención y mejores resultados del negocio. Este enfoque se potencia mediante un alto involucramiento de la Alta Dirección en los procesos de formación.

En este contexto, y a partir de la información levantada, las empresas, con o sin CBC, buscan capacitar a sus trabajadores/as para cumplir exigencias legales, normativas o de certificación necesarias para operar. Luego, en orden de relevancia y en términos de motivación, se encuentran elementos que apuntan a nivelar conocimientos y adquirir competencias para un mejor desempeño.

Así mismo, en términos generales, las empresas entrevistadas no evidencian en su discurso que existe una reflexión profunda de cómo la capacitación incide en mejorar la productividad de las empresas y la empleabilidad de los trabajadores, sino que prima lo asociado a las certificaciones y formaciones vinculadas al cumplimiento de la normativa. Esto es aún más evidente al no exhibir indicadores de gestión que midan el impacto de la formación y aprendizaje en la productividad y empleabilidad.

Por otra parte, la capacitación ha incorporado nuevas modalidades (*e-learning*, virtuales, charlas, *webinar*), con nuevas plataformas (Coursera, Udemy, *learning management system*, LMS) que permiten una experiencia de aprendizaje más fluida y rápida, las cuales están siendo utilizadas por las organizaciones y por los trabajadores/as buscando su desarrollo. Estas nuevas tendencias son más cercanas a las generaciones más jóvenes. Se requiere ajustar las políticas y normativas de modo de facilitar el acceso a estas modalidades de capacitación.

Algunas organizaciones han ampliado su mirada de la capacitación hacia un aprendizaje continuo que depende tanto de la empresa como del trabajador/a, quien aporta en el diseño y ejecución de su propio desarrollo de carrera. Este hallazgo corresponde a empresas más grandes, particularmente del rubro tecnológico, que cuentan con mayor madurez en el desarrollo de mallas de formación con foco en generaciones más jóvenes.

Así mismo, se observaron diferencias generacionales con respecto al acercamiento a la capacitación, con los más jóvenes abiertos y acostumbrados a la autocapacitación, con mayor acceso a la tecnología y plataformas de aprendizaje, versus los trabajadores más experimentados que esperan ser capacitados por la empresa y prefieren las capacitaciones presenciales.

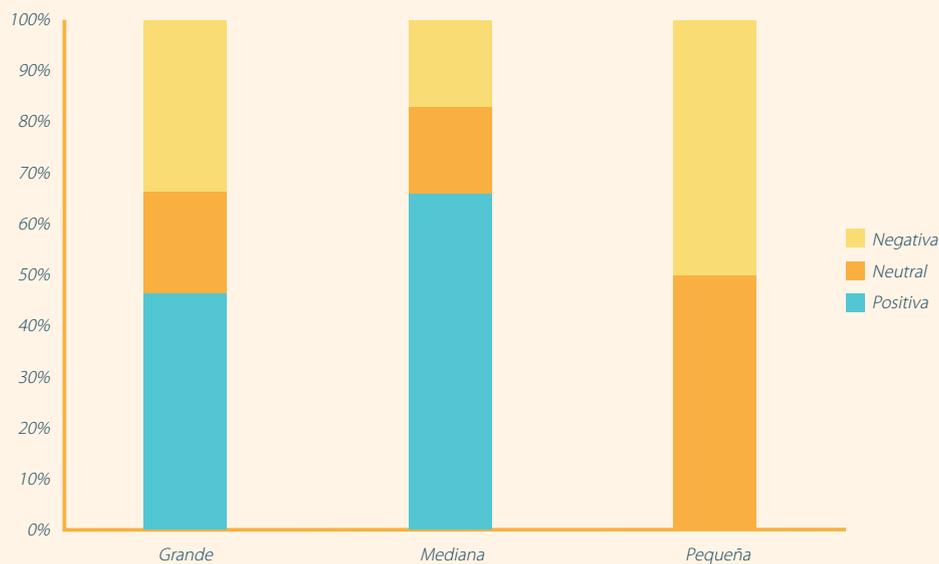
Para los desafíos actuales y futuros del mundo laboral es necesario percibir los beneficios de la capacitación como un ganar-ganar mutuo que genere una cultura de aprendizaje y desarrollo más allá del interés individual.

¿CUÁL ES LA VALORACIÓN SOBRE LAS CAPACITACIONES REALIZADAS EN LA ORGANIZACIÓN?

A partir del análisis de sentimientos sobre la valoración de las capacitaciones realizadas en las empresas según tamaño de empresa, se observa en las de gran tamaño una presencia mayor de enunciaciones positivas y neutrales acerca de las capacitaciones, lo que se explica principalmente porque se consideran las capacitaciones como una oportunidad de crecimiento personal, pero también como una obligación de la organización.

La valoración positiva asociada al crecimiento personal también se observa en las organizaciones de tamaño mediano, cuestión que es completamente distinta en empresas pequeñas. Esto último se refleja en que las valoraciones son negativas y neutrales en la misma medida, debido a que predominan los enunciados relacionados con que los trabajadores/as no valoran las capacitaciones y que estas son principalmente para cumplir una normativa o para adquirir o mantener una acreditación.

Gráfico: Análisis de los Sentimientos Asociados a las Capacitaciones según el Tamaño de Organización.



3.5.1.1. Capacitación en Negociaciones Colectivas

Con respecto a la integración de temáticas de capacitación en las negociaciones colectivas, se observa en las empresas estudiadas que en estas negociaciones se priorizan otros temas; sólo excepcionalmente se menciona la capacitación.

Si se llega a acuerdo sobre capacitación, puede vincularse a cursos que respondan al interés y desarrollo personal del trabajador/a vía becas o asignación de estudios. En general, estas solicitudes de becas quedan como beneficios transversales para los trabajadores/as y no sólo para el personal sindicalizado.

Por otro lado, las capacitaciones acordadas en las negociaciones colectivas son generalmente cursos de formación para dirigentes sindicales.

Independientemente de la madurez sindical de la empresa, no se percibió una relación directa entre participación y capacitación. Una mayor participación sindical no es sinónimo de mayor interés de los trabajadores por la capacitación. Las entrevistas evidenciaron que el sindicato no muestra un interés en la capacitación más allá del beneficio de becas de estudio.

En contraste, el compromiso gerencial motivado por la necesidad del negocio, juega un rol mucho más preponderante en la valoración, fuerza e interés por la capacitación.

3.5.2 Visión del CBC en el Contexto de la Capacitación

3.5.2.1 Sobre su Propósito y Función

Como ya se ha indicado, la Ley 19.518 declara que el CBC cuenta con dos funciones:

- Acordar y evaluar el o los programas de capacitación ocupacional de la empresa; y
- Asesorar a la dirección de la misma en materias de capacitación.

Sin embargo, la ley no define un objetivo o propósito para el CBC. Las entrevistas realizadas señalan un desconocimiento sobre el CBC, su propósito y potencial de aporte a la empresa. Su constitución obedece al cumplimiento de la ley y sus sesiones se limitan a lo señalado por textos normativos. Al no contar con un objetivo o propósito declarado, su alcance y foco de acción depende de sus integrantes, lo que podría estar por debajo del espíritu del legislador y de las expectativas de autoridades del gobierno, en particular de SENCE y la Dirección del Trabajo.

Ahora bien, considerando que la ley plantea que la capacitación debe desarrollar habilidades y conocimiento de los trabajadores/as, aumentando su empleabilidad y productividad, se podría inferir que el CBC, dado que debe acordar, evaluar y asesorar en temas de capacitación, debería estar focalizado en empleabilidad y productividad. Una confirmación contribuiría a focalizar el trabajo del CBC y su alcance en las organizaciones.

En este contexto, las entrevistas identificaron diferentes visiones sobre el propósito del CBC:

- Las autoridades del Estado enfatizan que el CBC es un instrumento de diálogo social que aporta a mejorar la productividad de la empresa y la empleabilidad de los trabajadores/as.
- Para los empleadores en general, constituir el CBC cumple un requisito legal, sin claridad de su aporte para mejorar la capacitación y la participación de los trabajadores/as, apreciando, aunque en menor medida, el beneficio de 20% adicional franquiciable por contar con CBC constituido. Se percibe un mayor valor en empresas que cuentan con una alta dirección comprometida con el desarrollo de las personas.
- El foco de sindicatos y trabajadores/as está puesto en el CBC como espacio estructurado para llegar a acuerdo con el empleador para incentivar principalmente la empleabilidad y el desarrollo de carrera al interior de la empresa y en menor medida su productividad.

3.5.2.2 Sobre su Constitución

Un hallazgo es la escasa información sobre la constitución de los CBC y su funcionamiento en poder de los organismos del Estado (SENCE y Dirección del Trabajo), ya que la ley no los considera para apoyar su institucionalización. No existe a nivel estatal data gestionable asociada a la conformación de los CBC en las empresas, ni indicadores de capacitación con respecto a la ejecución de planes validados por los CBC. No se conoce clara y específicamente la forma de funcionamiento del CBC. No hay indicadores de registro, control y seguimiento de su quehacer. La información existente está desagregada, con baja posibilidad de utilización para gestión.

No existe un organismo que vele por el funcionamiento de los CBC. La vinculación del CBC con la Dirección del Trabajo se limita al registro oficial del acta de constitución y participación en el evento de fiscalización sobre su constitución. La vinculación del CBC con SENCE se limita a la franquicia tributaria. No hay un rol estatal para difundir, fomentar y apoyar la constitución y funcionamiento del CBC.

Según declaran las empresas en las entrevistas, la OTIC asesora y apoya directamente en la constitución del CBC, la gestión de capacitación y uso de la franquicia tributaria. El 89% de las empresas entrevistadas que contaba con la guía y apoyo de una OTIC, había constituido su CBC.

El principal elemento que impulsa la constitución del CBC por parte de la empresa es el cumplimiento de la ley. Se forma el CBC porque es una obligación legal y para evitar multas, no debido a una convicción sobre su aporte al desempeño de la empresa. Las entrevistas indican que la constitución del CBC es una iniciativa del área de Recursos Humanos y generalmente uno de sus integrantes representa a la empresa.

Las entrevistas indican que el estímulo económico de la franquicia tributaria asociada al CBC, de 20% adicional de valor hora SENCE, no es percibido como significativo y su tramitación es considerada un proceso burocrático. En los últimos 5 años, en promedio sólo el 5% de la franquicia tributaria contratada corresponde al beneficio del CBC.

Por otra parte, no existe un plan sistemático de fiscalización por parte de la Dirección del Trabajo, uniéndose dos variables que atentan contra la constitución del CBC: una baja percepción del beneficio y una baja probabilidad de fiscalización.

3.5.2.3 Constitución del CBC: Elección de sus Miembros

Un hallazgo es que actualmente el proceso de selección no asegura que los integrantes del CBC comprendan los procesos de capacitación y su impacto en el desarrollo y empleabilidad de los trabajadores/as y en la productividad de la empresa. Tampoco existen espacios de formación para los integrantes del CBC.

La ley 19.518 establece claramente el número de representantes de la empresa y de los trabajadores/as, pero no especifica criterios de selección ni requisitos para ser parte del CBC. Estudios anteriores habían planteado la inquietud si la elección era adecuada debido a asimetrías de información respecto de temas de capacitación, *"ya que los representantes del empleador y de los trabajadores no serían elegidos de acuerdo a su nivel de conocimiento respecto de las necesidades de capacitación, sino que por la confianza que tienen los empleadores en ellos, en el caso de sus representantes, y por participar en temas sindicales, en el caso de los representantes de los trabajadores"*³⁰.

Las entrevistas indicaron que en grandes empresas, con un nivel de madurez mayor en el sistema de capacitación, los miembros del CBC no tenían los conocimientos para asesorar en materias de capacitación, siendo reclutados por el área de Gestión de Personas por su interés en participar. En otras organizaciones, la responsabilidad por identificar brechas de conocimiento recae en los propios trabajadores/as, pero al desconocer el objetivo del CBC, no pueden indicar qué conocimientos les faltan para llevar a cabo su gestión.

Existe, por lo tanto, una deficiencia en el diseño del CBC al no contar con requisitos mínimos de participación ni formación para ejercer las funciones del CBC.

30 "Estudio Sobre la Organización, Estructura y Funcionamiento del Mercado de la Capacitación en Chile". Santiago de Chile. Centro de Sistemas Públicos. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile. (2015)

PERCEPCIONES NEGATIVAS QUE DIFICULTAN LA INSTALACIÓN DEL CBC ESTÁN ASOCIADAS A:

- No les genera valor, que no hay comprensión de su rol, aporte e impacto en las capacitaciones ni en los resultados de la organización.
- En algunas empresas hay reticencias a abrir el diálogo con los trabajadores/as por desconfianza en el tipo de intereses de desarrollo que tengan y la percepción que serán miradas antagónicas sobre la capacitación.
- Se tiene el juicio que los integrantes saben poco de capacitación, no conocen todas las áreas del negocio y no tienen tiempo, por lo que poco pueden aportar en mejorar la capacitación.
- Las empresas con mayor madurez en la capacitación es bajo el nivel de aporte sobre temáticas a capacitar que entrega el CBC.
- Las conversaciones sobre desarrollo están en otras instancias.
- Se percibe como instancia formal, derivada de una obligación legal, que no resulta atractiva para las nuevas generaciones de trabajadores/as.
- la conformación del CBC es considerada lenta y burocrática.
- Percepción que sus integrantes tienen poco tiempo disponible, sobre todo quienes trabajan en turnos, lo que hace que el trabajo en el CBC sea visto como una carga con poco interés y motivación.

PERCEPCIONES POSITIVAS DEL CBC ESTÁN ASOCIADAS A:

- Empoderar al CBC como un aliado en la capacitación para contar con trabajadores/as más preparados y comprometidos con la empresa.
- Aporta en enriquecer el plan de capacitación diseñado por Recursos Humanos ya que pueden relevar las necesidades de capacitación de sus colegas de trabajo en sintonía con el desarrollo de la empresa.
- Instancia de diálogo y participación con una relación horizontal y de aporte mutuo validado desde la alta dirección y el mundo sindical.
- Mejorar la oferta formativa, analizando indicadores de capacitación.
- Mejorar la información hacia los trabajadores/as con respecto a la capacitación; y aumentar la cobertura asegurando la asistencia a los cursos.



Existe una percepción de conflicto entre el interés de la empresa de capacitar para aumentar la productividad y el interés del trabajador/a de capacitarse en temas de interés personal que no necesariamente aportan a la empresa. Esta percepción de conflicto generaría resistencia a constituir el CBC. Sin embargo, un hallazgo de este estudio refuta esta percepción dado que el principal foco de formación de los trabajadores/as sería la empleabilidad tanto al interior de su empresa como en el rubro.

3.5.2.4 Funcionamiento del CBC

Los siguientes hallazgos dicen relación con el funcionamiento del CBC:

- En la gran mayoría de las empresas, el CBC se reúne al menos una vez al año.
- El área de Recursos Humanos juega un rol relevante impulsando el trabajo del CBC. A mayor interés por parte de Gestión de Personas, mayor actividad del CBC en participación en reuniones, aportes y validaciones.
- El nivel de participación de los integrantes, tanto de representantes de la empresa como de los trabajadores/as, depende de su interés y motivación personal.
- La presencia de un sindicato no está directamente relacionada con el nivel de interés y calidad de la participación de los representantes de los trabajadores/as en el CBC.
- La participación sindical no se relaciona con un mayor nivel de capacitación en la empresa.
- Las empresas con un enfoque transaccional en la capacitación funcionan al mínimo obligatorio, limitándose a una reunión anual para presentar, comentar y firmar el plan anual de capacitación.
- Las empresas con Alta Dirección y Gestión de Personas interesadas en temas de desarrollo y capacitación del personal tienen mejores experiencias con el CBC. La mayor efectividad del CBC se logra cuando la Alta Dirección lo considera un aliado estratégico para desarrollar trabajadores/as

más preparados y comprometidos con la empresa. En estos casos, se observa un rol activo por parte del CBC, con una mirada más estratégica y mayor interés de los miembros del CBC, con reuniones periódicas donde se genera una interacción trabajador/a - empresa de mayor profundidad con foco en mejorar el desempeño y la empleabilidad de los trabajadores/as.

3.5.2.5 Gestión de la Capacitación y Rol del CBC

El área de Recursos Humanos o Gestión de Personas es responsable por la gestión de capacitación en las empresas. En general, el proceso se inicia con una detección de necesidades de capacitación (DNC), realizada mediante diversas metodologías y distintos niveles de profundidad, incluyendo entrevistas a gerentes y jefaturas y encuestas a trabajadores/as. La DNC está principalmente orientada a cumplir los objetivos de la empresa y sus compromisos operacionales, incluyendo habilidades para operar equipos, manejo de software, y cumplimiento de certificaciones y normas.

La DNC genera planes de capacitación cuyo principal objetivo es aumentar la productividad de la empresa y en segunda prioridad entregar herramientas para potenciar la empleabilidad de los trabajadores/as en sus cargos actuales, dejando como tercer objetivo el desarrollo para cargos futuros. El foco en la empleabilidad es más frecuente en empresas grandes y algunas medianas.

Ante la dificultad de modificar el plan anual de cursos declarados a SENCE, las empresas inscriben áreas genéricas (por ejemplo, MS Office, informática, competencias de gestión) para maximizar la flexibilidad ante eventuales cambios o temas emergentes que no fueron considerados en la planificación inicial de capacitación.

Las empresas productivas y aquellas de carácter eminentemente técnico, independiente de su tamaño, tienden a priorizar presupuestariamente el entrenamiento normativo y de certificación que les permite viabilizar su operación.

Algunas empresas medianas y la mayoría de las empresas pequeñas focalizan sus planes de capacitación en el cumplimiento de requisitos legales, contractuales, de seguridad y de certificaciones estándares de la industria, dejando poco espacio para cursos de gestión y desarrollo de habilidades blandas.

Algunas entrevistas destacaron procesos formativos internos como una alternativa para realizar cursos que son de mucha especialización y que requieren, además de los conceptos teóricos, transmitir experiencia y compartir buenas prácticas.

Con respecto a la duración del programa de capacitación, las empresas grandes, que cuentan con un nivel de madurez mayor en cuanto al desarrollo de la capacitación, habiendo trabajado la DNC a partir de los perfiles de cargo, identificando necesidades de capacitación con referencia a mallas de formación, su programa de capacitación suele ser anual o bianual, sin grandes cambios

entre períodos. Aquellas empresas que no tienen tal nivel de desarrollo o están más expuestas a necesidades emergentes, el plan de capacitación tiende a revisarse a lo largo del año.

Se observa en general que el diálogo vinculado a temas de formación se da en la relación que establecen las empresas con los trabajadores/as a través de sus jefaturas y de las áreas de Gestión de Personas y Capacitación; no necesariamente mediante el CBC. Las empresas entienden que las jefaturas, en coordinación con las áreas de Gestión de Personas y Capacitación, son responsables de la formación laboral para la productividad.

En empresas con CBC activo, el Comité juega un rol de validador y aprobador de un plan de capacitación presentado por Gestión de Personas que luego es presentado a SENCE para utilizar la franquicia tributaria. En algunas ocasiones, el CBC hace sugerencias sobre conocimientos o competencias que requieren los trabajadores/as y que no han sido capturadas en el plan propuesto. En su mayoría, estas sugerencias están dentro del ámbito laboral de la empresa.

En empresas que no cuentan con un área de capacitación o si ésta no es robusta, pero existe la motivación tanto de Gestión de Personas como de los representantes de los trabajadores/as para potenciar la gestión del Comité, el CBC juega un rol importante en la elección de cursos, la sincronización de la disponibilidad de los trabajadores/as y la realización de las capacitaciones del plan, definiendo el qué, cuándo, dónde y a quiénes se capacitará.

Las entrevistas no arrojaron evidencia concreta de asesoría por parte del CBC a la dirección de la empresa en materias de capacitación. Los directivos y unidades de capacitación indican que es posible que esta ausencia de asesoría se deba principalmente a que los miembros del CBC, tanto representantes de la empresa como de los trabajadores/as, no son expertos en capacitación y no tienen conocimiento para asesorar en materias de formación. No existe un programa de capacitación para integrantes del CBC que eduque sobre aprendizaje de trabajadores/as.

Las entrevistas indican que, al finalizar el ciclo anual, el CBC es convocado a una reunión para recibir información respecto de indicadores de ejecución de la capacitación. En general, es un proceso informativo y de cierre sin análisis de aprendizajes o acciones de mejora continua. Como caso excepcional, algunas organizaciones utilizan la reunión de fin de ciclo para entregar información acerca de promociones y planes de fortalecimiento de competencias, entre otros.

En resumen, se observa que el CBC carece de una institucionalidad al interior de la empresa, sin apoyo del sector público. No se visualiza su aporte directo a los resultados del negocio, ni se valora como foro de diálogo horizontal entre trabajadores/as y empresa que pueda generar una mejora en la productividad y el desarrollo de los integrantes de la organización.

Actualmente, las organizaciones enfrentan nuevos desafíos en cuanto al futuro del trabajo y la complejidad de las transformaciones sociales, desafíos de retención y de gestionar el desarrollo de diversas generaciones, integrando la polifuncionalidad, saliendo del paradigma de empresas



paternalistas y entregando opciones de desarrollo y formación que estén a disposición de los trabajadores/as desde el autoaprendizaje y el aprendizaje colectivo. Los desafíos actuales son tan complejos que superan el conocimiento y capacidades de los individuos. El gran reto, y a la vez oportunidad, es lograr que los equipos de trabajadores/as aprendan colectivamente, a través de espacios de reflexión, creatividad y análisis, para luego sistematizar e integrar lo aprendido en la organización. El CBC puede tener un rol fundamental para enfrentar estos desafíos.

COMPARACIÓN COMITÉ BIPARTITO DE CAPACITACIÓN Y COMITÉ PARITARIO DE HIGIENE Y SEGURIDAD

El análisis de las diferencias entre el Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS)³¹ y el Comité Bipartito de Capacitación (CBC) es un aporte para identificar fortalezas y oportunidades de mejora respecto a la implementación del CBC, teniendo en cuenta los distintos objetivos que persigue cada comité y la antigüedad de sus cuerpos legales. El siguiente cuadro comparativo está basado en las entrevistas realizadas.

Dimensión	CPHS	CBC
Conexión con el negocio	Se percibe con una conexión directa y contingente con el accionar diario de las organizaciones, básicamente por el impacto directo en el funcionamiento de la empresa al dar "licencia para operar".	La capacitación tiene un impacto más indirecto y no tan inmediato en el negocio o en su accionar diario.
Soporte institucional	Se percibe, a partir del relato de las organizaciones, una asesoría de las mutualidades de carácter permanente para instruir, apoyar y acompañar, tanto en la constitución como en el funcionamiento permanente del comité.	La asesoría que puede venir desde el SENCE o de las OTICs es más bien voluntaria, menos sistemática y opera básicamente contra pedido específico.
Nivel de institucionalización	Se cuenta con reglamentos, instructivos, cursos/materiales de formación, soporte y estrategias de difusión por parte de las mutualidades.	A partir de las entrevistas y la observación en terreno, se puede concluir que lo que se conoce es básicamente la ley, no siendo conocidos mecanismos de consulta ni estructura de soporte que oriente la implementación y operación del CBC.
Nivel de fiscalización	Constante y permanente, en especial frente a la presencia de contingencias.	Esporádico y anclado en la inspección por denuncias en la Dirección del Trabajo.
Exigencia de periodicidad y sistematización de reuniones	Mensual y con exigencia de evidencia, seguimiento y trazabilidad de acuerdos.	Anual y sin mayor exigencia de evidencia, ni de lo tratado, ni de lo acordado en esas instancias de reunión (el plan anual presentado a SENCE es sólo si la empresa quiere optar al beneficio del 20% adicional).

31 El Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS) es una unidad técnica de trabajo conjunto entre la empresa y los trabajadores, que sirve para detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que pudieran sufrir los trabajadores. Surgen en 1969 a través del artículo 66 de la [Ley N° 16.744](#) del Ministerio del Trabajo.

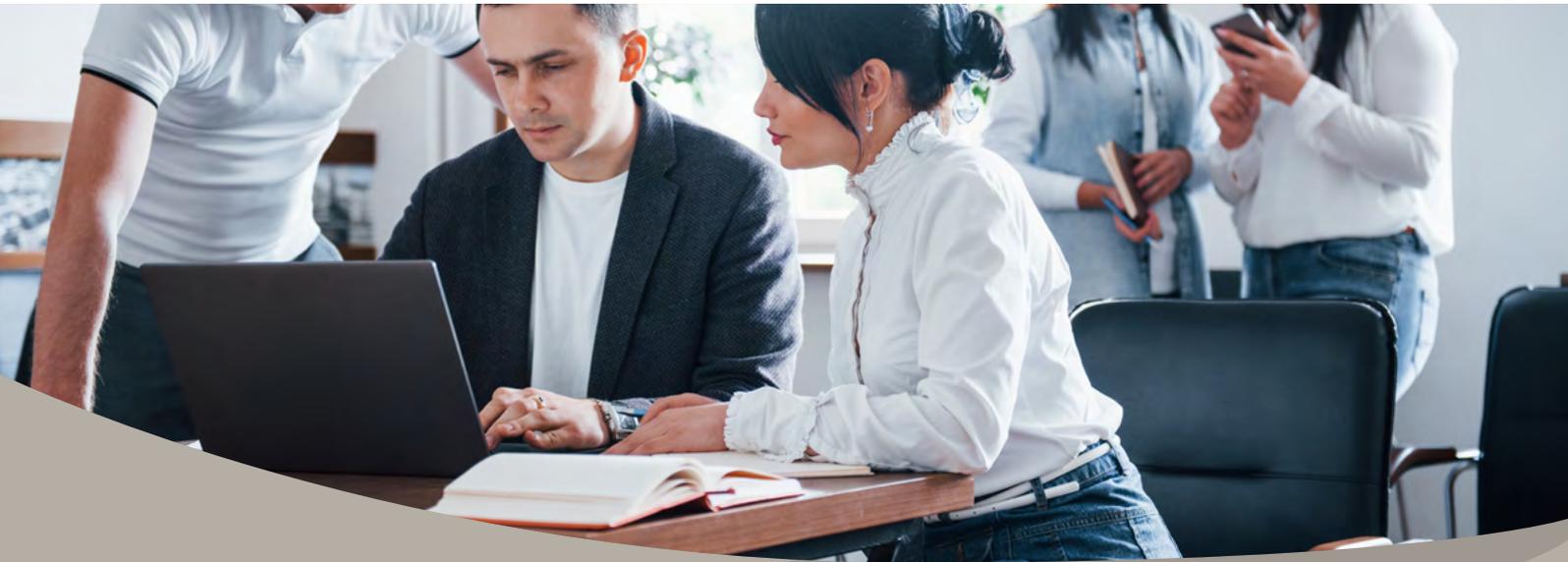
Activación frente a contingencias	Se exige la concurrencia y participación frente a accidentes o contingencias de salud y seguridad.	No existe la necesidad de convocar frente a ninguna situación especial o contingente.
Certificaciones / reconocimientos	<p>Existe un programa de certificación desarrollado desde las mutualidades, que permite a los comités avanzar en distintos niveles de implementación de sus prácticas de trabajo.</p> <p>Se puede certificar en niveles bronce, plata y oro; logrando de esa forma mejorar sus prácticas de funcionamiento y un reconocimiento tanto dentro de las empresas como a nivel externo entre las distintas empresas y organizaciones.</p>	<p>No existe un programa con esas características. Dado lo anterior, el objetivo principal que se tiene institucionalizado y compartido entre las distintas organizaciones es la existencia o no del comité y, básicamente, el cumplimiento legal que está tras esa implementación.</p> <p>El cómo esté funcionando o la madurez exhibida en su accionar, no es materia que esté presente ni reconocida en la legislación e institucionalización actual. Tampoco existe un programa de formación para los miembros del CBC.</p>
Difusión y marketing, tanto interno como externo	Tanto los programas de certificación como también la difusión que existe del accionar de los comités, muy apalancados por las mutualidades, es una herramienta de difusión tanto a nivel interno como externo a las organizaciones. Logrando que empresas y trabajadores conozcan la existencia y principales acciones desarrolladas por el CPHS.	<p>Existen apoyos de difusión que provienen desde las OTIC cuando las empresas lo solicitan en la conformación del comité.</p> <p>Por lo visto en las entrevistas de terreno, se caracteriza más bien por la iniciativa que tenga cada empresa, no respondiendo a una estrategia más transversal y/o institucionalizada. El resultado es un elevado desconocimiento tanto de las empresas como de sus trabajadores de lo que es un CBC.</p>
Conformación y permanencia de sus miembros	Existe una reglamentación que obliga a la elección cada 2 años de los miembros de los comités. De esa forma el escrutinio público del accionar de los miembros existe.	Las empresas están más bien enfocadas en la conformación. Dado eso en muchas ocasiones las personas pueden durar muchos años o incluso mantenerse de manera indefinida, sólo siendo reemplazadas en el caso de no continuar en la empresa. Dado eso el escrutinio respecto a su accionar es muy bajo o, muchas veces, nulo.

FACTORES HABILITANTES PARA EL USO DEL CBC

- Administración de la empresa y dirigentes sindicales/trabajadores/as abiertos al diálogo y a la participación en temas de desarrollo de trabajadores/as. Generar en el CBC una relación horizontal entre los miembros, donde todos tengan igual opinión.
- Alta Dirección interesada en el desarrollo de sus trabajadores/as.
- El interés, entusiasmo e iniciativa de los/as representantes del CBC.
- Capacitación y asesoría hacia los integrantes del CBC para cumplir su rol.
- Integrantes del CBC con representantes de todas las áreas de la empresa.
- El nivel de mayor madurez de la gestión de la capacitación en las empresas puede aportar un desarrollo más integral del rol del CBC.
- Tener un presupuesto definido para capacitación, para trabajar con el CBC.

FACTORES OBSTACULIZADORES PARA EL USO DEL CBC

- Baja difusión y conocimiento del CBC.
 - » No hay claridad el propósito y funcionamiento del CBC.
 - » Poco conocimiento e interés sobre el CBC tanto en trabajadores/as como ejecutivos/as.
 - » Integrantes del CBC con baja conocimiento del proceso de capacitación en que deben participar y de su rol en el comité.
 - » Baja valoración de su impacto.
 - » Escasa información y data respecto de la constitución y funcionamiento de los CBC.
- Insuficiente apoyo de entidades públicas a la gestión del CBC, incluyendo claridad de responsabilidades, entrega de información y buenas prácticas para mejorar su desempeño.
- Baja articulación entre organismos públicos y también con privados para apoyar de los CBC.
- Desconfianza entre integrantes de la empresa para trabajar colaborativamente y en diálogo en función de la capacitación.
- Juicios que dificultan el trabajo colaborativo: “empresas no capacitan”, “trabajadores/as no les interesa capacitarse o quieren capacitarse en temáticas que estarían fuera del rubro de la empresa”.
- En pequeñas empresas, no hay estructura organizacional que apoye la constitución del CBC.



4. Recomendaciones para Incentivar el Uso del CBC

Un objetivo clave del presente estudio es proponer recomendaciones para potenciar el uso del Comité Bipartito de Capacitación (CBC) en la empresa chilena, considerando el énfasis del actual gobierno en la Agenda de Productividad, que incluye la capacitación y la reconversión laboral como parte de sus nueve ejes de trabajo.

Las recomendaciones buscan responder las siguientes preguntas que surgen a partir de la investigación del presente estudio: (1) ¿Cuál es la razón de existencia del CBC en el contexto actual? y (2) ¿Cuál es el alcance, propósito y responsabilidad del CBC para potenciar la capacitación, competencias, empleabilidad y productividad? Las respuestas a estas preguntas buscan resolver las causas raíz de la baja efectividad del CBC, como evidencian los hallazgos de este estudio:

- Existe la percepción, ya que se carece de información concreta, de una baja constitución del CBC por parte de empresas de más de 15 personas.
- La obligatoriedad legal es la motivación principal para constituir el CBC, evitando la fiscalización de la Dirección del Trabajo y multas asociadas.
- Hay un bajo uso de franquicia tributaria para cursos asociados al CBC.
- No hay claridad acerca del alcance y objetivos del CBC.
- No se observa el valor que aporta el CBC a las empresas y sus trabajadores/as.

- El CBC carece de un diseño efectivo para su constitución y funcionamiento, dificultando el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Los integrantes del CBC no cuentan con entrenamiento adecuado para realizar sus funciones.

En resumen, el CBC no cuenta con un posicionamiento institucional para robustecer la empleabilidad de los trabajadores/as y la productividad de las organizaciones, que se traduce en un bajo nivel de uso, poca efectividad y escaso reconocimiento de su aporte de valor al sistema de capacitación. La viabilidad y sustentabilidad del CBC, como actualmente se gestiona, no asegura cumplir su mandato ni ser valorado por parte de los trabajadores/as y las organizaciones.

Por lo tanto, las siguientes recomendaciones se enfocan en reforzar el rol del CBC en el sistema nacional de capacitación a partir de los factores habilitantes y obstaculizadores identificados en este estudio.

Las recomendaciones están clasificadas en cinco categorías: (1) institucionales; (2) de certificación; (3) del alcance; (4) operacionales; y (5) transversales.

4.1 Institucionales

4.1.1 Posicionar al CBC en el Sistema de Capacitación en Chile

“¿Cuándo creas algo? Cuando te genera valor y creo que una de las deudas del comité bipartito es que no eres capaz de visualizar (...) la ganancia que genera el comité bipartito.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Para mejorar el uso y efectividad del CBC, se recomienda partir por posicionarlo en el sistema nacional de capacitación.

La Ley 19.518 de 1997 que fija el Estatuto de Capacitación y Empleo plantea un sistema de capacitación y empleo focalizado en promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores/as y mejorar su productividad y de las empresas, con una serie de iniciativas y medidas incluyendo el CBC.

Después de 26 años de entrada en vigor de la ley, se constituyen por primera vez el Consejo Nacional de Capacitación y los Consejos Regionales de Capacitación, con el foco central de establecer una Política Nacional de Capacitación que responda a los desafíos actuales en el mundo del trabajo.

Diseñar una Política Nacional con una mirada estratégica y sustentable debe hacerse cargo de la evolución en las competencias requeridas para mejorar la productividad de las empresas y la empleabilidad de los trabajadores/as; esto es, integrar los desafíos de la automatización, los avances tecnológicos en múltiples industrias, la digitalización de las organizaciones, la democratización del conocimiento, la flexibilidad laboral, el cambio generacional de los trabajadores/as, y eventos globales, tales como la reciente pandemia, que impactan la forma, espacio y tiempo del trabajo al interior de las organizaciones.

Por lo tanto, es relevante que la Política Nacional de Capacitación destaque la importancia del CBC en el sistema nacional de capacitación. Se sugiere que la Directora Nacional del SENCE, en su rol de dirección de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Capacitación, proponga que la Política Nacional de Capacitación incluya la siguiente frase:

El Comité Bipartito de Capacitación juega un rol clave en el sistema nacional de capacitación para promover la empleabilidad de los trabajadores/as, la productividad de la empresa y, ante cambios en el mercado o en la organización, la reconversión laboral de los trabajadores/as. Para ello, se espera que cada empresa cuente con un Comité Bipartito de Capacitación constituido y habilitado para cumplir su rol.

4.1.2 Definir un Propósito Compartido y Orientador para el CBC

"... (aclarar) el propósito (del CBC), porque en el fondo, no sé cuál exactamente es, aparte de opinar." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"La primera instancia, es explicar qué es un comité, por qué lo hacemos, desde el cumplimiento legal, cuáles son los beneficios y de ahí viene la parte [...] más inspiracional que es por qué creemos que un comité más allá de lo legal funciona." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Nosotros por ley lo cumplimos, ¿Si me genera valor? No me genera valor." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Empleabilidad y productividad son las dos caras de una misma moneda." (Autoridad)

Tal como ya se ha mencionado, la ley 19.518 declara que el CBC tiene dos funciones principales:

- Acordar y evaluar el o los programas de capacitación
- Asesorar en materias de capacitación a la dirección de la empresa.

No obstante lo anterior, ni la ley ni ninguna norma o reglamento asociado, declara un propósito que oriente su accionar, lo que hace que el alcance y valor agregado que pueda entregar el CBC quede definido por la mirada particular de la organización o de sus integrantes, lo que se traduce en una puesta en escena acotada, sesgada y delimitada.

Establecer y difundir el propósito del CBC es clave para generar un marco compartido y espacio de diálogo seguro, concreto, profundo, constructivo, libre de ambigüedades y desconfianzas entre los representantes de los trabajadores/as y de la empresa, permitiendo una conversación efectiva para plantear acciones y llegar a acuerdos que aseguren la adquisición sistemática de habilidades en los trabajadores/as en favor de su desarrollo y empleabilidad y, por ende, en una mayor productividad de la organización.



Desde esta perspectiva, el CBC debe tener un desarrollo institucional fuerte con conversaciones fluidas entre empleador y trabajadores/as que, en igualdad de condiciones, puedan acordar acciones de capacitación requeridas por los trabajadores/as. Este diálogo horizontal debe ser valorado por la relevancia de sus resultados, tanto en la mejora de la productividad de la empresa, como en el crecimiento y desarrollo de habilidades técnicas y para el trabajo de los trabajadores/as.

En este sentido, el CBC debería contar con un propósito general y transversal, que permita a cada empresa entender y valorar el potencial aporte del CBC a su contexto particular y a su cultura organizacional, asegurando que sus análisis y deliberaciones estén directamente ligados a su realidad y proyección futura. El CBC no busca hacerse cargo de necesidades de empleabilidad del mercado laboral en general, sino de los requerimientos particulares de la organización, guiado por una política nacional de capacitación que integre entre sus declaraciones un propósito claro para el CBC.

Cabe destacar que, de acuerdo a la ley, es obligatorio constituir el CBC en empresas de más de 15 personas, *utilicen o no franquicia tributaria para sus capacitaciones*. El presente estudio identificó que un porcentaje elevado de las capacitaciones no son contratadas vía franquicia, sino que son de cargo de la empresa. Por lo tanto, el propósito del CBC debería enfocarse en las particularidades de la organización más que en el mercado laboral general, sintonizando con las necesidades de empleabilidad de sus trabajadores/as, aportando en definir capacitaciones focalizadas en temas propios de la organización y requerimientos emergentes, lo que permitiría robustecer su funcionamiento.

Como se ha mencionado, las organizaciones constituyen el CBC fundamentalmente para cumplir con la ley. Si se instaura claramente un propósito motivador, es esperable que se impulse su constitución.

Para establecer el propósito, es importante delimitar el ¿por qué? antes del ¿qué? y el ¿cómo? Según Simon Sinek, es clave partir por entender exactamente el por qué de lo que se hace.³²

Se sugiere adoptar el siguiente propósito para el CBC:

Porque estamos comprometidos con nuestra empresa y nuestros compañeros/as de trabajo, promovemos, mediante acciones de capacitación, la empleabilidad de los trabajadores/as, la productividad de la empresa y, ante cambios en el mercado o en la organización, la reconversión laboral de los trabajadores/as, convirtiéndonos en un aporte decisivo para nuestros equipos de trabajo, la empresa y el país.

Se sugiere que la Directora Nacional del SENCE, en su rol de dirección de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Capacitación, proponga que la Política Nacional de Capacitación incluya esta declaración de propósito del CBC.

4.1.3 Definir el Diálogo Social como Catalizador para la Acción del CBC

*“El diálogo social es el medio, es la puela de transmisión de la empleabilidad y la productividad.”
(Autoridad Pública)*

Se recomienda que el CBC asuma el diálogo social en sus tres niveles, intercambio de información, consulta y negociación, como el medio preferente de gestión.

Se sugiere que la Directora Nacional del SENCE, en su rol de dirección de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Capacitación, proponga que la Política Nacional de Capacitación establezca que el diálogo social es el medio por el cual el CBC materializa su propósito.

4.1.4 Ratificar a la OTIC como Organismo que Apoye la Constitución y Funcionamiento del CBC

“Yo creo que hay mucha desinformación en general, [...]tampoco hay tanta información, no llega tan fácil [...] cómo buscar canales, en el fondo donde uno pudiera recibir información o participar a lo mejor [...] cómo hacer que te llegue de alguna manera la información o la propuesta como para sensibilizar, motivar, digamos a las mismas personas que toman las decisiones de las capacitaciones, porque si de repente no te llega la información [...] ni te acuerdas, uno está metido en el trabajo y todo, entonces en la medida que no te llegue [...] se hace invisible, ahora habría que, no sé cuál sería la entidad que uno pudiera tenerla como haciendo el recordatorio o haciendo las invitaciones, ahí esa parte, yo creo que es súper necesaria.” (Empresa pequeña, sin CBC)

³² <https://www.leadersummarries.com/es/libros/resumen/detalle/encuentra-tu-porque#:~:text=Tu%20prop%C3%B3sito.,pasi%C3%B3n%20y%20de%20nuestra%20motivaci%C3%B3n.>

El presente estudio evidenció que no existe un organismo que vele por la correcta instalación y funcionamiento del CBC. La ley no lo declara; sólo menciona el rol del Estado como super-vigilante respecto de la capacitación. Por lo tanto, actualmente no existe ningún organismo que recoja, sistematice y gestione la información sobre el accionar del CBC, ni que asegure su funcionamiento.

Tomando en consideración experiencias extranjeras y las opiniones de las personas entrevistadas, surge la necesidad de definir un organismo que oficie de patrocinador (sponsor) para apoyar la gestión de los CBC, guiando y facilitando su desarrollo mediante procesos de orientación y asesoramiento.

Para responder a esta necesidad, hay dos alternativas.

La primera alternativa es proponer el diseño, creación e implementación de un organismo de carácter nacional que articule y coordine a los CBC del país, velando por prestar una asesoría permanente de índole técnico en temas de capacitación, orientado al aumento de la productividad de la organización y empleabilidad de los trabajadores/as, con foco en aportar a la constitución del CBC en la empresa, entregando asesoría en cuanto a la formación de sus integrantes y a su funcionamiento durante el ciclo de capacitación. Este organismo debería contar con información sobre los CBCs constituidos, planes de formación presentados a SENCE y resultados de indicadores sobre la efectividad de dichos planes. Este organismo podría depender del Consejo Nacional de Capacitación o de SENCE, aprovechando sinergias con las actuales responsabilidades de dichas instituciones.

La segunda alternativa es reconocer el rol jugado por las OTICs en apoyar la constitución del CBC y asesorar en su funcionamiento, similar al rol ejercido por las mutualidades con el comité paritario.

Considerando el costo de establecer un organismo de carácter nacional y el aumento de complejidad relacional, se propone ratificar a las OTICs como organismos que apoyen la constitución y funcionamiento del CBC.

Para ello, se propone crear un marco inicial incluyendo propósito, responsabilidades y funciones, tomando como referencia lo implementado por el gobierno de Singapur, denominado Company Training Committees, CTCs, creados en abril de 2019 a partir de una iniciativa de la National Trades Union Congress, [NTUC](#).

Por lo tanto, se sugiere que la OTIC:

1. Disponga asesoría, formación, herramientas y metodologías para que los CBCs aporten en el levantamiento de las habilidades necesarias y capacitación requerida para que los trabajadores/as desarrollen su trabajo con buen desempeño, respondiendo a los desafíos organizacionales y plasmando esos desafíos en el plan de formación de la organización.
2. Articule, generando sinergias y canales de comunicación entre los distintos CBCs, coordinando esfuerzos para comunicar e implementar planes de capacitación que generen nuevas competencias, cierre de brechas existentes, mejores prácticas para potenciar la empleabilidad y mejora de la productividad actual y futura.

3. Incorpore en su asesoría a los CBCs tendencias, prospecciones y requerimientos futuros del mercado laboral a fin de que los CBC integren en sus análisis estos elementos y asesoren a sus respectivas organizaciones.
4. Genere alianzas con centros formativos para la satisfacción de la demanda actual y futura de entrenamiento y nuevas metodologías de aprendizaje.

Se sugiere que la Directora Nacional del SENCE, en su rol de dirección de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Capacitación, proponga que la Política Nacional de Capacitación incluya a las OTICs como organismos que apoyen la constitución y funcionamiento del CBC.

4.1.5 *Articular el Trabajo del CBC con los demás Organismos del Sistema de Capacitación y Servicios Públicos*

“Lo que encontré interesante (es) hacer una política pública que integre, más que sean islas separadas, porque al final a la empresa uno la marea, uno se marea con tantas cosas y cae en el check list de cumplí o [...] ya hagámoslo rápido.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

Dado que se persigue un aumento transversal de la efectividad del CBC que no dependa del interés y compromiso de algunos/as actores, se propone potenciar la coordinación con los organismos del sistema de capacitación, que apoye el objetivo de la capacitación en Chile y, a partir de su rol, aporten al trabajo del CBC para apalancar la capacitación y el desarrollo en la fuerza laboral del país, generando una mayor productividad de la empresa.

Una articulación coordinada y sistematizada entre los organismos públicos y privados que dicen relación con el CBC, fortalecería su operación, aunando criterios, corrigiendo desviaciones y aportando a implementar la Política Nacional de Capacitación. Esto requiere coordinación y comunicación entre los distintos organismos que intervienen en el sistema de capacitación.

Tanto el Consejo Nacional de Capacitación (CNC) como los Consejos Regionales de Capacitación (CRC), instancias de gobernanza de la capacitación que están en proceso de instalación y funcionamiento, podrían jugar un rol clave en el fortalecimiento del CBC y la difusión de sus logros.

Se sugiere lo siguiente:

- Al definir la Política Nacional de Capacitación, el **Consejo Nacional de Capacitación** podría aportar a posicionar el CBC en la empresa, no sólo desde la obligatoriedad de la ley sino desde la sensibilización a empleadores y trabajadores/as sobre el valor agregado de la capacitación en términos de productividad y empleabilidad, difundiendo resultados de indicadores a nivel nacional que muestren el impacto de la capacitación en la mejora de la empleabilidad y productividad.

- Los **Consejos Regionales de Capacitación (CRC)** están abocados a desarrollar la Política Nacional de Capacitación según los requerimientos regionales. Los CRC podrían compartir información en temas de capacitación (por ejemplo, sobre requerimientos del mercado laboral en ciertos rubros) con el CBC. Dicha información sobre el mercado laboral regional y demandas diferenciadas por sector industrial o rubro aportaría a la gestión del CBC, vinculándolo con el sector y sus requerimientos. La relación de los CRC con el CBC es complementaria y puede aprovechar sinergias: si los CRC se abocan a la formación de personas desempleadas en línea con el desarrollo regional, el CBC puede aportar a la productividad de la empresa identificando talentos a incorporar.
- **ChileValora** provee procesos de certificación de competencias laborales que apoyan la construcción de rutas formativas lo que genera interés en los trabajadores/as por la capacitación y potencia la empleabilidad. Estas competencias deben estar en línea con lo que el rubro de la empresa requiere y, también, con las demandas de la zona geográfica o región donde se encuentra la organización. Una instancia de trabajo entre ChileValora y el CBC aportaría al desarrollo de los trabajadores/as compartiendo guías para avanzar en establecer rutas formativas, certificar competencias y ordenar la capacitación.
- **SENCE** juega un rol clave en la gestión del CBC. Si bien SENCE no tiene funciones específicas establecidas por ley de asesoría al CBC, es un ente relevante para la sensibilización y gestión efectiva de algunos aspectos del CBC. En este sentido, se sugiere:
 - » Estandarizar y digitalizar el ingreso de los programas de capacitación de las empresas a SENCE. Así como la Dirección del Trabajo (DT) ha invertido en la digitalización de su interacción con las empresas a través del Registro Electrónico Laboral (www.dt.gob.cl), el SENCE puede estandarizar el contenido de los programas de capacitación y digitalizar su ingreso. Actualmente, el ingreso de planes de capacitación es manual lo que podría digitalizarse, ahorrando tiempo, disminuyendo errores de proceso y eliminando retrabajo mediante la utilización de información digital provista por la DT, compartiendo información entre instituciones.
 - » Generar indicadores de desempeño asociados a la capacitación ejecutada por las empresas vía franquicia tributaria asociada al CBC para medir la efectividad de los planes de formación propuestos. Si bien SENCE registra los cursos de capacitación presentados por la empresa, no existe un indicador que mida el cumplimiento del plan de capacitación. Se podría crear un cuadro de control tipo dashboard con el estado de cumplimiento del programa de capacitación presentado, fechas de ejecución de capacitaciones próximas, entre otros, facilitado por la digitalización propuesta.
 - » Con la información de Registro Laboral Electrónico de la DT, generar información sobre los CBC constituidos a nivel regional y nacional.

- » Apoyar a las OTICs en su rol de asesoría a la empresa, disponibilizando manuales y difusión sobre el uso de los CBC.
- El contacto de la **Dirección del Trabajo** con la empresa en relación con el CBC ocurre en dos instancias: (1) al presentar el acta de constitución del CBC y (2) al ser fiscalizada. La primera es actualmente digital, por lo que la interacción directa entre la empresa con funcionarios de la DT en temas relacionados al CBC es cada día más escasa y queda supeditada sólo a instancias de fiscalización sobre la existencia del CBC. Aunque la DT no tiene facultades para fiscalizar su funcionamiento, podría apoyar en la promoción del propósito, alcance y valor que aporta el CBC, no limitando el foco a fiscalizar, haciendo nexo con las instituciones que apoyan su creación. Así mismo, dado el Registro Electrónico Laboral podría disponibilizar el listado de CBC constituidos para hacer gestión y seguimiento por parte de SENCE.
- El **Observatorio Laboral** se ocupa de recolectar, analizar y generar información laboral, a nivel regional y nacional, asociada a políticas públicas destinadas a mejorar la empleabilidad y productividad. Además, busca coordinar con instituciones públicas y privadas para integrar el acceso a la información respecto del mercado laboral chileno. Con ello, el Observatorio puede ser fuente de información directa para el CNC, CRC y CBC, aportando en la creación de indicadores de impacto y en la función de asesoría del CBC en materias de requerimientos de capacitación del mercado laboral.
- **SEREMIs del Trabajo** podrían prestar apoyo en la promoción del CBC a nivel regional y en el desarrollo de la formación de representantes de trabajadores/as en materias del CBC.
- **OTICs** asesoran a la empresa en diversas materias vinculadas a la capacitación y, como se ha mencionado, se propone que asuma el rol de apoyo a la constitución y funcionamiento del CBC, incluyendo la articulación de directrices emanadas de SENCE, CNC y CRC, apoyando en la implementación de políticas y ajustes normativos y legales, compartiendo investigaciones y estudios sobre aspectos técnicos del ciclo de capacitación y apoyando en el diseño y seguimiento de indicadores de gestión que permitan focalizar esfuerzos e implementar mejora continua para robustecer su aporte y agregación de valor.

Se sugiere que la Directora Nacional del SENCE, en su rol de dirección de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Capacitación, proponga estas sugerencias de articulación en sesiones del Consejo.



4.1.6 Integrar la Acción de los Distintos Comités de la Empresa

“Con tantos comités que hay dando vuelta, entonces se pierde [...] el sentido.” (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

La existencia de diversos comités al interior de la empresa cubriendo iniciativas de higiene y seguridad, inclusión y diversidad, capacitación y riesgos psicosociales puede constituir una carga de trabajo para los integrantes y un aumento de burocracia para la empresa a menos que se establezcan orientaciones para integrar la labor de los distintos comités en función de objetivos comunes.

Se propone, por lo tanto, establecer una instancia de trabajo conjunto entre los comités de la empresa para identificar e implementar acciones colaborativas. Por ejemplo, el CBC podría integrar las necesidades de capacitación de los demás comités.

Esta instancia se beneficiaría de un trabajo de análisis conjunto de actores relevantes (Ministerio del Trabajo, SENCE, mutualidades, OTICs) que entregue orientaciones de las potenciales sinergias entre los distintos temas abordados por los comités. Se sugiere que SENCE promueva una reunión de actores relevantes para iniciar el diálogo sobre estos temas.

4.1.7 Difundir el Valor del CBC para la Empresa

“Me gustaría que tuviésemos [...] una mirada en todas las empresas, de ver cómo efectivamente, la capacitación va a tener una mejora en la productividad de las personas, va a tener una mejora en la calidad de vida de los trabajadores, porque cuando tú te capacitas puedes optar a mejores cargos, puedes desarrollar carrera, puedes de alguna manera ir creciendo y cuando eres capaz de además conversarlo y trabajarlo en conjunto con los trabajadores.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

“En general acá lo hacemos sólo porque es ley, entonces tiene que acompañarse de alguna forma, no sé, si los gremios, algo que haga que el empresariado chileno y lo baje a [...] porque si aquí, el dueño de la empresa dice, oye, aquí, yo estoy convencido que esto es lo que hay que hacer, yo me imagino que toda la línea se alineará [...] no sé, tendríamos una actitud distinta.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

El presente estudio evidenció la diferencia que se produce al interior de las organizaciones dependiendo del interés y compromiso con los temas de capacitación por parte de la Alta Dirección, definida como dueño/a de la empresa, gerencia general o jefaturas superiores. Actualmente, que un CBC sea más activo depende estrechamente de la relevancia que le otorga la Alta Dirección y/o el área de Gestión de Personas a la capacitación y a la existencia del comité. En la medida que exista empoderamiento, energía e interés, se despliegan acciones tendientes a robustecer y apoyar la operación y accionar del CBC.

También se observaron diferencias dependiendo del sector industrial de la empresa. Por ejemplo, en el sector de nuevas tecnologías y comunicaciones, se evidenció que la necesidad de contar con personas formadas y competentes pasa a ser una condición de supervivencia del negocio. En tales casos, los altos directivos se muestran interesados en la capacitación y en algunos casos preocupados por organizar instancias de colaboración y generar iniciativas de formación acelerada que se hagan cargo de las demandas que la competencia nacional e internacional impone.

Por otra parte, el presente estudio evidenció que los trabajadores/as no se muestran interesados en el CBC debido a falta de información respecto de su valor y el proceso de instalación, de la empleabilidad como valor futuro, de las posibilidades que entrega SENCE y la posibilidad de instalar espacios de consenso al interior de la empresa.

Por lo tanto, es estratégico para el país generar mecanismos que, por un lado, fomenten el involucramiento y compromiso de la Alta Dirección y de los trabajadores/as en la capacitación en general y en el CBC en particular y, por otro lado, aceleren procesos formativos y de certificación, particularmente en ciertos sectores de la economía (por ejemplo, tecnologías de la información, minería y sectores emergentes como el litio o el H2V).

Se sugiere generar espacios de difusión y sensibilización sobre el aporte del CBC para la capacitación:

- A nivel nacional, generar instancias de posicionamiento del CBC para potenciar productividad y empleabilidad, compartiendo buenas prácticas.
- A nivel regional, vinculado al rol articulador de los CRC de iniciativas regionales, difundiendo sobre el CBC en las empresas de la región.
- A nivel sectorial, aprovechando reuniones entre asociaciones gremiales que cuentan con OTIC y, adicionalmente, creando nuevas instancias de articulación conectando a las empresas a través de los CBCs.



Para apoyar la difusión, es relevante desarrollar indicadores de gestión de la capacitación para demostrar el valor agregado del CBC al sistema y a la empresa.

Como se indicó anteriormente, aumentar el nivel de interés por temas de capacitación requiere una mayor conexión, coordinación y articulación de las entidades actualmente vinculadas a temas de capacitación (CNC, CRC, Ministerio del Trabajo, SENCE, OTICs y OTECs). Se propone, por lo tanto, establecer mesas de trabajo con representantes de dichas entidades, con agendas claras, objetivos acordados y actores comprometidos para compartir mejores prácticas en temas de difusión. Se sugiere que SENCE promueva una reunión de actores relevantes para iniciar el diálogo sobre estos temas.

4.2 De Certificación

4.2.1 Certificar al CBC

“...Quizá darle un poquito más de peso al comité bipartito y que nosotros tengamos que cumplir con ciertos parámetros para certificar el comité, diciendo, ‘oye, sabes que esta empresa se preocupa de la capacitación de sus trabajadores, [...] los podemos galardonar y le damos una certificación, certificamos el comité bipartito de la empresa.’ (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

“Yo estoy trabajando actualmente en la certificación del comité paritario, por qué no también pensar en algo más y quizá darle un poquito más de peso al comité bipartito y que nosotros tengamos que cumplir con ciertos parámetros para certificar el comité [...] darle un poco más de fuerza.” (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

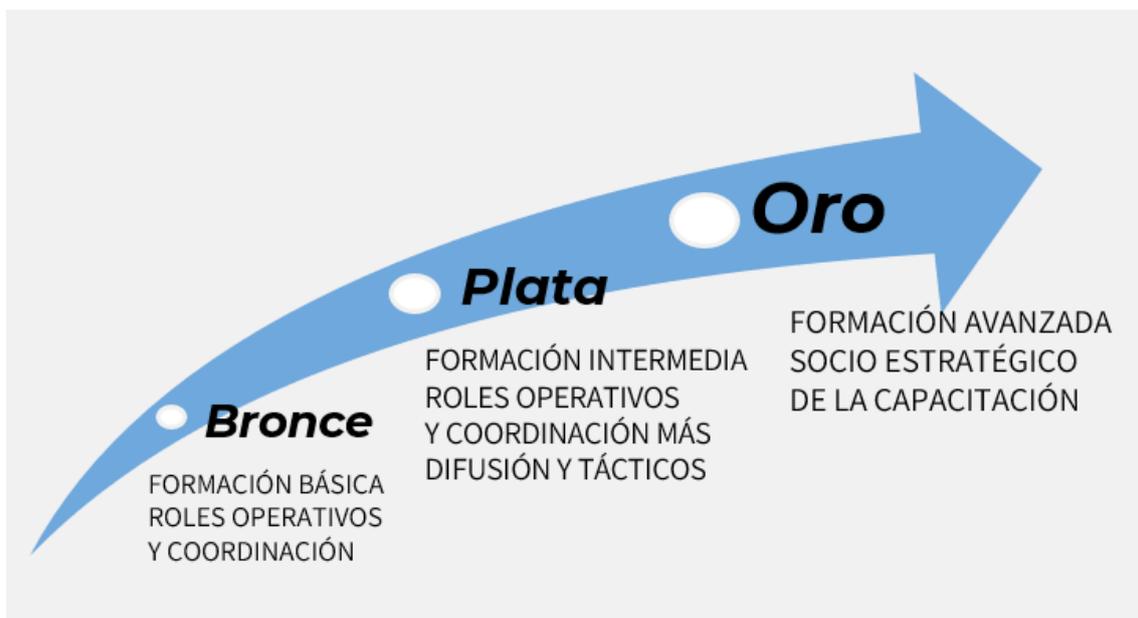
Fortalecer el CBC implica un proceso de maduración a transitar; una evolución que abarca la empresa, sus áreas de Gestión de Personas y Capacitación y el CBC.

Para guiar el proceso de maduración se sugiere implementar un sistema de certificación mediante resolución del SENCE, que diferencie el nivel de madurez similar al proceso de certificación del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, enmarcado en un proceso de mejoramiento continuo.

De esta forma, habría tres niveles de madurez para un CBC: bronce, plata y oro, dependiendo de dos variables:

- (1) Nivel de formación acreditada y cursos asociados para los miembros del CBC
- (2) Rol y aporte del CBC a la capacitación y formación.

Figura 8: Ejemplo Modelo Certificación CBC



CBC Nivel	Nivel de Formación Acreditada	Cursos Asociados	Rol y Aporte
Bronce	Básica, destinada a ejercer labores operativas y de coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> • Ley SENCE. • Manual operación CBC. • Construcción de planes de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Roles operativos y de coordinación.
Plata	Intermedia, destinada a ejercer labores operativas, de coordinación y, adicionalmente, de intermediación y difusión.	<ul style="list-style-type: none"> • Ley SENCE. • Manual operación CBC. • Construcción planes de capacitación. • Diseñar y gestionar indicadores de capacitación. • Estrategias y prácticas de difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Roles operativos y de coordinación, más de intermediación y difusión.
Oro	Avanzada, destinada a ejercer labores operativas, de coordinación, intermediación, difusión y, adicionalmente, de socio estratégico de las áreas de capacitación de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Ley SENCE. • Manual operación CBC. • Construcción planes de capacitación. • Diseñar y gestionar indicadores de capacitación. • Estrategias y prácticas de difusión. • Productividad y empleabilidad, focos de la formación en Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Roles operativos, de coordinación, intermediación y difusión más de apoyo y socio estratégico de las áreas de capacitación de las organizaciones. • Cumple con al menos el 70% de las características detalladas en el Cuadro: Características de un CBC con nivel de madurez Oro.

Fuente: Elaboración Propia.

Este proceso de certificación busca instalar los siguientes aspectos esenciales:

- 1.** Posibilitar una ruta estructurada de desarrollo y aprendizaje del CBC, apoyada por instituciones orientadas a entregar esa formación y apoyo de manera focalizada y permanente a sus miembros y al CBC.
- 2.** Traducir la recomendación de institucionalizar el CBC en una ruta de desarrollo que entregue una guía tanto para los comités como para quienes deben asumir un rol de apoyo y orientación para la empresa, organizaciones y trabajadores/as en la gestión de la capacitación.
- 3.** Instalar un mecanismo de reconocimiento y difusión, ya que al avanzar y acreditar un mayor nivel de madurez, el CBC es reconocido en ceremonias difundidas tanto interna como externamente. Dicha difusión podría extenderse más allá de la empresa y ser nacional (mediante la participación del CNC) o regional (a través del CRC respectivo). Así, el CBC galardonado se constituye en ejemplo a seguir, transformándose en embajador de mejores prácticas.
- 4.** Conectar a distintas instituciones del Estado con entidades privadas, potenciando el intercambio de buenas prácticas.

Dado que el proceso de certificación ha sido implementado por las mutualidades desde hace varios años para los comités paritarios, adoptar un sistema similar para el CBC tendría un costo bajo de diseño e implementación, sólo limitado a las necesarias adaptaciones. El rol de la mutualidad para el comité paritario sería ejercido por la OTIC para el CBC correspondiente.

Se sugiere que SENCE emita una resolución creando el proceso de certificación para el CBC.

Características propuestas de un CBC con Nivel de Madurez Oro:

- 1.** Participación activa: Los miembros del comité cuentan con una participación activa y efectiva en la definición de los planes de capacitación y en los temas de formación de la empresa.
- 2.** Diagnóstico de necesidades: El comité apoya y está atento para identificar las necesidades de capacitación tanto a nivel individual como colectivo en la empresa. Esto permite focalizar los esfuerzos en áreas que realmente requieren fortalecimiento, en el entendido que ellos, como trabajadores/as, conocen esas brechas.
- 3.** Planificación estratégica: El CBC contribuye activamente a que la capacitación esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y las necesidades del mercado laboral. El comité debe contribuir a planificar de manera estratégica las acciones formativas para lograr un impacto positivo y sostenible.
- 4.** Diversidad de temas: El comité es capaz de considerar una variedad de temas para la capacitación, incluyendo habilidades técnicas, competencias laborales, desarrollo personal y liderazgo, necesidades del mercado laboral futuro y reconversión laboral, entre otros.
- 5.** Acceso a la capacitación: El accionar del CBC, en conjunto con la empresa, permite que todos los trabajadores, sin importar su nivel jerárquico o posición laboral, tengan igualdad de oportunidades para acceder a la formación ajustada a su perfil.
- 6.** Evaluación y seguimiento: Es capaz de establecer mecanismos de evaluación y seguimiento para medir el impacto y efectividad de los programas de capacitación; esto le permite medir su efectividad y realizar ajustes necesarios.
- 7.** Recursos adecuados: El CBC y la empresa deben asegurar que se destinen los recursos necesarios para llevar a cabo los programas de capacitación de manera exitosa.
- 8.** Transparencia y rendición de cuentas: La toma de decisiones y los procesos deben ser transparentes, y los resultados obtenidos deben ser comunicados a los trabajadores/as y partes interesadas.
- 9.** Permanencia y continuidad: El comité debe funcionar de manera continua y sostenida en el tiempo para lograr un impacto real en la capacitación de los trabajadores/as.
- 10.** Actualización y adaptación: El comité debe estar abierto a adaptarse a los cambios del entorno laboral y a las necesidades emergentes, lo que incluye estar al tanto de las nuevas tecnologías y tendencias en el mercado laboral.
- 11.** Inclusión y diversidad: El comité y la empresa deben promover la inclusión y diversidad en los programas de capacitación, asegurando que todos los trabajadores/as, independientemente de su género, edad, origen o condición, tengan igualdad de acceso a la formación laboral.

- 12.** Relacionamiento público-privado y conexión con el CRC: El comité es capaz de fomentar la colaboración entre el sector público y privado para desarrollar programas de capacitación conjuntos. Estas alianzas pueden facilitar el acceso a recursos y experiencia, así como también asegurar la relevancia de los programas de formación en relación con las necesidades del mercado, las expectativas y necesidades del sector de la industria en que actúa la empresa y los requerimientos y necesidades vinculados a la realidad regional.
- 13.** Educación en habilidades digitales y automatización: El comité, en coordinación con la empresa, es capaz de poner énfasis en la capacitación en habilidades digitales, dada la creciente digitalización de la economía y del mercado laboral, buscando, de esa forma, garantizar que los trabajadores/as tengan las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios tecnológicos y aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital y la automatización de procesos.
- 14.** Capacitación en prevención de riesgos laborales: Se interesa en promover la formación en prevención de riesgos laborales para mejorar la seguridad y la salud en el trabajo. El comité se vincula y coordina activamente con el Comité Paritario de Higiene y Seguridad.
- 15.** Certificación de competencias laborales: El comité conoce y es capaz de identificar oportunidades para proponer o establecer sistemas de certificación de competencias laborales que permitan reconocer formalmente las habilidades adquiridas por los trabajadores/as mediante la capacitación. Esto facilita la movilidad laboral y el reconocimiento de la experiencia y la formación de los trabajadores/as, tanto al interior de la empresa como en el sector industrial o la región de la que forma parte, siempre enmarcado en las orientaciones y recomendaciones del CRC.
- 16.** Promoción de la formación continua: El comité, en conjunto con la empresa, fomentan una cultura de aprendizaje y desarrollo profesional continuo. Sustentan su accionar en el principio que la capacitación no debe ser vista como una actividad puntual, sino como un proceso permanente que impulse la mejora constante de las habilidades y conocimientos de los trabajadores/as.
- 17.** Campañas de concientización: El comité es capaz de sugerir y/o realizar campañas de concientización sobre la importancia de la capacitación y el desarrollo profesional. Estas campañas pueden fomentar una cultura de aprendizaje continuo y motivar a los trabajadores/as y a la empresa a invertir en el desarrollo personal y profesional o a realizar los ajustes y mejoras en esos sistemas.
- 18.** Mejoramiento continuo: El comité, en conjunto con la empresa, son capaces de generar una forma de operar basada en el mejoramiento continuo de su gestión.

4.3 Del Alcance

4.3.1 Subir de 15 a 50 Trabajadores/as el Requisito para Exigir Constitución del CBC, dando Soporte para Capacitación

“Somos tan pocos, por ejemplo, sabes, yo voy a hacer un curso, voy a estar [...] ni siquiera sé cómo es la modalidad, son cursos online, no sé, no me puedo desconectar de las otras cosas, no sé, así funcionamos muchos, muchas pymes en este país, no sé, no me da como para tener una persona que se encargue de eso.” (Empresa pequeña, sin CBC)

Las empresas de baja dotación no cuentan con personal ni estructura organizacional específica para abordar temas de capacitación ni para constituir un comité.

Por lo tanto, se propone subir de 15 a 50 trabajadores/as el requisito para exigir la constitución del CBC y a la vez proveer iniciativas de asesoría y apoyo en temas de capacitación por parte de SENCE y las OTICs.

Esta propuesta está enmarcada en las iniciativas anunciadas por la Unidad de Gestión de MiPymes y empleadores del SENCE, cuyos objetivos señalados durante 2023, a propósito de la promulgación de la Ley de las 40 horas, son: *“trabajar hacia el aumento de la productividad y de la empleabilidad a través del desarrollo de competencias en las micro, pequeñas y medianas empresas”*. Los acuerdos alcanzados con los gremios de MiPymes son:

- Modificación organizacional del SENCE con perspectiva pro MiPyme y diálogo social permanente con gremios.
- Fortalecimiento de capacitación gratuita para MiPymes.
- Modificaciones a normativa para acercar la Franquicia Tributaria a las MiPymes.
- Revisión de mejoras estructurales a la Ley SENCE.

La propuesta de subir de 15 a 50 trabajadores/as el requisito para exigir la constitución del CBC requiere una modificación legal. Se sugiere que SENCE prepare la presentación del proyecto de ley por parte del Ejecutivo al Congreso, previa validación por el CNC.

La propuesta de proveer iniciativas de asesoría y apoyo en temas de capacitación se implementaría por medio de una resolución de SENCE, previa validación por el CNC y los CRC y diálogo con las OTIC.

De esta manera se estarían abordando los temas de capacitación de manera focalizada, sumando esfuerzos y energías para potenciar la capacitación como herramienta de mejora de la productividad y empleabilidad de los trabajadores/as, en vez de continuar generando esfuerzos en instalar un mecanismo como el CBC que, para la etapa de desarrollo y requerimientos que tienen las microempresas, no se logra visualizar como una instancia que agregue valor.

4.4 Operacionales

4.4.1 Definir Lineamientos Operacionales del CBC

“Efectivamente es un requisito establecido por la normativa, pero no hay cultura de generar este tipo de comité, hay mucho desconocimiento de cómo se hace. [...] ninguna de las partes o de los líderes conocen los procesos o el procedimiento cómo llevar a cabo o cómo ejecutar la creación de un comité bipartito.” (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

“El rol del comité bipartito no es muy bien considerado, siento que acá internamente es un trámite [...] activamente no participa, si nos gusta juntarnos, o sea, por procedimiento hay que juntarse una vez al año en diciembre, esa es nuestra reunión con los tres comités, es una instancia de media hora, donde nosotros transmitimos, les preguntamos a ellos qué han visto, le han preguntado a ellos qué sensación tienen de las capacitaciones que se hacen [...] pero en esa instancia que es donde estamos todos los que hablamos de capacitación, no hay mucho feedback tampoco del comité.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

“Me gustaría también [...] recomendaciones para operar, en términos de las reuniones de los contenidos, qué cosas se pueden obtener, cómo difundir la existencia para que tenga más peso, ese tipo de cosas me gustaría conocer.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Entonces queda un poco a la discreción de cada empresa, la visión (del CBC), pero creo que si queremos que esto sea para todos, no puede quedar a la discreción de una persona, yo puedo ser muy criteriosa, pero otras personas no, si yo no estoy, la otra persona tiene que ocupar o considerar al comité de la misma manera o mejor, no a la discreción o a la voluntad.” (Empresa grande, con CBC y con Sindicato)

“Yo creo que no tiene muchas restricciones, o sea, cómo tan fácil cumplir así no más, yo siento que falta más que el resultado de tenerlo, enfocarse en el proceso, de estar más pendientes si se reunieron o no, o si salieron acuerdos, o no, que hicieron después de eso, que se te exija qué a partir de eso.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

A partir de la definición del propósito del CBC, es importante optimizar su funcionamiento para mejorar su efectividad. Para ello, es necesario establecer lineamientos para cada aspecto de su operación y difundirlos claramente a empresas y trabajadores/as.

Durante el presente estudio, tanto en la recopilación de información primaria como secundaria, no fue posible encontrar un manual o guía de operación o funcionamiento actualizado que habilite en forma efectiva el accionar del CBC. El manual encontrado (sin información del año de su creación) replica el contenido de la ley en términos de la obligatoriedad de su constitución, enuncia las dos funciones que le competen, explica la conformación del comité y el cómo se toman decisiones.

No fue posible identificar lineamientos que indiquen qué información el CBC debe recopilar y analizar para entender y validar las necesidades de la empresa (asociadas a la productividad) y de los trabajadores/as (asociadas a la empleabilidad), qué indicadores de desempeño de acciones de capacitación planificadas deberían monitorear y analizar, qué interlocutores deberían consultar y

con qué contrapartes deberían interactuar, en qué temas deberían educarse para convertirse en asesores de capacitación, y de esta forma agregar valor a la empresa en los procesos de detección de necesidades, diseño y confección del programa anual de capacitación.

En resumen, no existe un marco metodológico y operacional para el CBC, lo que contribuye a su precaria existencia y baja contribución a la capacitación de los trabajadores/as y de la empresa.

Por lo tanto, se recomienda que a través del diálogo tripartito al seno del CNC se genere un comité técnico que se aboque a diseñar lineamientos operacionales que permitan una gestión efectiva del CBC.

Se sugiere que la Directora Nacional del SENCE, en su rol de dirección de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Capacitación, instruya la formación del comité técnico señalado.

Se sugiere que el comité técnico aborde los siguientes aspectos; algunos han sido mencionados en recomendaciones anteriores y son incluidos sólo para facilitar la referencia.

1. Propósito del CBC

Tal como se detalló en la recomendación sobre la institucionalidad, es fundamental darle un propósito a la existencia del CBC. Las personas, al entender por qué están siendo convocadas a integrar el comité, deberían tener un mayor interés y motivación para contribuir.

2. Beneficios y valor agregado del CBC

Articular el beneficio de tener un CBC y su aporte de valor es, junto al propósito, fundamental al inicio de los lineamientos.

3. Diálogo social como catalizador del accionar del CBC

Como sugiere la recomendación sobre la institucionalidad, los lineamientos deberán describir el diálogo social como medio para que el CBC materialice su propósito.

4. Atribuciones, roles y responsabilidades del CBC

Desarrollar claramente las atribuciones, roles y responsabilidades del CBC, no dejando a la interpretación o estilo de relacionamiento que tenga cada empresa o contraparte de Recursos Humanos.

El lineamiento debe definir claramente los roles del CBC y cómo desarrollarlos, así mismo los roles de cada miembro del CBC y lo que se espera de ellos en términos de participación.

Es necesario clarificar la forma en que la administración de la empresa debe relacionarse con el CBC y su relevancia para un mejor funcionamiento en la capacitación.

Se debe clarificar el rol del CBC en las distintas etapas de la empresa y cómo la capacitación puede ayudar a enfrentar sus desafíos:

- Elaboración de planes de capacitación (anual, semestral o trimestral) vinculados a la estrategia de la empresa.
- Ajustes en la implementación de los planes por diversas contingencias organizacionales.
- Participación del CBC en planes de formación para la reconversión laboral.
- Participación del comité en planes de formación para la adecuación o redefinición de funciones.
- Establecimiento de planes de formación para hacer frente a desafíos organizacionales emergentes (por ejemplo, cambios en los mercados, generación de nuevas tecnologías).
- Asesoría a la dirección de la empresa en temas de capacitación, integrando la formación a la resolución de los desafíos de la empresa.
- Análisis, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión de capacitación.

5. Procesos del CBC

Organizar la gestión del CBC en base a procesos. El presente estudio aporta un desarrollo inicial de los procesos del CBC.

6. Ruta de desarrollo del CBC

La recomendación sobre certificación del CBC indica que se debiera desarrollar el concepto ruta de desarrollo del CBC que refleje su evolución hacia un mayor nivel de madurez en su implementación y nivel de contribución a las organizaciones y que, al mismo tiempo, los certifique.

7. Mecanismos para fomentar el involucramiento de la alta dirección en la capacitación y su compromiso con el CBC

Como se ha mencionado, el CBC opera mejor cuando cuenta con el compromiso de la Alta Dirección de la empresa. Esto debería ser destacado por el CNC como parte del análisis estratégico para realzar el posicionamiento del CBC en el sistema de capacitación, según la recomendación Institucional.

El compromiso de la Alta Dirección con el CBC se refleja en las siguientes buenas prácticas:

- Participación de la Alta Dirección en la constitución del CBC.
- Participación de la Alta Dirección en el diseño y difusión de los planes de capacitación.
- Monitoreo periódico de la gestión de la capacitación y del CBC, mediante la revisión de resultados de indicadores de gestión.



8. Criterios de selección de los integrantes del CBC

Uno de los factores de éxito en la implementación del CBC tiene que ver con las personas que son seleccionadas para integrarlo, lo que fue mencionado frecuentemente durante las entrevistas de este estudio.

Dado lo anterior, se recomienda establecer criterios de selección de los integrantes del CBC incluyendo:

- Interés por participar en el comité
- Liderazgo reconocido al interior de la empresa
- Interés por temas de capacitación
- Capacidad de influir en los demás
- Buenas relaciones interpersonales tanto con trabajadores/as como directivos
- Comunicación efectiva, asertividad y capacidad de diálogo
- Innovación
- Conocimiento de las áreas de la empresa
- Resolución de conflictos

9. Capacitación a los integrantes del CBC

Una vez seleccionados los miembros del CBC, tanto de los representantes de la empresa como de los trabajadores/as, es importante entregarles conocimientos para que cumplan sus roles de manera efectiva. Las entrevistas de este estudio destacaron la imposibilidad de asignar un rol validador, evaluador y asesor a un comité que, a pesar de lo planteado en la legislación respecto de

sus funciones, no cuenta con ningún tipo de estructura de apoyo y formación concreta en temas de capacitación y desarrollo de los trabajadores. En síntesis, se genera un desbalance importante entre la expectativa que se tiene del CBC y los recursos con los que es dotado, desde el Estado y desde la empresa a la que pertenece. Es crucial, por lo tanto, potenciar el entendimiento y comprensión de los procesos de capacitación de quienes integran el comité, a fin de cumplir con su propósito.

La formación debe integrar elementos globales de gestión de capacitación, especialmente para la revisión y la formulación de planes de capacitación, y entregar orientaciones de cómo los miembros del comité pueden apoyar a las áreas de capacitación de la empresa que permitan enriquecer los planes de capacitación.

Se sugiere que dicha formación tenga tanto un proceso de inducción como de capacitación periódica cuya matriz de cursos, en modalidad e-learning y presencial, cubra, al menos, los siguientes temas:

- Ley SENCE. Conceptos legales que sustentan la capacitación y el CBC en Chile
- Propósito del CBC y manual de operación
- Diálogo social
- Conceptos y ciclo de gestión de la capacitación
- Diseño, construcción, seguimiento y evaluación de planes de capacitación
- Definición y gestión de indicadores de capacitación
- Rediseño de cargos, reconversión laboral y reentrenamiento
- Conceptos y metodologías de formación en aula y en el puesto de trabajo
- Proceso de certificación de competencias laborales
- Estrategias y prácticas de difusión
- Tendencias del mercado laboral y necesidades de formación
- Productividad, empleabilidad y reconversión laboral, focos de la formación en Chile

10. Mecanismos para establecer reuniones estructuradas y periódicas

El presente estudio identificó que, en general, las empresas solo cumplen el mínimo legal de una reunión anual del CBC. No hay criterios comunes para establecer formalidad, contenido ni periodicidad de las reuniones, incluyendo levantamiento de acta y seguimiento de acuerdos.

Por lo tanto, se recomienda que los lineamientos formalicen las reuniones del CBC incluyendo temas a abordar y periodicidad, ajustándose de acuerdo a la realidad de cada empresa. Se sugiere

realizar al menos tres reuniones anuales: (1) constitución y planificación; (2) seguimiento de acuerdos; y (3) evaluación con indicaciones sobre los contenidos de los temas a tratar, incluyendo: análisis de planes de capacitación, actualización de la capacitación al interior de la empresa y validación del plan.

11. Información presupuestaria

Las entrevistas del presente estudio evidenciaron falta de información presupuestaria del proceso de capacitación.

Se recomienda que los lineamientos expliquen el funcionamiento de la franquicia tributaria, entreguen recomendaciones acerca de la optimización de su uso y aborden la gestión del presupuesto anual de capacitación de la empresa.

12. Procesos para establecer programas de capacitación

Los lineamientos deberán describir el proceso para establecer programas anuales de capacitación.

13. Indicaciones para empresas con más de un CBC

Los lineamientos deben contemplar indicaciones para empresas multi-RUT que, por lo tanto, deben contar con más de un CBC, incluyendo:

- Elección de los miembros del comité en organizaciones que cuentan con más de un sindicato.
- Constitución de más de un CBC por empresa, asegurando que los comités compartan prácticas de trabajo, interactúen adecuadamente e intercambien información en función de un propósito y objetivos comunes.
- Para organizaciones grandes, asegurar que el CBC se conforme con representantes de las distintas áreas de la empresa y de los distintos sindicatos.
- En el caso de empresas que forman un holding, dar la opción de constituir un solo comité que cuente con representantes de las distintas empresas.

14. Autorizar la creación de más de un CBC en organizaciones con centros de trabajo en varias regiones

La Ordenanza 1677 de la Dirección del Trabajo indica que "*sólo procede constituir un Comité Bipartito de Capacitación por empresa, cualquiera sea el número de establecimientos que ésta posea y el lugar donde se encuentran ubicados*".³³

Varias entrevistas del presente estudio plantearon la necesidad de considerar la realidad de cada empresa, particularmente en casos que cuentan con una dispersión geográfica importante y con

33 Dirección del Trabajo ORD.: N°1677/98, 14 de abril del 1998.

centros de trabajo distribuidos en diversas localidades, con contextos distintos y que enfrentan mercados laborales diferentes. Tales empresas tienen demandas de capacitación diferenciadas. Para que el CBC pueda validar los planes de capacitación, sus integrantes deben conocer las realidades locales.

Por lo tanto, se recomienda que SENCE considere la posibilidad de permitir la existencia de un comité por centro de trabajo si la empresa tiene presencia en más de una región del país.

15. Mecanismos de renovación de los integrantes del CBC

Varias entrevistas del presente estudio señalaron que al no haber renovación de los integrantes del CBC, la capacitación tiende a estancarse.

Se recomienda que los lineamientos consideren que los integrantes del CBC sirvan durante 3 años con la posibilidad de una reelección, facilitando de tal forma la renovación del comité.

16. Articulación del CBC con organismos de apoyo

Los lineamientos deberán especificar la interacción del CBC con la OTIC como organismo de apoyo, según lo sugerido en la recomendación al respecto.

4.4.2 Diseñar y Difundir el Manual del CBC

“Quizás si falta más difusión de qué es el comité bipartito. Eso sí, absolutamente creo que falta esa difusión de parte del mismo comité y de parte nuestra también, como en nuestros medios internos, porque generalmente lo hacemos cuando partió el comité, cuando dimos a conocer una elección, pero falta, yo creo, reforzamiento.” (Empresa grande, con CBC y con Sindicato)

Tener definidos los lineamientos operacionales, según la recomendación anterior, no es suficiente sin comunicarlos a sus integrantes y a los trabajadores/as.

En esta línea, se sugiere diseñar y difundir el **Manual del CBC**.

El Manual del CBC sería utilizado por la empresa, el CBC, los organismos asesores tales como la OTIC y cualquier persona que requiera conocer detalles de la implementación del CBC. Sería el material central de la malla de capacitación de integrantes del CBC.

Se sugiere que los contenidos del Manual del CBC sean los siguientes:

- Propósito del CBC
- Beneficios y valor agregado del CBC
- Ley SENCE. Conceptos legales que sustentan la capacitación y el CBC en Chile
- Diálogo social como catalizador del accionar del CBC
- Atribuciones, roles y responsabilidades del CBC

- Procesos del CBC
- Ruta de desarrollo del CBC
- Criterios de selección de los integrantes del CBC
- Capacitación a los integrantes del CBC
- Mecanismos de renovación de los integrantes del CBC
- Mecanismos para fomentar el involucramiento de la alta dirección en la capacitación y su compromiso con el CBC
- Articulación del CBC con organismos de apoyo
- Mecanismos para establecer reuniones estructuradas y periódicas
- Información presupuestaria
- Conceptos y ciclo de gestión de la capacitación
 - » Diseño, construcción, seguimiento y evaluación de planes de capacitación
 - » Definición y gestión de indicadores de capacitación
 - » Conceptos y metodologías de formación en aula y en el puesto de trabajo
 - » Estrategias de difusión
- Rediseño de cargos, reconversión laboral y reentrenamiento
- Proceso de certificación de competencias laborales
- Tendencias del mercado laboral y necesidades de formación
 - » Productividad, empleabilidad y reconversión laboral, focos de la formación en Chile
- Indicaciones para empresas con más de un CBC
- Organizaciones con centros de trabajo en varias regiones
- Mejoramiento continuo de buenas prácticas del CBC

Una vez elaborado, se sugiere realizar diversas instancias de difusión del Manual del CBC a nivel nacional y regional mediante:

- Acceso digital al Manual del CBC a través de la página web de SENCE
- Charlas presenciales
- Cursos en línea
- Visitas técnicas por parte del SENCE
- Difusión del Manual del CBC a nivel nacional y regional reforzando el rol clave de la Alta Dirección y trabajadores/as
- Intercambiar experiencias en temas de capacitación (lo pienso, lo hago, lo comparto)

4.4.3 Mejorar Incentivos a la Gestión del CBC

“Quizás pensar en que si se incrementa el incentivo, creo que obviamente es súper bien recibido que se incremente y todo.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Varias entrevistas del presente estudio destacaron que el incentivo tributario asociado al CBC no es atractivo dado el monto del aporte y lo engorroso de su tramitación. Por ello, muchas empresas han optado por no ocupar la franquicia tributaria en sus cursos.

Por lo tanto, se recomienda, a nivel de empresa, aumentar la franquicia tributaria conectando con la madurez del CBC:

Figura 9: Propuesta de Cambio de Franquicia Tributaria

Categoría CBC	% Franquicia x hora	% Franquicia Total
Bronce	20%	1%
Plata	25%	1,25%
Oro	30%	1,5%

Fuente: Elaboración Propia

Se recomienda, a nivel de trabajadores/as, otorgar fuero a un representante de los trabajadores/as en el CBC, al igual que ocurre con el Comité Paritario de Higiene y Seguridad. El beneficiario del fuero será designado por los propios representantes y su duración coincidirá con la duración del servicio en el comité. Así mismo, que los miembros del comité puedan tener acceso a cursos como diplomados o formación especializada sobre todo en temas de capacitación.

Las recomendaciones a nivel de empresa y de trabajadores/as requieren una modificación legal, por lo que se sugiere que SENCE prepare la presentación del proyecto de ley por parte del Ejecutivo al Congreso, previa validación por el CNC.



4.5 Transversales

Si bien el foco del presente estudio es proponer recomendaciones para mejorar el uso y efectividad del CBC, las entrevistas identificaron varias sugerencias transversales para consideración del SENCE en su rol en el sistema de capacitación.

4.5.1 Permitir Flexibilidad en Duración de Planes de Capacitación

Las empresas enfrentan cambios en el mercado que requieren una gestión flexible. Dado lo anterior, se recomienda que SENCE permita la posibilidad de considerar planes de capacitación trimestrales y semestrales para acceder al beneficio tributario, en la medida que cuenten con la validación del CBC. Esta recomendación requiere una modificación legal, por lo que se sugiere que SENCE prepare la presentación del proyecto de ley por parte del Ejecutivo al Congreso, previa validación por el CNC.

4.5.2 Incorporar Autoaprendizaje en la Oferta del SENCE

Los cambios generacionales que la fuerza laboral ha experimentado en la última década han traído oportunidades para el desarrollo de la formación y la empleabilidad. Ha surgido el concepto de capacitación como aprendizaje continuo, que no depende sólo de la empresa sino también del trabajador/a como principales responsable de diseñar su propia carrera profesional.

Si bien este hallazgo proviene de empresas más grandes y aquellas con foco tecnológico, que cuentan con mayor madurez en el desarrollo de mallas de formación con foco en generaciones más jóvenes, fomentando el autoaprendizaje para potenciar el desarrollo individual y la retención del talento, se está convirtiendo en un nuevo pilar estratégico de la capacitación.

Por lo tanto, se recomienda que SENCE considere autorizar, mediante resolución, el uso de la franquicia tributaria en iniciativas de autoaprendizaje.

4.5.3 Ampliar Cobertura de Cursos por parte del SENCE

“Ahora hay tanta plataforma [...] que son plataformas online que son más baratas y tienes cursos ilimitados por los planes de empresa y no necesita ningún código SENCE, no lo puedes ocupar con ellos, entonces, al final acá se opta.” (Empresa grande, con CBC y sin Sindicato)

“Tenemos gente haciendo diplomados, gente haciendo cursos especializados y ahí, les compramos unos cursos especializados para ellos, que necesitan, que hay una plataforma donde son cursos online, cursos de todos los precios, hay cursos muy baratos, desde 1000 pesos para arriba, si los pillamos en promoción, nosotros siempre estamos mirando esa página para encontrar esos cursos y ellos son felices con eso, porque por el lado de SENCE no hay cursos de ese nivel de especialización que necesitan ellos.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

El presente estudio identificó nuevas tendencias de capacitación, destacando el uso de plataformas online de aprendizaje, tales como LinkedIn Learning, Coursera, Udemy, MIT Open Learning, edX, UBITS, entre otras. Varias empresas han integrado estas plataformas a su formación ya que aportan flexibilidad y permiten la autogestión por parte de los trabajadores/as, permitiéndoles elegir, a demanda, entre cursos presenciales o en línea vía internet en el momento que cuenten con disponibilidad.

Las entrevistas con empresas del área tecnológica indicaron que, al operar en un rubro en permanente actualización, es necesaria una constante capacitación para estar al día con los nuevos avances tecnológicos. Sin embargo, la oferta de cursos específicos de tecnología por parte de OTEC, acreditados por SENCE, es baja y no satisface sus necesidades de capacitación.

Por lo tanto, se recomienda que SENCE considere tomar acción proactiva el evaluar (en base a criterios predefinidos) y autorizar algunas de estas plataformas online como beneficiarias de la FT y hacer campaña para que se integren la oferta de cursos SENCE aquellos que son más específicos o internos de las empresas.

4.5.4 Generar Indicadores de Desempeño de Capacitación

El presente estudio no encontró información de indicadores de gestión de capacitación con franquicia tributaria contratada que permitiera entregar data sobre capacitación realizada, modalidades utilizadas, horas invertidas, temas tratados, tamaño de empresa y rubro para aportar en la toma de decisiones sobre la gestión de capacitación.

La digitalización de la gestión de la franquicia, como se ha indicado anteriormente, habilitaría la generación de indicadores de gestión.

La siguiente figura muestra la planilla de SENCE utilizada para que la empresa entregue su Programa de Capacitación.

Figura 10: Planilla SENCE Programa Capacitación



PLANILLA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN								
Razón Social de la Empresa:								
R.U.T.:								
Representante Legal:								
Domicilio Comercial:								
Teléfono:								
Contacto:								
E-mail:								
OTIC:								
Objetivo	Área de Empresa	Área del Curso	Especialidad (*)	N° de Participantes	Características Trabajadores	Trimestre (s) en los que se impartirá el curso	Utiliza Detección de Necesidades	OBSERVACIONES
Identificar y aplicar en base a las principales contingencias que plantea la legislación, sobre la responsabilidad civil y penal respecto a los accidentes del trabajo o enfermedades laborales.	Finanzas	1, 3, 9		22	1, 2, 3, 4, 5	II y III	NO	Capacitaciones programadas según requerimiento desde el ministerio de salud a través de la norma Técnica de Programas residenciales

Fuente: SENCE

Sin embargo, la planilla es editable, lo que redundaría en que el ingreso de datos no sea uniforme, y la versión final es usualmente entregada en formato PDF, lo que dificulta la recopilación y el análisis de datos.

Se recomienda, por lo tanto, la digitalización de la información de SENCE como primer paso para diseñar indicadores de gestión de capacitación.



| 5. Conclusión

Contar con personas capacitadas, con conocimientos y habilidades para enfrentar la complejidad de los desafíos del país, es clave para el desarrollo de Chile.

Las recomendaciones del presente estudio apuntan a generar un Comité Bipartito de Capacitación empoderado y proactivo que juegue un rol importante para potenciar en la empresa el valor de la capacitación, aportando, mediante un diálogo social fructífero, a la empleabilidad de los trabajadores/as, la productividad de la empresa y la reconversión laboral.

6. Anexos

ANEXO 1) Listado de Documentos revisados

ID	Título	Institución	Año del Documento
1	Ley-19.518_14-OCT-1997	BCN	1997
2	Dictamen 1935	Dirección del Trabajo, DT	1998
3	OIT - Dialogo Social	OIT	2007
4	Informe Final - Comisión Revisora del Sistema de Capacitación e Intermediación Laboral	Ministerio de Trabajo y Previsión Social	2011
5	El Sistema del Estatuto de Capacitación Chileno diseñado entorno a la empresa y los mecanismos legales que contempla para la promoción del diálogo social	Víctor Felipe Valdés Romero	2014
6	La experiencia de ChileValora CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y DIÁLOGO SOCIAL	OIT	2014
7	Manual para la gestión de la capacitación en las corporaciones de asistencia judicial	Gobierno de Chile	2015
8	Consulta Ciudadana de Comités Bipartitos de Capacitación	SENCE	2015
9	Diagnóstico, análisis y propuesta de mejora para el sistema de franquicia tributaria de capacitación en Sence desde una perspectiva de modernización del Estado	María Claudia Gilchrist Coro Tesis MGPP	2015
10	Estudio sobre la organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile. Informe Final	Centro de Sistemas Públicos, FCFM, Uchile	2015
11	Orientaciones Estrategia de Planificación Trienal de Capacitación	Servicio Civil	2016
12	Comités Bipartitos de Capacitación: Situación actual y proyecciones en un nuevo modelo de formación para el trabajo	Fundación Instituto de Estudios Laborales (FIEL)	2018

13	Reporte de resultados Primera consulta ciudadana	SENCE	2018
14	Estudio Comité Bipartito. Primer Informe de Avance.	FIEL	2018
15	Estudio Comité Bipartito. Segundo Informe de Avance.	FIEL	2018
16	Estudio Comité Bipartito. Seminario.	FIEL	2018
17	Estudio Comité Bipartito. Informe Final.	FIEL	2018
18	COMITÉ DE EMPRESA EUROPEO EVA	Akademie	2019
19	Bases de datos de Encuesta Laboral Informe de Resultados 2019	DT	2019
20	Presentación Funcionamiento Comité Bipartito de Capacitación	OTIC Franco Chileno	2020
21	Carpeta SENCE - Nuestro Plan de Capacitación	SENCE	2020
22	Comité de Empresa Europeo	Ministerio de Trabajo y Economía Social de España	2020
23	Marco legal de la capacitación laboral en Chile: evolución histórica y proyectos de modificación 2021.	Víctor Soto Martínez, BCN	2021
24	Comité Paritario y Comité Bipartito de Capacitación: Defensoría de la Niñez inicia procesos para instalar ambas instancias de participación laboral	Defensoría de la Niñez	2021
25	Comité Bipartito de Capacitación, todo lo que debes saber	RedCapacitación.cl	2021
26	¿Cuáles son las funciones del Comité Bipartito de Capacitación? - DT - Consultas	Dirección del Trabajo	2021
27	¿Cuál es el procedimiento para elegir a los representantes de los trabajadores al Comité Bipartito de Capacitación? - DT - Consultas	Dirección del Trabajo	2021
28	Capacita a tus trabajadores/as con financiamiento del Estado	SENCE	2022
29	Presentación Investigación CBC.	FIEL	2023
30	Agenda de Productividad	Ministerio de Hacienda - Chile	2023
31	Reglamento registro electrónico laboral	DT Diario Oficial, Ministerio del Interior y Seguridad Pública	2023
32	RELACIONES LABORALES POST-PANDEMIA - Presentación	Diario Financiero y Fundación Carlos Vial Espantoso	2023

33	Ministerio del Trabajo constituye el Consejo Nacional de Capacitación, uno de los compromisos de la Agenda de Productividad 2023 SENCE	Sence	2023
34	Consejo Regional de capacitación SENCE	Sence	2023
35	Registro Electrónico Laboral (REL) - DT - Consultas	DT	2023
36	Formato programa de capacitación CBC	-	Sin info
37	Comités Bipartitos de Capacitación - CELAH	Editorial Guía Previsional y Tributaria	Sin info
38	Instructivo para confección y presentación del programa de capacitación de los comités bipartitos	Sence	Sin info
39	Manual de Funcionamiento Comités Bipartitos de Capacitación	CELAH, por encargo del SENCE	Sin info
40	Modelo de acta de constitución de Comité Bipartito de Capacitación	Gobierno de Chile	Sin info
41	Pro-Cbc-02 Comité Bipartito de Capacitaciones PDF Votación Sindicato	Profisur	Sin info
42	Información para constituir un Comité Bipartito de Capacitación SENCE	Sence	Sin info
43	Registro de Comité Bipartito de Capacitación - DT - Consultas	DT	Sin info
44	Historia de la Ley N° 19.518 FIJA EL NUEVO ESTATUTO DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO	BCN	Sin info
45	Aprueba Reglamento CBC en Salud	Gobierno de Chile	Sin info

Actas Reuniones Comités Regionales de Capacitación

- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Arica, 26 de julio 2023
- 2da sesión Consejo Regional de Capacitación Arica, 01 de agosto 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Tarapacá, 26 de julio 2023
- 2da sesión Consejo Regional de Capacitación Tarapacá, 16 de agosto 2023
- 3ra sesión Consejo Regional Capacitación Tarapacá, 29 de agosto 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Antofagasta, 31 de julio 2023
- 2da sesión Consejo Regional de Capacitación Antofagasta, 29 de agosto 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Atacama, 18 de agosto 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Coquimbo, 11 de agosto 2023
- 2da sesión Consejo Regional de Capacitación Coquimbo, 8 de septiembre 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Valparaíso, 14 de septiembre 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación O'Higgins, 25 de julio 2023
- 2da sesión Consejo Regional de Capacitación O'Higgins, 16 de agosto 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Maule, 11 de agosto 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Ñuble, 31 de julio 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Biobío, 02 de agosto 2023
- 2da sesión Consejo Regional de Capacitación Biobío, 08 de agosto 2023
- 3ra sesión Consejo Regional de Capacitación Biobío, 25 de agosto 2023
- 4ta sesión Consejo Regional de Capacitación Biobío, 4 de septiembre 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Araucanía, 31 de julio 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Los Ríos, 21 de julio 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Los Lagos, 17 de julio 2023
- 1ra sesión Consejo Regional de Capacitación Aysén, 28 de julio 2023

ANEXO 2) Listado de Entrevistados/as

Entrevistas a 6 empresas

Entrevistado/a	Cargo	Empresa	Tamaño empresa
Lorena Abatte	Generalista de RRHH	Empresa Farmacéutica	Grande
Catalina Araya	Encargada de Desarrollo	Organizacional Tigabytes	Mediana
Liliana Asencio	HRM	Grid	Mediana
Lucía Baeza	Jefe de Capacitación y Desarrollo	Orizon	Grande
Felipe Barrera	Gerente Gestión de Personas	IKA	Mediana
Hans Barros	Generalista de Personas	Penta Vida	Grande
Stefhany Cabrera	Analista de RRHH	Tamatel SpA	Mediana
Lisbeth Casteo	RRHH	Alaya Digital Solutions	Pequeña
Jorge Contanzo	Subgerente de Personas	Biodiversa	Grande
Elena Escudero	Coordinador de Capacitación	Facultad de Medicina Universidad de Chile	Grande
Andrés Espinosa	Gerente General	Decre Chile SA	Pequeña
Rocío Falcón	Especialista de Desarrollo de Personas	Siderúrgica Huachipato	Grande
Camilo González	Jefa de Calidad y Excelencia Operativa	Saam Logistics SA	Mediana
Jacqueline Herrera	Gerente de Recursos Humanos	EFE	Grande
Pablo Iturbe	Fundador y Director	Tigabytes	Mediana
María Jara	Operaria	Empresa Farmacéutica	Grande
Dánisa Lonza	Líder de Personas y Cultura	Moov Media Group	Grande
Ximena Magüida	Jefa de Procesos	Saam Logistics SA	Mediana
Yesenia Matamala	Encargada Gestión de Personas	EMPORMONTT	Pequeña
Álvaro Moreno	Business Partner RRHH	Empresa Comercio	Grande
Paula Muñoz	Subgerente de Gestión de Personas	Caja 18	Grande
Marcela Naranjo	Sin información	Saam Logistics SA	Mediana
Patricia Olivares	Jefa de Capacitación	BAILAC	Grande
Sebastián Orrego	Jefe de Desarrollo Organizacional	Fiordo Austral	Grande

Karina Portilla	Generalista de Recursos Humanos	Saam Logistics SA	Mediana
Lorena Ramírez	Jefa de RRHH	Maletas Chile SpA	Grande
Victor Rocha	Subgerente de Personas	ACME Chile	Grande
Pía Rojas	Asistente de Capacitación	BAILAC	Grande
Angélica Sánchez Tafall	RRHH / Analista Senior Aprendizaje	Entel	Grande
Ana Sarmiento	Analista de Prevención de Riesgos y Administración	Tamatel SpA	Mediana
Ivania Severino	Consultora de Capacitación - OTIC	Entel	Grande
Sebastián Torres	Área de Implementación	Tamatel SpA	Mediana
Loreto Valenzuela	Administrativa	Agrícola Quinahue	Pequeña
Victoria Valenzuela	Jefe Gestión y Desarrollo de Personas	Corporación Municipal Melipilla	Grande
Alejandro Yon Araya	Prevencionista de Riesgos	Clínica Tarapacá S.A	Mediana
Mariana Zúñiga	Analista de Desarrollo Organizacional	Saam Logistics SA	Mediana

Entrevistas a Actores Relevantes

Entrevistado/a	Cargo	Entidad
Alberto Díaz	Dirigente Sindical y profesional del SENCE	CUT
Harold Espinoza	Jefe de Unidad de Planes y Sistemas del Depto. Inspección	Dirección del Trabajo
Jorge Meléndez	Jefe Departamento de Inspección	Dirección del Trabajo
Leonel Sepúlveda	Dirigente Sindical de Federación de Comercio	Federación de Comercio
Loreto Riquelme	Investigadores Estudio "Comités Bipartitos de Capacitación: Situación Actual y Proyecciones en un Nuevo Modelo de Formación Para el Trabajo". 2018	FIEL
Roberto Morales	Investigadores Estudio "Comités Bipartitos de Capacitación: Situación Actual y Proyecciones en un Nuevo Modelo de Formación Para el Trabajo". 2018	FIEL
Javier Martínez	Socio	Knowledge Works Ltda
Cristóbal Philippi	Gerente General	OTIC SOFOFA
Hans Hoffmann	Jefe de Gestión Normativa	OTIC SOFOFA
Susana Belmar	Agente Metropolitana	OTIC SOFOFA
Ilia González	Directora ejecutiva	Red de RRHH
Romanina Morales	Directora Nacional	SENCE
Andrés Contreras	Subdirector Nacional	SENCE
Cecilia Castañeda	Encargada Unidad Franquicia Tributaria	SENCE
Felipe McRostie	Jefe de la Unidad de Desarrollo Estratégico	SENCE
Francisca Mora	Jefa de Unidad de Gestión MIPYMES y Empleadores	SENCE
Grace Russel	Profesional Unidad de Gestión MIPYMES y Empleadores	SENCE
Andres Cabrera	Seremi del Trabajo y Previsión Social de Región de Los Lagos	Seremi Trabajo Región de Los Lagos
Nicolas Ratto	Jefe del Departamento de Prospección laboral	Subsecretaría del Trabajo
Patricio Venegas	Dirigente Sindical	Walmart

7. Material Complementario

1.	Experiencias Internacionales	86
2.	Resultados de la Encuesta Laboral 2019	92
3.	Resultados de empresas fiscalizadas y multadas por la dirección del trabajo asociado al CBC	103
4.	Análisis Uso de la Franquicia SENCE Asociada al CBC	106
5.	Levantamiento de Procesos Asociados a CBC	112
5.1	Constituir el Comité Bipartito de Capacitación	113
5.2	Crear Plan de Capacitación y su Validación por el CBC	116
5.3	Presentar Plan de Capacitación a SENCE	118
5.4	Ejecutar Plan de Capacitación y Usar Franquicia Tributaria	120
6.	Entrevistas a Actores Clave Etapa 1	122
6.1	Principales Hallazgos	123
6.1.1	Objetivo/Propósito CBC en el Contexto de la Capacitación	123
6.1.2	Conformación y Estructura CBC	125
6.1.3	Mirada de Diversos Actores	126
6.1.4	Expectativas del Estudio	128
7.	Principales Hallazgos Cualitativos Etapa 2	130
7.1	Visión sobre la Capacitación y el CBC en las Organizaciones	130
7.1.1	El Valor de la Capacitación desde Empleadores/as y Trabajadores/as	130
7.1.2	Capacitación en Negociaciones Colectivas	142
7.1.3	Visión sobre el CBC. Importancia y Valor del CBC	143
7.1.4	Gestión de la Capacitación y CBC	162
7.1.5	Impacto del CBC en la Organización	167
7.1.5.1	Diseño, Acuerdo y Evaluación del Plan de Capacitación	169
7.1.5.2	Asesoría	171

7.1.6	Conformación y Funcionamiento del CBC	172
7.1.6.1	Funcionamiento	175
7.1.7	Instituciones Vinculadas al CBC	178
7.1.7.1	Vinculación con SENCE	178
7.1.7.2	Vinculación con OTICs	180
7.1.7.3	Vinculación con la Dirección del Trabajo	180
7.1.8	Incentivos de Franquicia Tributaria	185
7.1.9	Comité Paritario de Higiene y Seguridad y Comité Bipartito de Capacitación	189
7.1.10	Iniciativas de Apoyo a la Capacitación de Empresas	195
7.1.11	Sugerencias para Incentivar el Uso del CBC	198
8.	Principales Resultados Cuantitativos Etapa 2	205
8.1	Métodos de Análisis Empleados	205
8.2	Análisis de Datos	207
8.2.1	Valoración sobre las Capacitaciones en las Organizaciones	207
8.2.2	Diálogo Social	213
8.2.3	Valoración SENCE	214
8.2.4	Incentivos Franquicia Tributaria	215
9.	Bibliografía	217



Experiencias Internacionales

Se realizó una búsqueda de entidades similares a los Comités Bipartitos de Capacitación y al sistema de capacitación, actualizando el estudio realizado por el equipo de la Fundación Instituto de Estudios Laborales (FIEL) en su informe de 2018 sobre la situación de los Comités Bipartitos de Capacitación¹. Cabe destacar que los entes analizados en dicho informe son instituciones a nivel nacional, regional o sectorial y por lo tanto no son directamente comparables con los Comités Bipartitos de Capacitación cuyo foco es la empresa. Las instituciones analizadas por FIEL serían comparables con el Consejo Nacional de Capacitación (CNC) o con el Consejo Regional de Capacitación (CRC).

El levantamiento de información de la primera etapa del actual estudio dio cuenta de que las instituciones analizadas por FIEL no presentaron cambios significativos en los últimos años en su estructura relacionada a la formación laboral y capacitaciones. A continuación, como ejemplo, se describe uno de los sistemas de capacitación.

1 FIEL. (2018). "Comités Bipartitos de Capacitación: Situación actual y proyecciones en un nuevo modelo de formación para el trabajo". Informe Final.

Costa Rica

El Instituto Nacional de Aprendizaje² (INA) tiene como propósito “*promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de las personas en todos los sectores de la producción*”, con el objetivo de lograr un progreso económico y de calidad de vida y laboral de los trabajadores/as. Este instituto ofrece cursos de capacitación y de formación profesional. Es una entidad tripartita con integrantes del gobierno, gerentes de empresas y trabajadores³.

Esta descripción es similar con la finalidad del CNC en Chile, pues ambos operan a nivel nacional y señalan las capacitaciones como un medio para alcanzar un mayor desarrollo. Sin embargo, el INA ofrece cursos, a diferencia del CNC, el cual es un Consejo para impulsar el cumplimiento de la política nacional de capacitación, sin realizar cursos. El INA se parece más a la política de capacitación que existía en Chile antes de la década del '70.

Colombia⁴, Brasil⁵, Argentina⁶ y México⁷, también poseen una estructura tripartita y funcionan a nivel nacional y/o regional. No obstante, se diferencian del CNC debido a que algunos imparten cursos de capacitación y formación profesional, están diferenciados por industria y/o entregan financiamiento a las empresas.

Otra diferencia importante con Chile es que las instituciones de Costa Rica, Colombia, Brasil, Argentina y México tienen incorporado un Sistema de Certificación, comparable a Chile Valora, lo que evidencia una estructura más integral, a diferencia que el CNC, SENCE y ChileValora son instituciones relacionadas pero independientes.

2 Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (s.f.). <https://www.ina.ac.cr/SitePages/Inicio.aspx>. Visitado el: 15/05/2023.

3 FIEL. (2018). “Comités Bipartitos de Capacitación: Situación actual y proyecciones en un nuevo modelo de formación para el trabajo”. Informe Final.

4 Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (s.f.). <https://www.sena.edu.co/es-co/Paginas/default.aspx> Visitado el: 15/05/2023.

5 Briasco, Irma. (2012). Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales. EuroSocial, Programa para la Cohesión en América Latina. <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1412243498-Informe%20SNCP%20BRASIL.pdf>. Visitado el: 15/05/2023.

6 Dirección de Fortalecimiento Institucional de Argentina (DFI). (2011). Consejos sectoriales tripartitos de formación continua y certificación de competencias. OIT. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/ConsejosSectoriales%202011.pdf. Visitado el: 15/05/2023.

7 CONOCER. (2019). El CONOCER y el Sistema Nacional de Competencias. Gobierno de México. <https://conocer.gob.mx/como-certifico-mis-competencias/>. Visitado el: 15/05/2023.

España, Alemania y Francia

En España y Alemania los Comités de Empresa Europeos (CEE) son responsables de asegurar que la voz de los trabajadores/as sea considerada en la toma de decisiones que afecten una dimensión comunitaria en la empresa. Los representantes del Comité deben ser informados y consultados al respecto, con antelación suficiente para que su opinión sea considerada⁸.

Dentro de las dimensiones comunitarias se encuentra la capacitación, teniendo los miembros del CEE derecho legal a su acceso formal. Sin embargo, existen ciertas limitaciones para los integrantes del CEE si desean hacer uso de la capacitación. Por ejemplo, los cursos deben estar relacionados con su labor o ayudarles a cumplir con su rol dentro del Comité. Además, es preciso coordinar los tiempos y presupuesto con la gerencia de la empresa. A pesar de esto, gozan de libertad de decisión e independencia respecto a sus acciones posteriores a la identificación de sus necesidades de formación, como la elección de los cursos a tomar, dentro del marco señalado⁹.

Cabe destacar que los CEE complementan y crean sinergias con los sindicatos. En Italia y Suecia, los integrantes del CEE son designados por los sindicatos¹⁰.

Los CEE poseen derechos de cogestión, de participación y de información, la cual es muchas veces confidencial, debiendo trabajar en conjunto con la directiva de la empresa, sin generar conflicto. Por otro lado, las organizaciones sindicales se ocupan de las negociaciones colectivas, objetivos sindicales, informar a los trabajadores/as, y éstas sí pueden (y muchas veces deben) entrar en conflicto laboral con la empresa¹¹, por ejemplo, llamando a huelga.

El estudio "Los Sindicatos en la República Federal de Alemania" del año 2012, señala que el Comité de Empresa Europeo: *"No es un órgano sindical, pero la cooperación entre el comité de empresa y los sindicatos representados en la empresa cuenta con el respaldo explícito de la ley"*.¹²

Francia unificó en el Comité Social y Económico (CSE) tres de sus organismos de representación de los trabajadores/as: el Comité de Empresa, Comité de Higiene, Seguridad y Condiciones de Trabajo y los Delegados de Personal¹³. Los sindicatos designan un cupo en el CSE y es posible que el CSE participe en negociaciones colectivas¹⁴. En Chile, esto sería similar a combinar el Comité Bipartito de Capacitación con el Comité Paritario de Higiene y Seguridad con representación sindical.

8 Ministerio de Trabajo y Economía Social (MITES) de España. (2018). FRANCIA DESCIFRANDO LA REFORMA DEL CÓDIGO DE TRABAJO. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/mundo/revista_ais/222/84.pdf.

9 Eva Akademie. (2019). COMITÉ DE EMPRESA EUROPEO. https://www.eva-akademie.de/fileadmin/website/projekte/europaeischer_betriebsrat/comite_de_empresa_europeo_es.pdf.

10 Ídem.

11 MITES. (2017). Relaciones Laborales Alemania Demanda Contra la Cogestión Alemana ante el Tribunal de Justicia Europeo. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/mundo/revista_ais/211/133.pdf.

12 Dribbusch, H. & Birke, P.(2012). Los sindicatos en la República Federal de Alemania: organización condiciones generales, desafíos. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/id-moe/09326.pdf>.

13 BCN. (2020). Participación de los trabajadores en la empresa en Alemania, Francia y España. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28580/1/BCN_Participacion_de_trabajadores_en_la_empresa_2020_edit.pdf

14 MITES. (2018). Francia: Descifrando la Reforma del Código de Trabajo. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/mundo/revista_ais/222/84.pdf

Singapur

En Singapur, los Comités de Capacitación (Company Training Committees, CTCs) son fomentados, establecidos, facilitados y financiados por la Federación Nacional Sindical.

Los CTCs fueron creados en abril de 2019 a partir de una iniciativa de la Federación Nacional Sindical (National Trades Union Congress, NTUC) de Singapur. NTUC es la única federación sindical en el país. Agrupa 58 sindicatos, 7 asociaciones gremiales, 12 empresas sociales y otros socios. NTUC fue establecido en 1961 para proteger a los trabajadores, transformar carreras, gestionar el costo de la vida, apoyar con resiliencia financiera y salud, y cultivar relaciones para familias¹⁵.

En 2019, NTUC se impuso una meta de establecer 1.000 CTCs a finales de 2022, beneficiando a unos 330.000 trabajadores¹⁶. El progreso a la meta fue sostenido. En noviembre de 2020, había 447 CTCs y 600 a febrero de 2021¹⁷; 800 a febrero de 2022¹⁸; y sobre 1.000 a diciembre de 2022¹⁹.

NTUC indica que los CTCs se componen de representantes de la empresa y de los trabajadores. Su enfoque es colaborativo y consultivo para:

- (1) identificar las habilidades necesarias y capacitación requerida para que empleados/as puedan apoyar la visión estratégica de la empresa en un contexto de transformación industrial;
- (2) coordinar esfuerzos para comunicar e implementar planes de capacitación para generar nuevas competencias, cerrar brechas existentes de habilidades y mejorar la productividad mediante capacidades técnicas, adaptativas y tecnológicas para cumplir la visión de la empresa para el futuro; y
- (3) promover e implementar planes de mejoramiento de la fuerza de trabajo, para que los empleados/as estén preparados para enfrentar la evolución de los cargos, permanecer relevantes con nuevas habilidades y tener resiliencia ante las nuevas formas de trabajar, posibilitando mejores empleos, mejor remuneración y mejor desarrollo de carrera.

15 National Trades Union Congress. (2023). Sitio web, Singapur.

16 Noble, Luz Wendy. (2019). "330,000 Workers to Benefit from NTUC's Company Training Committees." Singapore Business Review.

17 Ang, Jolene. (2021). "Firms Formed 600 Training Committees with NTUC, with the Aim to Transform Business and Workforce." The Straits Times, Singapore. 9 February 2021.

18 Abu Baker, Jalelah. (2022). "Budget 2022: S\$100 million to be Set Aside for NTUC's Efforts to Scale up Company Training Committees." Channel News Asia. 18 de febrero de 2022.

19 National Trades Union Congress. e2i. (2022). "From Collaborative Robots to Wage Increases: How Savvy Companies Are Giving their Transformation Plans a Boost." The Business Times. 30 de diciembre de 2022.

Las áreas de posible colaboración de los CTCs incluyen:

- (1) identificar cargos que están en riesgo de interrupción debido a la transformación industrial;
- (2) evaluar brechas en el desarrollo de habilidades;
- (3) mapear los nuevos requisitos de habilidades y competencias y las rutas de progreso de carrera de la fuerza de trabajo;
- (4) establecer programas relevantes de capacitación para apoyar que los empleados/as asuman nuevos roles;
- (5) hacer seguimiento del impacto de las habilidades y competencias adquiridas; y
- (6) llevar a cabo instancias de comunicación a los empleados/as para que acepten el cambio y adopten una mentalidad de aprendizaje a lo largo de su carrera laboral²⁰.

Si una empresa busca crear un CTC, debe acercarse a NTUC, que a través de su departamento de capacitación y transformación le acompañará a diseñar una hoja de ruta operacional y tecnológica. La hoja de ruta es específica para la empresa y su industria. Incluye apoyo para desarrollar estrategias de negocios y planes de capacitación, incluyendo la identificación de brechas de habilidades y un plan de acción para cerrarlas. El acompañamiento incluye una serie de talleres facilitados por NTUC para integrantes de la administración, gestión de personas, dirigentes sindicales y representantes de los trabajadores/as. Al final del proceso, que es financiado íntegramente por NTUC, la empresa recibe su hoja de ruta personalizada, incluyendo nuevos programas y servicios para su gestión del talento. En febrero de 2021, destacando que NTUC había formado más de 600 CTCs abarcando más de 100 compañías multinacionales y pequeñas y medianas empresas, el secretario general adjunto de NTUC, el Dr. Koh Poh Koon, señaló: *"Las compañías se dan cuenta de la necesidad de transformarse, pero muchas no saben por dónde partir. Ahí es donde NTUC puede ayudar. Al final de cuentas, apoyando la transformación de las empresas, nos aseguramos de que sus trabajadores no queden postergados y sean capacitados en paralelo a la transformación, a fin de que puedan disfrutar de mejores salarios, bienestar y oportunidades de carrera."*²¹

NTUC cuenta con un fondo de 70 millones de dólares de Singapur (unos US\$52 millones) para apoyar a las empresas que cuentan con CTCs, cofinanciando propuestas para mejorar la productividad, rediseñar cargos y mejorar formas de trabajar. El fondo es administrado por el Instituto de Empleo y Empleabilidad (e2i) de NTUC y cubre hasta 70% de las necesidades de

20 National Trades Union Congress. USME. (2023). Sitio web, Singapur.

21 Ang, Jolene. (2021). "Firms Formed 600 Training Committees with NTUC, with the Aim to Transform Business and Workforce." The Straits Times, Singapore. 9 February 2021.

financiamiento.²² En febrero de 2022, el Ministro de Finanzas de Singapur, Sr. Lawrence Wong, señaló que el presupuesto fiscal para 2022 incluye 100 millones de dólares de Singapur (unos US\$75 millones) para que NTUC pueda apoyar a los CTCs. Parte de este monto será destinado al fondo establecido por NTUC. Los esfuerzos de NTUC, indicó el Ministro Wong, *“han resultado en la coordinación de todos los actores relevantes, incluyendo empleadores, entidades de capacitación, agencias de empleo y trabajadores, para anticipar las áreas en que se necesitarán nuevas habilidades, asegurando que se entregue una capacitación efectiva y oportuna.”*²³

El Viceprimer Ministro de Singapur, Sr. Heng Swee Keat, señaló en mayo de 2022: *“No existe una vara mágica para hacer crecer nuestra economía y mejorar la vida de los trabajadores. No obstante, los círculos virtuosos creados por NTUC en alianza con las empresas y el gobierno son una forma efectiva para que tanto las compañías como los trabajadores se desarrollen. En un mundo altamente conflictuado, nuestra vía tripartita es una fuente de fortaleza para que la economía crezca de forma que beneficie a todos”*²⁴.

Como resumen de la investigación internacional realizada, en forma preliminar, destacan las siguientes prácticas:

- Abordar la capacitación y empleo con una vista de ecosistema, integrando a todos los actores y operadores relevantes con roles y funciones claras y difundidas.
- Apoyar la articulación interinstitucional de las diversas organizaciones del ecosistema (por ejemplo, SENCE, Dirección del Trabajo, CNC, CRC, Chile Valora, CUT, gremios empresariales, entre otros).
- Establecer una institucionalidad que apoye metodológicamente la conformación, operación y funcionamiento de los CBC en las empresas, dándoles sostenibilidad.
- Entrenar a los miembros de los comités en temáticas atinentes, a fin de que su gestión entregue valor, equilibrando productividad y empleabilidad.

22 National Trades Union Congress. e2i. (2023). Sitio web.

23 Abu Baker, Jalelah. (2022). “Budget 2022: S\$100 million to be Set Aside for NTUC’s Efforts to Scale up Company Training Committees.” Channel News Asia. 18 febrero 2022.

24 Singapore Industrial & Services Employees’ Union. (2022). DPM Heng Swee Keat Urges more Companies to Form Company Training Committees. 6 mayo 2022.



| 2. Resultados de la Encuesta Laboral 2019

La Encuesta Laboral (ENCLA) 2019 realizó tres tipos de preguntas diferenciadas por el rol que ejerce quien contesta: representantes de la empresa, empleados/as, empleadores y sindicatos. Las respuestas fueron almacenadas en una base de datos disponible en la página web de la Dirección del Trabajo.²⁵

De la base de datos de ENCLA 2019, se eligieron las preguntas más atinentes al estudio actual, analizando según la presencia de Comités Bipartitos de Capacitación.

Encuesta a Representantes de Empresa

La encuesta fue contestada por 3.670 empresas, donde el primer hallazgo relevante es que un 26% de los representantes de empresa declara que existe Comité Bipartito de Capacitación en su empresa y 74% que no tiene en su empresa, donde representantes corresponden a gerente de Recursos Humanos o Finanzas de cada empresa.

²⁵ Dirección del Trabajo. (2019). Bases de datos de Encuesta Laboral Informe de Resultados 2019. <https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-article-119820.html>

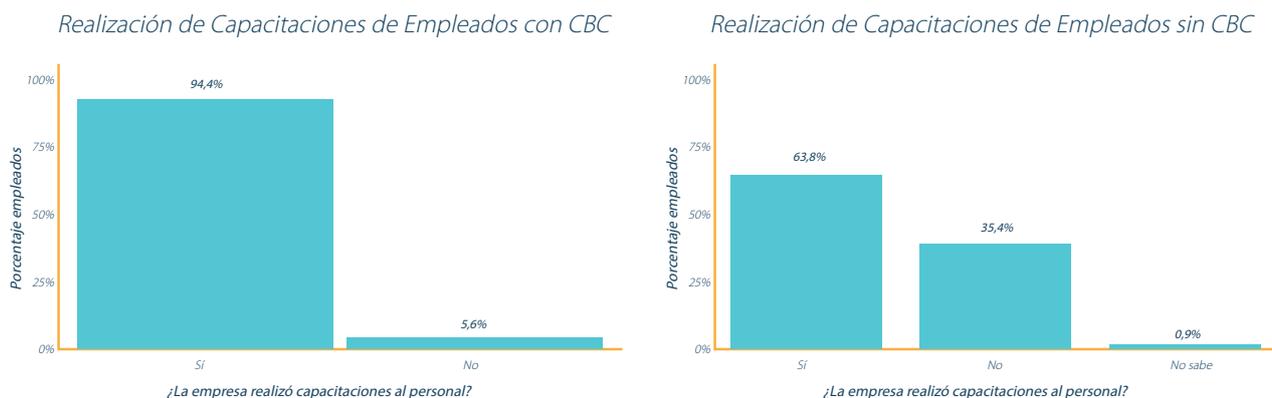
Encuesta a Empleados/as

La encuesta fue respondida por 2.498 trabajadores/as.

En cuanto a la presencia de Comité Bipartito de Capacitación, un 11,4% señala que en su empresa existe, mientras que el 87,1% de los empleados/as declara que no existe.

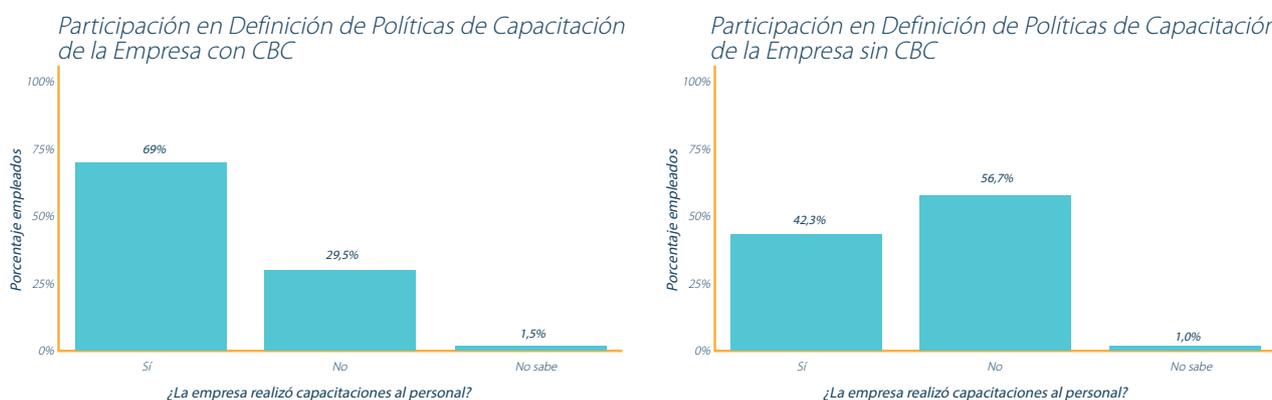
De las respuestas de empleados/as, se comparó la realización de capacitaciones en la empresa vs. la presencia de Comité Bipartito de Capacitación. De esta comparación se obtuvo que el 94,4% de los empleados/as con CBC declaró que la empresa realizó capacitaciones al personal; en cambio, de los empleados/as sin CBC, el 63,8% declaró que hubo capacitaciones. Por lo tanto, en la muestra de empleados/as, se percibe que en ausencia de CBC hay menor realización de capacitaciones, como muestran los siguientes gráficos:

Gráfico 1: Realización de Capacitación con y sin CBC según Empleados/as.



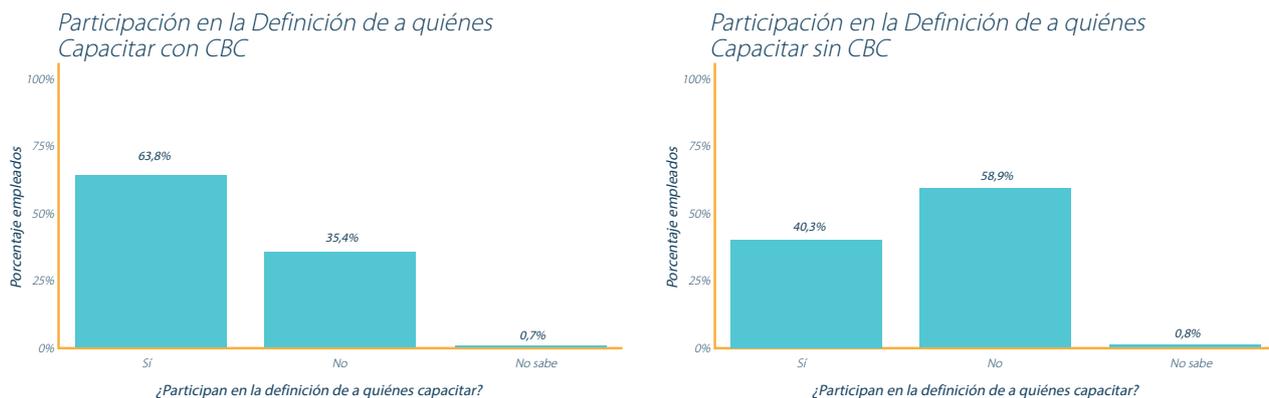
A los mismos empleados/as se les preguntó sobre ámbitos de participación en la empresa. En primer lugar, la participación en definición de políticas de capacitación de la empresa, donde 69% de los encuestados/as con CBC declaró que el personal participa, mientras que solo el 42,3% de los encuestados/as sin CBC, declaró que se participa en la definición de políticas de capacitación en la empresa, como muestran los siguientes gráficos:

Gráfico 2: Participación en Definición de las Políticas de Capacitación con y sin CBC, según Empleados/as.



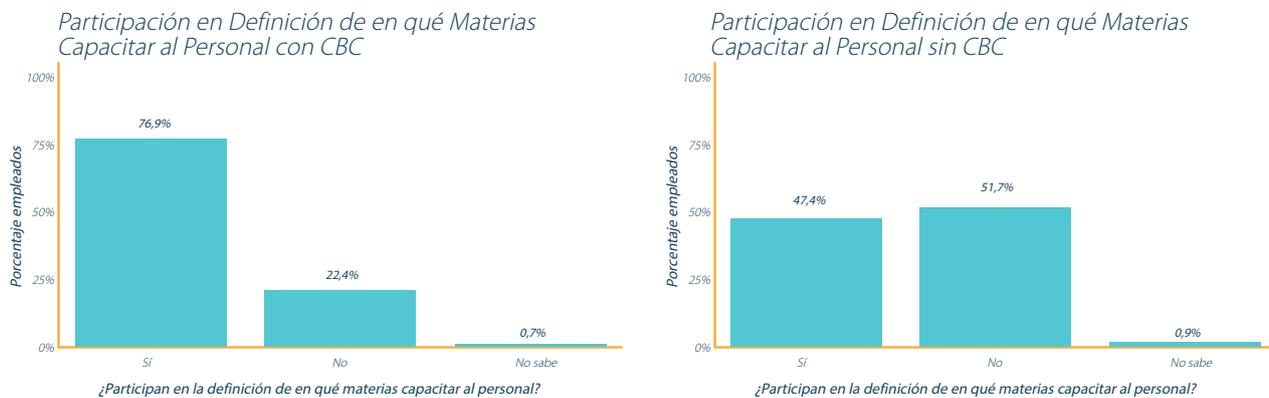
En segundo lugar, se les consultó sobre su participación en la definición de a quiénes capacitar, donde el 63,8% de los encuestados/as con CBC declaró participar, mientras que 40,3% de los encuestados/as sin CBC, declaró que se participa en la definición de a quiénes capacitar, como muestran los gráficos a continuación:

Gráfico 3: Participación en Definición de a quiénes Capacitar con y sin CBC, según Empleados/as.



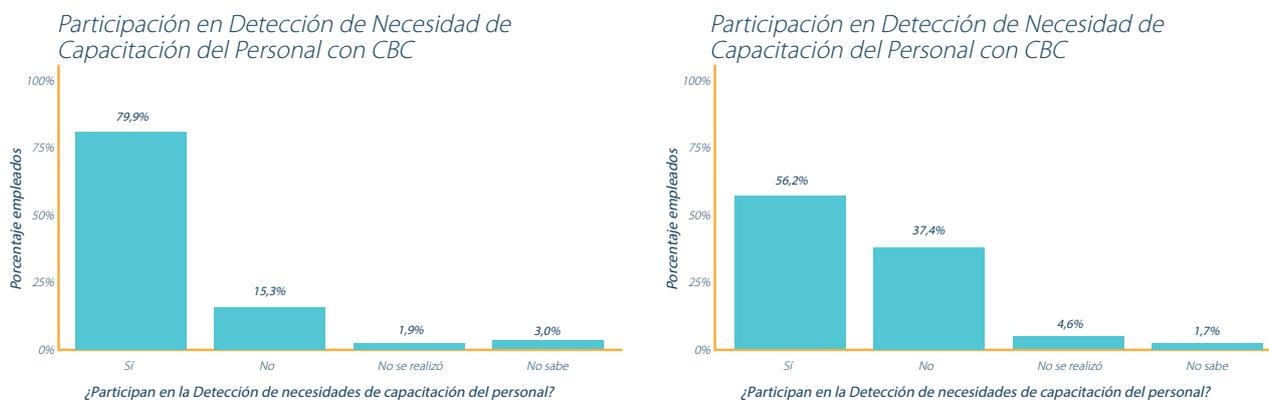
En tercer lugar, se preguntó sobre participación en la definición de materias a capacitar al personal, donde el 76,9% de los encuestados/as con CBC declaró participar, en cambio el 47,4% de los encuestados/as sin CBC manifestó participar en la definición de materias a capacitar, como se muestra a continuación:

Gráfico 4: Participación en Definición de en qué Materias Capacitar al Personal con y sin CBC, según Empleados/as.



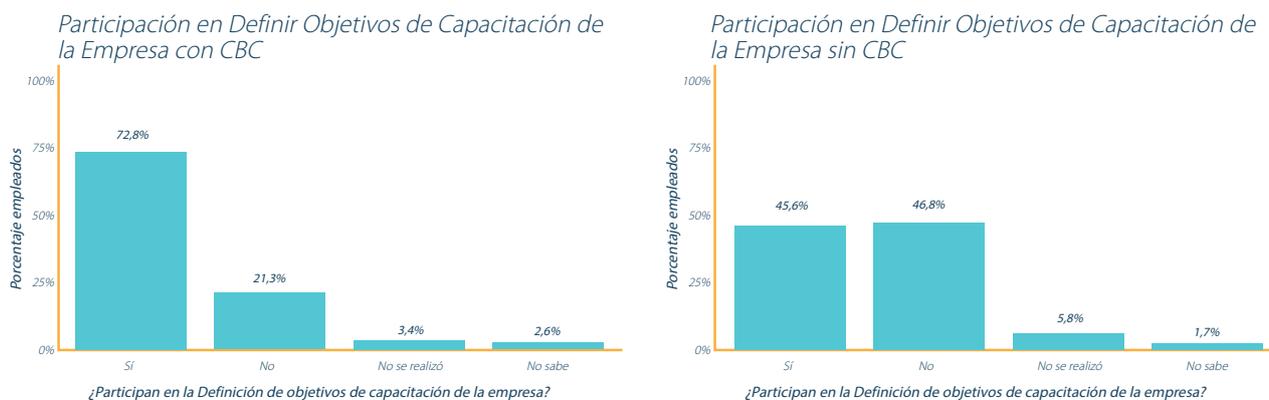
Respecto al diseño de la capacitación, se preguntó a los empleados/as si participaron en la detección de necesidades de capacitación. El 79,9% de los encuestados/as con CBC respondió participar y un 1,9% señaló que no hubo detección de necesidades. En el caso de empleados/as sin CBC, el 56,2% respondió haber participado y 4,6% declaró que no se realizó detección de necesidades, como muestran los siguientes gráficos:

Gráfico 5: Participación en Detección de Necesidades de Capacitación del Personal con y sin CBC, según Empleados/as.



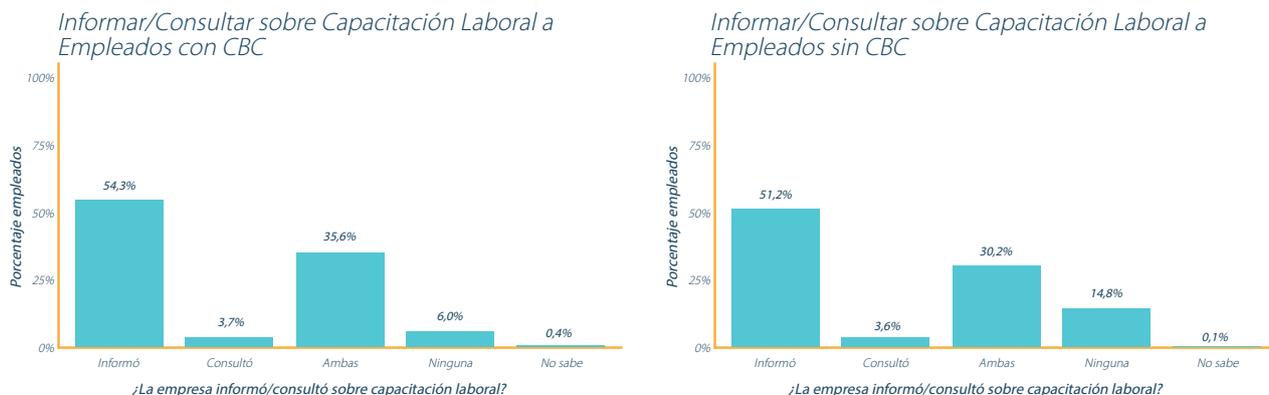
Continuando con el diseño de capacitación, se consultó a los empleados/as sobre participación en la definición de los objetivos de capacitación de la empresa. 72,8% de los encuestados/as con CBC declara participar en tanto que un 3,4% responde que no se realizó una definición de objetivos. 45,6% de los encuestados/as sin CBC, declaran participar en la definición de objetivos, en tanto que 46,8% indica no participar y un 5,8% declara que no se realizó la definición de objetivos, como se muestra a continuación:

Gráfico 6: Participación en Definir Objetivos de Capacitación de la Empresa con y sin CBC, según Empleados/as.



Se preguntó si la empresa informó o consultó formalmente sobre capacitación laboral a los empleados/as. Un 54,3% de los encuestados/as con CBC responde haber sido informado y un 35,6% haber sido informado y consultado. De los encuestados/as sin CBC, el 51,2% declara haber sido informado respecto a capacitación laboral y un 30,2% indica haber sido informado y consultado. Aun cuando los porcentajes de empleados/as con CBC son levemente mayores al caso de encuestados/as sin CBC, la diferencia no es concluyente para determinar si existe un comportamiento diferente con o sin CBC, como se muestra a continuación:

Gráfico 7: Informar/Consultar sobre Capacitación Laboral a Empleados/as con y sin CBC.



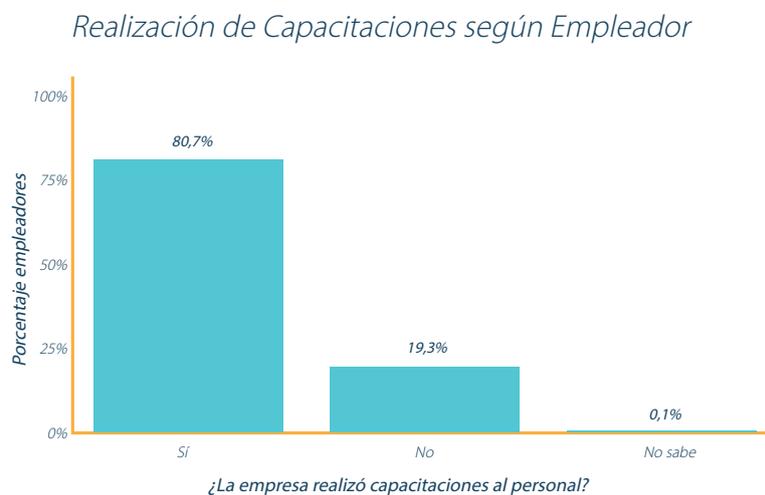
En resumen, la percepción de participación de trabajadores/as con CBC es mayor que en casos sin CBC.

Encuesta a empleadores

La encuesta fue respondida por 3.670 empleadores.

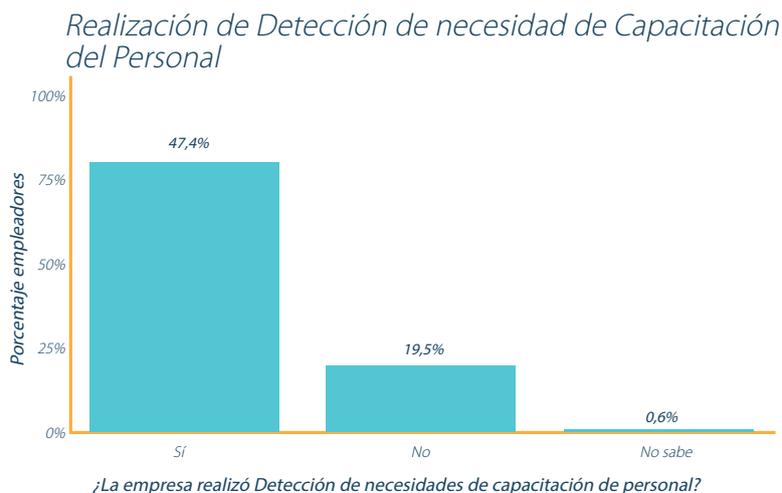
Un 80,7% respondió haber realizado capacitaciones durante el año 2018, mientras que un 19,2% declaró no haber realizado capacitaciones, como se muestra a continuación:

Gráfico 8: Realización de Capacitaciones según Empleadores.



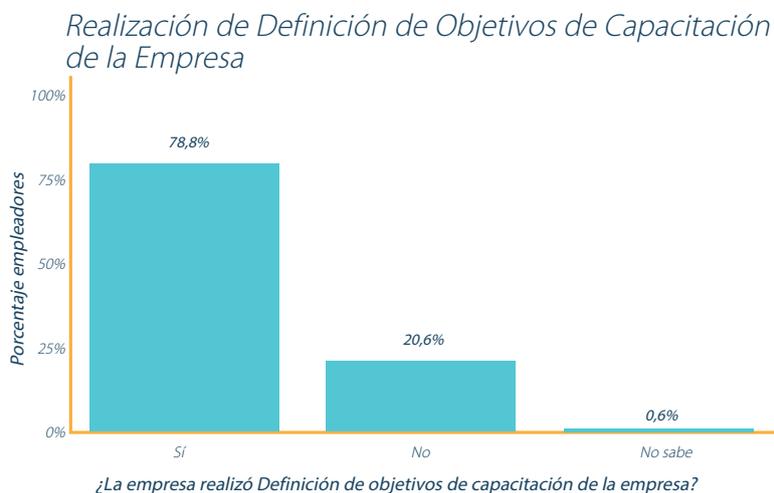
Un 79,9% señaló haber realizado una detección de necesidades de capacitación y un 19,5% indicó no haberla realizado, como se muestra a continuación:

Gráfico 9: Realización de Detección de Necesidades de Capacitación del Personal, según Empleadores.



Un 78,8% manifestó haber realizado una definición de objetivos de capacitación; en cambio, un 20,6% afirma no haberla realizado, como se muestra en el siguiente gráfico:

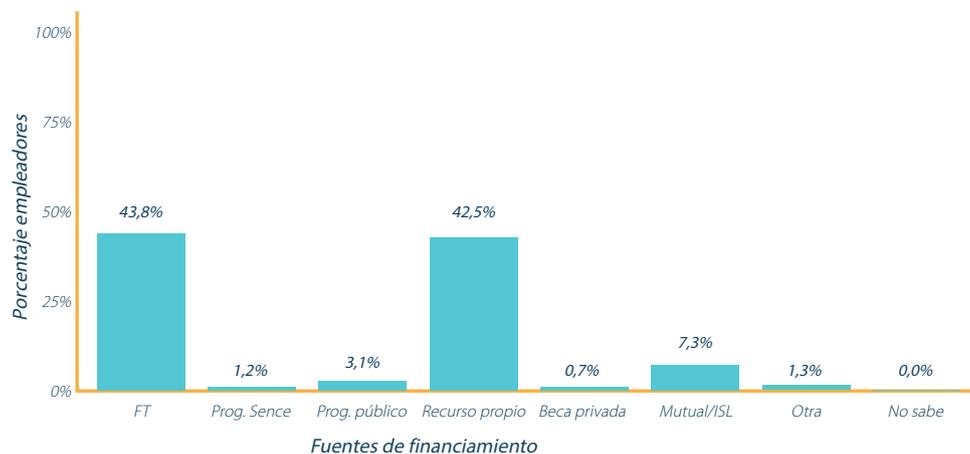
Gráfico 10: Realización de Definición de Objetivos de Capacitación de la Empresa, según Empleadores.



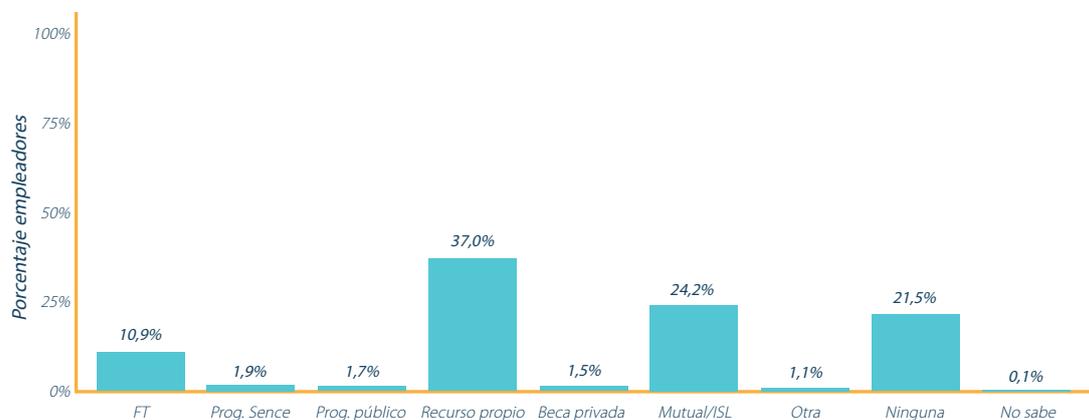
Entre las fuentes de financiamiento de la capacitación, predominan la Franquicia Tributaria y los recursos propios, como se muestra a continuación:

Gráfico 11: Fuentes de Financiamiento de Capacitación por Prioridad según Empleadores.

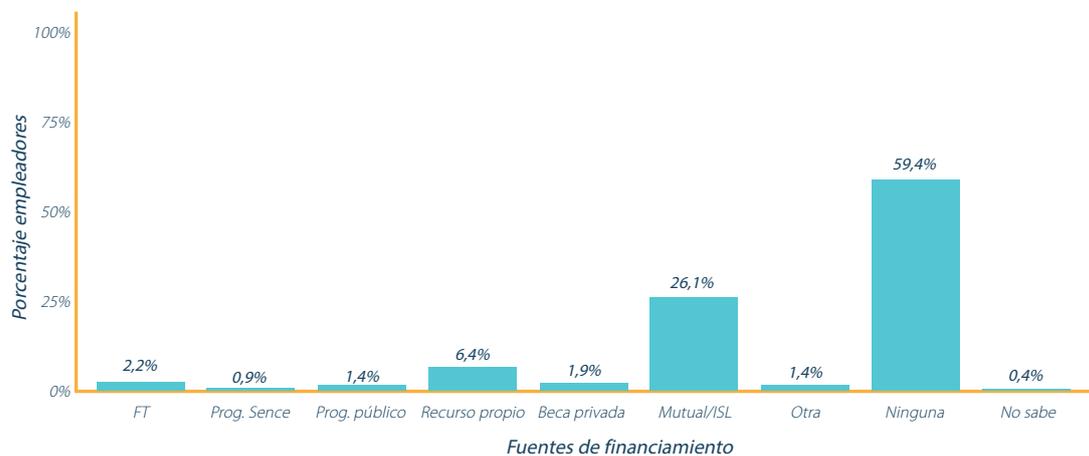
1era Fuente de Financiamiento de Capacitación de Empleadores



2da Fuente de Financiamiento de Capacitación de Empleadores



3era Fuente de Financiamiento de Capacitación de Empleadores



Encuesta a Sindicatos

La encuesta fue respondida por 1.172 sindicatos.

Un 33,5% señala que su empresa tiene CBC, mientras que el 64,5% de los/as representantes sindicales declara no tener CBC.

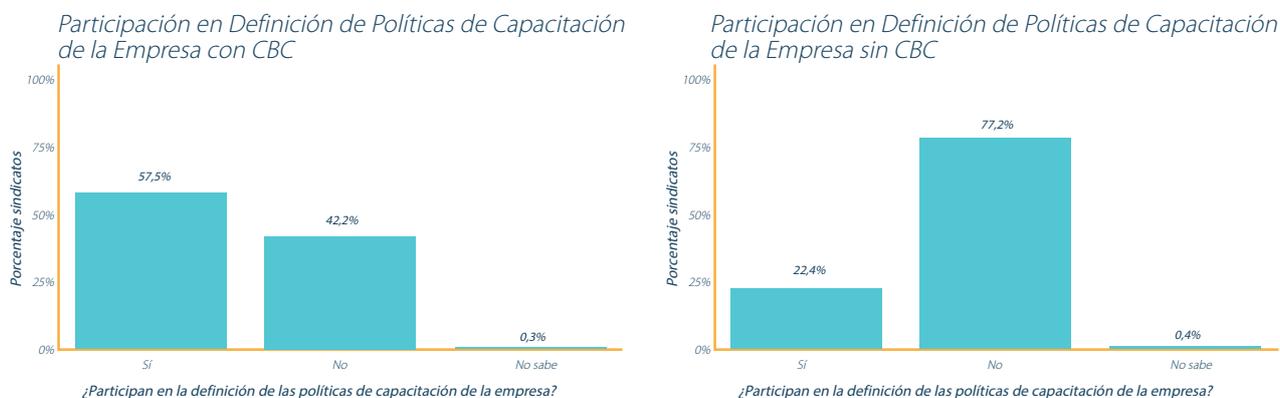
Un 89,5% de los sindicatos con CBC declaró haber realizado capacitaciones, mientras que un 69,8% de quienes no contaban con CBC, declaró haber realizado capacitaciones, como se muestra a continuación:

Gráfico 12: Realización de Capacitaciones a Empleados según Sindicatos.



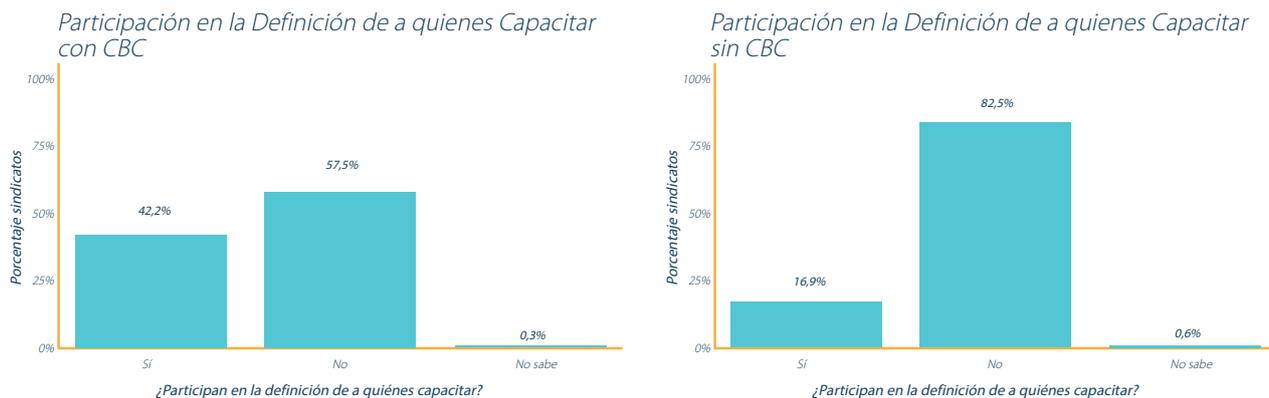
En cuanto a la participación de los sindicatos en definir políticas de capacitación de la empresa, 57,5% de las organizaciones que contaban con CBC señala haber participado en la definición de políticas, en cambio para quienes no cuentan con CBC, solo un 22,4% participó en su definición, como se muestra a continuación:

Gráfico 13: Participación en Definición de las Políticas de Capacitación con y sin CBC según Sindicatos.



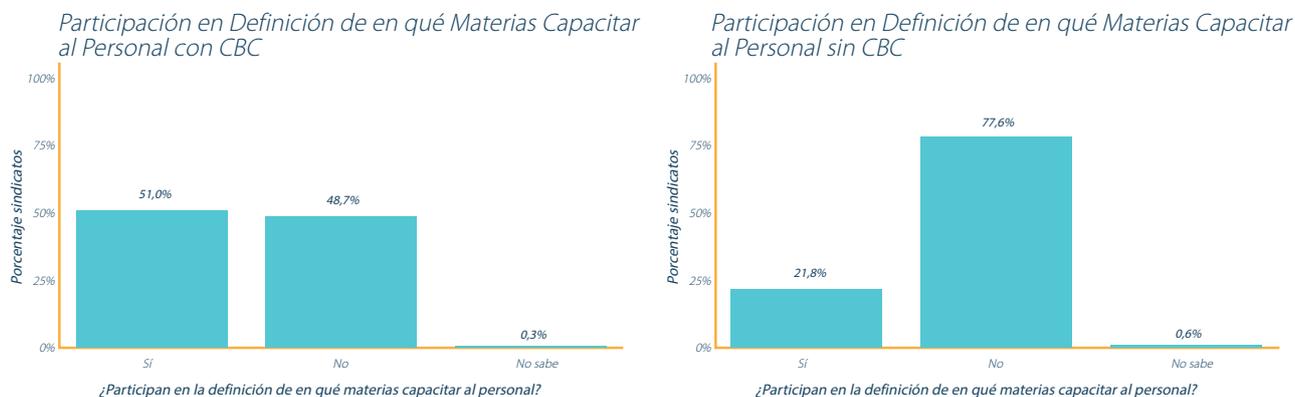
Un 42,2% de quienes cuentan con CBC respondió haber participado en la definición de a quiénes capacitar, en tanto que un 16,9% del personal sindical que no cuenta con CBC indicó haber participado en tal definición, como se muestra a continuación:

Gráfico 14: Participación en Definición de a quiénes Capacitar con y sin CBC, según Sindicatos.



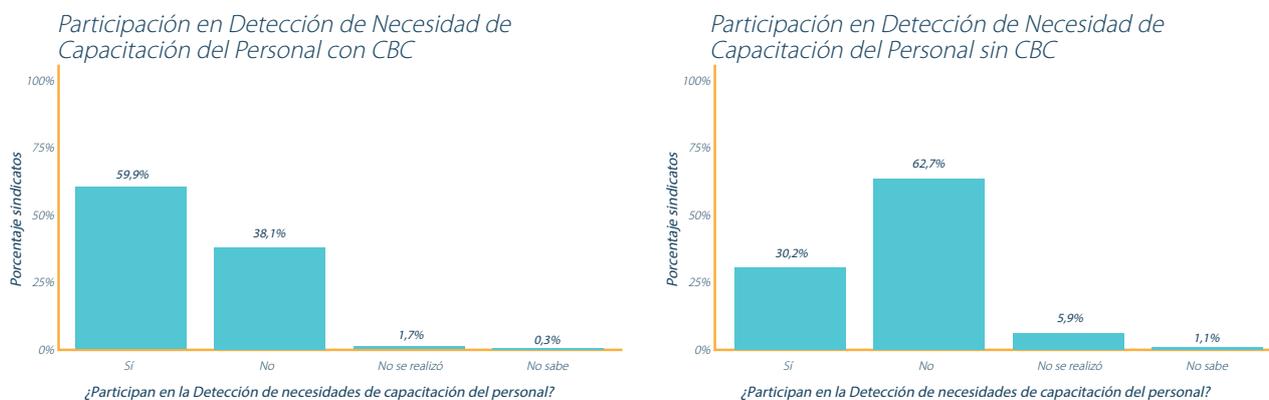
Un 51% de representantes sindicales con CBC declara haber participado en la definición de las materias a capacitar al personal, en tanto que un 21,8% de quienes no cuentan con CBC señaló haber participado en tal definición, como se muestra a continuación:

Gráfico 15: Participación en Definición de en qué Materias Capacitar al Personal con y sin CBC, según Sindicatos.



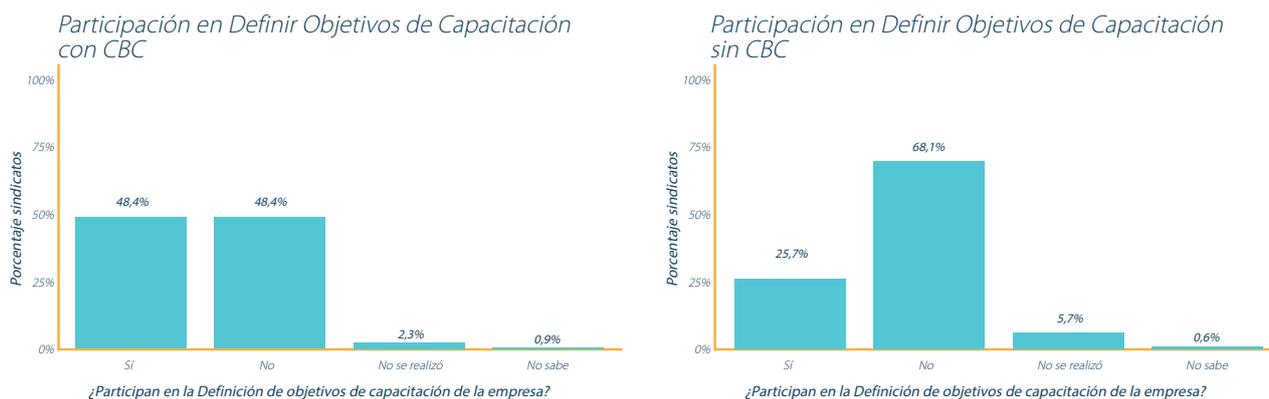
Un 59,9% de los encuestados/as que cuentan con CBC expresa haber participado en la detección de necesidades de capacitación, en tanto que, de los/as representantes sindicales sin CBC, un 30,2% señalan haber participado en tal detección, como se muestra a continuación:

Gráfico 16: Participación en Detección de Necesidades de Capacitación del Personal con y sin CBC, según Sindicatos.



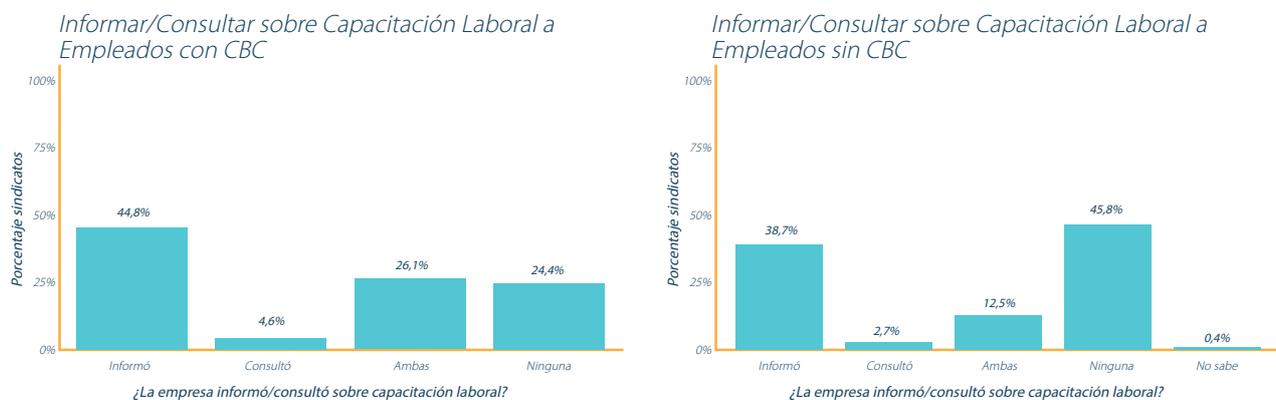
En el caso de representantes sindicales con CBC, un 48,4% participó en el diseño de objetivos de capacitación, en cambio un 25,7% de quienes no cuentan con CBC señaló haber participado en tal definición, como muestran los siguientes gráficos:

Gráfico 17: Participación en Definir objetivos de Capacitación de la Empresa con y sin CBC, según Sindicatos.

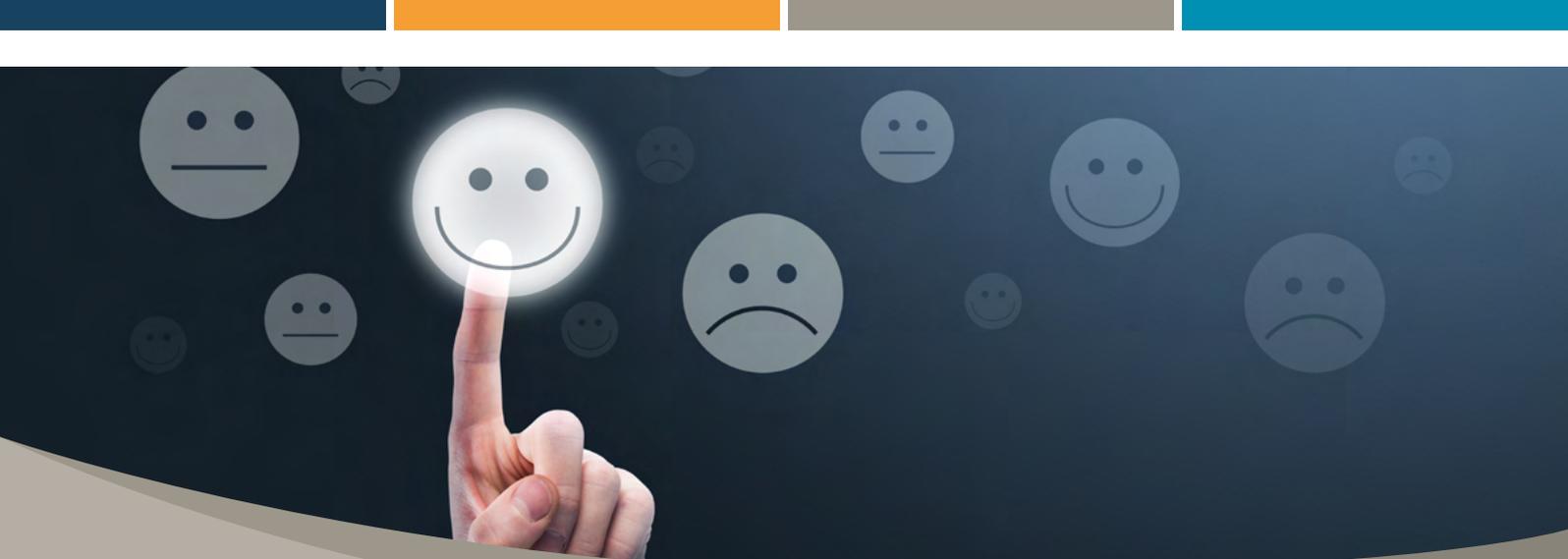


De los encuestados/as con CBC, un 44,8% respondió que el sindicato fue informado y un 26,1% que fue informado y consultado formalmente sobre capacitación laboral. En contraste, de los encuestados/as sin CBC, el 38,7% declara haber sido informado respecto a capacitación laboral y un 12,5% haber sido informado y consultado, como se muestra a continuación:

Gráfico 18: Informar/Consultar sobre Capacitación Laboral a Empleados con y sin CBC, según Sindicato.



En síntesis, el análisis de la encuesta ENCLA 2019 indica que la participación es más alta en casos en que existe un CBC. Adicionalmente, la percepción de los empleados/as sobre dicha participación es más positiva que la percepción de los sindicatos.

A hand with the index finger pointing upwards towards a glowing white smiley face. The background is dark blue with several other smiley faces in various shades of blue and grey, some with neutral or sad expressions. The overall theme is about emotions or user experience.

3. Resultados de Empresas Fiscalizadas y Multadas por la Dirección del Trabajo asociado al CBC

Al inicio del estudio, se realizó solicitud a través de Transparencia para obtener de parte de la Dirección del Trabajo el listado de empresas que tienen Comité Bipartito de Capacitación en el período 2020 – 2023.

La respuesta de la Dirección del Trabajo es la siguiente:

“De conformidad con lo dispuesto en el artículo 13 de la ley 19.518, es obligatorio para las empresas que tengan una dotación igual o superior a 15 trabajadores, constituir un comité bipartito de capacitación, el cual tendrá por funciones acordar y evaluar el o los programas de capacitación ocupacional de la empresa, así como asesorar a la dirección de la misma en materias de capacitación. Sin embargo, no existe en esta Dirección del Trabajo un registro especial en el cual las empresas deben informar respecto de este Comité. Ahora bien, tratándose de una materia laboral, sujeta a fiscalización por parte de este Servicio, es posible entregar un listado sólo de aquellas empresas que han sido fiscalizadas en estas materias y sancionadas. Se hace presente que la información que se entregue se realizará conforme al principio de la divisibilidad, con el debido resguardo de los datos personales y sensibles conforme a la Ley 19628 Sobre Protección de Datos Personales. La información entregada ha sido elaborada por el Departamento de estudios de la Dirección del Trabajo.”

Sobre el análisis del listado de empresas fiscalizadas²⁶ por no cumplir con la normativa laboral relacionada a la conformación de un comité de capacitación bipartito, desde el 1 junio 2012 al 20 octubre 2022, se tiene un total de 671 fiscalizaciones, de las cuales 95% son por no constituir Comité Bipartito de Capacitación, 5% por “no tener al menos uno de los representantes del empleador requisitos legales”.

Tabla 4: Número de Empresas Fiscalizadas por no Cumplir con la Normativa Laboral Relacionada a la Conformación de un Comité Bipartito de Capacitación

Años	No constituir Comité Bipartito de Capacitación	No tener al menos uno de los Representantes del Empleador Requisitos Legales	Total por año
2012	26	3	29
2013	34	2	36
2014	32	4	36
2015	404	10	414
2016	44	6	50
2017	30	1	31
2018	11	2	13
2019	25	2	27
2020	9	1	10
2021	8		8
2022	14	3	17
Total	637	34	671

26 El dato “Listado de empresas fiscalizadas” corresponde a todos los identificadores únicos de empresas fiscalizadas (RUT empresa), incluyendo solo las fiscalizaciones con estados revisada/visada. Además, excluye aquellas cuyo tipo de término correspondan a: Sin información, Desistimiento (C88. Derecho Colectivo), Sin Trámites, Desistido, Subsumida en, Eliminada por Error, Derivado a Mediación, Eliminado por Error de Ingreso. Se consideran materias relacionadas al Artículos 13, 17 inciso 1º; 18 y 75 de la Ley N° 19.518 (1238-a: No constituir Comité Bipartito de Capacitación y 1238-b: No tener al menos uno de los representantes del empleador requisitos legales.).

La información entregada sobre empresas sancionadas²⁷ por no cumplir con la normativa laboral relacionada a la conformación de un Comité Bipartito de Capacitación, reporta un total de 1.009 sanciones realizadas a 816 empresas desde el 1 octubre 2005 al 20 octubre 2022 con respecto a la no constitución de los CBC, o sea un promedio de 56 sanciones por año.

Tabla 5: Número de Empresas Multadas por no Cumplir con la Normativa Laboral Relacionada a la Conformación de un Comité Bipartito de Capacitación.

Años	Sanciones
2005-2010	303
2011-2015	471
2016-2020	192
2021-2022	43
Total	1009

De las sanciones mencionadas, sólo 5 casos son multas por “no tener al menos uno de los representantes del empleador requisitos legales”.

27 El dato “Listado de empresas con materias sancionadas” corresponde a todos los identificadores únicos de empresas (RUT empresa) con materias sancionadas asociadas a fiscalizaciones, incluyendo las fiscalizaciones con estados revisada/visada. Además, se excluyen aquellas cuyo tipo de término correspondan a: Sin información, Desistimiento (C88. Derecho Colectivo), Sin Trámites, Desistido, Subsumida en, Eliminada por Error, Derivado a Mediación, Eliminado por Error de Ingreso. Se consideran materias relacionadas al Artículos 13, 17 inciso 1º; 18 y 75 de la Ley N° 19.518 (1238-a: No constituir Comité Bipartito de Capacitación y 1238-b: No tener al menos uno de los representantes del empleador requisitos legales.).



| 4. Análisis Uso de la Franquicia SENCE Asociada al CBC

A través del portal de Transparencia se solicitó al área de Franquicia Tributaria de SENCE, datos del universo de las empresas (caracterizadas por su tamaño) que en los últimos cinco años (2018 - 2022) hayan utilizado la franquicia tributaria, indicando qué tipo de franquicia usaron y si se utilizó la franquicia asociada a los Comités Bipartitos de Capacitación. Además, se solicitó datos de las empresas que en este mismo período hayan constituido un CBC.

Para este análisis es importante tener presente una serie de consideraciones destacadas por SENCE:

- Para que las empresas con CBC obtengan el beneficio de 20% de franquicia tributaria adicional, deben presentar al SENCE el acta de constitución del CBC registrada en la Dirección del Trabajo, si no lo han hecho, y, año a año, el programa de capacitación firmado por el CBC.
- Si una empresa presenta el acta de constitución del CBC pero no presenta el plan anual de capacitación, no contará con el beneficio de 20% de franquicia tributaria adicional.
- Puede haber empresas que tengan el acta de constitución, junto con el programa de capacitación anual, que hayan ejecutado acciones de capacitación sin el beneficio de franquicia tributaria. No es obligación de la empresa asociar todas las acciones de capacitación a ejecutarse con beneficio CBC.
- Algunas empresas en la base de datos de SENCE no indican su tamaño ya que esta información es sólo declarativa y no obligatoria de entregar.

- El CBC está asociado a trabajadores/as actuales de la empresa; en consecuencia, la franquicia no puede estar ligada a actividades pre o post contrato. Por lo tanto, la información sobre acciones ejecutadas, por año, con el beneficio del CBC, corresponde sólo a la denominada Franquicia Contratada para trabajadores/as de la empresa.

A partir de la información entregada por SENCE se presenta el siguiente análisis.

A. Análisis de Uso de la Franquicia Contratada y Tamaño de Empresa

La Tabla 1 muestra el número de empresas que hizo uso de la Franquicia Contratada por cada año. Antes de la pandemia, sobre 11.000 empresas utilizaron la franquicia, disminuyendo en el año 2020, probablemente por las condiciones de la pandemia, incrementándose paulatinamente en los años posteriores hasta superar las 9.000 empresas que usaron la franquicia.

Tabla 1: Número de Empresas que Utilizó Franquicia Tributaria Contratada en los últimos 5 años.

Número de Empresas	Año					Suma Total
	2018	2019	2020	2021	2022	
	11647	11156	7539	8361	9272	47975

Para efectos del siguiente análisis, se consideran sólo las empresas que declararon su tamaño de empresa, excluyendo a un 36% que no declaró dicha información.

La Tabla 2 muestra el número de empresas que hizo uso de la Franquicia Contratada, por año y por tamaño de empresa, para el mismo período que la Tabla 1.

Tabla 2: Número de Empresas que utilizó Franquicia Tributaria Contratada en los últimos 5 años por Tamaño de Empresa.

Número de Empresas	Año					Suma Total
	2018	2019	2020	2021	2022	
Tamaño						
Grande	2753	2572	2100	2127	2190	11742
Mediana	2075	1887	1337	1391	1450	8140
Pequeña	1215	1138	682	671	699	4405
Micro	1538	1406	846	914	1036	5740
Suma Total	7581	7003	4965	5103	5375	30027

Al examinar la variable de tamaño de empresa de forma porcentual, se observa que las grandes empresas son las que más acceden al beneficio tributario, con un promedio de 39% de uso de la Franquicia Contratada, las medianas con un 27%, las pequeñas con un 15%, y las micro con un 19%, como muestra la Tabla 3.

Tabla 3: Porcentaje de Empresas que utilizó Franquicia Tributaria Contratada en los últimos 5 años por Tamaño de Empresa.

Porcentaje Empresas	Año					Suma Total
	2018	2019	2020	2021	2022	
Tamaño						
Grande	36,25%	36,78%	42,31%	41,66%	40,63%	39,08%
Mediana	27,39%	26,90%	26,88%	27,31%	26,99%	27,11%
Pequeña	16,10%	16,31%	13,87%	13,26%	13,22%	14,78%
Micro	20,26%	20,02%	16,94%	17,77%	19,16%	19,03%
Suma Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Cabe destacar que la reducción del uso de la Franquicia Contratada es más abrupta para micro y pequeñas empresas en el 2020; en efecto, el uso de la franquicia por estas empresas disminuye un 40%, mientras que para el caso de grandes empresas la disminución es de sólo un 18%.

B. Análisis sobre Uso de Franquicia Contratada con y sin CBC

La siguiente tabla muestra el porcentaje de empresas por año que hizo uso de la Franquicia Contratada en los últimos 5 años distinguiendo entre uso de beneficio mediante CBC, etiquetado como "FT VINCULADA CBC" y el uso de franquicia tributaria sin Comité, etiquetado como "FRANQUICIA CONTRATADA".²⁸

28 El uso de la franquicia tributaria sin comité permite "descontar del pago de impuestos, los gastos relacionados con capacitación, en un monto de hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles", mientras que, acceder al uso de la franquicia mediante Comité Bipartito permite "descontar hasta un 20% adicional al monto del gasto imputable." Ley N° 19.518. Diario Oficial de la República de Chile, 14 de octubre de 1997 y SENCE. "Franquicia Tributaria de Capacitación." <https://www.sence.cl/601/w3-printer-583.html>.

Tabla 4: Porcentaje de Empresas que Utilizó Franquicia Tributaria Contratada en los últimos 5 años según Uso de Beneficio de CBC.

Porcentaje Empresas	Año					
Tipo Franquicia	2018	2019	2020	2021	2022	Suma Total
Franquicia contratada	93,98%	94,12%	95,63%	95,77%	95,13%	94,79%
FT vinculada CBC	6,02%	5,88%	4,37%	4,23%	4,87%	5,21%
Suma Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

El uso de Franquicia Contratada sin CBC sobrepasa con creces el uso de la franquicia con CBC, donde el primero representa en promedio aproximadamente el 95% de la utilización de Franquicia Contratada, en tanto la franquicia con beneficio por CBC en promedio es un 5%. Como exhibió la Tabla 1, existe una disminución en la utilización de la franquicia en 2020, atribuible a la pandemia y al efecto de la necesidad de digitalización debido a las circunstancias sanitarias globales. Como muestra la Tabla 4, el uso de franquicia con CBC pierde peso relativo en 2020.

La Tabla 5 une un tamaño de empresa y uso de franquicia con o sin CBC, para el porcentaje de empresas que utiliza Franquicia Contratada en los últimos cinco años. El mayor uso de Franquicia Contratada es por grandes empresas a través de franquicia sin CBC (36%) versus el uso de beneficio tributario con CBC en empresas grandes (3%) en promedio.

Tabla 5: Porcentaje de Empresas que utilizó Franquicia Tributaria Contratada en los últimos 5 años Según uso de Beneficio de cbc y Tamaño de Empresa.

Porcentaje Empresas		Año					
Tipo Franquicia	Tamaño	2018	2019	2020	2021	2022	Suma Total
Franquicia Contratada	Grande	32,46%	33,07%	39,25%	38,88%	37,51%	35,72%
	Mediana	25,83%	25,50%	26,00%	26,30%	25,99%	25,89%
	Pequeña	15,68%	15,86%	13,53%	12,87%	12,71%	14,36%
	Micro	20,01%	19,68%	16,84%	17,72%	18,92%	18,82%
Total Franquicia Contratada		93,98%	94,12%	95,63%	95,77%	95,13%	94,79%
FT vinculada CBC	Grande	3,85%	3,66%	3,04%	2,80%	3,24%	3,38%
	Mediana	1,54%	1,44%	0,93%	0,96%	0,99%	1,22%
	Pequeña	0,34%	0,39%	0,20%	0,27%	0,30%	0,31%
	Micro	0,28%	0,40%	0,20%	0,20%	0,35%	0,29%
Total FT vinculada CBC		6,02%	5,88%	4,37%	4,23%	4,87%	5,21%
Suma Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

C. Análisis de Constitución del CBC y Uso de Franquicia

Como se explicó en las consideraciones al inicio de este capítulo, existe la posibilidad de tener constituido el CBC y no acceder al beneficio tributario vinculado a éste, por lo que resulta interesante analizar la relación entre la presencia del CBC y el uso de la Franquicia Contratada. La Tabla 6 presenta el porcentaje de empresas que utilizó la Franquicia Contratada en los últimos 5 años, mostrando un desglose entre tener constituido el CBC, etiquetado en la primera fila como "CON CBC", y no tener constituido el CBC, con la etiqueta "SIN CBC", además de diferenciar entre el tipo de beneficio tributario utilizado, vinculado o no al CBC.

Tabla 6: Porcentaje de Empresas que utilizó Franquicia Tributaria Contratada en los últimos 5 años según Constitución de CBC y Uso de Beneficio de CBC.

Porcentaje Empresas		Año					Suma Total
Con o sin CBC	Tipo Franquicia	2018	2019	2020	2021	2022	
Con CBC	Franquicia Contratada	28,19%	29,70%	35,55%	34,35%	33,66%	31,78%
	FT vinculada CBC	6,02%	5,88%	4,37%	4,23%	4,87%	5,21%
Total con CBC		34,20%	35,58%	39,92%	38,59%	38,53%	36,99%
	Franquicia Contratada	65,80%	64,42%	60,08%	61,41%	61,47%	63,01%
Total sin CBC		65,80%	64,42%	60,08%	61,41%	61,47%	63,01%
Suma Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

En promedio en los últimos 5 años, el 63% de las empresas que accedió a la Franquicia Contratada no tiene constituido el CBC; un 32% tiene constituido el CBC pero no vincula la franquicia al CBC; y sólo un 5% cuenta con CBC constituido y ocupa la franquicia vinculada al beneficio del CBC. Dicho 5% corresponde a un promedio de 313 empresas, de un promedio total de 6.000 empresas que utiliza anualmente la Franquicia Contratada.

D. Análisis de Empresas con Constitución de CBC y Uso de Franquicia Tributaria Contratada por Tamaño de Empresa

A continuación, se realiza un análisis más detallado del 5% promedio de empresas (313) que anualmente ha ocupado la Franquicia Contratada a través del beneficio vinculado al CBC en los últimos cinco años.

La Tabla 7 presenta el porcentaje de empresas que utilizó el beneficio de Franquicia Contratada con CBC en los últimos 5 años según tamaño de empresa. 65% correspondió a empresas grandes, 23% a medianas, 6% a pequeñas y 6% a micro empresas.

Tabla 7: Porcentaje de Empresas que utilizó el Beneficio de Franquicia Tributaria Contratada Vinculado al CBC en los últimos 5 años según Tamaño de Empresa.

Porcentaje Empresas con CBC	Año					Suma Total
	2018	2019	2020	2021	2022	
Tamaño						
Grande	64,04%	62,14%	69,59%	66,20%	66,41%	65,00%
Mediana	25,66%	21,51%	21,20%	22,69%	20,23%	23,42%
Pequeña	5,70%	6,55%	4,61%	6,48%	6,11%	5,95%
Micro	4,61%	6,80%	4,61%	4,61%	7,25%	5,63%
Suma Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Aun cuando el uso de franquicia tributaria disminuye en el año 2020, como mostró la Tabla 1, las proporciones presentadas en la Tabla 7 parecen indicar que las empresas de mayor tamaño fueron menos afectadas por la circunstancia sanitaria que las de menor tamaño, respecto al uso de franquicia tributaria para sustentar el costo de capacitación.

La Tabla 8 muestra el porcentaje de empresas con CBC que utilizó la Franquicia Contratada según tamaño de empresa y beneficio de uso de CBC tributario.

Tabla 8: Porcentaje de Empresas con CBC que utilizó Franquicia Tributaria Contratada en los últimos 5 años Según Tamaño de Empresa y Uso de Beneficio de CBC.

Porcentaje Empresas con CBC	Tamaño				Suma Total
	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Tipo Franquicia					
Franquicia contratada	84,01%	87,90%	89,52%	89,54%	85,93%
FT vinculada CBC	15,99%	12,10%	10,48%	10,46%	14,07%
Suma Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Para todos los tamaños de empresa con CBC, predomina el uso de franquicia sin CBC (86%). En particular, el 16% de las empresas grandes con CBC usa el beneficio de la franquicia con CBC, en empresas medianas el 12%, en pequeñas y micro empresas el 11%.



| 5. Levantamiento de Procesos Asociados a CBC

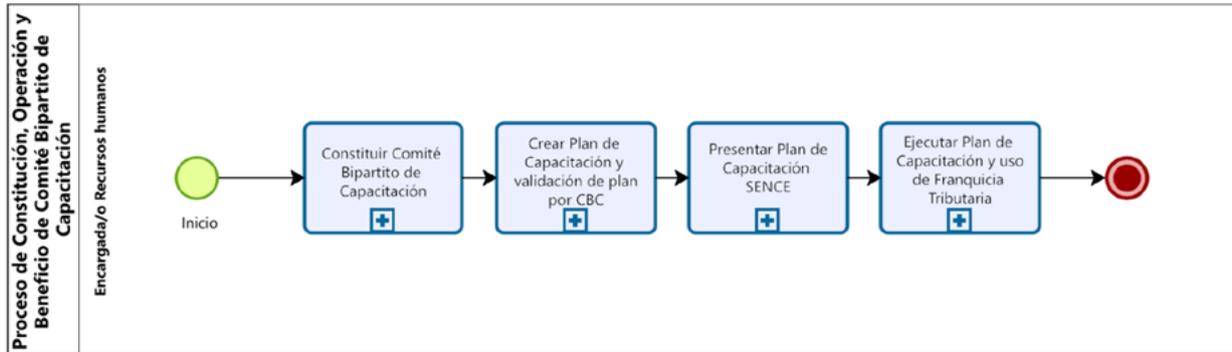
En esta sección se describe el estado actual de los principales procesos relacionados a los Comités Bipartitos de Capacitación. Su descripción está basada en la documentación e información obtenida de SENCE, además de las entrevistas a empresas y a personal de OTICs realizadas en la segunda etapa del estudio.

Los Procesos descritos son:

- 5.1 Constituir el Comité Bipartito de Capacitación
- 5.2 Crear Plan de Capacitación y su Validación por el CBC
- 5.3 Presentar Plan de Capacitación a SENCE
- 5.4 Ejecutar Plan de Capacitación y Usar Franquicia Tributaria

Los flujos presentados son de elaboración propia del equipo investigador. Además, es necesario destacar que los procesos que se describen a continuación buscan incorporar la generalidad de las situaciones actuales, desde la constitución de los CBC hasta el uso de la Franquicia Tributaria, como se muestra en la Figura 2.1.

Figura 2.1: Proceso Asociado al quehacer del Comité Bipartito de Capacitación.



Fuente: Elaboración propia.

En los procesos actúan los siguientes roles:

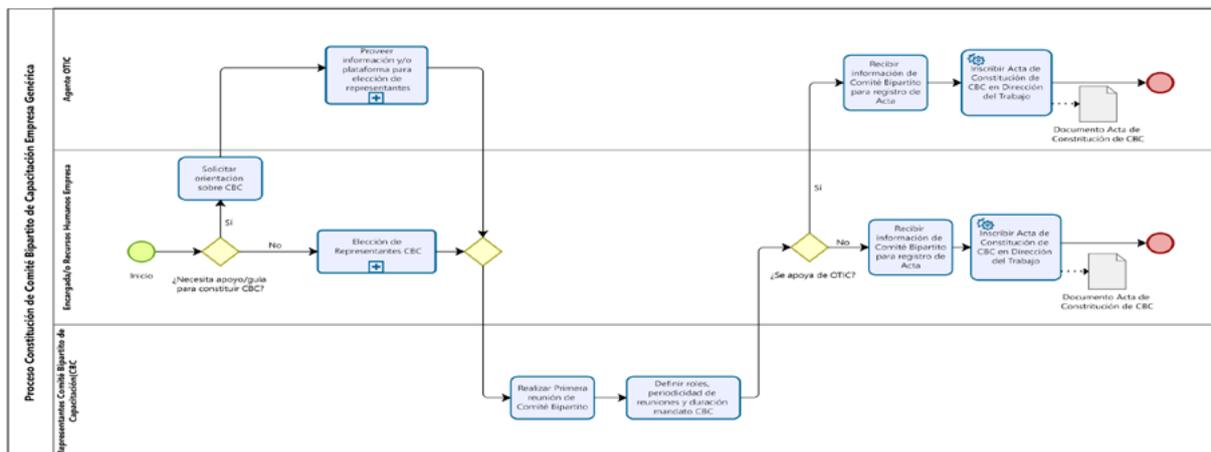
- Encargado de Capacitación, Recursos Humanos o Gestión de Personas de la empresa.
- Representantes del CBC de la empresa y de trabajadores/as.
- Agente de la OTIC.
- Analista de Franquicia Tributaria del SENCE.

Las siguientes secciones describen los 4 procesos nombrados en la Figura 2.1, incluyendo sus objetivos específicos, entradas y salidas o resultados, y observaciones capturadas de las fuentes primarias.

5.1 Constituir el Comité Bipartito de Capacitación

En la Figura 2.2 se muestra el actual flujo del proceso para realizar la constitución de un CBC ante la Dirección del Trabajo.

Figura 2.2: Proceso de Constitución de Comité Bipartito de Capacitación.



Fuente: Elaboración propia.

Objetivos

- Constituir el Comité Bipartito de Capacitación con 3 representantes de los trabajadores/as y 3 representantes de la empresa.
- Presentar el acta de constitución a la Dirección del Trabajo para constatar el cumplimiento de la Ley 19.518²⁹.

Entradas

- Ley 19.518 en la cual se establecen los requisitos para la elección de los miembros que constituirán el CBC.

Proceso

- En general, la constitución del CBC es una iniciativa del área de Recursos Humanos, quien puede o no solicitar apoyo a una OTIC.
- El proceso comienza con la definición de los miembros del CBC de acuerdo con lo indicado en los artículos 16 y 17 de la Ley 19.518.
- La conformación del Comité Bipartito de Capacitación requiere una votación al interior de la empresa. El nivel de sindicalización tiene un impacto, como muestra la siguiente tabla; la proporción de representantes electos depende del porcentaje de trabajadores/as sindicalizados:

Tabla 3: Proporción de Representantes de Trabajadores en el CBC según Manual de Funcionamiento³⁰.

% Trabajadores sindicalizados	Representantes sindicalizados	Representantes no sindicalizados
Más de 25%	3	0
50% - 75%	2	1
25% - 50%	1	2
Menos de 25%	0	3

- » De esta manera, los sindicatos nombran a sus representantes conforme a sus propias normas, estatutos o acuerdos; para que la votación sea válida, debe votar más del 25% de los trabajadores/as pertenecientes al sindicato.
- » El Comité Bipartito de Capacitación debe contar con un presidente y un secretario, los cuales serán sorteados en caso de no llegar a un acuerdo. En la directiva del Comité, el

29 Ver en Anexo formato de Acta de Constitución del CBC

30 CELAH. (s.f.). Manual de Funcionamiento Comités Bipartitos de Capacitación.

presidente debe ser parte de la empresa (o de los trabajadores/as) y el secretario parte de los trabajadores/as (o de la empresa).

- Una vez designados los miembros, se realiza la primera reunión para definir los roles de éstos en el CBC, definir la frecuencia de reunión del comité y firmar el Acta de Constitución.
- Este proceso termina con la inscripción de la constitución del CBC por parte del empleador ante la Dirección del Trabajo, la cual desde Junio 2023 se debe hacer a través del Registro Electrónico Laboral que se encuentra en el portal Mi DT del sitio web de la dirección del trabajo, www.dt.gob.cl. Al realizar la inscripción, el empleador recibe un comprobante del registro en el que se incluyen los representantes de la empresa y de los trabajadores/as³¹.

Resultados

- Comprobante oficial emitido por la Dirección del Trabajo que comprueba la constitución del CBC. Este comprobante lo debe guardar el empleador para luego utilizarlo en el proceso de Presentar Plan de Capacitación a SENCE

Observaciones al Proceso descrito

- La inscripción de la constitución del CBC debe realizarse una vez. Sólo deberá volver a presentarse si los miembros del CBC cambian.

Algunos Hallazgos sobre el Proceso a partir de las Entrevistas

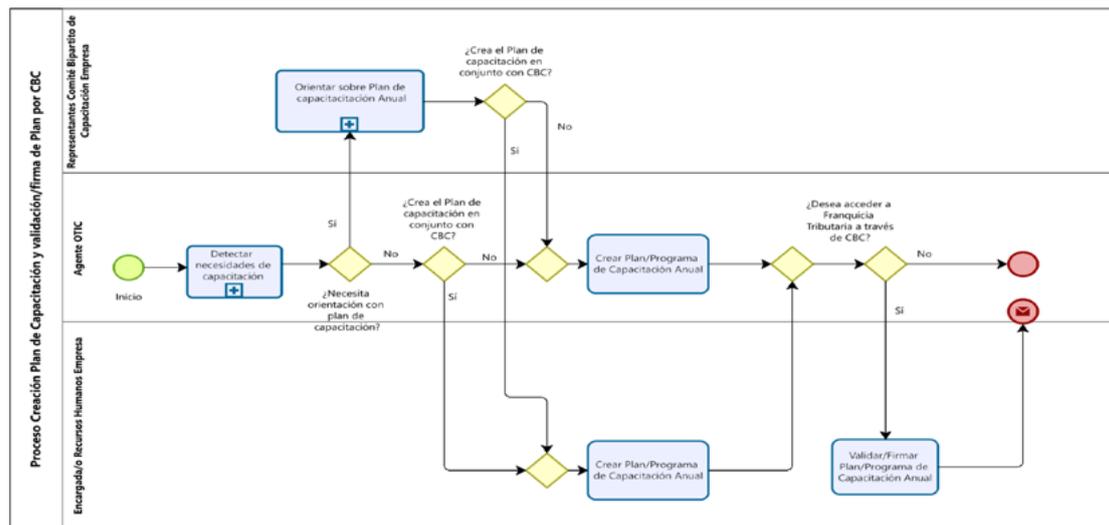
- En general, la constitución del CBC ocurre por iniciativa del área de Recursos Humanos.
- En general, uno de los miembros del CBC que representa a la empresa pertenece a Recursos Humanos.
- El interés, entusiasmo e iniciativa de los representantes de los trabajadores/as, así como también de los representantes de la empresa, son factores críticos de éxito en el funcionamiento y aporte del CBC.
- La selección de los integrantes del CBC no garantiza que éstos posean el entendimiento del proceso de capacitación en que deben participar.

31 Diario Oficial de la República de Chile, Normas Generales CVE 2353345, 2 de agosto de 2023.

5.2 Crear Plan de Capacitación y su Validación por el CBC

La Figura 2.3 muestra el actual flujo del proceso que busca crear el plan de capacitación anual de la empresa y la validación del CBC con la firma de sus miembros. La firma del CBC sobre el Plan de Capacitación anual es requisito para acceder a la Franquicia Tributaria adicional.

Figura 2.3: Proceso de Creación de Plan de Capacitación Anual y Validación de Plan de Comité Bipartito de Capacitación.



Fuente: Elaboración propia.

Objetivos

- Realizar la detección de necesidades de capacitación de la empresa y trabajadores.
- Crear el plan de capacitación y formación anual.
- Obtener la aprobación y firma del CBC al plan de capacitación anual.

Entradas

- Solicitudes de requisitos de conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores/as por parte de los supervisores/as y jefaturas de las empresas. Estas incluyen certificaciones que deben tener los trabajadores/as de la empresa para que esta tenga "licencia para operar".
- Planilla de SENCE utilizada para que la empresa entregue su Programa de Capacitación

Proceso

- El proceso se inicia con el subproceso de detección de las necesidades de capacitación y formación para los trabajadores/as de la empresa. Las fuentes de estas necesidades suelen ser:
 - » Solicitudes específicas de supervisores/as y jefaturas para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos productivos.

- » Requisitos de certificaciones establecidas por regulaciones o estándares de facto de la industria en la que opera la empresa.
- » Capacitaciones planificadas, pero no realizadas, provenientes de planes de capacitación del año anterior.
- A continuación, se realiza la creación del Plan de Capacitación Anual, priorizando los cursos y actividades de formación de acuerdo con las necesidades y recursos disponibles para la capacitación de la empresa. El Plan de Capacitación Anual debe contener al menos la siguiente información:
 - » Las áreas de la empresa para las cuales se desarrollarán actividades de capacitación y el objetivo de dichas actividades.
 - » El número y características de trabajadores/as que participarán en las actividades de capacitación.
 - » La época del año en que se ejecutarán las referidas acciones.
- La construcción del Plan de Capacitación Anual se puede realizar tanto con el apoyo de una OTIC como también con la participación del Comité Bipartito de Capacitación.
- El SENCE ha definido un formato, en una planilla en Microsoft Excel, con la información necesaria del Programa de Capacitación que debe entregar la empresa para su registro en esta entidad.
- Si el CBC no ha participado en su construcción, el área de Recursos Humanos de la empresa se lo presenta con el objetivo de recoger sus comentarios como así también obtener su aprobación y posterior firma de sus miembros.
- Finalmente, el Plan de Capacitación Anual debe ser firmado por los miembros del CBC, pues así la empresa podrá acceder al beneficio adicional de franquicia tributaria establecido en el artículo 39 de la ley 15.918.

Resultados

- Plan de capacitación anual de la empresa firmado por el CBC³².

Observaciones sobre el Proceso

- En estricto rigor, dada su relevancia, la detección de necesidades de capacitación (DNC) podría ser considerada un proceso en sí mismo, previo a la generación del plan de capacitación, y su resultado sería uno de los insumos del proceso de creación del plan de capacitación anual. Sin embargo, en la documentación recolectada en este estudio se incluye frecuentemente esta actividad como el paso inicial del proceso descrito en esta sección.

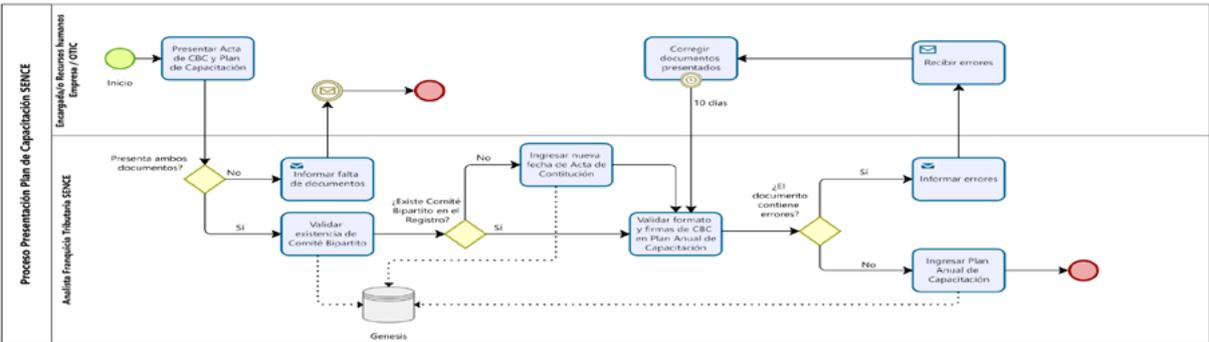
32 Ver en Anexo formato de plan de capacitación anual a presentar a SENCE.

- En general, Recursos Humanos presenta el plan o programa de capacitación anual para la revisión y comentarios del CBC, con el objetivo que éste lo apruebe y firme. Es decir, el CBC parece no participar activamente en la concepción y creación del plan de capacitación anual.
- Muchos de los planes de capacitación de las empresas entrevistadas incluyen plataformas de autoaprendizaje online, otorgando una gran variedad de oportunidades de habilidades técnicas y “blandas” en libre demanda para los funcionarios. De acuerdo con información entregada por SENCE, estas plataformas online podrían estar autorizadas para el uso de Franquicia Tributaria si se inscribieran oficialmente como una OTEC.

5.3 Presentar Plan de Capacitación a SENCE

La Figura 2.4 muestra el actual flujo del proceso de presentación del Plan de Capacitación al SENCE. Para la presentación de este plan, el SENCE requiere que se entregue el comprobante de la constitución del CBC otorgado por la Dirección del Trabajo y el Plan de Capacitación Anual firmado por los miembros del CBC, identificados en dicho comprobante. La presentación de estos documentos ante el SENCE puede ocurrir en forma simultánea a la comunicación de la primera capacitación incluida en el plan para hacer uso de la Franquicia Tributaria.

Figura 2.4: Proceso de Presentación de Plan de Capacitación Anual.



Fuente: Elaboración propia

Objetivos

- Presentar al SENCE el plan de capacitación anual de la empresa firmado por el CBC.
- Obtener la aceptación y registro del Plan de Capacitación Anual por el SENCE.

Entradas

- Comprobante oficial emitido por la Dirección del Trabajo que comprueba la constitución del CBC.
- Plan de Capacitación Anual de la empresa firmado por el CBC.

Proceso

- El proceso se inicia con la presentación de dos documentos a SENCE: el Plan de Capacitación Anual firmado por el CBC y el comprobante de constitución del CBC otorgado por la Dirección del Trabajo. Esto puede ser realizado por el área de Recursos Humanos o bien por un agente de la OTIC contratada por la empresa.
- SENCE revisa la existencia previa del CBC en su base de datos Genesis. Si el CBC no existe en Génesis o su registro difiere de la información actualizada contenida en el comprobante presentado, esta se ingresa o actualiza, respectivamente.
- SENCE valida formato e información requerida en el Plan de Capacitación Anual.
- Ante cualquier omisión o error en la información requerida, SENCE informa estos a la empresa a través del contacto otorgado en el ingreso de los documentos.
- Si la información suministrada en el Plan de Capacitación Anual y el comprobante de constitución del CBC son correctos, SENCE acepta y registra estos en Génesis.

Resultado

- Plan de Capacitación Anual de la empresa aceptado y registrado por SENCE

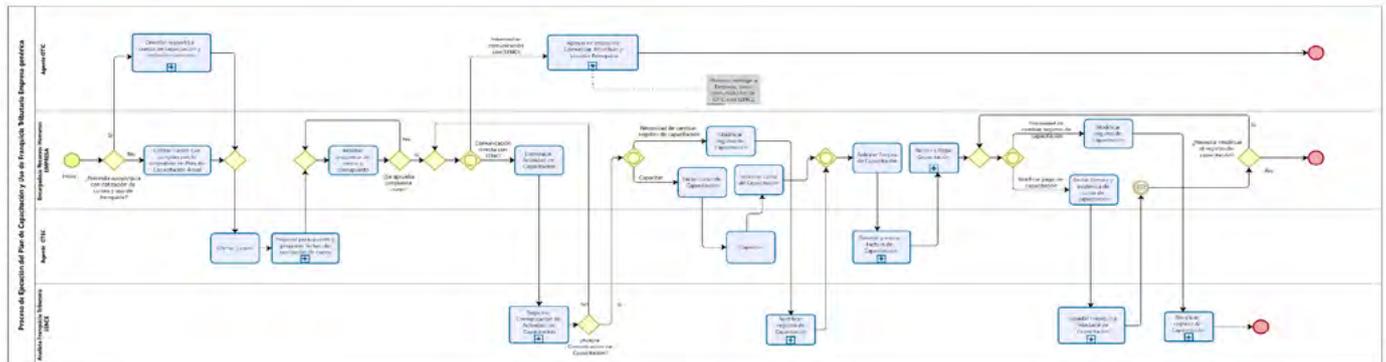
Observaciones al Proceso Descrito

- Dada la habilitación del Registro Electrónico Laboral por parte de la Dirección del Trabajo, los procesos del SENCE sufrirán cambios en los próximos meses de modo de aprovechar la digitalización de la información del CBC. Se espera que esta digitalización posibilite eliminar errores y hacer más expedita la presentación de los documentos.
- La revisión por parte de SENCE del contenido del Plan de Capacitación Anual presentado es manual y suele realizarse dentro del mismo día laboral o bien al día siguiente, en períodos de mucha demanda, si es que éste no tiene observaciones.

5.4 Ejecutar Plan de Capacitación y usar Franquicia Tributaria

La Figura 2.5 muestra el actual flujo del proceso para ejecutar el plan de capacitación y el uso de la Franquicia Tributaria gestionada a través del SENCE.

Figura 2.5: Proceso de Ejecución del Plan de Capacitación y Uso de Franquicia Tributaria.



Fuente: Elaboración propia.

Objetivos

- Obtener información de disponibilidad y costos de cursos.
- Obtener aprobación de presupuesto para la ejecución del Plan de Capacitación Anual.
- Coordinar ejecución de cursos de acuerdo con el Plan de Capacitación Anual.
- Presentar a tiempo a SENCE la documentación asociada a los cursos que se ejecutaron para hacer uso de la franquicia tributaria.

Entradas

- Plan de Capacitación Anual de la empresa firmado por el CBC.

Proceso

- El proceso se inicia con la cotización de los cursos planificados a realizar en la época del año que se desee coordinar y posteriormente realizar. Esta cotización se hace directamente con las OTEC o bien a través de una OTIC que apoye a la empresa.
- En base a la información recopilada, se prepara el presupuesto y se proponen fechas de realización de los cursos.
- El presupuesto se somete a aprobación de la respectiva autoridad en la empresa.
- Si el presupuesto es aprobado, se inicia la coordinación y comunicación a los trabajadores/as objetivo para la realización de las acciones de capacitación.

- Una vez que se ha recopilado la nómina de los trabajadores/as que asistirán al curso, ésta se informa al SENCE para inscribir el curso en particular y acceder a la franquicia tributaria. Esto puede realizarse hasta el día anterior al primer día del curso.
- Mientras el curso se realiza pudiera ser que sea necesario alguna rectificación de la información proporcionada a SENCE. La rectificación de la información puede hacerse hasta 60 días de terminado el curso.
- Una vez terminado el curso, la empresa solicita la factura a la OTEC.
- La empresa recibe la factura y procede a su pago a la OTEC.
- Finalmente, el área de Recursos Humanos de la empresa u respectiva OTIC envía la factura y datos del curso a SENCE para la liquidación de la franquicia tributaria.

Observaciones al Proceso Descrito

- Algunos entrevistados indicaron que el CBC es de gran utilidad para garantizar una buena asistencia a los cursos que se han programado. Esto ocurre principalmente porque los miembros del CBC están “en terreno”, en la “faena”, y tienen información (ej. de turno de trabajo) de quienes pueden participar en las fechas definidas.
- Ocasionalmente, los miembros del CBC hacen las veces de un “brazo extendido” del área de capacitación de Recursos Humanos al comunicar y promover aquellos cursos que son importantes para la operación de la empresa, como son los cursos de seguridad.
- En general, el área de capacitación de Recursos Humanos se reúne con el CBC a final de año para revisar el avance del programa anual de capacitación.



6. Entrevistas a Actores Clave

Etapa 1

Para el levantamiento de información primaria de la primera etapa del estudio, se entrevistó a actores relevantes del sector público, sindical y empresarial para indagar sobre sus percepciones con respecto al Comité Bipartito de Capacitación y su propósito.

La siguiente tabla presenta el listado de actores clave entrevistados en esta fase:

Tabla 7: Entrevistas a Actores Clave según Fecha de Ejecución

Entrevistado/a	Cargo	Institución
Loreto Riquelme E. y Roberto Morales F	Investigadores Estudio "Comités Bipartitos de Capacitación: Situación Actual y Proyecciones en un Nuevo Modelo de Formación Para el Trabajo". 2018	FIEL
Susana Belmar	Agente Comercial Región Metropolitana	OTIC SOFOFA
Francisca Moras / Grace Russel	Jefa de Unidad de Gestión MIPYMES y Empleadores	SENCE
Nicolas Ratto	Jefe del Departamento de Prospección laboral	Subsecretaría del Trabajo
Alberto Díaz	Dirigente Sindical y profesional del SENCE	CUT
Cristóbal Philippi	Gerente General	OTIC SOFOFA
Felipe McRostie	Jefe de la Unidad de Desarrollo Estratégico	SENCE
Andres Cabrera	Seremi del trabajo y PS de Región de Los Lagos	Seremi Trabajo Región de Los Lagos
Ilia González	Directora ejecutiva	Red de RRHH
Cecilia Castañeda	Encargada Unidad Franquicia Tributaria	SENCE

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 60 minutos y se realizaron de forma presencial o virtual; estas últimas fueron grabadas con la autorización de los/as participantes.

Se utilizó una pauta de entrevista semiestructurada, dado su carácter exploratorio. Esta pauta de entrevista, que se encuentra en el Anexo 2, consideró los siguientes elementos, que fueron abordados en una profundidad consistente con el rol de la persona entrevistada:

- » Expectativas del Estudio.
- » Percepción acerca de los CBC.
- » Aporte desde el Sence para el funcionamiento de los CBC.
- » Facilitadores y obstaculizadores para el funcionamiento de los CBC.
- » Recomendaciones.

6.1 Principales Hallazgos

El análisis de las entrevistas realizadas generó los siguientes hallazgos preliminares que permiten diseñar hipótesis de indagación para la etapa 2 del estudio.

6.1.1 Objetivo/Propósito CBC en el Contexto de la Capacitación

A partir de las entrevistas a personas del sector público, especialmente a autoridades del Ministerio de Trabajo y SENCE, se observa un interés en promover los CBC como un espacio de diálogo social al interior de las empresas. A este interés declarado, se adicionan dos objetivos enmarcados en la ley relacionados con:

- Aportar a mejorar la productividad de las organizaciones
- Desarrollar la empleabilidad de los trabajadores/as.

Es interesante observar que el relato sobre “el espacio de diálogo social” que podría generar el CBC, no se explicita claramente en la ley que crea el CBC y tampoco es parte del discurso de actores más operativos del sector público relacionados con el CBC, por tanto, impresiona como una temática emergente y radicada en algunos actores de niveles jerárquicos superiores.

Adicionalmente se percibe que las personas entrevistadas del ámbito público de una mayor jerarquía tienden a conceptualizar los CBC como un espacio esperado por los trabajadores/as que promueve la productividad, empleabilidad y diálogo social, convirtiéndose en un aporte sustancial y robusto para el trabajo de las organizaciones.

Esta visión contrasta con la mirada de las empresas, donde se plantea que el diálogo social ocurre orgánicamente al interior de la organización aún en ausencia del CBC, abarcando temas de desarrollo

y gestión de carrera: *"las jefaturas conversan con sus trabajadores sobre en qué capacitarlos y es seguro que si el trabajador no quiere capacitarse en algo no se capacita"*.

Una hipótesis a corroborar en la segunda etapa de este estudio es que el diálogo social es parte de la agenda del gobierno actual y las autoridades del Ministerio del Trabajo y SENCE esperan que el CBC se constituya en un espacio de diálogo social entre empleadores y trabajadores/as sobre el desarrollo de las personas.

Las entrevistas con actores del mundo sindical indican que el CBC no ha sido parte de las conversaciones sindicales actuales, dado que la reflexión sobre el desarrollo de las personas es un tema de mediano y largo plazo y los dirigentes están más focalizados en el corto plazo. Se espera además, que el diálogo social se dé en otros espacios sindicales y no necesariamente en el contexto del CBC. El foco sindical está puesto en la necesidad de tener un espacio estructurado de acuerdo, entre empleadores y trabajadores/as, para incentivar no sólo la productividad sino la empleabilidad y el desarrollo de carrera al interior de la empresa. Con respecto a la capacitación, entrevistados/as del sector público y sindical plantean que los trabajadores/as son quienes conocen su realidad y los aprendizajes que requieren.

Algunas personas entrevistadas entienden el funcionamiento del CBC como algo operativo que debe instalarse para cumplir con la ley, con poca claridad sobre el aporte que podría entregar a las organizaciones.

Se percibe, por lo tanto, distintos propósitos entre los actores vinculados a los CBC. Dado lo anterior, será importante indagar en profundidad sobre el diálogo social en el contexto del CBC, evaluando la conveniencia de incorporarlo explícitamente en su normativa ya sea como una directriz o una recomendación. La definición si será exigible o deseable impactará el relato comunicacional hacia la comunidad laboral y empresarial.

Por otra parte, las entrevistas han relevado lo complejo que puede resultar el consenso al interior del CBC, debido a asimetrías de información, respecto de temas de capacitación, entre representantes de trabajadores/as y de la empresa. Algunos entrevistados/as mencionan que las diferencias de enfoque podrían dificultar el consenso, dado que la gerencia prioriza la productividad y el retorno de la inversión, lo que implica capacitar en los procesos críticos de la operación, mientras que los trabajadores/as priorizan necesidades individuales relacionadas con su empleabilidad. Quedarían fuera de prioridad necesidades asociadas con nuevas tecnologías o tendencias de ocupaciones laborales.

No obstante estas complejidades, algunos entrevistados/as destacan los beneficios de contar con un CBC, ya que aporta un espacio estructurado de coordinación y consenso que permitiría, a partir de la sistematización y estandarización de su funcionamiento, así como con el apoyo formativo adecuado de los representantes de los trabajadores/as y de la empresa, impactar con fuerza procesos

de entrenamiento de trabajadores/as más planificados, que incorporen seguimiento y control del impacto real de la capacitación, lo que no se generaría con fluidez en otros espacios que actualmente existen en las empresas, por tanto su conformación es percibida como una acción relevante.

6.1.2 Conformación y Estructura CBC

Los entrevistados/as coinciden en señalar el bajo número de Comités Bipartitos de Capacitación constituidos. Se plantea que algunas empresas lo establecen solo por cumplir con la ley y evitar multas, sin estar interesados en su funcionamiento y continuidad. Esto impacta negativamente en las personas al no generar planes consensuados de capacitación. A la vez, no se potencia un proceso formativo para los representantes de la empresa que permita lograr simetría de información en torno al proceso de capacitación.

La percepción de los entrevistados/as es que son escasas las empresas cuyo CBC funciona adecuadamente; hay poca información con respecto a los factores que estimulan su uso; no se comparten buenas prácticas entre las organizaciones; y los beneficios de su implementación no son evidentes o suficientemente atractivos.

En relación con lo anterior, durante la etapa 1 de este estudio, fue difícil acceder a información sobre las empresas que:

- Constituyeron el CBC.
- Usaron la franquicia SENCE ligada al CBC.

En general, se observó poca información pública sobre la constitución de los CBC. No existe un listado de empresas con CBC. Las autoridades de la Dirección del Trabajo y del SENCE conocen a cabalidad el procedimiento de constitución del CBC. Sin embargo, hay una baja articulación del aparato público para difundir, fomentar y apoyar la constitución de los CBC.

Los entrevistados/as declaran no conocer a cabalidad el funcionamiento del CBC. Tampoco hay indicadores de registro, control y seguimiento de su quehacer.

Hay consenso que un mayor conocimiento y difusión acerca de la constitución y funcionamiento de los CBC sería un aporte de este estudio.

En cuanto a los incentivos, los entrevistados/as señalan que posiblemente la Franquicia Tributaria SENCE no es suficientemente atractiva para estimular la constitución de los CBC y que faltan incentivos que instalen ventajas comparativas relevantes y robustas para propiciar la constitución y funcionamiento de los CBC. El SENCE indica que el 2% de la Franquicia tributaria está vinculada con los CBC.

Por otra parte, los entrevistados/as señalan que no hay un plan sistemático de fiscalización de la Dirección del Trabajo, por lo que se conjugan dos variables que atentan contra una diligente constitución de los CBC: baja percepción del beneficio y baja probabilidad de fiscalización.

En las entrevistas no se pudo obtener información respecto a estrategias y actividades de las instituciones públicas, organizaciones gremiales, empresas o sindicatos, tendientes a capacitar y sensibilizar en el uso de los CBC, con la excepción de una iniciativa relevante por parte de la SEREMI del Trabajo de la Región de Los Lagos. Esta buena práctica, factible de replicar, consiste en desplegar estrategias de apoyo y entrenamiento a los dirigentes sindicales sobre el CBC y su propósito.

6.1.3 Mirada de Diversos Actores

Las entrevistas realizadas a diversos/as actores, durante la etapa 1 de este estudio, configuran preliminarmente las siguientes observaciones con respecto al CBC.

Mirada desde el Estado:

- » Fuerte énfasis, en la jerarquía superior del SENCE y Dirección del Trabajo, en considerar a los CBC como instrumentos de diálogo social.
- » El CBC sería un mecanismo que permitiría mejorar la empleabilidad de los trabajadores/as, partiendo del supuesto que son los trabajadores/as quienes mejor conocen lo que requieren para lograr ese objetivo.
- » Es importante potenciar la constitución de los CBC para alcanzar un equilibrio entre productividad y empleabilidad.
- » Los recursos económicos de la Franquicia Tributaria son recursos públicos, que deben beneficiar a los trabajadores/as y empresas mediante aumento de empleabilidad y productividad. Las empresas no son dueñas de estos recursos.
- » El Consejo Nacional de Capacitación (CNC) y Consejos Regionales de Capacitación (CRC) son instancias de gobernanza de capacitación que aún no han terminado su proceso de instalación y funcionamiento. En la medida que estas entidades comiencen a funcionar y se difunda su accionar, se facilitaría la difusión de los CBC y se robustecería su accionar.
- » Se debe considerar en la instalación del CNC y CRC su rol y alcance en relación al CBC, velando porque no ocurran superposiciones y conflictos. Por ejemplo, si los CRC se abocan a la formación de personas desempleadas en línea con el desarrollo regional, mientras que los CBC están orientados a quienes están trabajando, su relación es complementaria y sin conflicto.

- » Un factor a considerar en el fomento del uso de los CBC, que generaría un mayor interés por parte de todos los actores, sería la necesidad de reconversión laboral para enfrentar la automatización de procesos y la inteligencia artificial.
- » Actualmente, el principal elemento que motiva la constitución del CBC es el cumplimiento de la ley, ya que el estímulo económico de 20% de valor hora SENCE no es percibido como significativo. Se requieren incentivos adicionales para que el CBC sea percibido como fuente de valor agregado a la gestión de la empresa.
- » Se percibe un bajo interés por parte de las empresas de crear espacios de consenso bipartito con trabajadores/as en temas de capacitación.
- » Algunas personas confunden el CBC con el Comité Paritario de Higiene y Seguridad, evidenciando una difusión insuficiente.
- » Particularmente en pequeñas y medianas empresas, la constitución de CBC, podría propiciar un mejoramiento de los planes de capacitación y aumentar las horas destinadas anualmente a este proceso, con el consiguiente aumento en la empleabilidad.
- » Hay potencial de mejor articulación entre los organismos públicos con respecto al CBC.

Mirada desde la Empresa:

- » Los CBC no son considerados como potenciales espacios de diálogo social, que ocurre en el ámbito sindical o en la relación directa entre el trabajador/a y la supervisión.
- » El diálogo social vinculado a temas de formación, se da en la relación que establecen las empresas con los trabajadores/as a través de sus jefaturas y de las áreas de Gestión de Personas y Capacitación; no necesariamente mediante el CBC.
- » Los requerimientos de capacitación y formación para los trabajadores/as son realizados mediante diagnósticos (tales como la Detección de Necesidades de Capacitación, DNC) ejecutados por las áreas de Gestión de Personas de la empresa, incorporando en ocasiones la opinión de trabajadores/as, sindicatos y jefaturas. Si no se lleva a cabo una DNC, las propias jefaturas de los trabajadores/as establecen los objetivos de formación para alcanzar los objetivos de la empresa.
- » Las áreas de Capacitación, en coordinación con las jefaturas, establecen programas de formación para apoyar la empleabilidad y desarrollo de carrera.
- » Las jefaturas, en coordinación con las áreas de Gestión de Personas y Capacitación, son responsables de la formación laboral para la productividad. El área de Capacitación vela por un adecuado equilibrio entre productividad y empleabilidad, dependiendo del nivel de confianza y apertura que logre desarrollar con sus trabajadores/as.

- » El CBC es percibido como una entidad establecida por ley, cuya conformación es un requisito legal más que una instancia tendiente a generar participación y consenso para mejorar la formación y capacitación al interior de la empresa.
- » El CBC se percibe como fuente de mayor burocracia en el proceso de Franquicia Tributaria sin mayor valor.
- » Los incentivos económicos asociados a los CBC son insuficientes.
- » Hay ánimo de adoptar buenas prácticas asociadas al funcionamiento del CBC.

Mirada desde Trabajadores/as / Mundo Sindical:

- » Las empresas no son proclives a generar espacios de consenso y participación. Muy pocas organizaciones cumplen lo establecido en la ley con respecto al CBC.
- » Si bien muchas empresas están preocupadas por la formación y capacitación, no es clara la pertinencia de esa formación para el trabajador/a y su empleabilidad. Sin un espacio de participación y consenso, se capacita sin sintonizar con claridad con la necesidad de potenciar la empleabilidad de los trabajadores/as.
- » Es necesario desarrollar la capacitación y formación en especial en las PyMEs. Un CBC en régimen podría contribuir a mejorar la capacitación en términos de su pertinencia, alcance y optimización de recursos para la formación.
- » Los trabajadores/as no se muestran interesados en el CBC debido a la falta de información respecto de su instalación, de la empleabilidad como valor futuro, de las posibilidades que entrega SENCE y la posibilidad de instalar espacios de consenso al interior de la empresa.
- » Se deben mejorar los incentivos asociados a la implementación de los CBC.

6.1.4 Expectativas del Estudio

- » En cuanto a las expectativas acerca del estudio, las personas entrevistadas sugirieron lo siguiente:
- » Dar recomendaciones concretas de política pública para aportar en el uso de los CBC.
- » Actualizar el flujograma del CBC.
- » Fomentar las articulaciones necesarias dentro del aparato público para que el CBC funcione de manera efectiva.
- » Diseñar indicadores de gestión de los CBC que sean factibles de levantar y gestionar por parte de SENCE.

- » Repensar los incentivos actuales en el marco regulatorio, para la creación y funcionamiento de los CBC.
- » Hacer un benchmark nacional que permita generar recomendaciones para la creación y funcionamiento de los CBC que sea replicable en distintas organizaciones.
- » Difundir los resultados del estudio a los diversos actores del ecosistema del CBC.



7. Principales Hallazgos Cualitativos Etapa 2

A continuación, se presentan los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a las 26 empresas que formaron parte del estudio en la segunda fase del estudio.

Las personas entrevistadas, tanto en reuniones individuales o grupales, son ejecutivos/as y/o encargados/as de Recursos Humanos, responsables de capacitación, representantes en el CBC, dirigentes sindicales de empresas que tienen o no constituido el CBC.

7.1 Visión sobre la Capacitación y el CBC en las Organizaciones

7.1.1 El valor de la Capacitación desde Empleadores/as y Trabajadores/as

En general, en el discurso de las personas entrevistadas a lo largo del estudio se percibe una alta valoración por la capacitación. Es posible percibir esta valoración desde dos puntos de vista: por un lado, desde el aporte para la empresa para lograr sus objetivos teniendo trabajadores/as capacitados/as y por otra parte, desde la posibilidad de crecimiento y empleabilidad de los trabajadores/as.

"Pienso que en la medida que estén constantemente las personas capacitándose, van a lograr mejores empleos y un mejor resultado para la empresa y para ellos [...] esa motivación de ir creciendo. No solo en lo profesional, si no en lo personal también." (Empresa pequeña, sin CBC y sin sindicato)

Desde la mirada de la empresa también es posible hacer una diferenciación entre dos perspectivas con respecto a su visión sobre la capacitación: una transaccional y otra estratégica.

La mirada transaccional con respecto a la capacitación recoge el interés del empresariado que las personas capacitadas puedan aplicar lo aprendido en los puestos de trabajo y obtener los resultados esperados en cuanto a cumplir los indicadores de gestión propuestos.

“La idea es que los trabajadores se puedan desarrollar en mejores puestos de trabajo, que puedan aplicar lo que van a aprender [...] porque aunque las organizaciones, se supone que están para crear empleo, en general las organizaciones no están pensando en eso, yo no estoy pensando en formar a alguien para (que) alguien más me lo quite, sino que yo estoy pensando en alguien para que me sirva al interior.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

“Si lo pensamos desde el punto de vista de nuestro propósito, nosotros lo que hacemos es productos de calidad, con eficiencia siempre, entonces, desde ahí nuestro norte es la calidad, y para eso debemos tener a las personas haciendo lo que corresponde y para eso tenemos que capacitarlos.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Desde otra perspectiva, también es posible observar una mirada estratégica de la capacitación percibida como un bien mayor que contribuye al desarrollo de las personas que trabajan en la organización para que puedan desplegar su mayor potencial. Es interesante constatar que esta mirada radica especialmente en organizaciones más grandes o empresas ligadas a la tecnología.

“(La) capacitación es super estratégico, sin capacitación podrías tener nudos estratégicos y no podríamos llegar a nuevos mercados internacionales, entonces, es súper importante para nosotros el tema de esa mirada.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Entonces bajo esa premisa nosotros funcionamos teniendo en nuestra conciencia, de qué es parte de un valor de la empresa (la capacitación), segundo, creo que lo clave es que tenemos esto de que en la capacitación, es algo que (se) toca en las presentaciones de cada curso, cuando da la bienvenida, reforzamos el concepto de que esto es una competencia que genera empleabilidad.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Para nosotros, la razón por la cual hemos estado siempre tratando de invertir más y más en capacitación, tiene que ver con la filosofía que tenemos con respecto a la capacitación, de que queremos [...] parece que lo dijo Ford, cuando le dijeron ¿Por qué quieres capacitar a tus empleados?, por qué se van, [...] para qué capacitar si la gente se va, entonces si no capacitamos y la gente se queda, eso es peor, porque tienes gente que no se desarrolla

al final del día, entonces yo prefiero que la persona se capacite, pero no por un tema de empleabilidad, [...] es más bien por un tema de desarrollo interno de esa persona, para que aporte más a la empresa, [...] la idea de la capacitación es que esa persona pueda estar mucho más feliz con su trabajo es parte de nuestra misión también como empresa, que las personas se pueden desenvolver en un ambiente en la cual les guste y que puedan tener su máximo potencial al estar más feliz en su día a día y parte de ese estar más feliz es de que le guste más su trabajo.” (Empresa mediana, sin CBC y sin sindicato)

“De a poco hemos ido trabajando bien, buscando que los trabajadores tengan al final buenos cursos, dictados por buenas OTEC, que sientan que la empresa se está preocupando de la capacitación y todo esto enfocado en que en un futuro no muy lejano espero y tengamos creado como empresa un plan de desarrollo de capacitación, un plan de desarrollo de talento que podamos tener, enfocados hacia donde un trabajador, a qué cargo puede optar con las herramientas que la empresa le está entregando todos los años.” (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

“La capacitación es fundamental, las cosas cambian muy rápido hoy día.” (Empresa pequeña, sin CBC y sin sindicato)

Se observa además un aporte en la capacitación para mejorar el conocimiento de los trabajadores/as como también para refrescar y actualizar a los trabajadores/as junto con aprender de otras experiencias y miradas.

“Yo creo que más que nada es conocimiento, [...] me parece súper importante estar continuamente capacitando. ¿Por qué?, porque finalmente la gente, y aunque a veces algunos temas ya los conoce, siempre [...] uno puede recordar ciertas cosas o van incluyendo [...] miradas distintas y el hecho de estar en contacto también con otras personas en el fondo, en el mismo rubro o temas distinto, también te vas nutriendo un poquitito y tú puedes ir trayendo algunas ideas o compartiendo algunas ideas” (Empresa pequeña, sin CBC y sin sindicato)

Un hallazgo relevante que se observa con respecto a la visión sobre la capacitación tiene relación con el involucramiento de la Alta Dirección en el desarrollo de los trabajadores/as. En aquellas empresas que los altos ejecutivos/as lo tienen como foco estratégico la capacitación está más vinculada a la mirada estratégica y como parte del desarrollo de la misma empresa.

"He tenido contacto con el director general, dijo que sí al tiro y lo primero que nos pidió, es que hubiera un seminario de tecnología para toda la gente, es súper participe en eso, le gusta que la gente aprenda, le gusta que puedan tener ambiciones, que se desarrollen profesionalmente." (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

"Lo transmite el dueño de la empresa, que eso también creo que es muy importante, él ya está comprometido con la capacitación, entonces siento que una de las claves [...] es que el dueño de la empresa está muy comprometido con la capacitación, está dentro de nuestros valores, dentro de los valores de la empresa que él mismo diseñó está él ser mejor cada día en mi trabajo, [...] siento que la clave ha sido que él ha transmitido a las jefaturas." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Para algunas empresas es estratégico el que, desde el compromiso de la organización con la capacitación, se genere mayor compromiso de los trabajadores/as con la empresa, generándose un círculo virtuoso en el lugar de trabajo.

"(Se observa) mucho interés (de parte de los trabajadores/as), sí, yo creo que parte de lo que genera el compromiso dentro de las organizaciones, son las capacidades de desarrollar su personal y entregarles herramientas y eso también, habla bien de la organización de alguna manera, este espacio para que ellos contribuyan, sean parte de, creo que es parte de la dinámica de lo que esperan los trabajadores en los tiempos actuales, son menos dormidos, entonces les interesa, se cuestionan más." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Ahora bien, también hay una percepción en algunas empresas de mirada más transaccional de que al capacitar se generan más expectativas de parte de los trabajadores/as donde se espera que la organización los capacite en temas de aprendizaje personal o de intereses de los trabajadores/as y en general no hay espacio para este tipo de capacitación.

"La idea es que los trabajadores se puedan desarrollar en mejores puestos de trabajo, [...] siento que a veces, se escapa un poco, se confunden los deseos, los deseos con las necesidades." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

"Si uno les pregunta a las personas, te dirán, 'sí, yo quiero aprender algo que me pudiera servir para tener otro cargo en el futuro o para aprendizaje personal', pero eso está súper difícil de hacer, porque las áreas no pueden parar, no pueden facilitar a la gente y en los momentos en que las facilitan, realmente es porque son cosas súper necesarias, yo no digo que lo otro sea innecesario, pero en términos de prioridades, la definen, obviamente las cabezas de las áreas." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

"Me imagino que antiguamente se hacían [...] talleres de gasfitería. Entonces, nosotros antes podíamos, porque ellos le dan la vuelta de que gasfitería, que sea una habilidad, pero no es un objetivo estratégico, no apalanca, no mueve el negocio, no está alineado con el negocio bien y la ley te dice que debe ser del negocio, [...] desarrollando una habilidad para el negocio, para el desarrollo de la persona y para el negocio en el que estás." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

También fue relevado, sobre todo en empresas pequeñas, sobre qué sucede cuando el trabajador/a no cumple las expectativas de desempeño a pesar de que haya asistido a capacitación. En la mirada más transaccional se espera que el trabajador/a aprenda y pueda desplegar mejor desempeño, lo que no siempre se concreta.

"Lo que pasa es que las pymes tenemos un vicio [...] que es una cosa como sentimiento de paternalismo, que es súper malo para la empresa y para el trabajador [...] qué pasa si yo llego y le digo a todos los trabajadores, por ejemplo, 'usted tiene que aprender a usar esta máquina nueva y para eso vamos a capacitar' [...] Ellos van a estar super contentos, van a poder aprender bien a usar esa herramienta o por otro lado, van a estar con la presión, 'chuta tengo que aprender a usar esta cosa', entonces si el gallo es capacitado y sale bien evaluado, todo bien, qué pasa si sale mal evaluado, podría decir, sabes qué más, te voy a tener que mandar nuevamente a hacer la capacitación, [...] y tal vez, podría ser un punto en el cual yo pudiera decir, 'sabes qué más voy a dejar de necesitarte', porque necesitan una persona más capacitada y tú no lo has logrado." (Empresa pequeña, sin CBC y sin sindicato)

Desde la visión de las personas que trabajan en las empresas, a lo largo de las entrevistas se observaron distintas miradas, ya que en algunos casos la capacitación es bien valorada por éstas, aunque también es posible encontrar ciertos matices al respecto.

Por una parte se observa interés de capacitarse, de hacer mejor su trabajo y de generar mayor empleabilidad.

"Estas instancias (las de capacitación) son bien valoradas y yo creo que en el momento que se les comunicó a las personas, que íbamos a hacer ese curso, estaban todos bien contentos y entusiasmados." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"La mayoría está interesada en estudiar y desarrollarse y capacitarse más en el rubro en que estamos, que está siempre cambiando, el área de la tecnología siempre está modificando y sufriendo como nuevos conocimientos, entonces es importante." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"yo creo que hay gente que está interesada, tiene ganas de educarse, tiene ganas de capacitarse, tiene ganas de participar, tienes ganas de hacer críticas constructivas, tienes ganas de sentirse partícipe de todos estos procesos, que involucran el nuevo trabajo del futuro y que puede ser una de las herramientas para poder entonces entender, mejorar y proyectar un comité bipartito." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

En otros casos, sobre todo en empresas con mirada más transaccional, la capacitación se percibe como algo que la empresa tiene que hacer por cumplir y no se observa un beneficio para el trabajador/a en cuanto a su empleabilidad. Se observa una tensión entre la mirada de que la empresa debe dar capacitación desde una mirada paternalista y por otro lado, que los propios trabajadores/as deberían preocuparse por estar preparados para cumplir con un buen desempeño.

"Ahora les vamos dando la marcha de la importancia que tiene, o sea, de buscar realmente la necesidad que tienen la empresa con respecto a la capacitación, que muchas veces la gente lo ve como por cumplir o lo ve como poco relevante." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"Yo te insisto, no sé si es una realidad de nuestra empresa, pero siento que la capacitación en sí misma no es valorada [...] Entonces si la empresa les dice, 'oye, tenemos este curso disponible, pero lo tenemos que hacer en horario laboral', '¿Por qué? no lo hago', entonces está siempre esa visión de que [...] la capacitación solo le sirve a la empresa." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Pedir, siempre y cuando ellos no hagan ni un esfuerzo, ni signifique que debo poner tiempo, sino que ya, que me lo den, pero en horario de trabajo y que sea así, que sea así. Mi visión un poquito más exigente es que uno debería estarse preparando permanentemente." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"La gente, los gremios por lo general, (la organización) toma este papel como tan paternalista, que los mismos funcionarios creen que es como una obligación, es obligación darles (capacitación)." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Hay gente que en el tema de la capacitación le cuesta. Yo creo que hay mucha gente que trabaja en distintas empresas que les cuesta que los evalúen que aquí están viendo que mi calidad de trabajo que yo estoy aportando a la empresa puede que esté mala, entonces me están mandando a hacer una capacitación y 'qué pasa si me va mal en la capacitación', le tienen un poco de miedo a eso. Porque a nosotros, podría ser muy bueno como empresa, el tema de la capacitación, es decir, en vez de que yo estar preocupado siempre que ellos sepan, que el desempeño de ellos puede ser mejor. Yo lo encuentro súper proactivo, pero ellos podrían hasta tener un poco más de presión frente a hacer mejor su trabajo." (Empresa pequeña, sin CBC y sin sindicato)

En algunos casos, desde las áreas de Recursos Humanos deben motivar e incentivar a que las personas se interesen en capacitarse señalando las posibilidades de desarrollo que se abren.

"La mayoría acá son trabajadores agrícolas en el fondo, entonces uno tiene que estar un poquito, motivando, incentivando y mostrando la necesidad, a veces te encuentras con un par de personas, pero las menos, de las que están motivadas, tienen ganas de cosas o quieren aprender más, en general uno tiene que estar como todo el tiempo haciendo un trabajo de sensibilización y para que entiendan lo importante que es, digamos, conocer del tema un poco más, para poder, bueno para su bienestar y digamos, para el resultado final, que a todos nos incide finalmente." (Empresa pequeña, sin CBC y sin sindicato)

"La gente no ve que en la capacitación puede ser un aporte para pasar a otro cargo, no lo ven como un desarrollo de carrera, lo ven como que la empresa tiene que hacer un curso, o sea, me mandó a hacer un curso la empresa, muchas veces como una obligación, no lo ven como un desarrollo de carrera, creo que en eso hay que trabajar." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"Hay muchos trabajadores hoy día que van con contratistas diferentes campos y en la medida que tú te especializas en algo, tú puedes también ganar más, porque también se va valorando el nivel de especialización que tiene, [...], entonces en el fondo van entendiendo más, la necesidad que tienen, de poder hacerlo bien para poder en el fondo también cobrar obviamente más, eso va también totalmente ligado a, digamos, a mejores expectativas de sueldo." (Empresa pequeña, sin CBC y sin sindicato)

A. Licencia para Operar: el Valor de la Capacitación y Certificación

Uno de los hallazgos sobre la importancia de la capacitación tiene relación con la licencia para operar; es decir, la necesidad de algunas empresas de tener a sus empleados/as capacitados y muchas veces certificados en aspectos normativos, legales o de seguridad que les permitan cumplir las exigencias requeridas para operar según normas nacionales e internacionales.

“Debemos, por aspectos normativos, tener un plan de capacitación, asociado a reguladores bien fuertes, tanto a nivel local como a nivel internacional, [...] ahí se norman los recursos humanos, debemos tener un plan de capacitación y ese plan de capacitación también debe tener muchísimos seguimientos, porque si no, son desvíos a la norma y está en juego nuestra certificación.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Esta necesidad de contar con trabajadores/as con alta especialización o certificados, es posible verla especialmente en compañías de tecnología y en algunas empresas productivas, donde se observa que el mercado general de la capacitación no responde a estos requerimientos específicos, teniendo que generar capacitaciones internas o buscar proveedores específicos para la industria. En estos casos, no necesariamente estas capacitaciones son franquiciadas.

“El mercado actual, a mí no me da cobertura (de cursos), porque mi industria es súper específica, [...], yo utilizo mucho capacitación para mis procesos internos, que son los internos, yo podría tener un capacitador, quizás contratado y él me va a capacitar a la gente, pero el mercado de la capacitación, a mí no me da soporte, para lo específica que es mi industria, quizás a lo mejor, si hubiera, yo haría el esfuerzo por comprar capacitación, pero lo que hay en el mercado, a mí no me sirve como industria.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Otro hallazgo con respecto a la visión y gestión de la capacitación es que en las empresas pequeñas, dada su escasa dotación, no es posible tener personal sólo para gestionar y coordinar la capacitación.

“Somos tan pocos, [...] yo voy a hacer un curso, (pero) no me puedo desconectar de las otras cosas, así funcionamos muchos, muchas pymes en este país, no me da como para tener una persona que se encargue de eso.” (Empresa pequeña, sin CBC y sin sindicato)

“La gente si necesita capacitación [...], (el) que podría hacer eso soy yo, pero de repente no tengo tiempo y estoy medio tapado, apagando incendios y arreglando cosas.” (Empresa pequeña, sin CBC y sin sindicato)

B. Nuevas Tendencias en la Capacitación y Diferencias Generacionales

Otro de los hallazgos de las entrevistas tiene relación con las nuevas tendencias de la capacitación, que incorporan nuevas modalidades (e-learning, virtuales, charlas, webinar), con nuevas plataformas disponibles que hacen que la experiencia del aprendizaje sea más fluida y rápida. A lo largo de las entrevistas se observó que varias empresas utilizan plataformas que son bien consideradas para preparar a los trabajadores/as y formarlos en ciertas temáticas, con foco en el autoaprendizaje.

“Hay mucho interés de los trabajadores por capacitarse, yo te diría que sienten muchas veces que la empresa los tiene que ayudar en esta formación, que de alguna manera hay como esa responsabilidad, por eso nosotros también trabajamos mucho el tema de autogestionarse la capacitación, porque también creemos que es algo que tenemos que siempre mirarlo en conjunto, la capacitación no es que venga mi empleador y me capacite, sino que mirémoslo, porque una necesidad que nos ayuda a ambos, pero además de eso, creo [...] y es lo que estamos viviendo como mundo entero, sociedad que nos toca vivir en este siglo de la cuarta revolución, es que también cada día estamos siendo más conscientes que el trabajo en sí mismo va a cambiar y que van a haber muchos puestos de trabajo que van a ir evolucionando y en ese sentido, el trabajador que hoy día no es consciente, que si no te capacitas, si no vas adquiriendo nuevas habilidades, hay oportunidades que vas a perder a futuro.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Se observan diferencias generacionales acerca de la capacitación, con los más jóvenes más abiertos y acostumbrados a la autocapacitación, con mayor acceso a la tecnología y plataformas de aprendizaje, versus los mayores que esperan capacitación por parte de la empresa y prefieren las capacitaciones presenciales. Es clave la integración con foco en la diversidad de las personas que confluyen en la organización.

“Aquellos que tienen mayor acceso a la tecnología, las usan más que aquellos cargos que son operacionales, en eso sí hemos tenido evidencia que [...] aquellos, por ejemplo, que tienen computador, tienen internet todo el día, tienen mayor uso y hacen más cursos que los que están en la operación, [...] pero también nos encontramos con casos de (operadores) jóvenes que están entrando hoy día, que están capacitándose en las herramientas y que ellos vienen con ya una especie de usuario más nativo de las plataformas, entonces rápidamente acceden, pero nuestros caballeros antiguos, a ellos les gusta la capacitación presencial, esa es la vivencia para ellos.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

"Veo los indicadores de usabilidad de las plataformas que tenemos y los más antiguos son las que menos lo usan, porque ellos todavía quieren ir al taller presencial de 8 horas con el café, los más chicos, los más jóvenes, yo me atrevería a decir de millennials, en la parada hacia adelante, ellos no, dame el acceso, déjame descargar la app y ojalá tengas certificaciones y ojalá tenga una validación extranjera." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Salirse un poco del modelo tradicional que no es malo, pero hay personas, que si las tienes sentadas 4 horas en una pantalla o en algo presencial, no es tan efectivo su proceso de aprendizaje y no lo motiva, hay algunos que prefieren un podcast, otros que prefieren un libro y eso está disponible, entonces es tener clara esa diversidad, involucra mucho más a la gente y por ende el comité bipartito o las actividades de capacitación y formación, tienen más impacto o se perciben distintas, no me estoy metiendo ahí todavía en transferencia, pero sí en la adherencia o lo que provoca, en cómo romper la inercia." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Se percibe el desafío tanto para las empresas como para los trabajadores/as para percibir el beneficio de la capacitación, como un ganar-ganar mutuo que genere una cultura de capacitación y desarrollo más allá del interés individual de la empresa o del trabajador/a.

"Creo que el mayor desafío es, que la capacitación en general no se ve como un beneficio para las personas, no tienen esa visión de que le puede mejorar la empleabilidad, de que pueda ser mucho más eficiente su trabajo, incluso que podría lograr eficiencia, no tanto en la calidad, sino también en el tiempo que invierten en hacer cada una de sus tareas y por otro lado, desde el punto de vista empresa, tampoco tenemos como jefaturas que estén potenciando o promoviendo el tema de la importancia de capacitarse o los beneficios que tiene que capacitarse." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Siempre estamos pensando en capacitar o destinar H.H para capacitación, es una pérdida de tiempo, porque esa persona no está produciendo, porque no está haciendo el trabajo que tiene que hacer en el día a día, entonces ese cambio que espero que las generaciones más modernas sí lo tengan, [...] como que estamos en nuestra zona de confort aquí, ya sé cómo hacer el trabajo, para qué voy a hacer un esfuerzo adicional, si ya sé hacerlo, entonces como que nos vamos quedando ahí, está calentito el nido." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"He pensado hace muchos años que la capacitación debiese darse en mayor grado, en mayor cantidad de lo que ocurre hoy en día, porque al final, si nos preocupamos todas las empresas de capacitar a todos los colaboradores, vamos naturalmente a subir el nivel de nuestros trabajadores, lo tengas tú, lo tenga yo, va a ser bueno para todos, entonces desde ahí yo creo que el incentivo, quizás, vía la franquicia SENCE y vía los comités bipartitos de capacitación, debe ser un incentivo mayor a la inversión en capacitación." (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

"Parte de la venta del proyecto y de poder involucrar a la gente, en que la actividad es un ganar-ganar para todos, es justamente eso y ahí la estrategia, que me ha tocado tomar y creo que ha resultado, entendiendo el estratégico táctico y operativo, es que en el fondo uno dice, estamos invirtiendo en ti, sí, para tener un retorno a nivel organizacional, pero estas actividades se van contigo." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

En este sentido, se amplía la mirada de la capacitación como un aprendizaje continuo que no depende sólo de la empresa sino también del trabajador/a que diseña su desarrollo de carrera, hallazgo que fue posible ver en empresas más grandes y empresas tecnológicas, donde hay mayor madurez sobre el desarrollo de mallas de formación con foco en generaciones más jóvenes.

"Es un cambio de cultura, es un cambio de mindset, es un cambio de expertise y madurez mental de las nuevas generaciones que vienen integrándose al mundo laboral. En donde la responsabilidad no tiene que ser de la empresa, ni de tu jefe, ni del ministerio, es tú que quieres hacer tu carrera, hay herramientas gratuitas, pero el tema es saber dónde buscar esas herramientas gratuitas, entonces aquí viene también una primera etapa, que es información." (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

"Entonces hay un cambio también de pensamiento, la responsabilidad del crecimiento y la capacitación no es de tu jefe ni es de la empresa, es tuya, yo te doy las herramientas, tienes, la Universidad corporativa." (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

"A eso me refiero con la experiencia de aprendizaje, entonces ya tengo eso, que le puedo decir, 'sabes qué Sergio, esta es tu malla, la tienes que hacer obligatoria, es parte del proceso y además te tengo disponible todo esto, que puede ser de desarrollo personal, charlas TED, e-books, podcast, etcétera y tú te puedes meter cuando quieras 24/7 es tema tuyo y yo te lo paso, lo pongo a disposición', a eso me refiero con la experiencia de aprendizaje, entonces ahí estoy abarcando en la motivación, lo que necesito yo como organización, lo que necesita él, en términos de empleabilidad, desempeño, etcétera, pero además te doy la

posibilidad de suplir algunas necesidades o motivaciones que él diga, 'a mí me encantaría, por ejemplo, aprender a ser un buen comunicador', que no va en su malla en relación al cargo, pero lo va a tener disponible." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

En general, se observa en las empresas el foco en capacitar en habilidades a desempeñar dentro de la empresa, en cargos actuales o futuros. En este sentido, se observó a lo largo de las entrevistas que cuando existían temas de interés fuera de lo laboral, no se permitían.

Aun así, una empresa planteó la posibilidad de entregar capacitaciones de interés sólo del trabajador/a como mecanismo tanto de retención como de compromiso (engagement) de la persona con la organización, señalando que en otras empresas esto sería visto como un beneficio.

"Los modelos de capacitación, en cómo han ido variando y cómo pueden involucrar a la gente, [...] es entender desde la experiencia, el proceso de aprendizaje y anclarlo a la estrategia, porque muchas veces, me ha tocado ver personas que vienen con la lista del Viejito Pascuero, 'necesito hacer repostería' y el cargo no tiene nada que ver y la estrategia va para otro lado, entonces en el fondo es, tomar los grupos de interés y decir: 'perfecto qué le interesa al gerente o a nosotros, organización productiva de desempeño, estrategia, que le interesa a las personas'; de repente, sobre todo con las generaciones más actuales, temas de desarrollo personal, charlas, curso, entonces ya hay soluciones que te dan un abanico grande, para poder responder a la estrategia, a desempeño, productividad y también dejar [...] contenta a la persona que ok, nos van a capacitar en temas técnicos o lo propio que necesito hacer para mi cargo, para el área, pero también tengo la posibilidad de aprender de repostería y certificarme en esto, que es parte de mejorar la experiencia del colaborador en relación con la organización y eso está disponible." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Cómo ha cambiado la fuerza laboral, cómo ven estas actividades y que no es solo lineal a lo que a mí me sirve como empresa, al final, como tu enganchas a la gente o te haces más reactivo, cuando puedes generar cobertura en distintos ámbitos de la vida, entonces yo como empresa, ahora ya tengo que ser capaz, no solo de irme a lo puntual, que es para lo que estamos convocados, para lo que firmamos un contrato, si no digo, 'chuta, cómo hago, cómo lo ayudo a cubrir otras necesidades', que ¿Dónde yo voy a ver el retorno? que el gallo o la galla no se me van a ir." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

7.1.2 Capacitación en Negociaciones Colectivas

De las empresas entrevistadas, un 38% tenía sindicatos activos y de éstas pocas tenían comentarios sobre si temas de capacitación eran tocados en las negociaciones colectivas.

"Eso (las temáticas de capacitación) se ve en forma independiente con el comité bipartito (no en las negociaciones)." (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

Se observa que en las negociaciones colectivas se priorizan otros temas; sólo excepcionalmente se habla de capacitación.

"Lo incluyen, como un ítem, no es que sea todo de capacitación, está dentro, dentro de sus demandas siempre hay un ítem con respecto al tema de capacitación." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Si se llega a acuerdo sobre capacitación, puede vincularse a cursos o formaciones que respondan al interés y desarrollo personal del trabajador/a vía becas o asignación de estudios.

"Nosotros lo que hicimos con el contrato colectivo, fue entregar un monto dentro del mismo contrato, para asignación de estudios, entonces hay muchas personas que están sacando algún título técnico o alguna ingeniería y ahí reciben un aporte, entonces lo canalizamos de esa manera." (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

"Todo lo que tenga que ver con capacitaciones más bien de su propia empleabilidad o su propio desarrollo personal, va dentro de la negociación colectiva y no dentro del comité." (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

"Nosotros ahí tenemos becas que son de 50 UF y de 100 UF, que están destinadas específicamente a diplomados o certificaciones y tenemos dos becas de 150 UF que están destinadas a magíster." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

"El tema de becas que se pueden otorgar [...] están en las negociaciones. Las becas están asociadas a las capacitaciones, pero a nivel de diplomado o de carrera universitaria, son herramientas que están escritas en el contrato colectivo." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"Algunos transversales, [...] ahí se negocian becas, magíster, pero igual son como 10 diplomados." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Nos ha tocado dar cumplimiento a ciertas solicitudes de los sindicatos, que tienen que ver con capacitación como solicitudes específicas, como por ejemplo que el personal sindicalizado, cierto porcentaje tenga licencia clase D, clase A4" (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Por otro lado, las capacitaciones acordadas en las negociaciones colectivas son generalmente capacitaciones y educación exclusiva para formar a los dirigentes sindicales.

"Nosotros dentro de la negociación colectiva, también tocamos temas de capacitación, pero hay una capacitación que es prácticamente para los dirigentes sindicales y es acotada." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

También se plantea que algunas de estas solicitudes eventualmente quedan como beneficios transversales para los trabajadores/as.

"Partió como parte de la negociación colectiva, pero hoy día es un beneficio transversal, estés o no estés sindicalizada." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

7.3 Visión sobre el CBC. Importancia y Valor del CBC

En general en las empresas consultadas que tienen CBC, la mayoría plantea que el Comité Bipartito de Capacitación fue constituido básicamente porque era un aspecto normativo que debían cumplir y para evitar la multa.

"¿Cómo nace la necesidad de este comité? primero, porque estábamos incumpliendo legalmente y aparte esto salió arrojado en una auditoría interna, que hace el corporativo, y no estaba ni por el lado tampoco de hacerlo, bajo eso se creó." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"Si tú me preguntas, lo hemos tenido siempre, pero por qué lo hacemos, por cumplir la ley, ese es el foco del comité bipartito, porque el impacto es casi cero, obviamente tenemos una reunión al año, hacemos una evaluación a fin de año." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"La creación es básicamente la obligación legal y la mantención también, yo soy poco amorosa para decir las cosas, así que no te voy a poner 'ay, esto es importante'. Si no existiera la obligación, no existiría el comité." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"A veces no se valora mucho la capacitación ni el comité, qué otro incentivo pudiese generarle a la administración o al empleador, qué podría tener el comité bipartito que le genere interés al empleador más allá de la convicción (que) es la obligatoriedad." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Esto partió la primera vez por el tema de la multa que da la DT, en ningún momento nos fueron a multar, pero sí nosotros empezamos a averiguar, entonces era muy alta la multa y preferimos hacer todo, nunca se había hecho, pero quisimos prevenir que llegara la multa." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Para ser bien honesta, surge porque te lo exige la ley [...] veíamos que teníamos un riesgo, en el sentido que te vienen a fiscalizar y no teníamos creado nuestro comité bipartito de capacitación, entonces de ahí nace." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

De estas empresas, si bien tenían constituido su CBC, no muchas lo tenían en funcionamiento; sólo buscaban cumplir con el mandato legal. Algunas empresas indicaron que en el último año habían reactivado el CBC, impulsado desde el área de Recursos Humanos.

"Yo tenía entendido que había un comité bipartito, pero en el fondo se había constituido hace años atrás y más bien por temas legales, con sinceridad, tenía carácter legal. Entonces, qué pasó, que cuando yo empecé a incorporarme vinieron auditorías y también nos venían a ver cómo íbamos con eso y la verdad es que era un tema que estaba super abandonado, la gente que estaba, algunas ya no estaban operativas, habían varias irregularidades, entonces para este año nos propusimos conformar nuevamente el comité, con algunas personas que ya estaban e incorporar a personas nuevas, iniciamos el proceso, de primero, explicar el motivo del comité a las personas que lo constituían, de que tenía como objetivo discutir temáticas de capacitación al interior de la empresa, que también tiene que ver con un tema legal, que teníamos que contar con representantes del sindicato y también de la misma empresa, entonces, ya el sistema quedó claro, pero nosotros no nos queríamos quedar con la sensación de tener solamente el comité, sino que hacer algo con él, que lo utilizáramos." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Otras empresas con CBC constituido hacen sesionar el CBC sólo una vez al año, buscando cumplir lo básico y obtener el 20% de franquicia tributaria, en una dinámica más bien transaccional del uso del CBC, sin considerar un aporte mayor.

"Teníamos el comité, pero era un comité de papel no más, no funcionaba en el sentido de que [...] se hacía la malla en el área y después se validaba, se sacaba la firma y chao, porque se hacía la planificación, se firmaba, se mandaba y quedaba ahí, al final era para obtener también ese 20% adicional para las inscripciones." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"El rol del comité bipartito no es muy bien considerado, siento que acá internamente es un trámite, siendo súper transparente, yo no te voy a decir que participa, no, activamente no participa, si nos gusta juntarnos, o sea, por procedimiento hay que juntarse una vez al año en diciembre, esa es nuestra reunión con los tres comités, es una instancia de media hora, donde nosotros transmitimos, les preguntamos a ellos que han visto, le han preguntado a ellos qué sensación tienen de las capacitaciones que se hacen, es muy probable que integrantes de su equipo ellos mismos, si es que no son los jefes del área, han participado en algunos cursos y puedan dar impresiones de los proveedores que nosotros también trabajamos, o sea gerencia tuvo tal curso, participaste, si, qué te pareció, bueno, eso lo hace..., el seguimiento lo hacemos posible de cada capacitación, pero en esa instancia que es donde estamos todos los que hablamos de capacitación, no hay mucho feedback tampoco del comité." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

A. Percepciones sobre No Funcionamiento del CBC

Al indagar las razones de la no constitución del CBC o del no funcionamiento del CBC, las personas entrevistadas plantean directamente que no les genera valor, que no hay comprensión de su rol, aporte e impacto en las capacitaciones ni en los resultados de la organización. Se observa que no existe una cultura de desarrollo que impacte no sólo al trabajador/a sino también a la organización.

"Nosotros por ley lo cumplimos, ¿Si me genera valor? no me genera valor." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Efectivamente es un requisito establecido por la normativa, pero no hay cultura de generar este tipo de comité, hay mucho desconocimiento de cómo se hace. En las tres organizaciones que he estado acá en Chile, ninguna de las partes o de los líderes conocen los procesos o el procedimiento como llevar a cabo o cómo ejecutar la creación de un comité bipartito." (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

"Hay muchísimas opciones donde sacarle provecho al comité, pero sin embargo no hay una valoración de la institución como tal, hay un escurrimiento de yo ser, constituir o ser parte de, mientras más lo puedo evitar mejor, de hecho yo conozco organizaciones que evaden el hecho de cuántas personas tenemos o cómo contrato para no cumplir con ciertas cosas, siempre está la cultura inicial que tiene el empresario, cómo evado esta situación o como evado esto otro, antes de la cultura de que tengo que hacerlo, voy a retener a mi colaborador, él va a crecer, va a sentirse bien por lo tanto va a ser un aporte para la organización, esa visión no se tiene." (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

Algunas entrevistas aportaron reflexiones sobre las razones y aporte del CBC para incentivar la capacitación dentro de la empresa, dando cuenta que al ser sólo una obligación no percola el propósito final de su constitución; al hacerlo funcionar, tampoco hay conocimiento o interés para adoptar un enfoque transversal que aporte a la organización y al desarrollo de los trabajadores/as.

"Efectivamente es una exigencia de la normativa legal pero la finalidad absoluta de por qué se hace o para qué se hace efectivamente entiendo que la ley, lo que quiso era que las organizaciones se comprometieran a capacitar a la dotación o fuera parte de las actividades que debe desarrollar una organización frente a los empleados pero de eso a que se lleve a cabo hay un vacío, a que se siente que es una obligación como empleador, no, eso no lo exige, quizás no hay la rigurosidad o el seguimiento o la importancia del comité frente a la legislación." (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

"Para mí debería ser súper importante estratégico (el CBC), por la cantidad de información que ellos podrían proveer desde la mirada del sindicato, de lo que necesita la gente, desde la mirada de calidad, desde la mirada más transversal, porque si bien nosotros tenemos una DNC, que se hace por cada subgerencia y cada subgerencia con cada jefatura entre comillas, no hay una mirada transversal, entonces nos pasa que muchas cosas, que podrían ser transversales, no ocurren, entonces creo que sí es importante, pero si en este minuto me dices, ¿Hacen la diferencia? no lo hacen, porque no lo tenemos posicionado." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Pero en esta particularmente yo te diría que estamos en deuda porque es una obligación legal. está la intencionalidad porque es una obligación legal, porque nosotros mismos, ni siquiera ha salido en una auditoría, es como una cuestión que está, pero nosotros como área de Personas sabemos que hay que crearlo, porque por ley debe existir, pero yo creo que han pasado dos cosas, una que no hay fiscalización, por lo tanto, lamentablemente hay una mala cultura." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

"Independiente si existe un parámetro de inicio de cumplimiento para el empleador o no, porque de igual manera la capacitación es una instancia de crecimiento para los colaboradores dentro de las organizaciones, entonces yo digo que es parte del salario emocional que considera a uno de los colaboradores, hay organizaciones y sabemos que es así que no consideran hacer capacitaciones, simplemente tú eres un elemento productivo dentro de la organización que me genera un beneficio, entonces [...] estamos en una época que este paradigma debemos romperlo completamente y de igual manera como el colaborador genera un aporte nosotros también como organización debemos generar beneficios y uno de ellos tiene que ser el crecimiento como profesional, entonces partiendo de eso [...] debo generar la instancia, primero el tema cultural de la capacitación a través de este organismo siendo el comité bipartito el ente que lo regula y la Dirección del Trabajo haga un seguimiento de ejecución[...] entonces se debe crear la cultura que efectivamente hay que hacerlo, que forma parte de los beneficios a nivel emocional de cada uno de los colaboradores, por ende debe existir en cualquier organización." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

En algunos casos de compañías con CBC, sobre todo empresas grandes con mayor nivel de madurez en la capacitación, con una oferta clara y contundente de cursos, el CBC queda marginado sin aportar a la oferta, sin un rol establecido.

"Entonces el comité bipartito te podía levantar, hay que capacitar a 100 personas, nosotros, la compañía va y está entregando ese programa a 1200 personas, entonces es como que lo hicimos, no sé, no anticipando, pero si vamos más adelante de lo que se está requiriendo, cuando llegan con el requerimiento, nosotros ya tenemos una oferta desde la Universidad." (Empresa grande, con CBC)

"Es un cacho, coloquialmente. ¿Me lo dirían los trabajadores y me lo diría la administración? Yo creo que incluso el mismo comité, porque de alguna manera se ejecuta la actividad fuera de lo que quizás pueda hacer un comité pero no con una estructura, no como lo establece el comité, ya, que hay que hacer un seguimiento, que hay que levantar un acta, que hay que hacer una elección, que hay que hacer una asignación de cargos, que hay que hacer una representación de ambas partes [...] porque de igual manera yo puedo obtener una capacitación sin tener un comité, entonces la importancia del comité para el accionar de generar una capacitación internamente para las organización es irrelevante." (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

Como se mencionó, uno de los hallazgos de por qué no se conforman los CBC es que no se percibe que agregue valor a la empresa, ya que las conversaciones de desarrollo ocurren con los trabajadores/as en otras instancias, tales como negociaciones colectivas o, como se verá más adelante, en comités de desarrollo generados por las empresas.

"¿Cuándo tú creas algo? cuando te genera valor y creo que una de las deudas del comité bipartito es que tú no eres capaz de visualizar y yo creo que más que los trabajadores no son capaces, no visualizan la ganancia que les genera el comité bipartito y tal vez porque en esta empresa el hecho de que sea el 80% sindicalizado, ya tiene espacios donde conversan los temas de capacitación, es decir, nosotros lo tenemos abordado en las negociaciones colectivas, entonces no se transforma en una necesidad en la organización." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Además, existe la percepción de que hay miradas antagónicas con respecto a las necesidades de capacitación entre la empresa y los trabajadores/as, lo que genera resistencias a constituir el CBC, pensando especialmente que los trabajadores/as querrán capacitarse en temas de interés personal que no aportan a la empresa.

"Siento que hay como intereses antagonistas, porque sucede mucho, que las personas efectivamente están súper interesadas en capacitarse y veces, no siempre, voy a tener el prejuicio que esos intereses no necesariamente están relacionados con los puestos de trabajo, sino que obedece más a intereses personales, yo lo he visto también en otras partes y la organización tiene intereses de negocio, es decir, yo quiero formarte en los puestos de trabajo, entonces, a veces los comités entran en esas visiones, o sea, es como que las personas que están ahí, están pensando en desarrollos personales, más que en desarrollos profesionales." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

"En este diálogo social, se generan también estas distintas miradas, como los distintos criterios que estás poniendo en la mesa para tomar una decisión de en qué nos vamos a capacitar, qué le vamos a ofrecer a las personas para que se desarrollen, así que creo que no es menor, no siempre se cumplen todas las expectativas, yo te decía que a veces pedidas de cursos a veces no tienen mucho sentido o que pueden ser riesgosas." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Hay muchas veces resistencia desde la operación, por temas lógicos, sacar a la gente, etcétera. Y otra patita que me ha tocado lidiar o negociar, es de dónde salen estos planes, por qué me están poniendo esta malla o este listado, si quizás no lo quiero, quizá no va en relación tampoco con el cargo." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Se observa cierta reticencia de las empresas a transparentar el presupuesto y la gestión de la capacitación, reflejando una relación basada en la desconfianza mutua.

“No hay una fiscalización permanente para garantizar que esa franquicia, la empresa la use de lleno para la capacitación de las y los trabajadores o para capacitación que la empresa necesita realmente, porque esta franquicia, obviamente al tener la administración y el control, el único control, la empresa, desconocemos los montos primeramente [...] entonces la empresa no le conviene que los trabajadores estemos allí mirando para mejorar las condiciones de desarrollo, ni siquiera las condiciones comunes, sino para el desarrollo de las y los trabajadores, entonces yo creo que pasa por allí, pasa porque a la empresa le molesta, que los y las trabajadoras podamos entender la estructura de cómo llegan o cómo se postula y cómo llegan y cuánto es el monto de esta franquicia.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Ahora bien, en general, las empresas con CBC indican que el comité no genera capacitaciones que no estén alineadas con las necesidades de aprendizaje en el ámbito laboral. Como parte de la negociación al interior del comité, se apoya la empleabilidad dentro de la industria o el rubro. Los temas de interés personal son gestionados, como se vio anteriormente, por el área de Beneficios de la empresa.

“En general, no son muy distintos, si nos sucede mucho, que planteen temas que no necesariamente sean atinente al cargo, no sé, por ejemplo que alguien quiera aprender a conducir, pero que no requiere aprender a conducir para la ejecución de su cargo y ahí sí ponemos límite en términos de que los cursos que ellos presenten tienen que ver con el desarrollo de competencias para su cargo.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

“Necesito un curso, pero si no me corresponde [...] podemos tomar un convenio para como forma particular a nivel empresa, puedas tomar, pero ahí ya se escapa del área de capacitación, eso ya sería del área de beneficios, tenemos beneficios para tus fines personales más que laborales.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

Algunas entrevistas señalaron que si bien existe conciencia del aporte de la diversidad de los integrantes del CBC, también existe una percepción que su escaso conocimiento sobre capacitación y sobre las distintas áreas de la empresa redundan en un bajo aporte, planteando que las áreas de Recursos Humanos podrían tener mejor injerencia en la capacitación.

"Es que lo eliminaría y le daría mayor libertad, o no sé si libertad es la palabra, pero mayor potestad al área de Recursos Humanos o de Capacitación, para hacer este levantamiento de necesidades y hacer el plan, que al final son los expertos del tema, más que tener un comité y con esta fiscalización, qué sé yo, y estos incentivos, de poder tenerlo conformado, lo encuentro innecesario." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Encuentro súper difícil cómo está pensado, porque que cuesta juntar a las personas, una persona que esté metida en x áreas no tiene como la visión macro para poder opinar de otras áreas, de qué cursos se pueden hacer o no, es buena la intención, pero yo lo veo como difícil tener un comité para esto." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Creo que el hecho de que el comité no sea especialista en temas de capacitación, los que nos toca llevar la batuta somos nosotros." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"No lo veía necesario, porque el área de Capacitación puede hacer ese levantamiento, donde puede generar esa instancia para poder levantar las necesidades que tienen las personas, además, tienes otras evaluaciones, como es la evaluación de clima que también salen preguntas asociadas, uno puede incorporar esas preguntas también en las evaluaciones de clima, de formación, de desarrollo y las personas, [...] no le veo el aporte que tiene este comité de capacitación, porque si una empresa tiene instaurada el área de Capacitación, debiera poder levantar las necesidades de las personas, pudiera generar esos canales de comunicación." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"(Yo fortalecería las áreas de Recursos Humanos) [...] o si el camino es un comité bipartito, habría que entrar a capacitar a las personas que conforman ese comité bipartito y ahí se hace un tema súper engorroso y lento." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

Otra de las dificultades de potenciar al CBC tiene relación con la percepción de que, en general, sus integrantes tienen poco tiempo disponible, sobre todo quienes trabajan en turnos, lo que hace que el trabajo en el CBC sea visto como una carga con poco interés y motivación.

"Era muy débil (el CBC), porque las personas, los trabajadores que pertenecíamos al grupo, estaban con turno o tenían que hacer un trabajo que no les permitía presentarse a la reunión." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

"Yo creo que no se percibe la capacitación como un tema de desarrollo personal y profesional, lo ven como una obligación y como es parte de la obligación, van al comité, votan y hacen todo el proceso, pero porque hay que hacerlo, no más, no porque digan 'yo quiero participar.'" (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Tienen la directiva del comité, son varias personas, son operativas, 100% operativo, entonces no se involucran tanto en el tema de las capacitaciones, ahora igual es más complejo coordinar y trabajar las capacitaciones con personal operativo, porque tienen turnos rotativos." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

Algunas entrevistas levantaron una inquietud acerca de cómo un solo comité puede conocer las diferentes realidades y necesidades de los trabajadores/as en el caso de empresas grandes con diferentes áreas, sucursales o centros de trabajo.

"Hace años que no vemos cómo funciona el comité bipartito, yo creo que igual es una instancia, pero que no va, finalmente no va a reflejar las necesidades de toda la (organización), cada (centro) es un mundo, trabajan y tienen distintas necesidades, [...] que probablemente sería ideal que cada centro tenga su comité bipartito." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Otra de las dificultades percibidas es que la conformación del CBC es considerada lenta y burocrática. No obstante, una persona entrevistada planteó que si bien tenía esa percepción, constató que el aporte de la OTIC fue fundamental para agilizar la constitución del CBC.

"Es primera vez que se hacía, el año pasado, entonces fue un poquito para mí un poco engorroso, en el tema de que era algo nuevo, algo que no conocía [...] pero la conformación propiamente tal, de la mano de OTIC, fue bastante rápida, fue menos de un mes, yo ya tenía el comité hecho, [...] de todo lo que yo pensaba que era difícil, es bastante más sencillo de lo que yo creía." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

El CBC se visualiza como una instancia formal, derivada de una obligación legal, que no resulta atractiva para las nuevas generaciones de trabajadores/as.

"El comité bipartito son bien pocas las nuevas generaciones, no es atractivo, yo creo que esa es una debilidad que tiene, se ve un cacho, ponte tú, vas al comité bipartito y son las mismas personas, vienen hace tiempo, [...] son los mismos de siempre, me pasa a mí personalmente con el comité bipartito, yo creo que la ley es muy general para algunas cosas, como para los atributos y funciones del comité bipartito y los deja como en un

rol casi de fiscalización hacia la empresa, más de que se entienda que puede hacer un trabajo colaborativo [...] el concepto de comité bipartito, no es atractivo para estas nuevas generaciones, que pueden venir con ideas frescas, nuevas y que sienten que puedan movilizar cosas.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

B. Percepciones sobre el Valor del CBC

Como se indicó anteriormente y se mostró en el flujograma, la constitución del CBC ocurre por iniciativa del área de Recursos Humanos, generalmente para cumplir con la ley. El área de Capacitación recoge la opinión de jefaturas y trabajadores/as respecto del contenido, calidad y satisfacción de las necesidades de capacitación, gestionando los cursos correspondientes.

Hay empresas que valoran el aporte del CBC a su estrategia de capacitación, reflejando el interés de contar con un espacio de integración donde los trabajadores/as puedan aportar. En particular, esto ocurre cuando el responsable de Capacitación de la empresa ha tenido experiencia interactuando con el CBC y entiende su aporte en la ejecución efectiva de los planes de capacitación.

“Se empezó a formar esta idea de también tomar la perspectiva de diferentes trabajadores, ya sea el sindicato, representante y de diferentes cargos, entonces también consideramos que iba muy en línea lo que estamos buscando finalmente, así que aparte de un requerimiento legal, había un interés, por lo menos desde el área de Personas, (que) el comité bipartito, firme o valide nuestro plan de capacitación actual con el fin de obtener un beneficio adicional a la franquicia tributaria, pero más que nada por el tema de saber administrar de la mejor manera, porque finalmente es un beneficio para los mismos trabajadores.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Si no fuera necesario tener el comité bipartito, siento que ha sido un verdadero aporte a nuestro plan de capacitación y a las personas dentro de la organización, por ende, obviamente no estaríamos obligados a tenerlo ni obligar a las personas que formen parte del comité, de todas maneras, apostaría también a que por otra parte, el interés de mantener el comité y también de que estas personas se mantengan dentro del mismo y también respondiendo la respuesta que por qué se mantiene, por una parte, están los valores de la empresa que esta cultura, que también lo hemos evidenciado con las personas nuevas que van ingresando a la empresa, que comentan que no es solo un trato de tu trabajador, cumples con tu labor, sino que también existe un real sentido de pertenencia en la empresa, un trabajo en equipo y una relación más personal con los trabajadores, entonces existe ese verdadero enfoque, desde el sentido de pertenencia. Al final se genera esta cultura de aprendizaje, que buscamos implementar y también una mayor cercanía a

pesar de la diferencia de las locaciones, la diferencia entre los cargos que se puedan dar, entonces el ámbito de capacitación hoy en día, si no fuera obligatorio tener el comité bipartito, por así decirlo, aun así personalmente, lo mantendrían porque nos ha entregado realmente un aporte.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Según las buenas prácticas tiene que funcionar el área y una de ellas obviamente es, la conformación de estos comités y también, para qué, para poder lograr el objetivo, que es armar un plan de capacitación robusto, que considere distintos frentes, la estrategia del negocio pero también el desarrollo, ya sea profesional o personal de las personas, eso es lo que busca finalmente la capacitación y se alinea con la consigna de SENCE, entonces yo creo que, por eso te digo que es un mix, nuestro objetivo también como compañía en términos de estrategia es contar con un plan de capacitación que nos permitiera también ordenarnos en temas presupuestarios, optimización del uso de la franquicia tributaria, entonces, para llegar a eso, necesitamos uno de los hitos importantes, es apalancar el funcionamiento del comité bipartito.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Pienso que al tener formado un comité, sería más fácil tener las instancias para canalizar o conversar y decidir las capacitaciones o necesidades que se requieren, si no existe, [...] es fácil que uno se pueda un poco pasar el tiempo y no hacer nada, [...] de las necesidades, de la capacitación.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

“Me gustaría que desde ahí tuviésemos como una mirada en todas las empresas, de ver cómo efectivamente, la capacitación va a tener una mejora en la productividad de las personas, va a tener una mejora en la calidad de vida de los trabajadores, porque cuando tú te capacitas puedes optar a mejores cargos, puedes desarrollar carreras, puedes de alguna manera ir creciendo y cuando eres capaz de además conversarlo y trabajarlo en conjunto con los trabajadores, yo te diría que eso tiene sentido acá se da mucho ese diálogo, creo que eso también ha sido una de las razones, tal vez por las cuales no ha emergido como una necesidad de los trabajadores, es decir, nosotros lo queremos hacer porque una obligación y tenemos que cumplirla. considero que el comité bipartito es importante.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Un hallazgo con respecto a la valoración del CBC por parte de empresas con CBC constituido es su aporte a enriquecer el plan de capacitación diseñado por Recursos Humanos o la Administración, especialmente ya que los representantes de los trabajadores/as pueden relevar las necesidades de capacitación de sus colegas de trabajo en sintonía con el desarrollo de la empresa, despejando el mito que sólo buscan cursos de interés personal.

"Es un trabajo en conjunto, [...] escuchando las necesidades de las capacitaciones, [...] de acuerdo a lo que ellos también me señalen y de acuerdo a lo que nosotros lleguemos, [...] va a ser un trabajo pesado me imagino, cuando vayamos a conformar este nuevo programa de capacitación, [...] la ventaja que tenemos, que ellos mismo realmente conocen también la realidad que requieren de la capacitación puntual que ellos necesitan." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"Hoy día el futuro del trabajo ha ido cambiando, el trabajo del futuro es distinto, el trabajo futuro viene con otras formas de trabajo, entonces yo no puedo sentarme en un comité bipartito y exigir una capacitación de tejido, cuando ya no se teje a palo, sino que la confección de la ropa se hace a nivel industrial, cierto y no se usan palillos, entonces esas cosas son las que nosotros hoy día queremos decir, 'oye, si ustedes pueden conversar con nosotros de esto', si hoy día nosotros lo entendemos, pero también nosotros queremos que entiendan cuál es la realidad, la realidad de los trabajadores y las trabajadoras, porque muy entendidos pueden ser aquellos que están detrás de un escritorio, planificando cierto, y están monitoreando resultados a través de un computador, muy distinto es estar en la compañía." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Hoy día estamos pasando por un tema global que es el la multifuncionalidad, la polifuncionalidad, entonces cómo nosotros, de qué manera nosotros podemos contribuir, podemos aportar o podemos también opinar referente a las capacitaciones que la empresa está dando o las compañías están dando en su interior, para nosotros es vital, porque nosotros somos los que ponemos el ejercicio para la productividad, entonces, nosotros tenemos que ser los capacitados para entender primeramente estos nuevos procesos, estas nuevas transformaciones." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Desde su puesto de trabajo, desde la mirada que ellos tienen, nos podían aportar muchísimo y lo han hecho, porque con esa mirada profesional que ellos tienen, desde su punto de trabajo, nos han proporcionado buenos cursos, un buen feedback." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"El comité bipartito, el objetivo que tiene [...] es venir a complementar [...] los lineamientos de capacitación, [...] muchas veces se piden cosas que son muy orientadas al día a día, pero este cumplimiento también te permite otras aristas, otras cosas que no está viendo por ejemplo un jefe y que también es una necesidad, entonces yo creo que ese es uno de los principales objetivos es complementar estrategia de capacitación de una organización." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Pero también nos interesaba [...] hacerlos partícipe también de lo que es las necesidades de capacitación, porque también cómo generamos una identificación de necesidades, nosotros también queríamos hacerlos parte a ellos de esta identificación de necesidades, porque entendemos que ellos son los que están día a día en faena, en sus distintos cargos, porque tenemos supervisores dentro del comité bipartito, tenemos técnicos, tenemos algunas jefaturas, gente del sindicato, entonces tener estas distintas miradas para poder [...] que el plan de capacitación bianual sea más robusto, más fortalecido y alineado realmente a las necesidades internas." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"El hecho de tener estos comités nos aporta muchísimo con la información de las capacitaciones, porque las jefaturas realizan la detección de necesidades de capacitación en función del cargo, entonces no a través de la persona que ocupa el cargo, entonces ahí se nos escapa y podemos estar muchas veces equivocados en la capacitación que requiere realmente una persona y en ese sentido, el comité ha sido un apoyo muy importante, porque logramos establecer a la persona y ahí depuramos un poco, quienes efectivamente, tienen que realizar el curso, quienes no." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"Logramos este año tener un comité bien homogéneo, porque en ese aspecto [...] hubo buenos acuerdos y aportes, entonces eso se agradece porque finalmente yo gestiono, pero yo no puedo tener toda la iniciativa, porque no soy la que ve las deficiencias en los equipos." (Empresa pequeña, con CBC y sindicato)

"Yo creo que formar un comité con gente, representantes de los mismos trabajadores es bueno, porque ellos te muestran la realidad en la que viven día a día y a lo mejor pueden hacer capacitaciones mucho más básicas, que a lo mejor las extensas que buscan, a lo mejor pueden ser mucho más prácticos, pueden aprovechar mucho mejor las platas que tengan destinada para eso." (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

"Yo creo que me puede ayudar [...] cuando ya tenga las mallas formativas y estén validadas, yo le voy a presentar a ellos las competencias que quedaron definidas para cada nivel de la planta [...] igual lo voy a compartir con ellos, porque igual surgieron ideas, surgen ideas súper importantes y también ellos como trabajan en otras áreas, tienen mayor conocimiento de otras cosas, ahí me puedan retroalimentar mejor." (Empresa grande, con CBC y con sindicato).

Las empresas con CBC activo han generado buenas prácticas, empoderando al CBC como un aliado en la capacitación para contar con trabajadores/as más preparados y comprometidos con la empresa.

“Buscamos también empoderar al mismo comité, que forme más parte del ámbito de capacitación, pero hoy por hoy, hay interés de parte de ellos para que vaya mejorando esta capacitación, lo sentimos un aliado, nos sentimos así como nosotros somos el área y ustedes son el comité, sino más bien un aliado, que nos ayuda a potenciar los mismos.”
(Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Porque también tenemos que hacerle ver a las personas la responsabilidad que les cabe a ellos por estas capacitaciones, este es un esfuerzo que hacen las empresas, para poder tener un buen capital humano y la gente tiene que entender que no es una paleta, es parte de las obligaciones que tenemos, también nosotros como trabajadores, o sea, es nuestra responsabilidad también mejorar nuestro trabajo año a año en lo posible o por lo menos motivar a la gente que lo haga, hacerle ver a la gente para qué sirve esto, que no es porque la empresa lo hace por cumplir, es un bien necesario, entonces todas esas cosas se tratan de [...] sobre todo con los representantes del sindicato, que estas cosas ellos las entiendan para que puedan transmitirlos en sus reuniones de asamblea.” (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

“Con este nuevo comité, [...] realmente están siendo escuchados, por lo que ellos verdaderamente quieren y no lo que la empresa quiere que se haga. [...] ahora con este comité que se conforma, es que realmente vamos a tener la necesidad que el trabajador, que el funcionario requiere de acuerdo al servicio a la especialidad que ellos tienen.”
(Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

En las entrevistas en que participaron representantes de los trabajadores/as del CBC se valoró la instancia de diálogo y participación con una relación horizontal y de aporte mutuo. Se indicó que se busca mejorar la oferta formativa, analizando indicadores de capacitación; mejorar la información hacia los trabajadores/as con respecto a la capacitación; y aumentar la cobertura asegurando la asistencia a los cursos.

“(El CBC) nos nutre, uno para que nos digan que les hace sentido lo que estamos presentando, [...], que ayuda en el fondo para ver si vamos bien y lo segundo es, cosas que se nos están quedando abajo, [...] empezamos a darnos cuenta de que tienen otro tipo de información, que a lo mejor hay que revisar de nuevo para poder mejorar.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Creo que el comité bipartito es un espacio para que se generen propuestas, no solo quedarse en la queja y decir, no, ese curso no me gusta o no me parece, bueno pero qué otras opciones hay, qué otras propuestas pudiesen surgir de ahí, creo que eso lo genera el comité bipartito de capacitación, como espacio." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Efectivamente ellos están viendo que hay un trabajo, hay un trabajo que ha sido con detalle, donde ellos han sido partícipes, se han tomado las decisiones [...] no existe una imposición de lo que vamos a ejecutar. No, en este caso no es así, esto es efectivamente un consenso entre las partes y por ende existe una participación, existe una valoración del otro y para ellos es significativo, entonces yo creo que dada la apreciación de ellos, es distinto, la forma en la que se ha venido llevando a cabo. Y lo otro es que más allá de considerar ejecutar una capacitación, es un crecimiento profesional, porque efectivamente se les están dando las herramientas que le van a generar posicionarse de manera más sólida en el mercado laboral porque van a tener otro tipo de formación, dado a efectivamente a la línea de carrera que cada uno ha decidido tener." (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

"Uno lee comité bipartito, te van a hacer la multa, eso fue lo que leí, es como lo primero que me pasó, después entendí lo que era y después le fuimos sacando esto que yo te digo, que a nosotros nos sirve el feedback que nos dan [...] nosotros logramos hacerlos entender que son parte, pero que no se genere una expectativa de que se va a hacer todo lo que ellos puedan pedir, es cómo administras esta experiencia." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"(Ganancia de la empresa por el CBC) uno, que se sientan escuchados, sí o sí escuchar a los trabajadores genera una buena relación, dos, si además podemos tomar en cuenta alguna de sus observaciones, se sienten parte de los resultados que haya o de lo que se hace, en el fondo es hacerlos parte de un proceso, de un resultado y de escucharlos, a nosotros nos da ese resultado, en el fondo, parte de lo que se hace, lo vean como un logro de ellos también [...] es que me motiven a las personas a capacitarse, porque después nosotros [...] los citamos a capacitación y la gente no va, [...] entonces ellos han sido los que nos han ayudado a movilizar entonces nos ha ayudado para que en el fondo nos apoyen en que se hagan las capacitaciones, la gente las valore [...] pasan a ser partner de nosotros también, [...] para que sean parte con nosotros, para que movamos a las personas a las distintas cosas y no que sea una cosa que solo se le ocurre a Recursos Humanos." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“El foco ahí va a depender de la mirada de la organización, la nuestra en particular tiene relación con mejorar la cobertura de capacitación, uno de nuestros indicadores es que también existen ciertas resistencias a ser capacitadas las personas, entonces cuando son cursos que vienen por un lineamiento más corporativo, organizacional, muchas veces las personas no se interesan por eso, porque sus intereses van por otro lado, entonces la idea, una de ellas, es que a través de esta estrategia de integración de nuestros comités bipartitos en la propuesta de cursos, también es aumentar nuestra cobertura de capacitación.”
(Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Los mismos trabajadores del comité, en el último que tuvimos, comentaron que estaban alegres de que se van concretando las promesas, todos estos objetivos que hemos ido obteniendo y que finalmente también se obtienen sus perspectivas, porque por una parte tenemos el comité y también la encuesta de satisfacción que recibimos de cada curso, entonces ahí vamos alimentando y mejorando cada vez.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Estamos como representando a los trabajadores, [...] e insisto que esto es súper importante, el desarrollo de la capacitación que pueda tener un trabajador, es super valioso para la empresa, va a aportar con su desarrollo profesional, es valiosísimo, el tema de lo que nosotros hemos podido aportar acá, [...], a decir qué curso le es importante a este trabajador poder tenerlo, eso para nosotros igual es bueno, porque estamos con la gente, por lo menos yo, en el puesto de trabajo donde estoy [...] y saber qué persona, qué curso es recomendable que hagan y tome esta persona, este colaborador yo creo que eso ha sido como el granito de arena que hemos podido aportar en este comité.” (Empresa con CBC)

“Considero que agrega valor en el sentido de que se nos da la oportunidad de ser trabajadores directos, en la oportunidad de que nos manden un plan de capacitación y tengamos la oportunidad de revisarlo y analizar y dar nuestros aportes.” (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

En esta misma línea, el apoyo de los representantes de los trabajadores/as para incentivar la participación en las capacitaciones es un elemento relevante para impulsar el desarrollo dentro de la organización.

*“Decidimos informar a todos los trabajadores en una reunión general de todas las implementaciones que íbamos a hacer, entonces informamos que íbamos a hacer una capacitación a los que estuvieran interesados inicialmente, que se acerquen y que hablen con nosotros, entonces ahí yo me di cuenta de que efectivamente nace de eso las ganas de crecer, varios colegas me dijeron que les interesaba mucho crecer dentro de la empresa.”
(Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)*

En este sentido, es valorado por las empresas con CBC generar comités bipartitos con representantes de diversas áreas que aporten información oportuna de lo que está ocurriendo en las capacitaciones y las necesidades reales de los trabajadores/as.

“Sobre todo la última experiencia en la conformación que tuvimos del comité, involucramos actores clave de distintas áreas, que nos movían la aguja, en términos de que conversen con los equipos y mueven a los equipos, hicimos un buen programa de levantamiento de necesidades de capacitación, no necesariamente desde lo tradicional, sino apuntamos a la experiencia de aprendizaje, entendiendo cuáles son las etapas, que hay algunos que son más visuales, otros más auditivos. Salimos con un producto bueno y lo ligamos a la estrategia, qué es lo que también les interesa en este caso al gerente y al directorio y a mí también, en términos de ahí lo puedo ligar directamente en desempeño, entonces juntamos todo eso, presentamos un plan robusto, nos fuimos con más fechas definidas de lo que nos pide la norma para efectos del comité bipartito y fuimos en el fondo integrando gente, teniendo ideas.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Involucrar a la gente, porque las personas que vamos a dejar en el comité, son actores que también influyen o persuaden a los equipos, hay algunos que no son líderes o jefes de área, pero sí es gente que puede persuadir a que las actividades de capacitación se lleven a cabo desde la adherencia y después el otro desafío, que es la eficacia en la transferencia, que es donde estamos tratando de apuntar, pero primero tenemos que caminar.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Para algunas empresas, como ya se señaló, sobre todo las de áreas productivas con trabajadores/as operarios que tienen rentas más bajas, hay interés en contar con el beneficio del 20% adicional de franquicia tributaria.

"También es contar con el beneficio que te genera SENCE, 20% adicional, lo cual también nos permite a nosotros poder optimizar el uso de la franquicia tributaria." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Desde el costo, aumentar el 'x' que te dan por tener el comité bipartito constituido, o sea, sube el valor hora de franquicia, si lo vemos desde lo más transaccional." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Como ya se mencionó, la participación e interés de la Alta Dirección en la capacitación aporta en su desarrollo y en el trabajo del CBC. Las entrevistas evidenciaron experiencias en que la gerencia general impulsó el trabajo del CBC como parte de la estrategia de desarrollo de personas de la empresa. En general, se valora como un impulso al CBC cuando desde la Alta Dirección se fomenta una cultura sobre desarrollo y capacitación.

"La gerente general [...] hizo acompañamiento y seguimiento, impulsaba, generaba correos, hacía recordatorios de que había una planificación, que ese acompañamiento de otras instancias y dando valoración, ella formaba parte de la representación del empleador, entonces formaba parte del comité y generó instancias que quizás (ella) como líder fueron tomadas en cuenta, a lo mejor si no hubiera participado o no hubiera sido parte del comité el resultado del comité no hubiera sido el que se obtuvo, efectivamente hay que reconocerlo." (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

"Yo sé que los gerentes o los dueños a veces no tienen exactamente tan claro qué es un comité bipartito, pero tampoco saben qué fecha va a funcionar, ni cuando está en reunión, pero sí tienen una cultura de capacitación, o sea, para ellos la capacitación es realmente una inversión, cuando se ve de esa manera, creo que también puede surgir un buen efecto." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Es importante resaltar que los líderes marcan o los liderazgos de las organizaciones marcan la diferencia, entonces efectivamente en la segunda organización había una persona que lideraba y para ella era importante resaltar el crecimiento o la valoración de cada uno de los colaboradores entonces yo creo que ahí el tema del comité fue primero una experiencia que nos alimentó a todos porque más allá de que, de cumplir un requisito, se disfrutó con lo que se hizo." (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

“Depende mucho de la empresa, [...] la cultura, la jefatura y el liderazgo de esa empresa facilitaba porque viene de una cultura de preocupémonos de la capacitación entonces es un aliciente para ellos.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

El trabajo con el CBC también se refuerza cuando hay una directiva sindical y una relación laboral con los trabajadores enmarcada en la participación y el diálogo.

“Yo creo que partiendo por la directiva (sindical) que ha estado, quien no es una directiva que anda al choque, en ese sentido la empresa igual es muy abierta a escuchar. Hemos tenido la suerte que los gerentes que hemos tenido siempre han sido bien abiertos a conversar, a escuchar a la mesa directiva y eso también hace que ante cualquier eventualidad lleguemos a acuerdos buenos y rápidos, a veces no sin mucha vuelta.” (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

“Yo creo que el principal plus es la buena relación que hay con el sindicato, porque eso permite primero, entablar confianza, los buenos acercamientos, que eso implica buenos tratos, buena llegada, que podemos negociar tranquilamente, que nadie se agarra de los moños con otros, en ese sentido es un tremendo plus.” (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

Otro hallazgo es que aun cuando no exista el CBC y haya desconocimiento sobre su aporte, existen empresas en que la capacitación es parte de la gestión de desarrollo y se deriva de su estrategia. En el caso de empresas más especializadas que requieren certificaciones, la capacitación ocurre con o sin apoyo de SENCE y sin necesidad de tener CBC constituido.

“Para ser súper franco y ojalá que esto no me perjudique, no tenía ni idea lo del CBC antes, no sabía que era una ley, tampoco ni menos de eso, entonces con nosotros este tema de manera formal es nuevo, pero si nosotros vemos la capacitación como una herramienta efectiva y clave, no solamente para la retención, pero también la atracción de talento, como te digo, vamos cada vez más hacia un tema de poder formar y si eso es SENCE o no es SENCE, la verdad es que no nos mueve la aguja.” (Empresa mediana, sin CBC y sin sindicato)

“Yo nunca he estado en una organización que tuviera comité bipartito, nunca. Si lo pensamos desde el punto de vista de nuestro propósito, nosotros lo que hacemos es productos de calidad, con eficiencia siempre, entonces, desde ahí nuestro norte es la calidad, y para eso debemos tener a las personas haciendo lo que corresponde y para eso tenemos que capacitarlos.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

“(A) nuestro director [...] le gusta enseñar y que la gente aprenda, entonces yo creo, que, si no estuviese esta posibilidad (CBC), sí podrían existir (capacitaciones).” (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

7.1.4 Gestión de la Capacitación y CBC

Las entrevistas evidenciaron una serie de prácticas con respecto al proceso de gestión de la capacitación, compartidas por las empresas con diferentes acentos, tanto con CBC como sin CBC, con sindicato y sin sindicato.

En general, todas las empresas cumplen un ciclo de detección de necesidades de capacitación, de planificación y luego ejecución; dependiendo del nivel de madurez de la empresa, lo complementan con una evaluación de su proceso.

Si bien todas generan actividades en cada parte del ciclo de capacitación, su nivel de profundidad y especificidad depende del tamaño de la empresa y su nivel de madurez con respecto a la gestión de la capacitación. Las empresas grandes y algunas medianas señalaron la incorporación de más elementos complejos en el ciclo de capacitación, en tanto que algunas medianas y las pequeñas empresas despliegan un proceso más simple de capacitación.

“Normalmente la hago yo (la DNC), y tenemos también un asesor de certificación, que también nos va un poco guiando, haciendo la conexión con la persona o la entidad que hace la capacitación.” (Empresa pequeña, sin CBC y sin sindicato)

“(Plan sin CBC) el 90% de nuestro plan de capacitación está asociado al área de operaciones y Supply Chain, que son las áreas que son reguladas y esa capacitación está súper orientada a temas de procedimientos particularmente, no tenemos tanta formación, pensando como en el potencial de las personas o inclusive en términos de habilidades más blandas.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Complementando lo anterior, las entrevistas evidenciaron que existen diferencias con relación al tamaño de las empresas respecto de su abordaje del ciclo de capacitación. Las empresas grandes y en alguna medida las medianas, tienden a mantener programas de capacitación integrales; esto es, incorporan procesos normativos y de certificación y adicionan propuestas en temas de desarrollo profesional para puestos de mayor responsabilidad, liderazgo o complejidad. Se incorporan mallas de formación integral y en algunos casos se desarrollan universidades y/o academias internas. Este nivel de desarrollo es menos frecuente en empresas pequeñas, sobre todo productivas, ya que su esfuerzo de capacitación se concentra, dependiendo del rubro en que opera la empresa, sólo en aspectos normativos y de prevención de riesgos.

Las empresas productivas o de carácter eminentemente técnico, independiente de su tamaño, tienden a priorizar presupuestariamente el entrenamiento normativo y de certificación que les permite viabilizar su operación.

Las empresas de servicios y aquellas con estructura organizacional relevante en términos de unidades de apoyo, gestión o staff, tienden a mantener programas de desarrollo profesional, liderazgo, servicio al cliente y resolución de conflictos, reflejando la relevancia del foco relacional.

Un factor común, independiente del tamaño y rubro en que opera la empresa, es que el ciclo de capacitación parte con una detección de necesidades de capacitación (DNC).

La DNC se realiza con distintas metodologías y con distinto nivel de participación de actores relevantes, condicionada por el nivel de exigencia de certificaciones o requerimientos normativos de capacitación, presupuesto disponible y existencia de mallas formativas. En general, las empresas grandes y medianas utilizan metodologías estandarizadas en tanto que las empresas pequeñas exhiben una amplia dispersión de métodos.

"Alimentamos la capacitación, desde la detección de necesidades, desde la última detección de necesidades la hicimos en el 2021, generalmente nos duran 2 años y la hacemos con SOFOFA [...] este levantamiento que se hace con todas las áreas y de alguna forma también hay una encuesta tipo, la verdad es que está bien estructurada, también la gestión del desempeño donde se identifican brechas, también es parte de lo que alimenta las necesidades de capacitación, clima y compromiso, las necesidades operacionales aquí son críticas." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

"La hice (DNC) mediante una plataforma que era un Google form, pero más pituco y eso noté, que no era la mano aquí, porque todavía la gente no es tan tecnológica acá, entonces ven algo como que se ve tecnológico, porque a lo mejor es simple y costó mucho que contestaran, entonces este año la detección de necesidades de capacitación, la hice con entrevistas a la jefatura, entrevisté a todas las jefaturas de administración central y fue tan simple como que me indicaron qué necesidad tenía el equipo, qué brecha querían acortar, tres cositas y chao." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Levantamos las necesidades con las jefaturas y creamos un plan de capacitación, que ajustamos a este plan, lo trabajamos en conjunto con las jefaturas, cuando ya lo tenemos aprobado, citamos a reunión al comité, para que revise, comente, entregue sus apreciaciones y si están de acuerdo o no o quieren agregar algún tipo de capacitación adicional, para que toda esta información quede lista y poder incluirla en el presupuesto anual." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"Nosotros hacemos todos los años una detección de necesidades de capacitación, que se hace principalmente a través de la gerencia y tenemos establecido como el procedimiento en términos de que si alguien requiere capacitación en algunos temas, lo tiene que canalizar por esa vía y llega a nosotros." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

Hay empresas que levantan información relevante para el plan de capacitación en base a requisitos normativos, certificaciones requeridas o capacitaciones necesarias para operar. Esta preponderancia de aspectos normativos o certificaciones como información relevante para construir el plan de capacitación en desmedro de capacitaciones para el desarrollo profesional, se da más habitualmente en empresas medianas productivas y en pequeñas empresas.

Las empresas medianas de servicios procuran integrar a sus planes algunos requerimientos en línea con el desarrollo de habilidades conductuales relacionales.

Las empresas grandes tienden a preferir una DNC centralizada que incorpora distintas necesidades a satisfacer y múltiples fuentes de información, incluyendo planes de desarrollo profesional, mallas de competencias, consultas a la jefatura, encuestas a trabajadores/as y análisis de mercado, entre otras.

"Nos estamos centralizando e hicimos el levantamiento completo de lo normativo, que es el primer foco y que lo vamos a trabajar mediante franquicia o tiene la prioridad y todo el presupuesto extra es lo que vamos a ver con la malla de formación general." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"La detección de necesidades de capacitación, estaba centrada solamente a un nivel de calidad o de la parte normativa, que sí es mucho, pero todas las otras temáticas no se tocaban, entonces no había una formación en el personal, entonces las personas no se formaban, no nos preocupamos de formar, de entregarle competencia, entonces, eso también este año, cuando lo agarro un poco, es levantar la DNC, la atención de necesidades de capacitación por cada subgerencia, para que todos tengan la posibilidad de adoptar y de mejorar su rendimiento laboral." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Algunas entrevistas destacaron que una vez desarrollada la detección de necesidades de capacitación, es común que en el transcurso del año emerjan nuevas demandas, las que en ocasiones complementan el plan inicial y en otras tienden a desplazarlo, dada la importancia de los nuevos requerimientos, considerando tanto temas presupuestarios como tiempos disponibles para capacitar.

"Nosotros lo pensamos anual (plan de capacitación), pero estamos en una industria que cambia constantemente, nosotros ya este año cambiamos [...] nosotros presentamos una malla anual, que cambie probablemente, va a ser así, pero los objetivos son los objetivos del negocio y esos no cambian." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Cuando se hace el levantamiento (DNC), toda la gente pide, pero las necesidades del negocio son súper poderosas y la continuidad operacional tiene prioridad sobre otros temas." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Generalmente el área de Gestión de Personas o Recursos Humanos levanta, coordina o guía la información para la DNC. Los planes correspondientes son aprobados por la jefatura o gerencia respectiva con la validación del CBC.

"Nosotros comenzamos el proceso de detección de necesidades de capacitación en el mes de agosto, todos los años en el mes de agosto, el trabajo lo realiza Recursos Humanos en conjunto con las jefaturas de cada área, levantamos las necesidades con las jefaturas." (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

"La detección de necesidades de capacitación se hace en las reuniones del CBC y con los jefes." (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

"Sí, efectivamente (en la DNC se le consulta) a las jefaturas, porque como te decía, lo que nosotros estamos buscando es mayormente cumplir el regulador, entonces quiénes saben qué es lo que necesitamos, son las jefaturas." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Algunas organizaciones, grandes y medianas, estructuran un proceso en donde se evidencia una mayor complejidad y robustez, mientras otras empresas grandes, medianas y pequeñas resuelven el desafío de la capacitación con estructuras más simples y sin una alta participación del CBC en el proceso.

"El año pasado se estableció con agentes clave del proceso, gerente de área y ahí se elaboraron los programas generales [...] hicimos el levantamiento de las cosas específicas, ¿Qué cosas necesitan las personas? Pero más orientadas a la tarea o a la función que ejecuta cada persona, y ahora este año, como empezamos con este proyecto, vamos a tener una detección de necesidades mucho más enriquecedora, porque levantamos todos los descriptores de cargos, sabemos qué competencias se esperan para cada familia de cargo, competencias funcionales, competencias conductuales, entonces también los programas formativos van a ir orientados a tomar o a cubrir estas necesidades." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Algunas entrevistas identificaron la presencia de procesos formativos internos como una alternativa para realizar cursos que son de mucha especialización y que requieren, además de los conceptos teóricos, transmitir experiencia y compartir buenas prácticas.

"Principalmente nuestra malla de capacitación se desarrolla con nuestros instructores internos, que son los que están día a día en la faena o son jefes de operaciones o son supervisores, han venido de cargos técnicos, entonces tienen un bagaje y una experiencia ya adquirida." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Apuntábamos a eso y acordamos justamente, primero hacer un taller del área informática, un taller interno que obviamente no lo inscribimos porque no es con OTEC." (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

"El 75% más o menos de nuestra dotación es parte de las áreas de operaciones y la capacitación en un 90%, tiene relación con los temas de calidad, los temas de calidad son procedimientos y normativas (de formación) mayormente internas, [...], entonces eso no se da por SENCE, [...] o sea yo tengo excedentes, porque como te digo, como mi capacitación es interna." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Con respecto a la periodicidad en la elaboración del programa de capacitación, se aprecian distintos enfoques. En general, las empresas grandes, que cuentan con un nivel de madurez mayor en cuanto al desarrollo de la capacitación, habiendo trabajado la DNC a partir de los perfiles de cargo, identificando necesidades de capacitación con referencia a mallas de formación, el programa de capacitación puede ser anual o bianual, dado que no resulta en grandes cambios entre períodos. Para empresas que no tienen este nivel de desarrollo o están más expuestas a necesidades emergentes, el plan de capacitación tiende a revisarse a lo largo del año.

"Como el programa es anual, quizá en el transcurso, quizás tener una revisión semestral podría ser, a mitad de año, porque a veces las condiciones cambian y quizás lo que era prioritario, quizá el año pasado en agosto, ahora en mayo, se requiere otro que quizás sea mucho más prioritario, entonces quizás, que tuviera una revisión, que pudiera ser semestral." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"Nosotros (Recursos Humanos) hacemos la detección de necesidades, trabajamos en los temas de las brechas, las competencias, porque se crean las mallas, los perfiles, porque nosotros ahora estamos trabajando en las nuevas competencias digitales. Entonces, una vez que se establecen las competencias digitales, mapeamos lo transversal, lo técnico, lo específico, los líderes para cada uno de los roles, vamos haciendo unas mallas de formación." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Un hallazgo en empresas asociadas a las telecomunicaciones y tecnología de información, es el uso de planes de capacitación personalizados que abarcan tanto cursos técnicos como instancias de desarrollo de habilidades de gestión.

“Dentro de su plan de carrera, hay planes de capacitación específico que tal vez no tengan nada que ver con el mundo Google, pero sí que la persona le interesaría saber, por ejemplo, temas de marketing, términos de marketing online que hemos hecho, entonces muchas veces hacemos planes de capacitación personalizados dependiendo de cómo esa persona se quiere desarrollar en su ámbito profesional, eso, cada vez más, lo estamos estructurando y presupuestando para que esté dentro de un marco de capacitación, ya sea del tema de mantención de nuestro estatus como partner premier, como temas voluntarios, cierto para las personas dentro del mundo Google y como temas que van dentro del plan de carrera.”
(Empresa mediana, sin CBC y sin sindicato)

“Este año si se ha hecho un trabajo más exhaustivo, con más detalles, con más análisis, se alimentó una necesidad, incluso se hizo una encuesta para ver la opinión de los mismos colaboradores, en donde se pudo determinar cuál era la necesidad real para generar las capacitaciones que están planificadas para este año.” (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

7.1.5 Impacto del CBC en la Organización

La constitución del Comité Bipartito de Capacitación, como se ha mencionado, es una exigencia legal para organizaciones con más de 15 trabajadores; no obstante, como se ha podido constatar en los capítulos precedentes, la constitución de CBC en general es baja en términos porcentuales y en aquellas empresas en donde se constituye tiene una variabilidad importante respecto de su rol en relación con el área de Personas, en términos de mayor o menor participación e involucramiento en las decisiones de capacitación, DNC, elección de capacitadores (OTEC), entre otras.

Las entrevistas señalaron que, en general, el impacto del CBC en la organización es menor, con un rol validador de los planes o receptor de análisis informativos entregados por el área de Gestión de Personas.

“Cada gerente con cada una de las personas de su empresa va pactando el tipo de capacitación que tienen o están recibiendo.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

“Existe uno dentro de la Universidad, pero que no hay una bajada hacia las otras Facultades con respecto a los acuerdos que se toman dentro de este comité bipartito una vez formado este comité bipartito no hay una retroalimentación para los coordinadores de capacitación con respecto a los acuerdos que se toman en ese comité.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Yo creo que la ley es muy general para algunas cosas, como para los atributos y funciones del comité bipartito y los deja como en un rol casi de fiscalización hacia la empresa, más de que se entienda que puede hacer un trabajo colaborativo.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Cuando llegué el año pasado y empecé a hacer mi diagnóstico, claro me di cuenta que estaban todos (CBC) conformados pero que no estaban actualizados y no estaban ejecutando o poniendo en práctica el rol del comité bipartito de capacitación, entonces yo creo que eso fue parte del desafío en el frente de capacitación, que tomamos con la persona que trabaja en ese frente, es decir no sólo quedarnos con la conformación, que es lo que vimos históricamente, sino que también ponerlo en práctica para poder tener el beneficio de la franquicia tributaria y sacarle trote al rol que tienen las personas dentro de ese comité.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Se desprende de los análisis de las entrevistas, que se mantiene la variabilidad de la puesta en escena del CBC, dependiendo de las características personales y experiencia de los involucrados/as ya que las exigencias formales son mínimas y por tanto la agregación de valor por sobre lo exigible legalmente, queda al arbitrio de los miembros del comité o quienes ostentan la responsabilidad en el área de Gestión de Personas o la Alta Dirección.

“(En mi) última experiencia en la conformación que tuvimos del comité, involucramos actores clave de distintas áreas, que nos movían la aguja, en términos de que conversen con los equipos y mueven a los equipos, hicimos un buen programa de levantamiento de necesidades de capacitación [...] Salimos con un producto bueno y lo ligamos a la estrategia, qué es lo que también le interesa en este caso al gerente y al directorio y a mí también, en términos de ahí lo puedo ligar directamente en desempeño, entonces juntamos todo eso, presentamos un plan robusto [...] entonces la gente se involucró en el tema y si bien no alcanzamos o no alcancé a ver la transferencia, si el ambiente que se dio fue distinto y la recepción después las personas para nosotros como áreas fue mucho más fácil, primero lograr la adherencia.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

7.1.5.1 Diseño, Acuerdo y Evaluación del Plan de Capacitación

Se evidenció en las entrevistas que los CBC en las empresas participan principalmente en: validación del plan de capacitación, revisión de las acciones ejecutadas y solicitud de incorporación de cursos no considerados inicialmente. Hubo excepciones, ya que algunas personas entrevistadas señalaron que el CBC participa en la génesis de los planes y articulación de las capacitaciones con una mirada estratégica. Da la impresión de que éstas son situaciones puntuales.

“Quedamos en que nos íbamos a juntar de 2 a 3 veces en el año, aunque legalmente nos piden que sea una, para plasmar primero el programa propiamente tal y después hacerle seguimiento a este programa.” (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

“La priorización de este plan de capacitación la hacen los gerentes finalmente y lo que tú me comentabas ayer que la rendición de cuenta es una vez con el comité bipartito, por lo tanto ellos no participan en el levantamiento de información o la priorización de los cursos, sino que participan al final como validadores de alguna forma del proceso anual.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

“A mediados de marzo nosotros hacemos la primera reunión del comité bipartito en donde plasmamos o vaciamos todas las necesidades que se levantaron en la compañía y hacemos la primera reunión del comité para ir evaluando lo que la compañía requiere, se solicita ahí, luego ahí en esa instancia se agrega lo que los trabajadores desean también.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

“Le vamos mostrando los cursos que se levantan en cada una de las empresas, para que ellos pudiesen hacer el ejercicio de también proponer cursos, la idea de proponer cursos que levantamos, era decirles esto ya está en nuestro radar, esto ya tiene visto bueno para ser ejecutado, necesitamos que ustedes también comiencen a identificar qué tipo de capacitación, dado los elementos del comité bipartito, ellos puedan proponer, cuándo ya tenemos nuestro plan de capacitación anual cerrado por gerencia, digamos una especie de DNC también que hacemos con el comité, le presenta el gerente de Personas y ahí él también puede hacer algunos ajustes para alinear algunos cursos que haya pedido el comité, luego para ir ejecutando los cursos.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Usualmente el CBC, al finalizar el ciclo, es convocado a reunión para recibir información respecto de indicadores de ejecución, pero no se evidencia un análisis de aprendizajes o mejora continua, sino que un proceso informativo y de cierre. No obstante, algunas organizaciones utilizan esta

reunión de fin de ciclo para analizar otros procesos como promociones, ascensos, fortalecimiento de competencias, entre otros.

"Partimos la reunión presentando el contexto, de que esta es una reunión de comité bipartito, todo el tema y después vamos viendo programa por programa, el objetivo, los participantes, cantidad de aprobados, cantidad de reprobados y así por cada uno y les vamos mostrando el porcentaje de avance, no sé, de 12 clases, llevamos 6, vamos en un 50%, o sea, cómo vamos y también nosotros medimos un indicador que se llama tasa de movilidad del personal capacitado, entonces los trabajadores que pasan por esta academia, como por los programas más transversales, mostramos que son como los más importantes, que no son específicos por cada unidad, mostramos en el fondo, cuáles personas que han aprobado los programas han sido promovidas a otros cargos de mayor responsabilidad o han aumentado de categoría de renta." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Muy poco (sobre la frecuencia de las reuniones), nos hemos reunido dos veces, es que estamos en temporada entonces, como que está todo entre el foco de que nos auditan todo el rato y también estábamos esperando un poco que llegue julio, que termine este mes para también seguir volviendo a analizar un poco lo que está pasando." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Un apoyo fundamental (del CBC), es el seguimiento, porque nosotros nos vemos en la obligación de cumplir con el plan establecido, porque tenemos a quien reportarle la información, o sea, tenemos a los comités que van a estar en espera una vez al año que nosotros le entreguemos el reporte." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"Tienes un comité bipartito de capacitación, desde mi punto de vista, actúa también como un auditor, como un fiscalizador de las cosas que estás haciendo." (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

Existen organizaciones que implementan buenas prácticas en sus procesos de capacitación; no obstante, son excepciones, que si bien incluyen en ocasiones al CBC, su mayor madurez en la gestión de capacitación se debe a otros factores, como se mencionó anteriormente, tales como involucramiento del gerente/a general, liderazgo del área de Recursos Humanos, y enfoque estratégico de la capacitación. En las entrevistas, las empresas de tecnología de información o telecomunicaciones, tanto grandes como pequeñas, destacaron por sus buenas prácticas, desplegando un desempeño de alto nivel.

“Se hizo un trabajo juntamente con la constitución del comité, previo, no existía esto, como te digo, de apoco escogí 3 o 4 cursos quizás para cumplir con la normativa ISO, se llevan a cabo, a veces no se llevaban a cabo y se seguía adelante. Este año si se ha hecho un trabajo más exhaustivo, con más detalles, con más análisis, se alimentó una necesidad, incluso se hizo una encuesta para ver la opinión de los mismos colaboradores, en donde se pudo determinar cuál era la necesidad real para generar las capacitaciones que están planificadas para este año.” (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

7.1.5.2 Asesoría

En general, el CBC no despliega un rol asesor en la organización, ya que, como se ha mencionado, el CBC propone algunos cursos, valida el plan de capacitación y participa en reunión de cierre del ciclo de ejecución del plan. No obstante, algunas entrevistas evidenciaron buenas prácticas en que el CBC se involucra en mayor medida y analiza resultados de aprobación de cursos, desarrollo de carrera asociado a capacitación y pertinencia de cursos asociados a puestos de trabajo.

Como se mencionó anteriormente, algunas empresas consideran al CBC un aliado en la estrategia de desarrollo de la empresa y lo empoderan para que apoye a que los cursos sean de calidad y sean valorados por los trabajadores/as.

“Este año, bueno se hizo la creación del comité, se levantó una malla técnica de las diferentes áreas, porque tenemos dos áreas, una que es de desarrollo y otra que es analítica, lo que es operacional y lo que es administrativo, y se levantó a través del mismo comité esta malla técnica y después de levantar esta malla técnica se determinó cual era la necesidad que existía de los diferentes colaboradores en cuanto a las capacitaciones.” (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

“Ellos decían (integrantes del CBC), que no es posible que nuestros trabajadores reprueben los módulos de seguridad con las normativas que ellos aplican a diario, porque por eso esto justifica también la accidentabilidad que se produce en la planta, entonces, ahí eso, querían ir sabiendo, quienes iban, porque nosotros les damos dos oportunidades, [...] ¿Qué cosas han hecho con el área de seguridad? Porque también hemos hecho mejoras en términos de cómo se transmite el conocimiento para poder también, vamos atacando como varios puntos.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Yo creo que ellos terminan la reunión y cuando tienen sus reuniones sindicales van y comentan lo que ven y que la gente se tiene que poner las pilas y que si el trabajador viene a tocar la puerta, decirle que se le retrocedió el cargo y ya va a saber por qué fue, o sea, fue porque tú reprobaste, porque tú no cumpliste, están como más informados igual."
(Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Como se mencionó anteriormente, las empresas valoran que el CBC aporte para enriquecer el plan de capacitación.

"Yo creo que donde aporta bastante valor, cuando nosotros, por ejemplo, como comité, proponemos cursos que sabemos que ese curso que estamos proponiendo es una necesidad que necesita el colaborador, porque estamos cerca de la persona, del trabajador, el colaborador y también a veces revisando quienes realmente necesitan esos cursos, porque a veces están asignados a personas que realmente no lo necesitan ese curso específico y nosotros podemos revisar y determinar si esta persona sí, porque le va a ser un aporte para su labor." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

7.1.6 Conformación y Funcionamiento del CBC

A fin de analizar el funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación, se describirán a continuación, en base a las entrevistas realizadas, los principales elementos que dan cuenta de la composición, coordinación y actividades del CBC.

Según la ley, y como se describió en el informe anterior, la selección de los integrantes del CBC depende de la tasa de sindicalización de la empresa. Así, se debe iniciar un proceso de selección de integrantes, para conformar el comité, el cual debe estar compuesto por tres representantes de la empresa y tres de los trabajadores/as. En general, las empresas con CBC entrevistadas, cumplen con esta composición y las elecciones se realizan de acuerdo con la ley.

"Se interesó en votar (la gente no sindicalizada), se utilizaron distintos mecanismos, nosotros tuvimos una fase más como de actualización, teníamos que, no sé cómo un par de empresas (que debían) cambiar un representante de los trabajadores, un representante del sindicato, era muy poco lo que teníamos que actualizar y ahí disponíamos de distintos mecanismos, nos apoyamos de infografía, para entregar información, de qué significaba también tuvo participación en un comité bipartito de capacitación y yo creo que eso también genera interés." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Tuve la suerte de que me quedó super bien constituido el comité, pero bien constituido porque la gente que se interesó de participar, [...] gente de todas las áreas.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

En ocasiones, como se plasma en la cita anterior, existió iniciativa por parte de los trabajadores/as, que realizaron las votaciones universales y/o a través del sindicato. Sin embargo, alcanzar el número de miembros no siempre es fácil, puesto que hay empresas en las que los trabajadores/as no se involucran en este proceso, aun teniendo sindicato; en otros casos, no tienen un interés genuino en participar y deben ser incentivados por la empresa para lograr la correcta conformación del comité y para mantenerlo activo. Aquí el rol del área de Recursos Humanos es fundamental, para impulsar la participación de los trabajadores/as en la elección del CBC, tanto para votar como para ser electos y cumplir con el mínimo legal.

“Yo voy a comentar un poquito sobre la constitución del comité, porque fue bastante complejo, porque lo realizamos en tiempo de pandemia, [...] fue súper difícil lograr que el sindicato nos otorgara a estos 3 representantes, lo que nos ayudó mucho es conocer a los trabajadores y ver quiénes tenían el perfil para participar del comité, [...] porque (los trabajadores) están en distintas ubicaciones estratégicas, en distintos terminales entonces y desde su puesto de trabajo, desde la mirada que ellos tienen, nos podían aportar muchísimo y lo han hecho.” (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

“Primero fue, el llamado como a concurso voluntario, ¿A quién le interesa esta cuestión? y los que llegaron, ok, porque ya están motivados por sí solos, o sea, respondieron al llamado, y de los que no respondieron, pero si nos interesaban, hicimos (Recursos Humanos) la pega de ir uno a uno y ahí en algunos nos fue bien y en otros no nos fue bien.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Las entrevistas relevaron una buena práctica en la elección de los participantes del CBC, apuntando a la diversidad y abarcando las distintas áreas de la empresa. Para ello es fundamental la intervención del área de Gestión de Personas para captar las diferentes voces y necesidades de los trabajadores/as, recogiendo inquietudes desde distintas áreas de la organización y desde distintas experiencias profesionales.

“(Sobre los miembros del CBC) Personas de distintos cargos, no necesariamente jefes, sino que distintos cargos, [...] tratamos de que fuera representativo de regiones, que le llamamos nosotros, que no sea solo casa matriz, y hay personas del sindicato. (En específico, dentro de los miembros) hay uno del sindicato, uno de afuera y otros de acá, de casa matriz.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Por eso lo hacemos bien diverso (el comité), que no sean solo de oficina central, sino que sean de distintos cargos, de distintos puntos de operación, entonces eso nos da en el fondo, como que aprovechamos más, tenemos más oído y ojos en otros lados." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

En algunas empresas, por falta de motivación, puede ser necesario invitar a trabajadores a ser parte del CBC. En particular si la empresa no tiene sindicato y sus trabajadores no muestran interés en participar, Recursos Humanos puede invitar a aquellos trabajadores que tienen buena disposición y que se comprometerán con el CBC.

"Salir a buscar un representante del trabajador sin sindicatos, significa que tengo que hacer una elección, pero para hacer una elección tengo que primero saber si hay algún trabajador que quiere ser partícipe de este comité." (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

"A otros (trabajadores) tuvimos que ir a convencer (para participar del CBC), yo creo que algo que hicimos muy bien, fue agarrar a la gente que venía un poco de repente, como con resignación con las actividades de capacitación, que llevaban harto tiempo y es como 'Acá nunca nos han capacitado' y después, 'No es que eso se lo llevan los jefes nomas', 'Se van a X cargos', 'Nunca nos integran', ya, tomamos eso, mapeamos eso y se vinieron al comité." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Cabe destacar que, una vez conformado el CBC, no es obligatorio renovar sus integrantes; solo se debe enviar la lista de los integrantes a la Dirección del Trabajo para ratificarlos.

"Cada comité tiene como su personalidad propia, [...] dos integrantes siento que ya llevan tantos años, porque esto (la ley) tampoco te obliga a renovar los integrantes, quizás si existiera eso de que no puedes tener a integrantes casi 10 años en el mismo comité, como pasa con el Comité de Higiene y Seguridad." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

Una vez constituido el CBC, cumpliendo con la composición legal, el siguiente paso es ponerlo en marcha con los miembros electos.

"Cuando los colaboradores tienen que votar por el comité, lo conocen, cuando se eligen así por porcentajes de sindicato, no, porque en el fondo es como un arreglo interno, nadie más lo conoce. Hay gente que ni siquiera sabe de qué sirve, para qué funciona y si es que existe." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Las entrevistas relevaron la importancia de que, en la composición del CBC, uno de sus miembros, que representa a la empresa, pertenezca a Recursos Humanos y cuente con un nivel de supervisión, de modo de aportar relevancia e influencia al CBC. No obstante, algunos entrevistados indicaron que dicha práctica podría perjudicar la transparencia e igualdad de opinión del resto de los miembros del CBC, al ser Recursos Humanos juez y parte. En algunas compañías, los representantes de la empresa no incluyen personas de Recursos Humanos, quienes ejercen el rol de presentadores de información y ejecutores de lo que el CBC plantea.

Un hallazgo es que la selección de los integrantes del CBC no garantiza que posean una comprensión del proceso de capacitación; tampoco hay cursos de nivelación. Esto pone en riesgo el aporte de valor del CBC. Una buena práctica es integrar personas de diferentes áreas y luego capacitarlas con respecto a su rol en el CBC.

7.1.6.1 Funcionamiento

Una buena práctica es impulsar, desde Recursos Humanos, la conformación del CBC y darlo a conocer a la Alta Dirección, cumpliendo la obligación legal y posicionando al CBC como aliado en el desarrollo de las personas.

"Del lado de los dueños (el CBC) es tema del cumplimiento legal, de ponernos al día con las cosas que no estamos cumpliendo para estar al día." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

En empresas con enfoque transaccional en materias de capacitación, el funcionamiento del CBC refleja el mínimo obligatorio: una reunión anual para presentar, comentar y firmar el plan de capacitación.

"Pocas reuniones se hicieron. Por año, una reunión." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

"Levantamos las necesidades con las jefaturas y creamos un plan de capacitación, que ajustamos a este plan, lo trabajamos en conjunto con las jefaturas, cuando ya lo tenemos aprobado, citamos a reunión al comité, para que revise, comente, entregue sus apreciaciones y si están de acuerdo o no o quieren agregar algún tipo de capacitación adicional, para que toda esta información quede lista y poder incluirla en el presupuesto anual." (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

Por otro lado, en empresas con una mirada más estratégica de la capacitación y con mayor interés de los representantes de los trabajadores/as y/o sindicato en los temas de capacitación, el CBC tiene un rol más activo, con reuniones cada 3 o 4 meses. Si la empresa se encuentra en tiempos de cambio,

las reuniones pueden ser mensuales. En estos casos, Recursos Humanos asume un rol de asesor y las decisiones se toman al interior del CBC.

"Hay comités súper activos, que ejecutan muy bien su rol. Ellos nos convocan una vez al mes, generan las actas de las reuniones, planifican con nosotros la ejecución de las capacitaciones, nosotros les mostramos la planificación de actividades que tenemos con otras áreas, para que de nuevo articulemos bien las fechas, otros comités son mucho más dormidos, entonces nosotros tenemos que estar detrás de ellos para ver si podemos ejecutar o no los cursos que ellos también han propuesto, tenemos proveedores u holguras en términos operacionales para sacar personas que se puedan capacitar, hay unos que están muy alineados a las estrategias y están pensando en cómo ellos aportan o contribuyen más a la organización." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"(Sobre las reuniones del CBC) Efectivamente los primeros meses que fueron marzo, abril y mayo, fue prácticamente una reunión por semana, el primer mes, el segundo mes fue una semana si una semana no, justamente ayer tuvimos reunión, como te digo, yo los acompaño para la toma de decisiones, pero han sido constantes las reuniones para que ellos participen, más allá de que, porque ha habido una aprobación del presupuesto, bueno todo lo que conlleva la gestión y efectivamente yo he tratado que para poder cumplir con los plazos sean bien consecutivos el tema de reunión." (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

Algunas entrevistas no destacaron especialmente la participación activa de los presidentes/as y secretarios/as en su rol. Esto puede estar relacionado a la fuerte presencia de Recursos Humanos en las reuniones, dificultando el empoderamiento de ellos en el CBC. Otras entrevistas relevaron el rol que por ley deben tener estos miembros, es decir, liderar la instancia, dialogar y dejar constancia de ella mediante un acta.

"Mira el acta la lleva el secretario, se cita a través del correo electrónico, se hace un levantamiento por correo electrónico para la convocatoria, un poco eso, se lleva un control de asistencia, quienes participan, efectivamente si hay quórum o no, un poco eso es la dinámica." (Empresa pequeña, con CBC y sin sindicato)

"Nuestros presidentes también toman [...] nosotros [...] secretarios toman nota y después validamos esa información de ambos lados, hacemos el cruce y se genera un acta final." (Empresa grande, con CBC y sindicato)

“Quedamos en que nos íbamos a juntar de 2 a 3 veces en el año, aunque legalmente nos piden que sea una, para plasmar primero el programa propiamente tal y después hacerle seguimiento a este programa y nada, la voluntad que te decía en un principio, que era la voluntad en donde nosotros no tuvimos que elegir a los representantes para que fuera presidente o secretario, sino que saliera de ellos mismos.” (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

Algunos casos indicaron dificultades para sesionar debido a los turnos de los trabajadores/as, particularmente en empresas del área de producción, que no pueden detener la línea productiva, y en pequeñas empresas, por su baja dotación.

“Era muy débil (el CBC), porque las personas, los trabajadores que pertenecíamos al grupo, estaban con turno o tenían que hacer un trabajo que no les permitía presentarse a la reunión.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Cuando el compromiso de la empresa con el CBC es mayor, se acomodan los horarios para permitir las sesiones.

“(En las reuniones) van surgiendo temas como no sé, pues, cómo manejamos las tasas de reprobación, qué cosas estamos haciendo frente a eso, qué otra cosa creen ellos importante que deberíamos considerar, varias cosas que ellos también nos van retroalimentando [...] hacemos un acta con los compromisos, eso se sube, esa información se sube, se tiene registro [...], la compartimos y también la presentación y así hemos ido avanzando, pero ha sido como más bien de eso, como de asesoría de retroalimentarnos.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

A medida que el CBC cobra importancia y asume roles de asesoría, validación, monitoreo y fiscalización, las reuniones se multiplican.

“En el mes de marzo nosotros tenemos reunión con el comité para presentarles el plan de capacitación anual, para indicarle los avances o cómo lo vamos a trabajar durante el año, las reuniones son por lo general en marzo y en septiembre, ahí se muestran los avances.” (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

“En nuestra empresa, se juntan dos veces al año, si existiese alguna otra instancia donde es necesario reunirse, también los presidentes respectivos de cada comité citan a reunión, por ejemplo, si algún miembro se va y es necesario reemplazarlo, se genera una elección, donde ahí también nos apoya D.O de la OTIC, generamos esta votación y luego los presidentes realizan las comunicaciones oficiales correspondientes y dentro de las reuniones lo que trabajamos precisamente es mirar el avance del plan.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

El CBC no siempre se reúne a inicio de año para revisar el plan de capacitación sino que lo hace en diversos meses.

“Ahí nosotros funcionaríamos como de atrás para adelante, nosotros trabajaríamos con la primera reunión entre noviembre y diciembre. Por ejemplo, ahora, noviembre y diciembre tendríamos como nuestra primera reunión o nuestra segunda reunión en este caso y luego ocuparíamos la otra entre junio o julio como segunda reunión y la tercera, como entre noviembre y diciembre, nuevamente o diciembre propiamente tal, para ver el cierre de este de este programa.” (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

Algunas empresas, especialmente las que recién habían constituido el CBC, declararon altas expectativas sobre el rol del CBC y sus beneficios, más allá de la franquicia tributaria, mencionando la importancia estratégica de la capacitación.

De las empresas entrevistadas con CBC, 53% tenía sindicato y 47% no tenía. La presencia del sindicato influye en cuanto a la selección de los representantes, dado que si existe sindicato, éste lleva a cabo la elección de sus representantes; si no existe sindicato, se requiere establecer una elección. No se identificaron diferencias en cuanto al funcionamiento del CBC entre empresas con o sin sindicato.

7.1.2 Instituciones Vinculadas al CBC

7.1.2.1 Vinculación con SENCE

La mayoría de las empresas, de diferentes tamaños, con CBC, perciben a SENCE asociado al 1% de la franquicia tributaria, a cargo de la administración de ésta, sin considerarlo un ente asesor y promotor de la capacitación y el desarrollo de las empresas.

“El área de capacitación se trabaja con SENCE, pero principalmente si trabaja con SENCE, deben saber en qué se están gastando las lucas, creo que por ahí va el más valor.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

“SENCE debe tener un rol protagónico, de manejo, de incentivo de estar mucho más presente, tanto a nivel de país, como a nivel de organizaciones, en todo lo que es la capacitación, yo ahí lo siento a años luz, no siento que sea como ese partner como [...] ya ¡SENCE!, SENCE es el 1%, todos lo asociamos a eso y con una cantidad de restricciones tremenda.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Por otro lado, algunas empresas con CBC aprecian el rol de SENCE como institución que representa la capacitación y es importante por su propósito.

"Según las buenas prácticas tiene que funcionar el área y una de ellas obviamente es la conformación de estos comités y también, para qué, para poder lograr el objetivo, que es armar un plan de capacitación robusto, que considere distintos frentes, la estrategia del negocio pero también el desarrollo, ya sea profesional o personal de las personas, eso es lo que busca finalmente la capacitación y se alinea con la consigna de SENCE." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Como empresa pública para nosotros es importante que SENCE se dé cuenta que nosotros estamos preocupados de la gente y que la gente responde, que es un tema recíproco, [...] que es el reforzamiento de las habilidades de las personas." (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

Algunas empresas declaran que SENCE se percibe más lejano en cuanto a ente de apoyo o asesor en materias de capacitación; el apoyo radica en la OTIC.

"Mira, no podría decir que no nos apoyan (SENCE), porque en general nosotros tampoco nos acercamos, yo en ese sentido, me apoyo en la OTIC y ahí llego." (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

"Tal vez no ha sido necesario (comunicarse con SENCE), solamente eso y aparte que cuando tienes la figura de la OTIC, tu no hablas con SENCE." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"SENCE, falta, sí, yo creo que falta un sentido por parte del SENCE, SENCE la verdad que yo en mis años de experiencia, ausente, nosotros sabemos que existe, sé que la OTIC se coordina con [...] pero ausente." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

Las empresas del área tecnológica declararon que, al operar en un rubro en permanente actualización, es necesaria una constante capacitación para estar al día con los nuevos avances tecnológicos. Sin embargo, la oferta de cursos específicos de tecnología es baja; es decir, la oferta de las OTEC acreditadas por SENCE, no satisface sus necesidades de capacitación.

"Los cursos que tomamos no están en SENCE lamentablemente y tomar un curso de Google y 'Sencearlo', cuando esté 'Senceado', el curso ya está obsoleto [...] Cuando empecé a ver el tema de SENCE, a mí me llamó la atención que era como una sábana para todo, era como lo mismo para todos independiente de la industria [...] tal cual nosotros no podemos hacer

un plan de capacitación empresa, porque cada gerencia tiene distintas necesidades [...] Una industria retail, es completamente diferente a una industria como la nuestra.” (Empresa mediana, sin CBC y sin sindicato)

Ninguna empresa entrevistada mencionó la posibilidad de acudir a SENCE para la constitución y funcionamiento del CBC.

7.1.7.2 Vinculación con OTICs

De las 26 empresas entrevistadas, 18 (70%) mencionaron trabajar o contar con el apoyo de alguna OTIC. La alta vinculación de las OTIC con las empresas se explica por su protagonismo en todos los procesos asociados a la capacitación de los trabajadores/as³³.

El apoyo y guía que prestan las OTIC es ampliamente apreciado por las empresas.

“Instruye en el ámbito legal, cuáles son los puntos importantes, en qué debemos tener cuidado y en cómo se realizan los procesos.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Invito siempre al asesor de la OTIC (a las reuniones CBC) porque desde el punto de vista de la normativa legal él aporta mucho en ese aspecto” (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

Las entrevistas destacaron que las OTICs son fundamentales para impulsar la capacitación en las empresas y, de acuerdo con la legislación vigente, para aprovechar los beneficios de la franquicia tributaria del SENCE.

De las 18 empresas entrevistadas que declaran tener vínculo con una OTIC, 16 (89%) cuentan con un CBC constituido.

“El tema de que era algo nuevo, algo que no conocía, no conocía el proceso (de crear CBC), nunca me lo habían enseñado, pero la conformación propiamente tal, de la mano de OTIC SOFOFA, fue bastante rápida, fue menos de un mes, yo ya tenía el comité hecho, yo me contacté un día lunes, me explicó todo el proceso, pedimos los representantes [...] terminando el mes ya tenía el comité conformado, o sea, de todo lo que yo pensaba que era difícil, es bastante más sencillo de lo que yo creía.” (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

33 Ver sección 3.2 levantamiento de los procesos asociados al CBC

La labor de la OTIC se realiza a través de personal especializado para acompañar, guiar y ejecutar actividades relacionadas con las acciones de capacitación en las empresas. Esta capacidad de ejecución es relevante en empresas con poca dotación dedicada a la gestión de capacitación, como se da frecuentemente en PYMES.

La OTIC también provee el vínculo con las OTECs, entidades que entregan cursos autorizados e inscritos por SENCE, lo que aporta en el cumplimiento del plan de capacitación de las empresas.

7.1.7.3 Vinculación con la Dirección del Trabajo

Según la información recogida a lo largo de las entrevistas, las empresas establecen contacto en relación al CBC con la Dirección del Trabajo (DT) en dos instancias: al presentar el acta de constitución del CBC y al ser fiscalizadas por la existencia del CBC.

Hasta julio de 2023, ambas interacciones eran presenciales. Sin embargo, a partir de agosto, la habilitación del Registro Electrónico Laboral de la Dirección del Trabajo permite presentar y registrar la constitución del CBC a través de la página web de la DT³⁴, lo que ha sido bien valorado por parte de los entrevistados/as.

“Nosotros en un momento tuvimos harto movimiento de personas, entonces [...] en enero del 2022 creaste el comité bipartito y a los 3 meses la gente que lo conformó ya no está. Entonces esa dinámica de repente te traba un poco la pelota, porque al final tienes que hacer elecciones, en algunos casos tienen que informar a la DT y es un trámite que te exigen que hoy por hoy lo informes, pero que a veces te ralentiza los procesos.” (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

“Se hace todo a través del portal de la DT, entonces ahora nosotros hicimos la elección, fue notificado y fue automático, nos ahorramos el trámite de ir a la oficina de la DT, que nos timbren las cosas, etcétera, eso te lo ahorras.” (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

La eventual interacción directa con personal de la DT en temas relacionados al CBC es cada día más escasa y queda supeditada sólo a las instancias de fiscalización sobre la existencia del CBC.

Algunos representantes de empresas grandes con CBC, expresaron que no hay fiscalización de parte de la Dirección del Trabajo; por ende, no hay una multa efectiva por la falta de constitución del CBC. Incluso, se menciona que las OTICs y OTECs incentivan la constitución del CBC porque el beneficio tributario que aporta el comité disminuye el valor hora de capacitación, no haciendo mención del cumplimiento con la ley o para evitar la multa. Cabe agregar que las empresas grandes declaran la importancia reputacional de recibir una multa por parte de la DT.

34 Diario Oficial de la República de Chile, Normas Generales CVE 2353345, 2 de agosto de 2023.

"Es que nadie lo fiscaliza, o sea, tú sabes que el carabinero no está y que la probabilidad de que te pasen la multa es tan baja o quizás no sé, no tengo idea de cuánto es la multa, pero a mí me da lo mismo lo que sea la multa, yo no puedo tener multa, a lo mejor hay empresas que dicen, 'pago la multa.'" (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"A mí no me gustan las multas y tampoco es agradable funcionar bajo eso, pero creo, que, a mí nunca me ha tocado ver y me ha caído la Dirección del Trabajo muchas veces, que la misma Dirección de repente pueda decir, '¿oye, tienes el acta de comité bipartito?'; porque la Dirección si te pide el paritario, pero no pide el otro, no hay riesgo o a mí nunca me ha tocado [...] por eso digo, que ahí el peso es muy bajo o nulo, no he sabido nunca de alguna multa o alguna fiscalización por comité bipartito, de hecho la OTEC te pregunta, te dicen, sería bueno que lo tuviera, porque sube el valor hora, pero no porque pase algo malo." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

A partir de la información recogida en los documentos y entrevistas a actores del sector público, el rol de la DT vinculado al CBC es únicamente fiscalizar que éste se encuentre debidamente constituido, pero no tiene facultades para fiscalizar su funcionamiento, como sí ocurre con el comité paritario.

"(Como Dirección del Trabajo cumplimos) con verificar que se encuentre debidamente constituido o no, no tenemos facultades con respecto a las funciones, para ver que se reúnan, para ver el cumplimiento mínimo o para ver el objeto de esto, a diferencia, como les digo como ejemplo, como otras instancias bipartitas, como el comité paritario de higiene y seguridad." (Dirección del Trabajo)

"Nosotros (la Dirección del Trabajo) revisamos efectivamente el funcionamiento del mismo (comité paritario), revisamos las medidas, que las medidas que tomen efectivamente se implementen, por lo tanto es un seguimiento mayor, también es una facultad mayor en el funcionamiento de los mismos." (Dirección del Trabajo)

"La fiscalización en terreno, vemos la primacía de la realidad, que efectivamente si dicen que el trabajador 1, 2, 3, 4, el representante 1, 2, 3, 4 son los que están, nosotros verificamos que estén vigentes." (Dirección del Trabajo)

La fiscalización de la existencia del CBC por parte de la DT es generalmente en respuesta a denuncias o requerimientos, los cuales a su vez son muy escasos. Por lo general, estas denuncias son hechas por sindicatos que desean que exista el CBC y la empresa no coopera para ello.

"Nuestra actividad fiscalizadora, en gran manera, es a través de requerimientos, denuncia básicamente, y un mínimo porcentaje tiene que ver con programas (de capacitación)."
(Dirección del Trabajo)

"Las (denuncias) que ingresan regularmente tienen que ver con alguna organización sindical que solicitó participar del comité bipartito o nos indicaron, consultaron y dijeron que no estaba constituido y no había facilidad por la empresa para poder constituirlo."
(Dirección del Trabajo)

Además, la Dirección del Trabajo no incluye en sus programas de fiscalización de las empresas en forma explícita la constatación de la existencia y constitución del CBC. Esto se debe principalmente a la cantidad de otros elementos que deben fiscalizar, que son más higiénicos y prioritarios en la relación laboral.

"Nuestras fiscalizaciones apuntan a los conceptos básicos que uno puede señalar, que dicen relación con resguardar el cumplimiento de la normativa laboral básica, o lo vinculado a los trabajos que son fundamentalmente, la existencia de un contrato de trabajo, la existencia de una jornada laboral acorde, la existencia de pagos de remuneraciones equivalentes efectivamente, que estén concordadas con su contrato y la existencia también de que las cotizaciones previsionales que estén vinculadas también como parte de la seguridad social, además de condiciones de higiene y seguridad." (Dirección del Trabajo)

La Dirección del Trabajo muestra gran preocupación por el desconocimiento de las empresas y los trabajadores/as respecto de la existencia legal y rol del CBC. Más aún, ha comprobado en terreno que se confunde habitualmente el CBC con el Comité Paritario.

"Dentro de las empresas, porque si tú le preguntas, la gran mayoría de los trabajadores, te lo van a confundir con el comité paritario, si dentro de este estudio, entrevista a organizaciones sindicales que son parte de la constitución (del CBC), es probable que lo van a confundir con el comité paritario." (Dirección del Trabajo)

"Les nombras comité bipartito, ... 'Ah, el comité paritario, sí lo tengo', no entienden, no lo conocen, tiene que ver con desconocimiento, con poca difusión de la normativa, con poco uso práctico de la normativa a favor del empleador, de los propios trabajadores." (Dirección del Trabajo)

La confusión entre el Comité Bipartito de Capacitación y el Comité Paritario parece ser inevitable, pues este último es ampliamente conocido y reconocido por su valor en el cuidado y seguridad de los trabajadores/as, como se verá más adelante. La DT indica que inicialmente existía desconocimiento acerca del Comité Paritario, lo que cambió con la promulgación de la ley de subcontratación.

"Lo mismo nos decían con los comités paritarios, 'yo no necesito comité paritario, porque yo cuido a mis trabajadores, porque yo le entrego las herramientas y los elementos de protección personal', pero cuando vas poniendo el comité como obligatoriedad, le vas poniendo un valor adicional, ya no hay discusión [...] sí tiene un valor." (Dirección del Trabajo)

"Tiene un valor en relación a las políticas de protección, de cumplimiento laboral y ya está instalado como una figura al interior de la empresa." (Dirección del Trabajo)

En opinión de la DT, el CBC debe tener un desarrollo institucional fuerte en base a un diálogo social entre empleador y trabajadores/as en igualdad de poder para acordar acciones de capacitación requeridas por los trabajadores/as. Este diálogo horizontal debe ser valorado por la relevancia de sus resultados tanto en la mejora de la productividad de la empresa como en el crecimiento y desarrollo técnico y profesional de los trabajadores/as.

"Es el valor agregado que le otorga una institución a otra y en el entendido, que los empleadores dicen 'no, si yo converso con mis trabajadores', sabemos que esa conversación informal, no es una situación horizontal, siempre existe una versión, un tema vertical entre el empleador, el jefe y el trabajador, el subordinado, en cambio, cuál es la idea en este caso, las instituciones bipartitas que tiene que ver mucho con el diálogo social, con sentarse a conversar, que los dos son pares, hay que realzar que los trabajadores puedan conversar de un tema en particular de la seguridad y salud en el trabajo, de la capacitación, al mismo nivel, de manera horizontal, con su empleador o con el representante que pone el empleador en dicho comité, por algo son comités, los dos tienen exactamente el mismo peso, las conversaciones directas, yo creo que se lo han planteado en todas las entrevistas, 'no, para que quiero sindicato, si les tengo un montón de beneficios a mis trabajadores, para qué quiero armar el comité, si yo converso con ellos' sabemos que la conversación cuando es vertical, no fluye, no hay diálogo." (Dirección del Trabajo)

7.1.8 Incentivos de Franquicia Tributaria

La Franquicia Tributaria (FT) es un incentivo que se aplica en muchas empresas y ha sido un motor importante en la formación existente del país.

Existen diferencias en el uso de la franquicia según:

- Tamaño de la empresa.
- Nivel de estructuración del área de capacitación de la empresa.
- Niveles de renta de los trabajadores/as.

Respecto al tamaño de la empresa, las entrevistas destacaron que a mayor tamaño y con más recursos, la capacitación es implementada independiente de los niveles de uso de la franquicia. Los requerimientos de formación que el negocio demanda superan los límites del uso de la franquicia. Muchas organizaciones indican que carecen de tiempo para generar el proceso de inscripción y/o sus trabajadores/as cuentan con un nivel de renta que no les resulta conveniente franquiciar los cursos. Muchas veces el pagar directamente significa ganancia en tiempo y flexibilidad.

"Hay un tema cultural, donde las personas no pasaban por capacitación, pero te informaban cuando tenían que facturar, por ejemplo, decían 'quiero un curso con Duoc, para esta persona', lo contratabas, llegaba la factura y uno pagaba, entonces no pasaba por el proceso de inscribir." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Después, otro tema que también es cultural y no hay conocimiento de muchas personas que decían, [...] 'pero para qué lo vas a pasar, si gastas más tiempo en hacer el trámite, [...] si total tiene una franquicia muy mínima' [...], por ejemplo, todas las personas que tenían 15% franquiciable, no pasaban." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Casi siempre cuando quiero capacitar, no tengo mucha gente en el 100% de franquicia, casi todos están en el 50% o en el 15%, porque las rentas que tienen, igual son mayores." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Existen empresas que se preocupan y se predisponen para usar toda la franquicia en los segmentos donde eso es posible. Para ello, debe existir una voluntad y determinación de la Alta Dirección y de Recursos Humanos para utilizar esos recursos, siendo tal decisión independiente del tamaño y tipo de empresa.

"Hacemos estos programas muy masivos, los que son para toda la compañía. Bien democráticamente, los inscribimos a todos, 100%, y les entregamos alguna competencia que sea transversal." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

También se pudo evidenciar en algunas empresas grandes que la propia dinámica de la empresa y su cultura hacía que se contrataran cursos directamente sin considerar el aporte de la franquicia.

El hecho que es una ley que tiene su reglamentación a veces no permite abordar dinámicas de negocio especiales, complejas y cambiantes. En empresas de tecnologías de información, por ejemplo, los profesionales cuentan con un nivel de renta que les impide optar por la franquicia tributaria total y por lo tanto dificulta que las personas accedan a ciertos cursos de alto costo.

También en empresas de tecnología o muy especializadas, los requerimientos de formación son de gran nivel de inversión, no siendo factible dejar de hacerlos por temas de certificación; el que sea franquiciable o que exista un beneficio adicional por contar con CBC (20%) se torna irrelevante.

"No sé si lo presentan a SENCE, porque ahí es donde me dicen, no, porque en realidad no es mucho lo que ganamos." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Si bien entiendo que apunta que capacitemos principalmente a la gente de menor sueldo, [...] pero también se hace una discriminación con el que gana más y que no estamos hablando que gane más de 10 millones, está ganando, no sé, los T.I, por mercado, ganan más, son un cargo que está cada día más valorado, entonces ellos quedan con el 15%, quedan ahí topados." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"A veces es más un cacho, porque lo que nos subsidian es relativamente poco, nosotros antes usábamos mucho más, cuando éramos 20 o 30 personas y teníamos gente mucho menos preparada y ahí sí usamos mucho más la franquicia SENCE, habían muchos más cursos en línea [...] pero te diría que hoy día, la gente que estamos contratando por los sueldos ya no sé, \$2.000.000, \$1.800.000 se hace como inviable el tema de SENCE para nosotros, muchas veces tampoco hay muchas cosas que son 'senceables', muchos de los cursos que nosotros tenemos no están, no hay, no hay un código SENCE para eso, claro muchas cosas las sacamos o están en la misma plataforma de Google o están en Coursera ya, que ahí nosotros compramos un paquete de horas con ellos." (Empresa mediana, sin CBC y sin sindicato)

"Cuesta sacar lucas de SENCE en el sentido de [...], los cursos, no hay muchos recursos, por ejemplo el área T.I, que no tienen cobertura SENCE, entonces, cuando hago una inscripción por SENCE, la idea es que se va a cubrir la mayor parte con SENCE y el comité estaba cubriendo menos lucas de las que podía cubrir con comité, entonces, por eso era importante tener el comité, para que pudiera aportarme más SENCE y poder disminuir un saquito, que igual es alto de gastar, que a veces por la renta que se paga algunos cargos que van a capacitación cubren 50 o 15, entonces lo que me aporta SENCE es muy poco." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

Los entrevistados/as indican que la franquicia debiera reformularse en sintonía con los desafíos que las nuevas tecnologías y generaciones demandan, en cuanto a la forma de inscripción, a la velocidad con que se realizan esas acciones, la franquicia asociada a determinados sectores de la economía y las nuevas formas de capacitación que incluyen plataformas.

Existen muchas organizaciones que utilizan la franquicia y para las cuales es un aporte significativo; para extender su utilización a otras empresas se requiere potenciar los canales de difusión y comunicación de las ventajas que tiene el uso de la franquicia y que, al constituir CBC, se accede a un beneficio adicional. En empresas medianas se aprecia una mayor valoración del beneficio.

"Sí, pero poco, porque había desconocimiento técnico de que se podía ocupar, de salir a hablar con OTEC, con proveedores, etcétera." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Sí, la utilizamos muchísimo, de hecho, trabajamos muchísimo con OTIC en ese sentido, nos apoyamos en todas las capacitaciones." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

Hay empresas que buscan alianzas para optimizar el uso de la franquicia.

"Mi misión es ocuparla, ¿Cómo se hace eso?, con unos partners, tengo muy buenos partner, que entregan cursos de calidad y becan algunas veces personas que también es bueno, entonces puedo meter personas al 50% para ocupar su 50 y el partner me beca el otro 50, entonces yo asumo la mitad de costo." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

El 20% adicional que aporta la constitución del CBC y la entrega del plan de capacitación a SENCE ha motivado a un grupo, hasta ahora menor, de empresas.

"Fue una de las motivaciones para la creación de los comités. La hemos utilizado (FT relacionada al CBC), trabajamos mucho en conjunto con la OTIC siempre." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"Lo que dicta la ley, que te da un 20% más de franquicia para poder hacer las capacitaciones y aparte de eso, te reduce los impuestos, entonces no hay tanto costo empresa con respecto a las capacitaciones [...] pero yo creo que el punto fuerte es que estábamos incumpliendo legalmente." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

Los entrevistados/as sugieren que haya agilidad en el otorgamiento de código SENCE a los cursos, particularmente especializados.

“Por ejemplo, todo lo que es talleres de o cursos de equidad de género, todavía no están con código SENCE, de hecho, tengo una colega que se está especializando en eso, yo soy parte también de ese comité de equidad de género y ella está tomando un diplomado que justamente creo que es de la Universidad de Chile, pero todavía no tiene código, entonces, yo estuve tratando de averiguar y nos dicen que como es una temática nueva todavía no está con código, entonces para eso yo tengo que tener mi presupuesto de manera interna, más allá de los recursos que tengo en la franquicia.” (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

Se requiere mayor difusión a empresas pequeñas sobre las ventajas de la franquicia tributaria y cómo usarla.

“Yo creo que hay más desconocimiento que nada, yo creo que no la hemos utilizado por ese motivo (la franquicia tributaria), una vez [...] se usó en algún momento, pero en situaciones bien puntuales, digamos que hace hartos años atrás, la verdad.” (Empresa pequeña, sin CBC y sin sindicato)

Algunas empresas apuntan a establecer planes formativos genéricos, de modo que ante eventualidades que impidan realizar un curso particular, se aplique otro en la misma línea; por ejemplo, se programa curso Office genérico, lo que permite abarcar Excel, Power Point y correo electrónico en sus distintos niveles, de acuerdo a la demanda del momento.

“Te voy a lanzar una idea, actualización laboral, entonces, dentro de esa área como para capacitar, por ejemplo, yo siempre tomo actualización de las relaciones de laboral en marzo o abril, trato de ver siempre algo que tenga que ver con las fiscalizaciones, ahora estoy haciendo un curso de gestor de inclusión laboral, entonces todo eso lo agrupamos dentro de eso para que podamos abordar como temáticas, este año definimos que [...] la OTIC igual nos sugirió, por ejemplo, también hacer un curso de herramientas Office, pero no vamos a especificar qué herramientas, porque tengo gente, por ejemplo, que no sabe manejar muy bien el correo electrónico.” (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

También se ha comentado que muchas veces no se ocupa la franquicia del 20% dado que el plan de capacitación es enviado posteriormente a la realización de ciertos cursos, siendo que el beneficio no se aplica retroactivamente. Por lo tanto, una mayor difusión, compartiendo buenas prácticas, mejoraría el uso de la franquicia.

7.1.9 Comité Paritario de Higiene y Seguridad y Comité Bipartito de Capacitación

El análisis de las diferencias entre el Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS)³⁵ y el Comité Bipartito de Capacitación (CBC) ayudó a identificar fortalezas y oportunidades de mejora respecto a la implementación del CBC, teniendo en cuenta los distintos objetivos que persigue cada comité y la antigüedad de sus cuerpos legales.

El siguiente cuadro comparativo está basado en las entrevistas realizadas.

Dimensión	Comité Paritario Higiene y Seguridad	Comité Bipartito de Capacitación
Conexión con el negocio	Se percibe con una conexión más directa y contingente con el accionar diario de las organizaciones, básicamente por el impacto directo en el funcionamiento de la empresa al dar licencia para operar.	La capacitación tiene un impacto más indirecto y no tan inmediato en el negocio o su accionar diario.
Soporte institucional	Se percibe a partir del relato de las organizaciones una asesoría de las mutualidades más permanente para apoyar y asesorar tanto en la constitución como en el funcionamiento permanente del comité.	La asesoría que puede venir desde el SENCE o de las OTICs es más bien voluntaria, menos sistemática y opera contra pedido específico, donde se releva el rol de las OTICs.
Nivel de institucionalización	Se cuenta con reglamentos, instructivos, soporte y estrategias de difusión por parte de las mutualidades.	A partir de las entrevistas y la observación en terreno, se puede concluir que lo que se conoce es básicamente la ley, no siendo conocidos mecanismos de consulta ni estructura de soporte que oriente la implementación del CBC.
Nivel de fiscalización	Constante y permanente, en especial frente a la presencia de contingencias.	Esporádico y anclado en la inspección voluntaria o por denuncias en la Dirección del Trabajo.

35 El Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS) es una unidad técnica de trabajo conjunto entre la empresa y los trabajadores, que sirve para detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que pudieran sufrir los trabajadores. Surgen en 1969 a través del artículo 66 de la Ley N° 16.744 del Ministerio del Trabajo.

Exigencia de periodicidad y sistematización de reuniones	Mensual y con exigencia de evidencia, seguimiento y trazabilidad de acuerdos.	Anual y sin mayor exigencia de evidencia, ni de lo tratado, ni de lo acordado en esas instancias de reunión (el plan anual presentado a SENCE es sólo si la empresa quiere optar al beneficio del 20% adicional).
Dimensión	Comité Paritario Higiene y Seguridad	Comité Bipartito de Capacitación
Activación frente a contingencias	Se exige la concurrencia y participación frente a accidentes o contingencias de salud y seguridad.	No existe la necesidad de convocar frente a ninguna situación especial o contingente.
Certificaciones / reconocimientos	Existe un programa de certificación implementado por las mutualidades que permite a los comités lograr avanzar en distintos niveles de implementación de sus prácticas de trabajo. Se puede certificar en niveles bronce, plata y oro; logrando de esa forma mejorar sus prácticas de funcionamiento y un reconocimiento tanto dentro de las empresas como a nivel externo entre las distintas empresas.	No existe un programa con esas características. Dado lo anterior, el objetivo principal que se tiene institucionalizado y compartido entre las distintas organizaciones es la existencia o no del comité y, básicamente, el cumplimiento legal que está tras esa implementación. El cómo esté funcionando o la madurez exhibida en su accionar no es materia ni presente ni reconocida en la institucionalización actual. Tampoco existe un programa de formación para los miembros del CBC.
Difusión y marketing, tanto interno como externo	Tanto los programas de certificación como también la difusión que existe del accionar de los comités, muy apalancados por las mutualidades, es una herramienta de difusión tanto a nivel interno como externo a las organizaciones.	Existen apoyos de difusión que provienen desde las OTIC cuando las empresas lo solicitan en la conformación del comité. Por lo visto en las entrevistas de terreno, se caracteriza más bien por la iniciativa que tenga cada empresa, no respondiendo a una estrategia más transversal y/o institucionalizada.
Conformación y permanencia de sus miembros	Existe una reglamentación que obliga a la elección cada 2 años de los miembros de los comités. De esa forma el escrutinio público del accionar de los miembros existe.	Las empresas están más bien enfocadas en la conformación. Dado eso en muchas ocasiones las personas pueden durar años o incluso mantenerse de manera indefinida, sólo siendo reemplazadas en el caso de no continuar en la empresa. Dado eso el escrutinio respecto a su accionar es muy bajo.

A continuación, se profundiza en la comparación entre ambos comités en base a las entrevistas efectuadas.

Conexión con el Negocio: El CPHS tiene relación con la continuidad operacional de manera directa; el aporte del CBC es más indirecto en cuanto a mejorar los resultados del negocio. Los riesgos laborales son visibles en los indicadores del negocio, no así la capacitación.

“Para la industria es más importante la seguridad, que la capacitación, por así decirlo, porque se sesiona más, por ejemplo si hay accidentes de gravedad, accidentes con tiempo perdido [...] ellos también son las personas que están ahí como ente, entre la empresa y el organismo administrador [...] ahí todo el mundo sabe, yo siento que también eso nos falta, no sé si en la compañía, la gente sabe que existe el comité bipartito y que lo tenemos, no creo que no, entonces también hay una tarea en torno a la difusión.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Yo creo que el (comité) paritario, tiene una relación real con el core del negocio, o sea, se ve el impacto de las cosas que se conversan y de las medidas que se toman, porque eso obviamente te evita tener accidentes y te permite una continuidad operacional, porque tú estás hablando de cosas que suceden, o sea, si en una máquina alguien se cortó un dedo, o sea, eso es super caro para la industria, entonces, tú tienes que tomar medidas para que no suceda, eso obviamente le importa al gerente de operaciones que tiene mayor impacto, [...] o sea, digamos que lo que emana del comité paritario, tiene mayor impacto en el negocio [...] nosotros como comité bipartito, si no sesionamos, no pasa nada, en cambio, si el otro no sesiona, quizás no baja la información, alguien se te accidenta, las reuniones no se hacen y claro, ahí tienes varios más actores [...] que están supervisando temas, más que acá.” (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

“Creo que el comité paritario es mucho más visible en su accionar, porque también estoy en el comité paritario, por eso te hablo desde la realidad, nosotros hemos logrado disminuir la tasa en los últimos dos periodos, tasa cero y estamos permanentemente promoviendo el tema de la seguridad, porque es algo que vemos en el día a día, ‘oye, esto es posible que te pase’, el tema de los riesgos laborales son mucho más visibles para los trabajadores, pero la capacitación es como que no logran ver, cómo aprender ciertas materias o temas, o habilidades les puede impactar realmente su trabajo.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

Periodicidad y Sistematización de Reuniones: La obligatoriedad de reuniones y el seguimiento de acuerdos facilitan el trabajo del CPHS.

"Yo creo que lo más puntual, es las reuniones mensuales, porque si bien al cabo, la ley te dice que se junten una vez en el año como mínimo, una reunión no me sirve de nada, porque yo no sé, si la capacitación se hizo o no se hizo, si fue fructífera, no fue fructífera. No lo sé, entonces yo primero lo que rescato del paritario, es las reuniones mensuales, llevarla en un acta de cumplimiento." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"El comité paritario es súper presente, porque entiendo que es súper estructurado también, se tienen que juntar una vez al mes, se firma un acta, tienen que estar todos los representantes, se hacen planes de acción asociados a [...] la seguridad del trabajador y los planes que se realizan se comunican a todos los trabajadores, entonces si me preguntas así como presencia o indispensable, claro para el trabajador común y corriente u operativo, visualiza más, o ve más la gestión del comité paritario que el de educación (CBC), porque en el fondo nosotros, como que estamos en bambalina y las reuniones que hacemos son 4, 2, 3 veces al año, entonces es diferente." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

Soporte Institucional /Nivel de Fiscalización: Hay una diferencia de soporte para la implementación que hace una diferencia en el nivel de madurez y logro de ambos comités.

"Efectivamente está mucho más direccionado lo que hay que ir cumpliendo, lo que hay que ir haciendo, esa es la principal diferencia, que en el fondo, ahora que me lo preguntas, siento que hay, como estaba más direccionado, te dicen en lo que hay que ir, la ACHS te va acompañando, es como si el SENCE nos fuera acompañando, diciendo mira, estas son las [...], vayan por acá y uno se va guiando por ahí, por ejemplo." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"La fiscalización, porque el paritario y la seguridad es muy normativo, nosotros hicimos hace poco la encuesta riesgo psicosocial y el comité también tiene que ser parte del comité de aplicación [...] de la encuesta psicosocial, (y se tiene que hacer) un curso, por eso encuentro muy bueno, un curso para que nosotros entendamos que somos parte de este comité, de qué se trata la encuesta riesgo psicosocial, [...] nos encargamos de aplicarla, somos como el partners con la ACHS para aplicarlas [...] el no hacer un curso significa que cuando vengan a inspeccionar, que no sé cuándo vienen, [...] pero la Dirección del Trabajo podría inspeccionar, creo, y van a preguntar, ¿Ustedes como integrantes del comité paritario o el de aplicación de esta encuesta tienen el curso? Si, entonces no hay multa, en el de capacitación no pasa eso, como que no hay ninguna fiscalización." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

Nivel de Institucionalización Certificaciones - Reconocimientos Difusión y Marketing, tanto Interno como Externo: Se observa que la certificación y la visibilidad del CPHS son un aporte en su desarrollo y aporte en las empresas, logrando generar una cultura de la seguridad que no ocurre con el CBC.

"El paritario tiene un peso legal [...] más visible en la organización y tiene un tema marquetero, también mucho más visible y que impacta mucho más en la organización, tanto hacia adentro como hacia afuera, de hecho tienes, por ejemplo, las acreditaciones, las mutualidades te dicen, tú comité paritario, está en categoría diamante, oro o plata y eso es un tema marquetero, más allá de que estimula el cambio cultural hacia adentro, que está perfecto, pero sale uno de los LinkedIn, sale en la foto, te traen un cuadro de un montón de cosas, [...] y creo que es una muy buena estrategia, el comité bipartito pasa muy desapercibido." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Dentro del tema por ejemplo, el tema marquetero, no lo digo como algo peyorativo, al contrario, creo que nos hace bien y que ayuda mucho que las organizaciones nos movilizemos y son parte de las recompensas también, por eso también salen los mejores lugares para trabajar etcétera y esos salen a público, porque nos ayuda en la marca empleadora, o sea tiene un ganar por muchos lados, al comité bipartito no lo veo ni cerca de eso." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Yo estoy trabajando ahora actualmente, en la certificación del comité paritario, por qué no también pensar en algo más y quizá darle un poquito más de peso al comité bipartito y que nosotros tengamos que cumplir con ciertos parámetros para certificar el comité, diciendo, 'oye, sabes que esta empresa se preocupa de la capacitación de sus trabajadores, porque no los podemos como galardonar y lo damos con una certificación', certificamos el comité bipartito de la empresa tanto." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

"Ya a mí lo que me gustaría también recabar de este estudio recomendaciones para operar, en términos de las reuniones, de los contenidos, que cosas se pueden obtener, cómo difundir la existencia para que tenga más peso (el comité bipartito de capacitación)." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Conformación y Permanencia de sus Miembros:

“Quizás si existiera eso de que no puedes tener a integrantes casi 10 años en el mismo comité, como pasa con el comité paritario, que se renuevan los integrantes.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

Finalmente, las entrevistas entregan una reflexión importante acerca de la **conexión / coordinación / balance** que debiera existir entre los distintos comités al interior de la empresa.

“Nosotros por ley lo cumplimos. ¿Si me genera valor? No me genera valor, porque además las distintas filiales tenemos distinta cantidad de trabajadores, entonces conformar el comité bipartito, cuando tienes a lo mejor en el área de energía, 70 trabajadores por una entidad legal y tienes un comité psicosocial y tienes el comité paritario y tienes el comité, el comité, al final terminan siendo los mismos actores, con tiempos perdidos en algunas otras acciones.” (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

“Si lo llevas al comité paritario v/s CBC, efectivamente, porque hay alguna capacitación que está atada con seguridad, que también va a estar en tu plan de capacitación, entonces hay un mix de muchas cosas, entonces las fronteras a veces no están tan cercadas, porque de una u otra forma se interrelacionan, entonces es complejo en ese sentido.” (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

Se desprende otra importante dimensión relacionada con la búsqueda de espacios de integración, coordinación y validación de propósito entre los distintos comités, en especial en empresas pequeñas donde habitualmente las mismas personas los integran.

7.1.10 Iniciativas de Apoyo a la Capacitación de Empresas

El presente capítulo presenta iniciativas desarrolladas por empresas que promueven el diálogo con los trabajadores/as sin incluir al CBC y otras acciones que promueven efectivamente la capacitación.

Las iniciativas de apoyo a la capacitación, alternativas al CBC, generalmente se dieron en empresas sin comité y también se presentaron en empresas donde sólo hay constitución del CBC, es decir, el comité existe pero no está activo y no cuentan con plan de capacitación asociado al CBC.

"Nosotros tenemos una comisión de capacitación interna, la cual está compuesta por la subdirectora de Relaciones Humanas, está la asistente social, hay un representante del gremio y un representante del campus, y ahí estoy yo también, estas son las personas que componen este comité, [...], surgió ya hace como 9 años, a partir de la solicitud de la misma gente de querer estudiar, perfeccionarse y ver nosotros como Recursos Humanos poder apoyarlos en eso y hacerlo lo más transparente posible, con un proceso de postulación, entonces nosotros creamos bases de postulación y este comité evalúa a estas personas que quieren postular a estas becas, [...] todo se hace a través de SENCE." (Empresa grande, con CBC sin uso y con sindicato)

"(Son becas para) personas están en el tramo uno de renta, por lo tanto SENCE, en ese sentido les cubre el 100% del curso, entonces no se produce un costo de empresa y tampoco para el alumno." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

Como se describió anteriormente, existen empresas, generalmente grandes o que operan en rubros más especializados, que tienen una gestión integral relacionada a la capacitación de sus trabajadores/as, incluyendo mallas de formación y planes de carrera personalizados según cargo e intereses. Estas empresas han desarrollado universidades corporativas, academias y comisiones internas, cada una con sus propias mallas curriculares. Además, algunas de ellas consideran becas de estudios, respondiendo así a las necesidades de capacitación de los trabajadores/as.

"A nivel corporativo, nosotros tenemos internamente casi una universidad corporativa, ya eso quiere decir que tenemos una matriz desarrollada por cada uno de los perfiles de los cargos que tenemos dentro de la organización y muy asociado a las bandas salariales, el tema del mérito, la evaluación de desarrollo, la evaluación de carrera, planes de acción." (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

Dichas organizaciones internas de capacitación entregan cursos obligatorios y opcionales para sus empleados/as, poniendo a su disposición una amplia cartera de aprendizaje relacionada con cargos presentes y futuros, con intereses individuales y con el rubro en que opera la empresa. Se fomenta el autoaprendizaje para potenciar el desarrollo individual y la retención del talento.

"Ésta es tu malla, la tienes que hacer obligatoria, es parte del proceso y además te tengo disponible todo esto, que puede ser de desarrollo personal, charlas TED, e-books, podcast, etcétera y tú te puedes meter cuando quieras 24/7 es tema tuyo y yo te lo paso, lo pongo a disposición, a eso me refiero con la experiencia de aprendizaje, entonces ahí estoy abarcando en la motivación, lo que necesito yo como organización, lo que necesita él, en términos de empleabilidad, desempeño, etcétera, pero además te doy la posibilidad de suplir algunas necesidades o motivaciones que él diga, 'a mí me encantaría, por ejemplo, aprender a ser un buen comunicador', que no va en su malla en relación al cargo, pero lo va a tener disponible." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

En esta misma línea de entregar una experiencia personalizada de aprendizaje y desarrollo al interior de la organización, se destaca el uso de plataformas online de aprendizaje, tales como LinkedIn Learning, Coursera, Udemy, MIT Open Learning, edX, UBITS, entre otras. Integrar estos sistemas a las capacitaciones entrega flexibilidad a las empresas y permite la autogestión por parte de sus trabajadores/as, permitiéndoles elegir presencialidad o acceder al sitio en el momento que tengan disponibilidad. Esto ha sido especialmente desarrollado en empresas grandes, tecnológicas o de rubros más especializados.

"(Respecto al uso de UBITS) Te diría que hoy por hoy, es un 60% e-learning y un 40% presencial, yo te diría que es un cambio fuerte, antes estaban otras empresas, pero en donde llegó la pandemia, me tocó vivir toda esta transición, la pandemia como que nos obligó a capacitar de forma a distancia, e-learning y en muchas de ellas los resultados son óptimos, entonces se quedaron en esa línea, así que diría que más o menos ese es el porcentaje 60/40, en cómo se hace pasar la formación." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

"Tenemos una plataforma dentro de las herramientas con las que trabajamos de capacitación, que es una plataforma, la Pharos, no sé si la ubican bien, es una plataforma española, donde ahí tú tienes infinidad, es como el LinkedIn, que hoy día tú puedes capacitarte y puedes capacitarte desde negociación colectiva, desde el liderazgo, desde temas a lo mejor, mucho más específico, esta es algo parecido, pero ¿Por qué tomamos Pharo? Porque Pharo además, es una empresa que recoge mucho las necesidades [...], capacitaciones técnicas, entonces aquí hay mucho también de autogestión, los trabajadores cuentan con herramientas como para decir, oye, yo me quiero capacitar en [...] hoy día, por ejemplo, presentación efectiva y van a tener y van a encontrar, es decir, esa parrilla de cursos que tienen, son del orden de 700 cursos y pueden acceder de manera gratuita, online, a la hora que yo quiero. Y cada trabajador tiene un certificado que acredita que hizo el curso." (Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

Otro recurso para capacitar a trabajadores/as consiste en la compra de cursos internacionales para empresas que requieren cursos más actualizados que los disponibles en SENCE o simplemente no existen en Chile. Los proveedores entregan flexibilidad para su contratación, pues no es necesario cumplir con un mínimo de personas inscritas.

“Cuando compras cursos por CREHANA, tú tienes cursos de 2 horas, 3 horas, 6 horas y son cursos a demanda, o sea, la persona tiene una necesidad inmediata, lo toma, en cambio con SENCE, yo tengo que cumplir una serie de tiempos determinados, tengo que esperar que el proveedor tenga quórum para inscribirlo, tengo que hacerlo 48 horas antes, si cambio el lugar tengo que avisarle a SENCE, inclusive puede ser que me lo veten. Entonces como te digo, con procesos de capacitación muy establecidos, podría funcionar, pero cuando tú estás pensando en cosas como a demanda, en cosas más ágiles, se te queda pobre.”
(Empresa grande, sin CBC y con sindicato)

“Tenemos gente haciendo diplomados, gente haciendo cursos especializados y ahí, les compramos unos cursos especializados para ellos, que necesitan, que hay una plataforma donde son cursos online, cursos de todos los precios, hay cursos muy baratos, desde 1000 pesos para arriba, si los pillamos en promoción, nosotros siempre estamos mirando esa página para encontrar esos cursos y ellos son felices con eso, porque por el lado de SENCE, no hay cursos de ese nivel de especialización que necesitan ellos.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

La popularidad de estas nuevas formas de aprendizaje aumenta en las nuevas generaciones, las cuales están acostumbradas (y a veces demandan) la flexibilidad de las plataformas online. Como se comentó, éstas están siendo utilizadas en mayor medida por empresas relacionadas al rubro de la tecnología, respondiendo a la rapidez con que se genera conocimiento. En contraste, un curso inscrito en SENCE debe tramitarse y estar contemplado en un plan de capacitación anual.

7.1.11 Sugerencias para Incentivar el Uso del CBC

A continuación, se presentan recomendaciones entregadas durante las entrevistas relacionadas con el CBC y con SENCE. Las recomendaciones se presentan a nivel de titulares. Su desarrollo será parte del informe 3 de este estudio.

A. Recomendaciones Relacionadas con el CBC:

- Imprimir seriedad, disciplina y continuidad a la institución del CBC.

“Es que más bien, como seguir mejorando [...] independiente de quién esté para continuarlo, [...] la persona que trabaja conmigo, que está hace años y él me decía no, ahora se ve como algo más ordenado y está bien, que nos juntemos porque antes me decía literal que era una chacota, era como ya, firma esto, y listo, esa es la recomendación para mi equipo hoy, para mí también cómo continuar, no perder esto, seguir esta disciplina, a veces cuesta porque te llega la fecha de la reunión y no terminaste el compromiso, cómo lo gestiono, pero algo tengo que haber avanzado, entonces el hecho también de tener la reunión, que vas a tener que ir a responderle al otro, también te obliga a ir avanzando.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

- Asegurar periodicidad y sistematización de las reuniones.

“Yo siento que falta más que el resultado de tenerlo, enfocarse en el proceso, de estar más pendientes si se reunieron o no, o si salieron acuerdos, o no, qué hicieron después de eso, que igual se te exija que a partir de eso y después de eso.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“La periodicidad con la cual estoy obligado a juntarme con el comité de capacitación, debería ser por lo menos una vez al semestre, [...] pero quizás una vez cada 6 meses o cada 4 meses.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

- Entregar mayor difusión, ordenamiento y directrices de cómo deberían operar el CBC, integrando diferencias por rubros y tamaños de empresa y mecanismos de apoyo a su gestión.

“Me gustaría también [...] recomendaciones para operar, en términos de las reuniones de los contenidos, qué cosas se pueden obtener, cómo difundir la existencia para que tenga más peso, ese tipo de cosas me gustaría conocer.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

“Entonces yo te diría que [...] no tenemos hoy en día como estandarizado el funcionamiento de nuestros comités. Solo se le consulta y se le entrega la oportunidad de proponer cursos.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Y aplicando también distintos mecanismos que permitan a ellos ir evaluando y haciéndose partícipes, de si fue un buen o mal proveedor, mirar las encuestas de satisfacción, ver si podemos aplicar encuestas de eficacia también a futuro, yo creo que eso ayuda también bastante para darle más objetividad al trabajo que uno hace." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

- Estandarizar la forma de actuar de los distintos comités en la empresa.

"Había comités muchos más dormidos, entonces están mucho más atentos a cómo nosotros nos acercamos a ellos, pero hay otros que [...] están más al pendiente, que están buscando espacios con nosotros una vez al mes." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

- Estandarizar la selección y la gestión del CBC cuando una empresa cuenta con varios sindicatos.

"¿Qué hacemos cuando tenemos más de un sindicato? Es un tremendo tema, porque la mirada, [...] son muy distintas y hablo de 2 de 5, los de [...] son un mundo paralelo, entonces, ¿Cómo nosotros podemos lidiar con esto, dentro de una misma normativa? Que queda un poquito al aire o a la discreción de cada uno, entonces yo podría invitar al sindicato que mejor me cae o que mejor relación puedo tener, pero no necesariamente es el objetivo o a lo que se quiere llegar." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

- Empoderar / redefinir / ampliar el propósito y beneficio del CBC y difundirlo, potenciando el rol del CBC para involucrar a sus miembros.

"Mi mirada respecto al comité bipartito, hoy día es la integración. Es que hay interés de parte de los trabajadores, sin embargo, siento que podemos darle un poco más de protagonismo, [...] darle las herramientas al comité bipartito para que pueda ir generando este empoderamiento [...] en generar algunas herramientas para que estos comités se fortalezcan y generar instancias en donde ellos también sepan su rol, a pesar de que obviamente por ley lo saben, uno se los explica, ellos saben en qué están, ellos participan voluntariamente dentro del comité, sin embargo, creo que la integración, a pesar de que es beneficiosa, es positiva, podríamos también generar alguna instancia donde ellos también se sientan un poco más protagonistas." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"El propósito, porque en el fondo, no sé cuál exactamente es, aparte de opinar, o sea, obviamente sí, son parte de su rol, pero de opinar no más y a la empresa, en general las grandes y todo, dicen 'yo ya tengo todo, yo levanto la necesidad y se lo que hay que hacer, para qué quiero escuchar a alguien más.'" (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"La primera instancia, es explicar qué es un comité, por qué lo hacemos, desde el cumplimiento legal, cuáles son los beneficios y de ahí viene la parte [...] más inspiracional que es por qué creemos que un comité más allá de lo legal funciona." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"Justamente muchas empresas lo constituyen para cumplir, pero no están involucrados, creo que a mí, la experiencia anterior fue muy bonita, donde yo veía que el comité tenía injerencia desde el desarrollo, desde la DNC, desde la detección de la necesidad, donde estaban involucrados, donde lo analizaban y daban su opinión, hasta el cómo ellos te ayudan a gestionar o a involucrar a la persona, a decir 'mira, viene esta capacitación, es obligatoria, necesito que todos estén capacitados' y el equipo apoyaba y se involucraba." (Empresa grande, con CBC y con Sindicato)

"Así como también generan escuelas sindicales, también podrían hacerse un poco o compartir con la empresa esta parte de difusión del comité bipartito, ¿Cuáles son los roles? ¿En qué consiste? ¿A qué se dedican? [...] Por ejemplo, ahora el gobierno está tan enfocado en el tema de la inclusión y todo [...] nos tuvimos que meter en el tema de inclusión, incluso los trabajadores, el lenguaje y todo eso." (Empresa grande, con CBC y con Sindicato)

"El marketing, [...] hacia el comité, [...] que sea algo más pomposo, nunca he visto en LinkedIn que alguien diga la empresa, la forestal papelito, conformó, renovó su comité bipartito y está en esta categoría y lo anunció con bombos y platillos, versus, por ejemplo, el paritario." (Empresa grande, con CBC y con Sindicato)

"Quizá darle un poquito más de peso al comité bipartito y que nosotros tengamos que cumplir con ciertos parámetros para certificar el comité, [...] darle un impulso más y que la empresa, las medianas, las micro y las pequeñas empresas conozcan acerca del comité, porque yo doy a ciencia cierta, que muchas pymes no tienen ni por al lado, qué es un comité bipartito." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

- Formar y capacitar a los miembros del CBC e integrar certificación.

"Cuando alguien es integrante de un comité bipartito de capacitación debería tener un e-learning o un cursito, no me gustaría que fuera como un instructivo o léete este documento, sino que un pequeño e-learning, donde les expliquen cuál es su rol, cómo funciona la plata de SENCE, cómo funciona lo no SENCE, cuál es el rol que tú tienes por estar dentro de este comité o cuáles son los conocimientos básicos de una capacitación, cómo tiene que funcionar este comité." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Pero sería distinto si ellos, como tal, parten de un curso y se le entregue un certificado, que usted tiene los conocimientos mínimos para saber cómo funcionan las capacitaciones y cómo funciona un comité de capacitación dentro de una empresa." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Creo que debiera el SENCE educarnos, no todos saben [...] a mí la verdad que en mis años de la compañía me doy cuenta de que pocos trabajadores saben que existe un comité bipartito." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Muchos trabajadores, la verdad que uno conversa con ellos y es poco y nada lo que saben que existe una franquicia, que pueden utilizarla, que hay un comité bipartito y uno termina educándolos a ellos, yo creo que ahí falta trabajo en término de educación a las personas." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

"Yo estoy trabajando actualmente en la certificación del comité paritario, por qué no también pensar en algo más y quizá darle un poquito más de peso al comité bipartito y que nosotros tengamos que cumplir con ciertos parámetros para certificar el comité [...] darle un poco más de fuerza." (Empresa mediana, con CBC y con sindicato)

- Fomentar el involucramiento / compromiso de la alta gerencia en la capacitación en general y en el CBC en particular.

"Siento que ese es el mensaje principal, que es importante compartir con los trabajadores para que se sientan parte y que no tan sólo se realiza este comité por un tema legal y también siempre fomentando el ámbito de la cultura y aprendizaje que al fin y al cabo, cada punto de vista es valioso." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

"En general acá lo hacemos solo porque es ley, entonces tiene que acompañarse de alguna forma, no sé, si los gremios, algo que haga que el empresariado chileno y lo baje a [...] porque si aquí, el dueño de la empresa dice, oye, aquí, yo estoy convencido que esto es lo que hay que hacer, yo me imagino que toda la línea se alineará [...] no sé, tendríamos una actitud distinta." (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

- Estandarizar las atribuciones del CBC.

"Ver las responsabilidades también, porque lo que dice el comité bipartito, su responsabilidad es super básica, no tiene injerencia, les tienes que mostrar el plan y te tienen que decir que sí, entonces queda un poco a la discreción de cada empresa, la visión, pero creo que si queremos que esto sea para todos, no puede quedar a la discreción de una persona, yo puedo ser muy criteriosa, pero otras personas no, si yo no estoy, la otra persona tiene que ocupar o considerar al comité de la misma manera o mejor, no a la discreción o a la voluntad." (Empresa grande, con CBC y con Sindicato)

- Incluir planes de desarrollo como parte de la acción del CBC.

"Ahí hay una tremenda oportunidad de mejora y creo que deberíamos trabajarlo en conjunto también con el comité, a lo mejor comunicando más y creando el plan de desarrollo, que es importante porque para que la gente tenga esa visión de hacia dónde me quiere proyectar la empresa, por qué está invirtiendo estos recursos en mí, ¿Para qué? Yo creo que eso hay que trabajarlo muchísimo." (Empresa mediana, con CBC y con Sindicato)

- Reforzar la transparencia en la información de la gestión de capacitación, incluyendo presupuestos, que proporciona la empresa.

"Cuando se genera la confianza, los diálogos son más abiertos, porque hay una honestidad de por medio, hay cosas que no tienen por qué ser secretas, como por ejemplo lo que te acabo de mencionar con el tema de los presupuestos, los presupuestos no son a base de criterios, o sea, claro, tienen criterio, obviamente, pero me refiero a las decisiones que se toman en base a eso, existe un presupuesto, lo tenemos que respetar y tenemos que justificarlo, debemos tener estos respaldos." (Empresa pequeña, con CBC y con sindicato)

- Renovar a los integrantes del CBC.

"Cambiaría eso de no tener integrantes eternos, o sea, no puede ser que desde el 2014 existan dos personas en el comité." (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

- Posibilitar planes semestrales de capacitación, para hacer más accesible la franquicia tributaria con beneficio del CBC.

"Como el programa es anual, [...] quizás tener una revisión semestral podría ser, a mitad de año, porque a veces las condiciones cambian y quizás lo que era prioritario, quizá el año pasado en agosto, ahora en mayo, se requiere otro que quizás sea mucho más prioritario, entonces quizás, que tuviera una revisión, que pudiera ser semestral." (Empresa mediana, con CBC y con Sindicato)

- Mejorar los incentivos con respecto a la franquicia tributaria del CBC.

“Quizás pensar en que si se incrementa el incentivo, creo que obviamente es súper bien recibido que se incremente y todo, y si tú lo estás haciendo bien igual, pero eso me pasa a mí, que creo yo que queda muy al lote.” (Empresa grande, con CBC y con sindicato)

- Reforzar el rol fiscalizador del CBC.

“Yo te diría que también, podrían tener un rol (el CBC), no sé, se me ocurre, pensando ahora en voz alta, fiscalizador respecto a las propias actividades que imparten en las OTEC, a mí me ha tocado ver OTEC de todo (tipo).” (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

- Dar fuero a miembros del CBC.

“Yo creo que por ahí también le daría cierto grado de seriedad y formalidad o de mayor incentivo a los trabajadores, que le den fuero al presidente o a algún representante del comité bipartito de capacitación, para darle continuidad a los trabajos.” (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

- Eliminar la figura del CBC y potenciar áreas de Recursos Humanos/Capacitación.

“Es que lo eliminaría y le daría mayor [...] potestad al área de Recursos Humanos o de Capacitación, para poder hacer este levantamiento de necesidades y poder hacer el plan, que al final son los expertos del tema, más que tener un comité y con esta fiscalización, qué sé yo, y estos incentivos, de poder tenerlo conformado, lo encuentro innecesario.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

“Si el camino es un comité bipartito, habría que entrar a capacitar a las personas que conforman ese comité bipartito y ahí se hace un tema súper engorroso y lento.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

- Integrar y armonizar distintos comités presentes en las empresas.

“Eso puede ser una ventaja como unir un comité a lo mejor, el de comité paritario, a lo mejor lo aísla un poco porque tiene otro foco, pero a lo mejor puede ser el de capacitación con el de inclusión y el de SEAL de la SUSESO, puede ser a lo mejor, unirlos, puede ser.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

“Poder integrar, porque al final a las empresas las exigés con tantos comités y tantas cosas que uno va perdiendo foco y uno puede caer en estos [...] de hacer el check para cumplir y

no es el real motivo de lo que hay de trasfondo, de capacitar a la gente, de preocuparse que estén bien, preocuparse de sus riesgos psicosociales, de preocuparse de la capacitación, entonces al final se está llenando de puras islas [...] sí, como que lo encontré interesante de hacer, una política pública que integren, más que sean islas separadas, porque al final a la empresa uno la marea, uno se marea con tantas cosas y cae en el check list de cumplí, cumplí, este me falta, ya hagámoslo rápido.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

“Con tantos comités que hay dando vuelta, entonces se pierde también más el sentido.” (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)

“Hacer estas políticas más integradoras, de entre todos los comités que existen y hacerlo también más flexible y dinámico, que no sean tan rígidos en temas de conformación, de planificación, yo creo que esas dos cosas ayudarían harto, eliminar tantos comités en las empresas.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

B. Recomendaciones Relacionadas con SENCE:

- Integrar el uso de nuevas plataformas de entrenamiento, usadas por las empresas, que no están cubiertas por SENCE.

“Estas plataformas [...] te dan la opción de que la gente que trabaja fuera de Chile también se puede capacitar, no tienes la limitación que son solo los chilenos que cumplen con este comité, hoy día, las empresas también dejaron de ser solo gente chilena trabajando, ya se abrieron las fronteras, hoy día tenemos gente desde España trabajando, también de México, Argentina, de todos lados.” (Empresa grande, con CBC y sin sindicato)

- Transferir responsabilidad de la formación a los trabajadores/as.

“También un poquito de responsabilidad de la gente, no podemos dejar todo en las políticas públicas, ni en las políticas de gobierno, sino que tú también tienes que hacerte responsable de lo que quieres.” (Empresa mediana, con CBC y sin sindicato)



| 8. Principales Resultados Cuantitativos Etapa 2

A continuación se exponen los principales resultados cuantitativos de las entrevistas realizadas en la segunda etapa del estudio, complementando los hallazgos presentados en el análisis cualitativo.

Es importante resaltar, que los insumos del análisis cuantitativo son las entrevistas realizadas, cuya transformación permitió generar información para articular categorías y datos estadísticos, que son la base de los siguientes análisis cuantitativos.

Los resultados que se exponen a continuación sólo consideran las variables en las que fue posible categorizar la información disponible³⁶.

8.1 Métodos de Análisis Empleados

Buscando verificar los principales elementos que emergieron del análisis cualitativo, el análisis cuantitativo consideró 3 tipos de análisis:

- A. Análisis de sentimientos y emociones.
- B. Análisis de tópicos.
- C. Nube de palabras.

³⁶ Cabe destacar, que para todas las variables no se consideró la opción “No Sabe/No Responde”, en función de que podría tender al error en el análisis, debido a que la ausencia de algún dato por la naturaleza de la información de proveniencia, no se corresponde directamente con la categoría antes mencionada.

Para desarrollar estos análisis, se realizó una categorización manual a partir de la transcripción textual de las entrevistas, las que posteriormente se tradujeron en variables estadísticas y que, finalmente, se analizaron mediante un software estadístico.

A. Análisis de Sentimientos y Emociones

El análisis de sentimientos y emociones es un proceso metodológico que mediante la revisión de textos extrae las valoraciones o connotaciones asociadas a las temáticas abordadas por los interlocutores/as³⁷.

El análisis de sentimientos se refiere al uso de procesamiento de lenguaje natural, análisis de texto y lingüística computacional para identificar y extraer información subjetiva de comentarios o relatos, permitiendo clasificar de forma masiva y automática textos, documentos o comentarios.

Este análisis busca identificar la valoración de interlocutores/as, mediante la clasificación de las connotaciones asociadas a un tema desde lo positivo y neutral hasta lo negativo.

B. Análisis de Tópicos

El análisis de tópicos es una metodología de procesamiento del lenguaje natural, en este caso, el análisis de relatos dentro de las entrevistas, de las cuales se logra realizar una automatización de información buscando comprimir y detectar el contenido de grandes volúmenes dentro del texto³⁸.

Constituye una herramienta que permite segmentar y construir una estructura semántica de los contenidos y variables lingüísticas que se desprenden de un corpus en base a la coocurrencia de palabras de forma frecuente.

Se busca un reconocimiento de los rasgos latentes y, a la vez, lograr eliminar términos no informativos. Desde un punto de vista técnico, el análisis de tópicos logra establecer una relación probabilística entre los temas con mayor frecuencia dentro del relato, considerándolos como representativos del corpus (siendo semánticas disímiles entre las personas entrevistadas).

C. Nube de Palabras

Para realizar un análisis exploratorio de las palabras reiteradas con mayor frecuencia sobre los temas abordados en las entrevistas y sus respectivas transcripciones, se realizó una serie de nubes de palabras procedente del Análisis Lexicométrico, que permite detectar las palabras más relevantes en los discursos expuestos en los textos³⁹.

37 B. Lui, Análisis de Emociones y Minería de Opinión (Morgan & Claypool Publishers, 2012).

38 C. Luque, et al., "Modelamiento de Tópicos para Identificar Patrones en la Investigación Científica del Covid-19", Comunicaciones en Estadística (2021).

39 J. Etxeberría et al., Análisis de Datos y Textos (Madrid: RA-MA Ediciones, 1995).

Las nubes de palabras son representaciones gráficas y textuales de las palabras más repetidas en un texto, relevando la importancia de unas sobre otras a partir del tamaño y posición que ocupan en el plano que se exponen. En tal sentido, las palabras más grandes y que se sitúan principalmente en el centro, tienen mayor relevancia en el texto, debido a la cantidad de veces que son reiteradas, y por el contrario, aquellas que son más pequeñas y se posicionan en los bordes del plano, poseen menor relevancia.

8.2 Análisis de Datos

La información expuesta a continuación, combina los métodos de análisis mencionados buscando explicar cabalmente los temas expuestos.

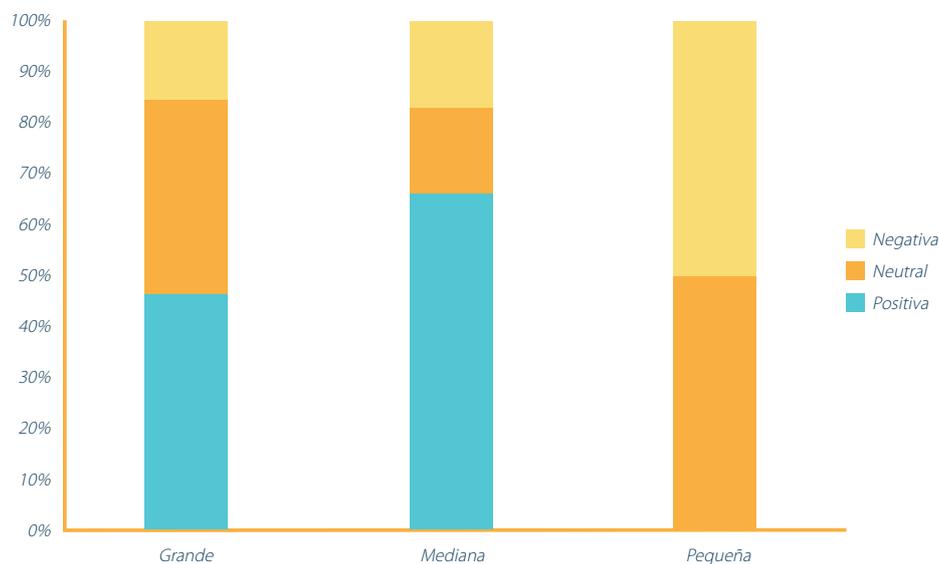
8.2.1 Valoración sobre las Capacitaciones en las Organizaciones

Las capacitaciones dentro de las organizaciones tienen una valoración diferenciada según la percepción de los encargados de Recursos Humanos, tal como da cuenta el análisis cualitativo.

Ahora bien, esta valoración también varía según el tamaño de la organización, tal como se aprecia en el Gráfico 13 siguiente:

Gráfico 13: Análisis de los Sentimientos Asociados a las Capacitaciones Según el Tamaño de Organización.

¿Cuál es la valoración sobre las capacitaciones realizadas en la organización?⁴⁰



⁴⁰ Esta pregunta y las que se exponen más adelante en los resultados cuantitativos, no son interrogantes que se realizaron directamente en las entrevistas (fuente de información), sino que, son la expresión de las variables desarrolladas en el proceso de transducción de información y que, a su vez, permiten comprender los datos presentados.

En relación con las organizaciones de gran tamaño, se observa una presencia mayor de enunciados positivos y neutrales acerca de las capacitaciones, lo que se explica principalmente porque se consideran las capacitaciones como una oportunidad de crecimiento personal, pero también como una obligación de la organización.

La valoración positiva asociada al crecimiento personal también se observa en las organizaciones de tamaño mediano, cuestión que es completamente distinta en empresas pequeñas. Esto último, se refleja en que las valoraciones son negativas y neutrales en la misma medida, debido a que predominan las enunciaciones relacionadas con que los trabajadores/as no valoran las capacitaciones y que éstas, son principalmente para cumplir una normativa, adquirir o mantener una acreditación.

En relación con la valoración general de las capacitaciones, no dista en gran medida de lo ya mencionado anteriormente, tal como da cuenta el Gráfico 14:

Gráfico 14: Tópicos más Relevantes Asociados a la Valoración de las Capacitaciones.



La imagen precedente da cuenta de los tópicos más relevantes relacionados con las capacitaciones según el porcentaje de veces que se repiten en relación al total de palabras mencionadas en las entrevistas realizadas. Los principales tópicos son “empresa”, “persona”, “trabajadores”, “necesidades”, “valora”, “requerimiento” y “normativa”, los que corresponden directamente con las percepciones asociadas a las capacitaciones.

En tal sentido, es posible dar cuenta tal como sugiere el análisis cualitativo, que las capacitaciones en las organizaciones tienen un gran componente personal en relación con la valoración de éstas, ya sea a su aceptación o negación y, también la relevancia que poseen desde lo individual. Así mismo, da cuenta de las necesidades que tienen las empresas de capacitar, tanto por cumplir con la normativa o con las certificaciones requeridas.

Percepción Asociada al CBC

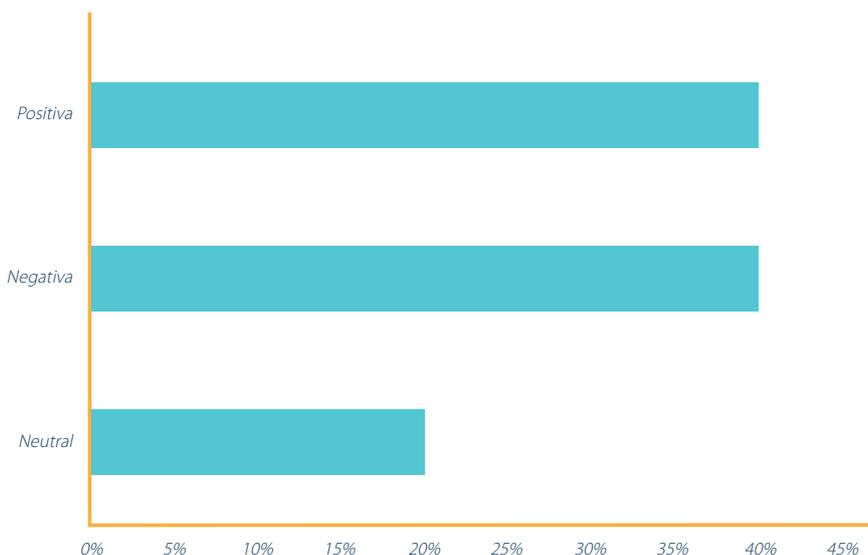
En este apartado se presentarán las variables asociadas a la percepción que se posee en las organizaciones estudiadas sobre el Comité Bipartito de Capacitación, incluyendo la valoración, la visión sobre su funcionamiento, la importancia y los roles.

A. Valoración sobre el CBC

En miras de indagar en la valoración asociada al Comité Bipartito de Capacitación, se realizó la siguiente variable:

Gráfico 15: Análisis de los Sentimientos Asociados a la Valoración del CBC en Organizaciones donde este Funciona Activamente.

¿Cuál es la valoración asociada al CBC en la organización?



En el gráfico anterior, se pueden apreciar los sentimientos asociados a la valoración del CBC en las organizaciones en las que funciona activamente.

Ahora bien, las emociones que predominan de igual forma son las emociones positivas y negativas. Esta última valoración, se debe principalmente a que en las organizaciones que participaron del estudio el CBC se percibe como un espacio muy lejano, inclusive desconocido y que sólo toma

valor para empresas que deben certificarse. En cambio, la valoración positiva surge a partir de que la operatividad del Comité Bipartito de Capacitación mejora cuando existe un involucramiento de la Alta Dirección y hay una mirada más estratégica de la capacitación, tal como se dio cuenta anteriormente en el análisis cualitativo.

B. Visión Asociada al Funcionamiento del CBC

La visión asociada al funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación mencionada en apartados anteriores, en conjunto al siguiente gráfico, posibilita comprender las diversas perspectivas de los trabajadores/as con respecto al funcionamiento del CBC.

Gráfico 16: Los Tópicos más Relevantes Relacionados a la Visión Asociada al CBC.



El anterior gráfico, da cuenta de los tópicos más relevantes relacionados con la visión que se tiene sobre el funcionamiento de los CBC según el porcentaje de veces que se repiten en relación al total de palabras mencionadas en las entrevistas realizadas. Se observa que los principales tópicos son “capacitación” y “apoya”, los que responden principalmente a la relación directa que tiene el CBC con las labores asociadas a la implementación de capacitaciones dentro de las empresas.

Así también, los otros tópicos relevantes expuestos en el gráfico (“Visibilidad”, “social”, “trabajadores” y “diálogo”) apoyan lo mencionado en el análisis cualitativo asociado a que el CBC, a pesar de apoyar la capacitación, tiene baja visibilidad de su función hacia los trabajadores/as y no fomenta suficientemente el diálogo entre éstos, ni el diálogo social en la organización.

C. Importancia del CBC

A continuación, se presenta una nube de palabras que se asocia a la importancia del CBC dentro de sus respectivas organizaciones. Cabe destacar, que en las nubes de palabras, aquellos términos más grandes y centrados son los que presentan mayor importancia y frecuencia de enunciación.

Figura 3: Conceptos Clave Asociados a la Importancia del CBC.

¿Cuál es la importancia del CBC en la organización?



La figura anterior representa los conceptos clave asociados a la importancia del CBC, dentro de los que destacan, "capacitaciones", "trabajadores" y "necesidades" en primera instancia, y en segunda, "visión", "espacio", "legal" y "comunicación".

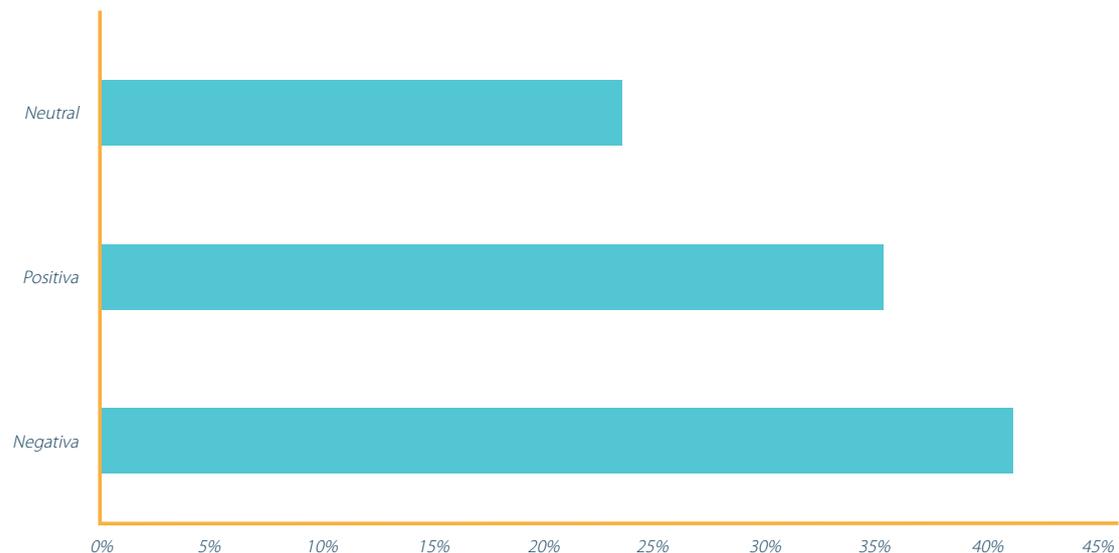
Los conceptos clave asociados a la importancia del CBC corresponden con la valoración y visión sobre el funcionamiento de éstos antes mencionadas, lo que refuerza la percepción de que el Comité Bipartito de Capacitación para los trabajadores/as no posee una gran importancia, que no es conocido y que responde a responder a cumplir con lo legal.

D. Rol CBC

El siguiente gráfico presenta la percepción asociada al rol del CBC en la organización, entendiendo que los roles que debe cumplir son el diseño, el acompañamiento, la evaluación, la validación y el asesoramientos de los planes anuales de capacitación. Es en base a esta información que se plantea la siguiente pregunta:

Gráfico 17: Análisis de los Sentimientos Asociados al Rol del CBC.

¿Cuál es la valoración asociada al rol del CBC en la organización?



En relación a la valoración de rol del Comité Bipartito de Capacitación, tal como da cuenta el gráfico anterior, existe una mayor cantidad de comentarios negativos asociados al o los roles del CBC, lo que se debe directamente a quienes componen este comité principalmente, ya que de éstos depende su funcionamiento, tal como se da cuenta en el análisis cualitativo.

Ahora bien, cabe mencionar que los comentarios positivos asociados al rol no son menores y son concordantes con la valoración del mismo comité, entendiéndose que éste puede tomar más roles o de mayor importancia si existe relevancia de su rol en la gestión de las capacitaciones y hay un aporte en fomentar las capacitaciones.

8.2.2 Diálogo Social

En la figura que se muestra a continuación, se presentan los principales conceptos clave relacionados al diálogo social, que corresponden a “hay”, “directivos” y “comunicación” en primera instancia, y, “capacitaciones”, “CBC” y “poca” en segunda instancia.

Figura 4: Conceptos Clave Asociados al Diálogo Social.

¿Cómo se percibe el diálogo social dentro de la organización?



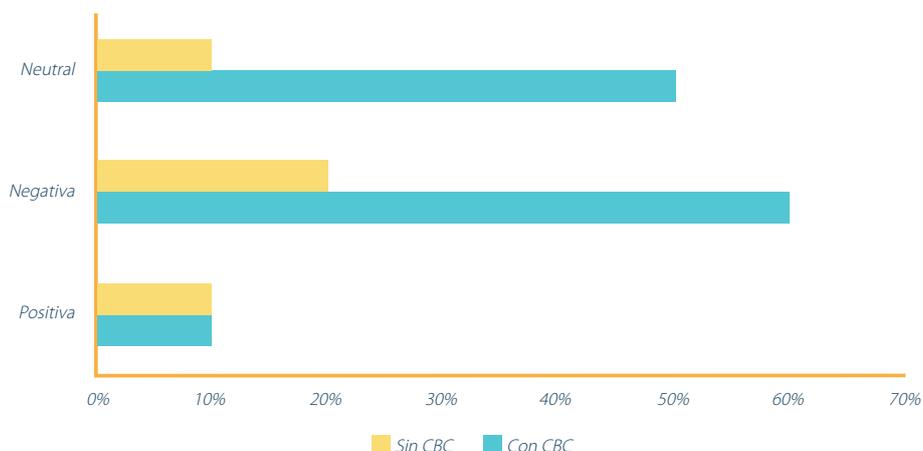
Ahora bien, los conceptos mencionados dan cuenta que efectivamente existe diálogo social entre las diferentes partes haciendo alusión a una buena comunicación entre directivos en el proceso de capacitaciones. Pese a aquello, se menciona la poca capacidad de gestionar mayor número de capacitaciones dentro de la organización, en donde también se hace alusión al rol que cumple el CBC en fomentar instancias de diálogo.

8.2.3 Valoración SENCE

La valoración del SENCE dentro de las diversas empresas es bastante diferente dependiendo de la existencia del CBC dentro de éstas, tal como se aprecia en el gráfico expuesto a continuación:

Gráfico 18: Análisis de los Sentimientos Asociados a la Valoración del SENCE (Comparativo entre Empresas con y sin CBC Funcionando).

¿Cuál es la valoración asociada al Sence en la organización?



En relación con las empresas con CBC constituido y funcionando se observa una mayor presencia de enunciaciones negativas asociadas a la valoración del SENCE, producto de los bajos niveles de información que se posee al respecto de lo que ofrece y aporta esta institución para las organizaciones y para el trabajo del CBC.

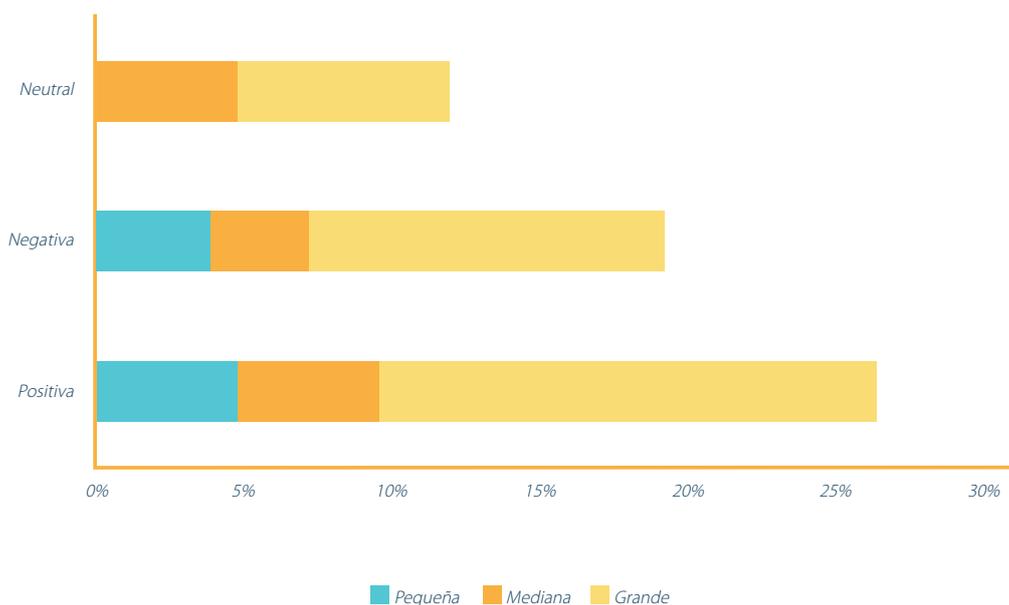
Por su parte, en las empresas sin CBC se evidencia de igual manera una mayor presencia de enunciados negativos, pero aun así con igual valoración positiva que el anterior, expresado en una valoración de los recursos y servicios proporcionados por SENCE, pero con un cuestionamiento a la rigidez que presentan los cursos que se ofrecen, tanto en contenido como formato.

8.2.4 Incentivos Franquicia Tributaria

El incentivo de la franquicia tributaria dentro de las organizaciones tiene una valoración diferenciada según la percepción de los entrevistados según tamaño de empresa como da cuenta el análisis cualitativo, tal como se aprecia en el gráfico expuesto a continuación:

Gráfico 19: Análisis de los Sentimientos Asociados a la Valoración de la Franquicia Tributaria.

¿Cuál es la valoración asociada a la franquicia tributaria en la organización?



En relación con las empresas de gran tamaño se observa una presencia mayor de enunciaciones positivas respecto de la franquicia tributaria (FT), lo que se explica principalmente porque se considera que es un aporte en términos de cobertura y a la vez, se ve cierta independencia con respecto a capacitar usando o no la FT, como se expuso en el análisis cualitativo.

La valoración positiva asociada a la FT también se observa en las organizaciones de tamaño mediano, que la ven como atractiva, aun cuando las valoraciones negativas son de similar magnitud. En las empresas pequeñas se da cuenta de que sus valoraciones son más positivas que negativas. También se podría inferir que las connotaciones negativas pueden deberse a empresas vinculadas a la tecnología (al igual como se señala en el análisis cualitativo) debido a que no hay uso de la Franquicia Tributaria producto de la baja actualización de cursos en estas áreas.

La valoración negativa también puede deberse a la baja claridad en la información respecto al uso de franquicias por parte de las organizaciones.



| 9. Bibliografía

- Ang, Jolene. (2021). "Firms Formed 600 Training Committees with NTUC, with the Aim to Transform Business and Workforce." The Straits Times, Singapore. 9 February 2021.
- Abu Baker, Jalelah. (2022). "Budget 2022: S\$100 million to be Set Aside for NTUC's Efforts to Scale up Company Training Committees." Channel News Asia. 18 de febrero de 2022.
- BCN. (2020). Participación de los trabajadores en la empresa en Alemania, Francia y España. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28580/1/BCN_Participacion_de_trabajadores_en_la_empresa_2020_edit.pdf
- Briasco, Irma. (2012). Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales. EuroSocial, Programa para la Cohesión en América Latina. <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1412243498-Informe%20SNCP%20BRASIL.pdf>. Visitado el: 15/05/2023
- CONOCER. (2019). El CONOCER y el Sistema Nacional de Competencias. Gobierno de México. <https://conocer.gob.mx/como-certifico-mis-competencias/>. Visitado el: 15/05/2023
- Dirección de Fortalecimiento Institucional de Argentina (DFI). (2011). Consejos sectoriales tripartitos de formación continua y certificación de competencias. OIT. <https://www.oitcinterfor.org/sites/default/fil>
- Dribbusch, H. & Birke, P.(2012). Los sindicatos en la República Federal de Alemania: organización condiciones generales, desafíos. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/id-moe/09326.pdf>
- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (s.f.). <https://www.ina.ac.cr/SitePages/Inicio.aspx>. Visitado el: 15/05/2023

- Ministerio de Trabajo y Economía Social (MITES) de España. (2018). Francia: Descifrando la Reforma del Código de Trabajo.
https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/mundo/revista_ais/222/84.pdf
- MITES. (2017). Relaciones Laborales Alemania Demanda Contra la Cogestión Alemana ante el Tribunal de Justicia Europeo.
https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/mundo/revista_ais/211/133.pdf.
- National Trades Union Congress. (2023). Sitio web, Singapur.
- National Trades Union Congress. e2i. (2022). "From Collaborative Robots to Wage Increases: How Savvy Companies Are Giving their Transformation Plans a Boost." The Business Times. 30 de diciembre de 2022.
- Noble, Luz Wendy. (2019). "330,000 Workers to Benefit from NTUC's Company Training Committees." Singapore Business Review.
- OIT. (s.f.). "Negociación, consulta o simple intercambio de informaciones entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común", definición de Diálogo Social. <http://www.oit.org/public/spanish/dialogue/themes/sd.htm#def>
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (s.f.).
<https://www.sena.edu.co/es-co/Paginas/default.aspx> Visitado el: 15/05/2023
- Singapore Industrial & Services Employees' Union. (2022). DPM Heng Swee Keat Urges more Companies to Form Company Training Committees. 6 mayo 2022.