



REFLEXIONES SOBRE FORMACIÓN LABORAL Y LA RELEVANCIA DEL APRENDIZAJE IMPLÍCITO: EL CASO DE SIMAPRO

WORKPLACE TRAINING AND THE RELEVANCE OF IMPLIED LEARNING: THE SIMAPRO CASE

Berta Rojas Araya

Interfases Capacitación

brojas@interfases.cl

Leonard Mertens de Groot

Advies Consultants

leonard@leonardmertens.com

Resumen: El contexto actual demanda cambios con urgencia en las organizaciones. En lo laboral, quienes contratan personas reportan que no encuentran personal calificado, que lidere mejoras en el proceso productivo y se adapte a las dinámicas de transformación permanente. Por otra parte, ha cambiado la forma de aprender de las personas. Por ende, las estrategias didácticas y de evaluación de aprendizajes requieren de pertinencia y evidencias de resultados que le hagan sentido a quien aprende. En consecuencia, quien facilita el aprendizaje también necesita adaptarse rápida y continuamente a este entorno.

Es así, como la experiencia chilena de aplicación del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), como metodología en el ámbito laboral, indica que puede ser transferida a todo tipo de contexto de formación formal. Conlleva situar a la persona en el centro del **proceso de aprendizaje** y valorar el **aprendizaje implícito**. Se reconoce que conlleva un cambio cultural, por cuanto implica abandonar el rol de experta o experto que enseña contenidos de su dominio y la persona que aprende es más bien receptora de éstos, sin te-

ner siempre la noción que está aprendiendo. Hay un punto de partida diferente, desde lo que saben previamente las personas, desde lo que el entorno requiere y el aprendizaje autónomo, demanda. Son indicadores de pertinencia de la formación y motivación para que la persona se involucre en su propio proceso de desarrollo.

Esta metodología aplicada a la formación laboral muestra la perspectiva metodológica y de gestión aplicada en algunos sectores productivos, con resultados medidos y analizados por las y los participantes. La facilitación de aprendizajes involucra a personal externo (OTEC) e interno (Formadoras y Formadores de las empresas) creando momentos e instancias individuales, grupales y organizacionales para aprender. Se apoya en la realimentación y evaluación permanente, en un contexto de diálogo y comunicación efectiva, entre todos los niveles de la organización, para lograr la mejora integral.

Palabras clave: Aprendizaje Implícito, Diálogo, Aprendizaje, Persona, Productividad, SIMAPRO.

Abstract: The actual context demands immediately changes in organizations. Regarding labor, those who hire people report a lack of qualified staff, able to lead improvements in organizational processes and to adapt to the dynamic of change. On the other hand, people have changed their ways of learning. Didactic strategies and educational evaluation require sense of relevance and proofed results that makes sense to the learners. This motivates learning and eases a quick adaptation to changing environments.

In this context, the Chilean experience with the Integral System of Measurement and Advance of Productivity (SIMAPRO), as a methodology in the labor field, shows that it can be used in all type of workplace training. It puts the person in the middle of the learning process and values implicit learning. This means abandon the dominant role of the expert in the learning process and instead, leave space to the person to develop his or her learning strategy, mostly implicit and not always aware of being involved in learning. The starting point is also different from traditional training. It recognizes the different baselines of the learners, with respect to what the people already know, and to what the environment and the independent learning, require. These are relevant indicators of training and motivation to involve persons in their own development process. This methodo-

logy applied to workplace training shows the management and methodologic perspectives applied in different sectors, with result measurements and analysis done by the participants. The training involves external staff (OTEC) and internal facilitators (companies' trainers) and enables a variety of learning moments at different levels: individual; group; organization. It is supported by feedback and continuous assessment, in a context of dialogue and effective communication, with all organizational levels, with the purpose to achieve continuous integral improvements.

Keywords: Implied Learning, Dialogue, Learning, Person, Productivity, ProMES.

INTRODUCCIÓN

No es ningún secreto que el mercado laboral está y seguirá impactado por múltiples cambios cada vez más dinámicos y rápidos, en el ámbito tecnológico, social, ambiental, de formación permanente, entre otros, que demandan nuevas ocupaciones, competencias y habilidades que impactan en la productividad de las personas trabajadoras (BID, 2019; CNP, 2020; OCDE, 2020). Productividad que, en el contexto de desarrollo sostenible, no se limite a eficiencia en las operaciones, sino que incluye dimensiones sociales y ambientales, acopladas al concepto de Trabajo Decente y la conservación de recursos naturales y culturales (OIT, 2020).

Es frecuente escuchar que las empresas no encuentran en el mercado las personas calificadas que necesitan para llevar a cabo sus procesos y que en general son poco productivas. Probablemente, es contraproducente para las empresas seguir con una estrategia de buscar personas que cumplen al 100% con el perfil requerido. Menos en un contexto de inclusión y diversidad, donde el perfil requerido se construye en el proceso de aprendizaje, a partir de los talentos que emergen y se desarrollan¹.

Al mismo tiempo, es frecuente escuchar, por parte de las gerencias operativas de las empresas, que la capacitación, especialmente la que está centrada en aula, no conduce a los resultados esperados en mejora de los procesos y de la

productividad. Esto se refleja en escasa capacitación del personal en las empresas, tanto en tiempo como en términos de recursos.

Esta situación conlleva a desarrollar estrategias de formación pertinente, no sólo con las necesidades, sino que también con el contexto del territorio. Esto es una gran oportunidad y desafío para las instituciones que realizan formación laboral, ya que requieren reformular su propósito para contribuir al desarrollo de competencias y habilidades relevantes hoy y a futuro (Weise, 2021).

Sin duda, se tendrá que apoyar en la tecnología, en la medida de las posibilidades, por cuanto no todos los territorios disponen de conectividad que les permita hacerlo. A esto se suma la brecha digital o falta de equipo y conexión particular, lo que podría impedir la participación en programas de formación virtual y que requieren de la presencialidad en la capacitación. Modalidades híbridas de capacitación virtual combinada con lo presencial complementan el marco de referencia de opciones pertinentes y viables (Kane et.al, 2019).

En este escenario, el diseño de nuevos programas, contenidos, estrategias de aprendizaje y modalidades de ejecución requieren centrarse en la persona que aprende, abandonando el rol de “especialista que sabe y enseña”. Asimismo, es determinante valorar su aprendizaje implícito y desarrollo de competencias y habilidades transversales para diferentes ocupaciones, conocidas como habilidades del siglo XXI. Ejemplos de esto son la comunicación efectiva, trabajo colaborativo, creatividad, pensamiento crítico, aprender a aprender, actuar en contexto, entre otras (OITCINTERFOR, 2017).

Desde la experiencia y quizás por un tema cultural, en Chile se tiende más bien a reaccionar ante los hechos, que anticiparse a la demanda, a fin de que las personas puedan formarse con la antelación correspondiente y desempeñarse con éxito en el cambiante entorno laboral y contribuir a mejorar la productividad.

En Chile y otros países latinoamericanos como México, Cuba, República Dominicana, Panamá, Costa Rica, El Salvador y Honduras se ha aplicado una metodología de gestión denominada SIMAPRO, Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad. Es un sistema de aprendizaje permanente, integral, flexible e incluyente en las organizaciones, focalizado en lograr los obje-

tivos del área y de la empresa en su conjunto, los cuales son acordados entre todas las personas involucradas.

Lo distintivo de esta metodología es que valora y trabaja con el **“aprendizaje implícito”** de las personas, que forman parte de la cadena de valor de una organización. Este tipo de aprendizaje conlleva que las personas lo utilizan y ponen en práctica de forma habitual, asimismo, se involucran en su propio proceso de aprendizaje y forman parte de la mejora. Por otra parte, el diálogo social, con la representación de los/las trabajadores, se concretiza en los tres niveles de la toma de decisiones de la organización: estratégico (gerencia), táctico (jefatura intermedia) y operativo (trabajadoras y trabajadores operarios).

Este trabajo se inicia con los antecedentes teóricos y conceptuales del SIMAPRO a nivel internacional y la manera como visualiza la relación formación y productividad a nivel de empresa u organización. En seguida, se aborda el SIMAPRO en Chile, tanto desde la perspectiva metodológica como de gestión. En la parte subsecuente, se hace un resumen de los principales resultados e impactos de las implementaciones de la metodología en empresas de diversos sectores económicos. El capítulo finaliza con la presentación de las principales conclusiones de la experiencia del SIMAPRO sobre la relación formación y productividad a nivel de empresa.

Para el equipo de autores, el presente documento en la actualidad, logra evidenciar la valoración del aprendizaje implícito, que posibilita y crea instancias para el aprendizaje organizacional, al permitir que confluyan y se compartan saberes teóricos con prácticos y técnicos con sociales: que “dialogue” la experiencia de las personas con la teoría conceptual (Mertens, 2002).

ANTECEDENTES CONCEPTUALES

El Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) tiene su origen en la metodología ProMES (Productivity Measurement and Enhancement System), elaborada por el profesor estadounidense Robert D. Pritchard - en su momento docente en la University of Central Florida-, sobre la base de investigaciones científicas.

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

Su última investigación provino de un trabajo con la Fuerza Aérea de EE.UU., enfocado esta vez en la idea de fijación de objetivos y retroalimentación de grupos para lograrlos. Este estudio se desarrolló entre 1983 y 1987, permitiendo la primera evaluación de campo exitosa de la nueva metodología². Se creó una red de investigadores e implementadores de PROMES a nivel internacional, que anualmente celebra una conferencia de intercambio y actualización metodológica.

En la década de los 90’, PROMES comenzó a difundirse y extenderse entre los países industrializados como metodología de gestión, al punto que en 2004 se aplicaba ya en más de once de ellos. En el caso de América Latina, fue introducido en México en 1995 bajo el nombre SIMAPRO, mediante un convenio entre la Universidad de Tilburg (Holanda) y la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) del país azteca. A modo de prueba, éste se aplicó en una empresa del sector azucarero y gracias a sus buenos resultados, se fue extendiendo hacia otros ingenios. En 2005 se contaban diecisiete compañías azucareras que aplicaban esta metodología, la que comenzaron a adoptar también empresas de servicios de asesoría a PyMES (SIMAPRO LATAM), maquiladoras de exportación y turismo (SIMAPRO OIT).

El SIMAPRO se puede catalogar como una herramienta de gestión de desempeño grupal, focalizado a los objetivos estratégicos, apoyándose en el desarrollo de competencias individuales, colectivas y organizacionales (Mertens, 2002). El punto de partida del SIMAPRO es integral, flexible, permanente e incluyente (Mertens 2007). Es acordar con los equipos de trabajo objetivos y metas a seguir, estableciendo un balance entre los objetivos de procesos (eficiencia, calidad) y sociales (salud y seguridad). Su construcción de manera conjunta, entre gerencias y personal operativo, hace que se apropien y se conviertan en dinamizadores de motivación colectiva. Es el insumo fundamental del apren-

dizaje implícito, junto con la asimilación y desarrollo del conocimiento tácito, mediante el trabajo en equipo y su interacción con la práctica productiva a través de las reuniones de retroalimentación, en el lugar de trabajo se van generando propuestas de mejora que comprometan tanto a la empresa como a las y los trabajadores. El impacto de estas mejoras se mide nuevamente en las mediciones de los objetivos que el sistema genera. De esta manera, se establece un círculo virtuoso entre una cultura de trabajo de colaboración y diálogo, orientado a la mejora de la productividad y condiciones de trabajo en base a medición de indicadores.

Previo a las reuniones de retroalimentación, se realizan capacitaciones en aula para desarrollar competencias laborales y realizar la transferencia de la metodología SIMAPRO. Los contenidos trabajados en aula luego se monitorean y refuerzan, en contexto de trabajo, en las reuniones de retroalimentación.

Un aspecto importante de la metodología es el **micro aprendizaje** mediante cápsulas en el área de trabajo. Se abordan temas críticos puntuales, que pueden ser de carácter técnico específico o de tipo transversal. Se complementa con una herramienta de aprendizaje basada en competencias y articulada con indicadores de productividad de la empresa: Guía de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC).

Ambos instrumentos de aprendizaje, el micro y la GAEC, se desarrollan en el contexto de la organización. Esto genera una oportunidad y necesidad de vinculación con el **sistema educativo** en dos sentidos. Por un lado, puede ser un vehículo de soporte a las empresas en la implementación de la metodología y por el otro, permite actualizarse continuamente e incorporar las nuevas tendencias tecnológicas y organizativas en las empresas, al currículo de formación de sus estudiantes y de sus trabajadores.

RESEÑA DE LA METODOLOGÍA SIMAPRO EN CHILE: SÍNTESIS DE RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA.

Para la reseña de la metodología SIMAPRO en Chile, se recurrió a fuentes de información primaria, de evidencias directas de la implementación de metodología de aprendizaje en el ámbito laboral, en subsectores del agro, materiales para la construcción, forjas de cuerpos de molienda para la minería y servicios postales (empresa autónoma del Estado) en Chile. Asimismo, se recurrió a fuentes de información secundaria como textos basados en información primaria.

Figura 1 Cronología de la implementación en Chile.



Fuente: Interfases (2021)

Vista desde una perspectiva de gestión de desempeño en una organización, el SIMAPRO es un modelo de competencias colectivas, donde el aprendizaje individual se entrelaza con el grupal y el organizacional. Esto significa que la persona a nivel individual, el grupo y la organización entran en una dinámica de aprendizaje y de compromiso mutuo: la persona se compromete con la organización y recíprocamente.

La visión subyacente del SIMAPRO es que, en la organización moderna, la optimización del resultado de un área o departamento es más que la suma de los desempeños individuales óptimos (Yeung, Ulrich, 2019). Postula que el logro óptimo de los objetivos del área o departamento depende además del grado de interdependencia entre las personas. Bajo esta premisa, la formación de las personas requiere ser no sólo pertinente, sino que también en forma permanente.

1. Componentes del SIMAPRO

La adecuación de la metodología SIMAPRO en Chile, cuenta con 4 componentes, que son: formación, medición de indicadores, gestión operativa y evaluación de resultados e impacto.

a. Componente formación con GAEC

En este componente, se usan las Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias, siendo la principal herramienta de capacitación en el SIMAPRO, las que se diseñan y elaboran para cada proceso/empresa, realizando una traducción formativa desde perfiles a la GAEC, en formato gráfico, sencillo y amigable (Interfases, 2007). Las competencias que incluyen las GAEC son, por una parte, las “socioemocionales” y las técnicas específicas. Las socioemocionales, por ejemplo, refieren a la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el autocuidado, la resolución de problemas. Se realiza un proceso de levantamiento de información y registros fotográficos en la empresa, elementos que tributan a la identidad y compromiso de las y los participantes con su proceso de aprendizaje.

La aplicación de las GAEC se hace de manera participativa y se involucra al personal que ocupa funciones de mando medio y superior, a que ellos sean los co-facilitadores en la aplicación de la guía, especialmente en la parte de las competencias técnicas. Por otra parte, se valora y comparte la experiencia técnica de las personas que participan en el curso. La capacitación con las GAEC, en la experiencia chilena, significó en todos los casos una mejora en la comunicación, la confianza, compromiso, entre el grupo y con los mandos medios y superiores. En programas de becas laborales del OTIC AGROCAP SENCE, realizados entre los años 2007 y 2010, se capacitaron con GAEC 912 personas. Se encontraban sin trabajo, subempleadas o mujeres jefas de hogar, teniendo una deserción de 0.77%, en la capacitación. Posteriormente se insertaron laboralmente como personal de temporada, en empresas del sector frutícola exportador exportador (OTIC AGROCAP – OTEC Interfases, 2010).

b. Componente medición de indicadores

Para abordar el componente de medición, se realiza un proceso de desarrollo de competencias laborales para operarios/as, jefatura nivel mando medio y transferencia de la metodología SIMAPRO, mediante la capacitación.

Para ello, se definen y validan objetivos, indicadores y puntos de efectividad a medir (Pritchard, 1990; Mertens, 2007); el tipo de reunión de retroalimentación: macro o micro; el mecanismo de tratamiento de las propuestas de mejoras; uso de registros. Así, ayuda a convertir el diálogo social a nivel triestamental con la medición, análisis, reflexión y mejora continua, en cultura organizacional y de trabajo. Es un enlace entre el personal operativo, mandos medios y gerencia con los proyectos y sistemas derivados de la estrategia organizacional.

c. Componente gestión operativa

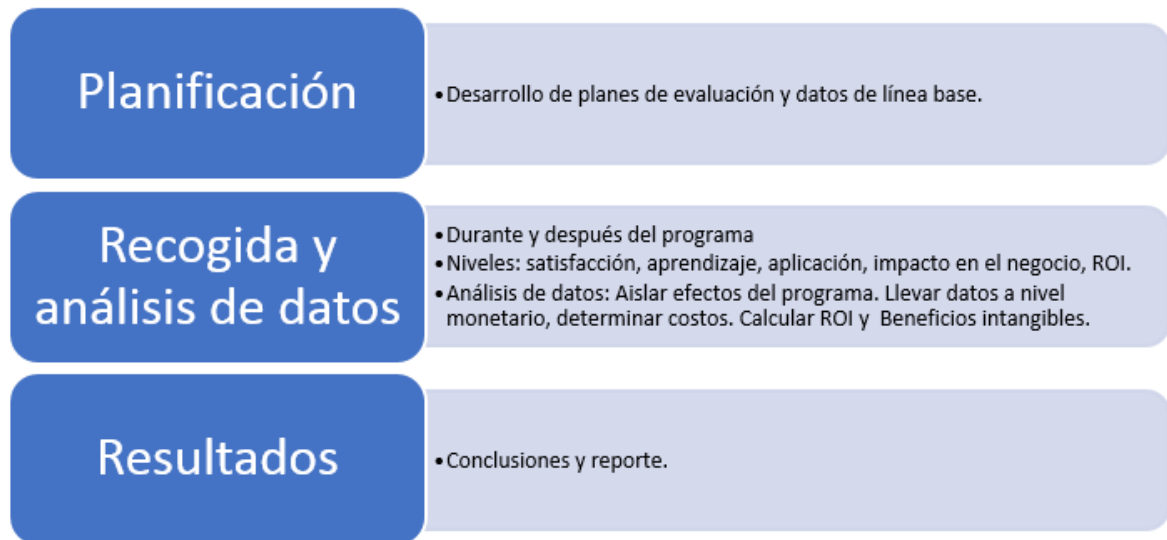
De acuerdo con el tamaño de la empresa y la disposición de la gerencia se conforman y capacitan las personas que integrarán los Comités de productividad, a nivel triestamental (gerencia, mandos medios y operativos). La función de los Comités se circunscribe a: definir la o las áreas de proceso a trabajar; levantar información de contexto y línea base; definir los recursos humanos, materiales y financieros requeridos; diseñar el plan comunicacional que incluye una actividad de lanzamiento, los mecanismos de comunicación entre participantes y demás integrantes de la organización; el uso de registros y documentos, entre otros.

d. Componente evaluación

El análisis de los datos permite determinar resultados y también una evaluación de impacto, que en el caso de la experiencia chilena se ha utilizado el modelo de Phillips, más conocido como ROI (Pulliam Phillips, 2002; Pulliam Phillips, Phillips, 2007), aplicando metodologías de aislamiento de variables, por cuanto no todos los resultados son atribuibles a SIMAPRO, referida a Grupos de Control y Estimaciones de la administración y jefaturas intermedias.

Proceso de evaluación de resultados e impacto:

Figura 3 proceso de evaluación.



Fuente: adaptación proceso Phillips J, J Schmidt. L (2004)

Por una parte, el seguimiento y retroalimentación en el lugar de trabajo de la transferencia de aprendizajes al desempeño de las personas capacitadas, mientras que, por otra, las reuniones de retroalimentación donde se reflexiona, analizan el comportamiento de los indicadores y surgen las propuestas de mejora, son realizados por un/a tutor/a externo/a en la empresa, en este caso de Interfases. Para realizar este proceso de seguimiento y retroalimentación, es determinante contar con soportes a nivel de empresa y que, en el caso chileno, se sintetizan en la figura 3, no obstante, su adecuación al tamaño y contexto de la empresa.

En la etapa de implementación, es clave el tratamiento que se otorga a las propuestas de mejora, cuyo resultado puede ser: **se implementa, queda en proceso de estudio o se rechaza**. Las propuestas que se implementan son publicadas y se van clasificando por tipo en la planilla disponible y cuantificando para el análisis de la evaluación de resultados. Esto último no siempre ocurre, por cuanto se argumenta “que no hay tiempo”.

b. Implementación

Esta etapa se realiza en modalidad presencial y a distancia, por cuanto se aplica el autoaprendizaje con la utilización de las GAEC y tutorías remotas. Conlleva las siguientes actividades:

- Aplicación de GAEC.
- Taller inducción SIMAPRO
- Formación de Formadores Líderes y Coordinadores SIMAPRO: se transfiere la metodología a la empresa (autónomos en su mantención y extensión).
- Formación de Comités de Productividad
- Lanzamiento SIMAPRO (Plan Comunicacional)
- Monitoreo y seguimiento con Tutorías en el lugar de trabajo y vía remota.
- Análisis de mediciones.
- Aplicación de cápsulas de capacitación.
- Tutorías en reuniones de retroalimentación, en el lugar de trabajo y vía remota.
- Seguimiento a tratamiento a propuestas de mejora.
- Tutoría en elaboración de cápsulas de capacitación.
- laboración de informes de actividades de capacitación, monitoreo y avance de la metodología, de resultados preliminares.

c. Mantención y extensión

La mantención del sistema es clave para el éxito, no es suficiente realizar actividades de capacitación sin revisar y evaluarlas para realizar ajustes, aplicar mejoras y tomar decisiones respecto de su extensión. En esta etapa se consideran las siguientes actividades:

- Evaluación y ajustes de la experiencia implementada.
- Planificación de la mantención y/o extensión: definición de procesos, subprocesos, unidades productivas a incorporar progresivamente.
- Extensión de la implementación
- Elaboración de informes de resultados.

d. Evaluación

Independiente a la decisión de extender o no la metodología a otros procesos, es importante realizar la evaluación de los resultados, por cuanto el análisis, sin la reflexión no conduce a la mejora. Ello implica realizar:

- Análisis de datos resultados e impacto.
- Informe, con conclusiones y sugerencias.
- Sistematización y publicación de resultados e impacto, cuando la organización lo autoriza.

e. Reunión de la Red de Organizaciones Sostenibles

Compartir y socializar buenas prácticas, también es una forma de aprendizaje. Dadas las circunstancias del contexto, estas se han realizado en forma presencial, con exposición de experiencias nacionales e internacionales, lo que conlleva las siguientes actividades:

- Preparación de la reunión.
- Realización de la reunión: compartir buenas prácticas.
- Toma de registros fotográficos y asistencia.
- Elaboración de base de datos de participantes.
- Informe de resultados y buenas prácticas.

La transferencia de la metodología a la empresa se basa en la capacitación en todos los niveles: gerenciales, de jefaturas intermedias y de nivel operativo, los que luego conformarán los comités SIMAPRO. Bajo este formato, queda instalada la capacidad en la organización que aplica la metodología.

3. Equilibrio entre el desarrollo de las personas y la formación ali-neada con la productividad

Tal como se ha señalado, uno de los recursos particularmente útiles para el logro de aprendizajes, desarrollo de competencias y aplicación de estrategias de aprendizaje autónomas en las personas es la Guía de Aprendizaje. Esta expresa, orienta y facilita el aprendizaje de las personas y de la organización, en función de lograr mejoras en la forma de trabajar y de estructurar los procesos, reflejados en resultados concretos. Simultáneamente, se orienta a la mejora de las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, relación entre funciones en la organización, labores hogareñas y cuidado de la salud personal, entre otros (Mertens, Rojas, 2010).

La GAEC, como herramienta de aprendizaje, incluye y facilita, entre otros (Interfases, 2007):

- Análisis crítico del contexto donde se va a aplicar el aprendizaje.
- Valorización de lo socio-emocional.
- Aprender haciendo.
- Exploración y valoración de los conocimientos previos.
- Expresión.
- Partir desde la persona que aprende.
- Trabajo interactivo.
- Valoración de aprendizajes implícitos.
- Vinculación con el entorno.
- Involucramiento en su proceso de aprendizaje.

De esta forma, no solo se logra el resultado de aprendizaje esperado, sino que también genera adhesión, involucramiento y compromiso con el proceso de aprendizaje.

- Vinculación con el entorno.
- Involucramiento en su proceso de aprendizaje.

De esta forma, no solo se logra el resultado de aprendizaje esperado, sino que también genera adhesión, involucramiento y compromiso con el proceso de aprendizaje.

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

- Levantamiento de información para registrar la realidad de cada instalación (equipos, herramientas, procesos, etc.).
- Validación del perfil ocupacional de cosecheros y embaladores de fruta fresca. Levantamiento de las competencias socio emocionales alineadas con la misión y objetivos de la empresa.
- Aplicación de la metodología SCID, que identifica los puntos críticos de los procesos en la administración de la productividad/calidad.

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

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

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

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

- Una experiencia formativa con la GAEC estimula la participación y fortalece las competencias técnicas y socio-emocionales. Conduce a un cambio de tipo cultural cada vez más sólido, permanente y profundo: abre espacios efectivos de participación y comunicación entre los distintos niveles de la empresa (colaboradores y jefes).
- La GAEC permite una autoevaluación/evaluación real y sistemática del desarrollo de competencias de tipo individual y colectivo, por cuanto el aprendizaje trasciende a la ejecución de tareas técnicas, adaptándose a las demandas del entorno para lograr desempeños ligados a los objetivos estratégicos de la empresa.

PRINCIPALES RESULTADOS E IMPACTOS DE LAS IMPLEMENTACIONES DEL SIMAPRO EN CHILE

4. Las cápsulas de capacitación

A medida que se avanza en las mediciones, se aplican cápsulas de capacitación, como nano aprendizaje, según la necesidad que se utiliza en las Reuniones de Retroalimentación. Estas tocan un tema específico y crítico o de construcción de competencias clave para la operación. Las cápsulas se imparten mediante técnicas de preguntas (p.ej., 5 porqués), donde todos participan y opinan al menos una vez, para abordar la solución de un problema reiterado que está afectando el logro de indicadores definidos. Esta es responsabilidad de la o el Formador Líder SIMAPRO, quien se ha capacitado al respecto.

- Sectores de la producción: frutícola (huerto, planta de procesos y frigorífico), agroindustria, servicios de apoyo a la minería, vitivinícola, materiales de construcción, servicios postales.
- Más de 9.000 personas capacitadas, en algún nivel de SIMAPRO, desde el 2007 a febrero de 2021
- 6 Reuniones de la Red de Organizaciones Sostenibles que han aplicado SIMAPRO, co-organizadas con OIT Chile, ASOEX, OTIC AGROCAP, Interfases, con participación de empresas nacionales, de México, Cuba, República Dominicana, Instituciones interesadas de Argentina, Colombia y Uruguay. Además de las empresas chilenas, han integrado la Red las instituciones de educación superior: Universidades Mayor (carrera de Agronomía) y la Universidad de Santiago de Chile, a través de la Facultad Tecnológica (carrera Tecnólogo en Gestión de RRHH, Agronegocios, Ingeniería en Alimentos).

A nivel gubernamental, han participado en la Red representantes del Ministerio de Agricultura, Oficina de Planificación Agraria (ODEPA), Servicio Agrícola y Ganadero (SAG, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

Representantes de organizaciones de nivel empresarial como la Asociación de Exportadores de Fruta (ASOEX), la Asociación Gremial Metropolitana de Organismos Técnicos de Capacitación (AGMO) y por organizaciones de nivel gremial de trabajadores han participado representantes de la Central Única de Trabajadores CUT), Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile (MUCECH) representando a Productores Familiares Campesinos y también sindicatos del agro que la integran.

2. Gestión de calidad

La metodología cuenta con documentos y registros propios de la formación, monitoreo de avance de implementación y calidad, Entre ellos se puede mencionar:

- Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias – GAEC- y cápsulas de capacitación.
- Plan Comunicacional: lanzamiento y cierre.
- Manuales de implementación para la o el Formador Líder y la o el Coordinador SIMAPRO,

- Minuta de reuniones de retroalimentación (1 semanal), minuta de micro SIMAPRO (diaria),
- Planilla de indicadores SIMAPRO, también el software e-SIMAPRO administrado por SIMAPRO, México.
- Planilla de propuestas de mejora,
- Informe de capacitación de resultados e impacto.
- Red de Organizaciones Sostenibles que han aplicado SIMAPRO. y otras metodologías de gestión.

3. Propuestas de Mejora

Los espacios de participación y diálogo permiten el análisis y la reflexión sobre comportamiento de indicadores, situaciones de contexto y realizar propuestas de mejora que mayoritariamente refieren a mejora de procesos, seguridad en el trabajo, bienestar en el trabajo, entre otras, las que pueden ser de aplicación inmediata, de bajo costo y de alto impacto, que inciden directamente en la productividad y las condiciones de trabajo.

Es importante señalar que en la formación se incluye la generación de aprendizaje respecto a la definición y pasos que incluye una propuesta de mejora, como asimismo las respuestas posibles de los niveles superiores, a fin de evitar generación de falsas expectativas y por ende frustración. Cabe destacar que las propuestas, en Correos de Chile, tienen una clasificación distinta por cuanto el motor de la productividad y calidad de servicio dice relación con la satisfacción al cliente y en su tercer año de aplicación superan las 1.800 propuestas a nivel nacional y un 80% de implementación.

4. Aportes de la metodología al proceso de formación

Esta metodología, aplicada en el contexto laboral, ha permitido:

- Valorar el **aprendizaje implícito** de las personas, facilitando el logro de nuevos aprendizajes y el desarrollo de competencias.
- Diseñar el material de aprendizaje, teniendo en consideración elementos del contexto. No sólo asigna pertinencia, sino que también se abordan las nece-

sidades reales de aprendizaje y se abandona la metodología que se enseña lo que sabe.

- Ubicar a la persona en el centro del proceso de aprendizaje, conlleva a que quien enseña cumpla un rol de facilitación de aprendizaje.
- Aplicar estrategias didácticas y de evaluación combinadas, en tanto se realimenta en forma permanente.
- Involucrar a formadoras y formadores internos en el proceso de capacitación, contribuye a dejar capacidades instaladas en la organización para contribuir a la mejora de la productividad, calidad y ambiente laboral, beneficiando a empresas, trabajadoras y trabajadores, de manera efectiva, observable y medible.
- Analizar los resultados de las mediciones de indicadores desde la causa raíz facilita la toma de decisiones oportunas.
- Generar propuestas de mejora desde el nivel operativo, haciéndoles parte de la toma de decisiones, reconociendo sus saberes por experiencia en los procesos e involucramiento en los objetivos del negocio.
- Buscar soluciones mediante el diálogo social es una herramienta efectiva que beneficia a todos los niveles de la organización.
- Instalar la mejora continua y aprendizaje permanente en todos los niveles de la organización, bajo lineamientos de objetivos estratégicos, demandas del contexto y lineamientos de OIT, en cuanto al diálogo social, trabajo decente y formación permanente.
- Aumentar y mejorar las condiciones de trabajo decente.
- Evidenciar que la capacitación es una inversión y no un gasto.
- Demostrar que mediante el diálogo social se construyen competencias colectivas propias de la empresa.
- Evidenciar que se requieren más proveedores formados para implementar la metodología.
- Evidenciar que la capacitación es una herramienta efectiva para generar cambios. Por ello, se requieren de instrumentos públicos para financiarla y llegar a todas las empresas, independiente de su tamaño, por cuanto las pequeñas no disponen de suficiente franquicia tributaria para acceder a este tipo de metodologías.
- Evidenciar que la GAEC como herramienta de formación laboral le otorga pertinencia y que la visión sectorial es una variable determinante para obtener logros efectivos.
- Demostrar que SIMAPRO es una metodología flexible que se puede adaptar a cualquier sector productivo y que permite contribuir a la mejora de la productividad de manera efectiva.
- Todo un cambio cultural en la manera de hacer las cosas, comunicarse y relacionarse con otros, que genera beneficios en la lógica de un ganar - ganar (empresa y trabajadoras y trabajadores).

CONCLUSIONES

La experiencia de SIMAPRO en empresas en Chile ha demostrado que existen modalidades de formación que se acoplan al contexto actual de cambio e incertidumbre en las empresas, que conducen a mejoras en la productividad y las condiciones de trabajo, desde una perspectiva integral y sostenible.

Las modalidades de formación, subyacentes en la metodología SIMAPRO, tienen como característica una fluidez entre aprendizaje macro y micro, basado en competencias, centradas en la práctica, con la permanente retroalimentación sobre indicadores integrales que guardan relación directa con el desempeño de las personas y, por ende, con la formación.

Es una combinación de aprendizaje explícito e implícito, que habrá de considerar en la planeación y cartas o rutas descriptivas tradicionales usadas en el sistema educativo de nivel superior, caracterizadas por descripciones detalladas y preconcebidas del aprendizaje. Esta conclusión lleva a planteamientos relevantes para la docencia de la formación técnica profesional en el sistema educativo en por lo menos cuatro sentidos:

El primero es la manera de aterrizar una ruta formativa integral en un instrumento de aprendizaje que combina y articula de manera fluida competencias técnicas específicas con transversales de tipo socio-emocional y de gestión ambiental, como es el caso de las GAEC en el SIMAPRO.

El segundo es la estrecha relación entre teoría, conceptos y la práctica. SIMAPRO demuestra la conectividad posible entre estos niveles de **aprendizaje**, que necesariamente lleva a una gestión de éste de manera contextualizada, que se relaciona con el siguiente punto.

El tercer aspecto relevante para la docencia en educación superior es el sentido de cómo hacer vinculación con el sector productivo. Desde la perspectiva de la metodología SIMAPRO, ésta debe de partir del análisis de indicadores integrales de productividad en la empresa y de las áreas o departamentos con que se van a vincular. A partir de los indicadores y sus sistemas de medición, se establecen las líneas del proyecto de vinculación, con la finalidad de contribuir a la mejora continua. Por consecuencia, se puede inferir que conducirá a una mejor empleabilidad del estudiante.

El cuarto aspecto relevante es la inclusión de la herramienta SIMAPRO o similares, en la ruta formativa de los estudiantes. Ya sea como egresados o cuando se incorporen al mundo laboral de las empresas, ocupan funciones operativas especializadas o de mandos medios de líderes de equipos y de supervisión. El conocimiento y la práctica en contextos controlados de metodologías tipo SIMAPRO, no sólo les hará más empleables, sino que también contribuirán de manera efectiva a los cambios de los sistemas y estilos de aprendizaje en las empresas. Aprendizajes que se orientan a la mejora de la productividad y de las condiciones de trabajo, en un marco del desarrollo sostenible de las organizaciones.

A nivel de docencia en la formación formal, la aplicación de esta metodología es un cambio que se puede abordar desde prácticas de acompañamiento, fundamentadas en “una perspectiva sociocultural de literacidad académica, que impacta en la trayectoria formativa de estudiantes de primer año de educación superior sobre el papel de las condiciones institucionales de acompañamiento para que las y los estudiantes se conviertan en autores de su palabra” (Serrano, J; Chavira L, Ramos, J. 2021).

El reconocimiento del aprendizaje implícito que poseen las personas que aprenden, facilita el involucramiento en su propio proceso, el diálogo entre pares, jefaturas o subalternos, lo que conduce a una motivación y participación activa en el grupo de aprendices, evidenciando niveles de aprendizaje que pueden ser realimentados y evaluados durante y al final del proceso, mediante un portafolio de evidencias. Todo esto puede ser aplicado en la docencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguinis, H. (2019), Performance Management (Hoboken, John Wiley&Sons Inc.)
2. BID (2019), El futuro del trabajo en América Latina y El Caribe (Washington, BID).
3. Monereo, Carles. (2007). Hacia un nuevo paradigma del aprendizaje estratégico: el papel de la mediación social, del self y de las emociones. Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa, 5, 497-534.
4. CNP (2020), Formación de Competencias para el Trabajo en Chile (Santiago, Comisión Nacional para la Productividad).
5. Deloitte (2020) Tendencias de capital humano: la empresa social en acción. Recuperado en noviembre 2020 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/>

Documents/human-capital/2020/reporte-tendencias-capital-humano-mexico-2020.pdf (México)

6. Erez, M. Kleinbeck, U, Thierry (2001) Motivación laboral en el contexto de una economía globalizada. ResearchGate E.E.U.U- Recuperado en diciembre 2021 https://www.researchgate.net/publication/247398019_Work_Motivation_in_the_Context_of_a_Globalizing_Economy.

7. Hull, B.R. (2020), Leadership for Sustainability (IslandPress, Washington)

8. Lara, R. (2009). Formación en Metodología ROI. Instituto ROI Chile. Documento de trabajo interno.

9. Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Epise

10. https://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/capsulas_de_capacitacion.pdf.

11. ICAM GROUP. (recuperado en diciembre 2021 de <https://www.icam.com.mx/>)

12. Interfases (2007), Innovación en la Capacitación utilizando la GAEC. (Santiago, Interfases Capacitación)

13. Interfases (2017), Reseña de la implementación del SIMAPRO (Santiago, Interfases)

14. Kane, G.C; Phillips A.N; Copulsky, J.R; Andrus, G.R. (2019), The Technology Fallacy (MIT Press, Massachusetts).

15. López, M (2016). Unesco, Hay que educar en competencias. Educación, Habilidades & Competencias. Recuperado en noviembre 2021 de <https://competenciasdelsiglo21.com/onu-unesco-educar-competencias>.

15. Martínez, G. García, R (2019) Literacidad Académica. Interpretación y producción de textos para la formación académica y profesional en educación superior. Revista: Caribeña de Ciencias Sociales ISSN: 2254-7630. Recuperado diciembre 2021 de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/12/literacidad-academica.html> (Oaxaca de Juárez, México)

16. Navarro, H. King, K. Ortégón, E. y Pacheco, JF. (2006). Pauta Metodológica de evaluación de impacto ex-ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza. CEPAL/ILPES. (Fecha de consulta Junio2021). ISSN 1680-8878. Recuperado en diciembre 2021 de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5489/1/S0501023_es.pdf

17. Mertens, L (2002), Productividad en las Organizaciones (Montevideo, OITCINTERFOR). Recuperado en noviembre 2021 de <https://www.oitcinterfor.org/node/6196>
18. Mertens, L (2007), “Formación y Productividad. Guía SIMAPRO” (Montevideo, OITCINTERFOR). Recuperado en noviembre 2021 de <https://www.oitcinterfor.org/node/6108>
19. Mertens, L; Rojas, B (2010), SIMAPRO innova en la gestión de las personas y cultura del trabajo en Chile (Santiago, Interfases)
20. OCDE (2020), Proyecto Educación Técnico Profesional y Capacitación en Chile (Paris, OCDE)
21. OITCINTERFOR (2017), El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe (Montevideo, OIT CINTERFOR). Recuperado en noviembre 2020 de https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp.
22. OITCINTERFOR (2017). Brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: revisión y análisis en la región. (Montevideo, OIT CINTERFOR). Recuperado en noviembre 2021 de: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/brechahabilidades_cinterfor2017_seg_0.pdf.
23. OIT SIMAPRO, recuperado noviembre 2021 <https://www.oitsimapro.org/>
24. Presentaciones de las empresas participantes en las Reuniones de la Red SIMAPRO Chile y resultados de empresas que han implementado la metodología resguardando la confidencialidad de sus nombres.
25. Pritchard, R (1990) Medir y mejorar la productividad organizacional: una guía práctica. (E.E.U.U) Recuperado en noviembre 2021 de https://books.google.es/books/about/Measuring_and_Improving_Organizational_P.html?id=abIy-ewzrvMC&hl=es.
26. PROMES Noticias (2021) Recuperado noviembre 2021 de <http://www.promes-ecc.com/news/activities>.
27. Pulliam Phillips, P. (2002), Return on Investment in Training (Kogan Page, Atlanta)
28. Pulliam Phillips, P; Phillips, J.J. (2007), Fundamentos del ROI (Epice S.A., Barcelona)
29. RIDE (2017) Impacto del m-learning en el proceso de aprendizaje: habilidades y conocimiento (México, RIDE Facultad de Ingeniería Universidad Autónoma de México).

30. SAGÁSTEGUI, DIANA (2004). Una apuesta por la cultura: el aprendizaje situado. Sinéctica, Revista Electrónica de Educación, (24),30-39. Recuperado diciembre 2021. ISSN: 1665-109X. de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99815918005>.

31. Serrano, J ; Chavira L, Ramos, J (2021) Promover la literacidad en el primer año de vida universitaria (LAE-UPN). Recuperado en diciembre 2021 de <https://www.redalyc.org/journal/998/99866344012/> (México)

32. SIMAPRO LATAM, experiencias en PYME, (Recuperado en diciembre 2021 de <https://www.simaprolatam.org/>).

33. SIMAPRO México, experiencias en diverso tipo de empresas (Recuperado en diciembre 2021 de <https://www.simapro.mx/>)

34. Spotlight: Habilidades del siglo XXI en América Latina y el Caribe (2021), Informe de Investigación BID. Recuperado en diciembre 2021, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Spotlight-habilidades-del-siglo-XXI-en-América-Latina-y-el-Caribe.pdf>.

35. www.psych.ucf.edu/promes: Página del profesor Robert Pritchard, cuyas investigaciones fueron la base del desarrollo de la metodología SIMAPRO.

36. Yeung, A; Ulrich, D. (2019), Reinventing the Organization (Massachusetts, HBR Press).

37. Weise, M.R. (2021), Long Life Learning (Hoboken, John Wiley&Sons Inc.)

NOTAS

[1] <https://hrtrendinstitute.com/2021/11/22/10-hr-trends-for-2022-from-adaptation-to-transformation/>

Agradecimientos

Agradecimientos al **Sr. Boris Riveros Valdés** por todos los aportes realizados al presente trabajo.



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

OBRA COMPLETA:

IMPACTO EN EL SABER & SENTIR DOCENTE

"Transformaciones docentes e Innovaciones
curriculares significativas en contexto de
pandemia"



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

OBRA COMPLETA:

IMPACTO EN EL SABER & SENTIR DOCENTE

"Transformaciones docentes e Innovaciones
curriculares significativas en contexto de
pandemia"

ISBN Obra Completa N° 978-956-303-351-9

ISBN Volumen 4 N° 978-956-6095-55-2

Universidad de Santiago de Chile

Facultad Tecnológica

Decanato

Vice Decanato de Docencia

Editor General: Dr. Julio González Candia - Decano

Editores Alternos: Mag. Marcela Zamorano

Riquelme – Vice Decana de Docencia y

Mag. Jaime Espinoza Oyarzún – Registrador Curricular.

Gestión Editorial ISBN: Ariadna Ediciones

www.ariadnaediciones.cl

Diseño y Diagramación: Sr. César González Galaz

Departamento de Publicidad e Imagen

Agradecimientos especiales por su contribución
en esta obra a:

1. Mag. Natalia Romero Hernández y

2. Lic. Boris Riveros Valdés.