



FOTOS GENTILEZA CAPACITA CCHC

COMPLEJO PANORAMA

CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

■ Desde diferentes ámbitos se han encendido luces de alerta sobre la escasez de mano de obra calificada en el sector construcción. En este contexto surge un tema de fondo: la capacitación y su relación con la productividad. ■ A continuación, profesionales del sector ligados con la temática, analizan para Revista BiT las principales problemáticas y entregan sugerencias para mejorar el difícil panorama. Ésta es sólo una introducción a temáticas que serán abordadas con mayor profundidad en futuras ediciones.

DANIELA MALDONADO P.
PERIODISTA REVISTA BIT

NOS ENFRENTAMOS ante un difícil escenario, concuerdan los especialistas al referirse al sector construcción y su mano de obra. Y hay cifras que lo grafican: “En los próximos años se crearán más de 100 mil nuevos puestos de trabajo en las áreas de energía, infraestructura y minería, y no hay mano de obra calificada para llenar todos los cupos. A esto se suma que de cada 10 trabajadores del sector que actualmente se desempeñan en un oficio, sólo cuatro de ellos lo realizan de manera correcta”, sentencia Andreas Breit, gerente general de CapacitaCChC (Centro de capacitación y entrenamiento laboral de la Cámara Chilena de la Construcción). Y el tema es preocupante, explica Cristián Rodríguez, gerente de proyectos de la Constructora Cypco, ya que los procesos de capacitación influyen directamente en la productividad. Lo que se ve reflejado en todos los niveles, desde los administradores de obra y supervisores, hasta los obreros. Y se suman más elementos. Los estudios de CapacitaCChC, demuestran que el 59% de la

fuerza laboral general tiene escolaridad, es decir, cursaron hasta 4° medio o menos. Este nivel educacional no los habilita laboralmente y no logran una diferenciación laboral, aquí justamente surge la primera inquietud, ya que al intentar emplearse (en cargos que sí requieren una especialización) terminan desempeñándose con menor productividad. “Y en el sector construcción, las cifras son dramáticas. El 72% de los obreros están bajo la línea de diferenciación laboral”, explica Breit. Profesionales del sector, ligados a estas temáticas, identificaron las principales dificultades que se enfrentan cuando se habla de capacitación y productividad.

PROBLEMÁTICAS

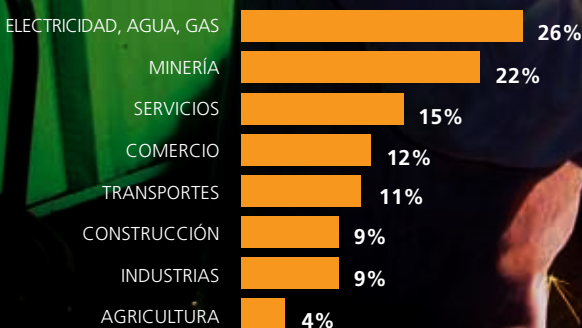
■ FALTA DE OBJETIVOS

La principal problemática que se identifica, está relacionada con la falta de objetivos claros a la hora de capacitar con miras a aumentar la productividad. En la constructora CYPKO reconocen que hasta ahora y al igual que ocurre en la mayoría de las constructoras, los esfuerzos en capacitación a nivel de obreros

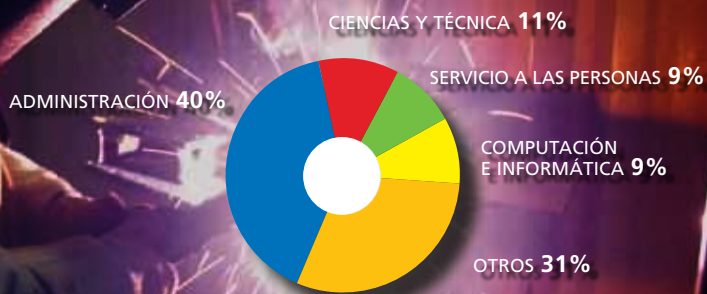
Según cifras de CapacitaCChC, la mayoría de las capacitaciones tienen que ver con temas administrativos y motivacionales. En segundo lugar estarían las ciencias aplicadas y los temas técnicos para dejar en último lugar a los relacionados a computación e informática.

PENETRACIÓN CAPACITACIÓN

TRABAJADORES CAPACITADOS/FUERZA LABORAL



PRINCIPALES TEMÁTICAS DE LA CAPACITACIÓN CON FRANQUICIA



han apuntado fundamentalmente a mejorar la calidad del producto o del servicio, dejando para una segunda derivada los aumentos de productividad. "A veces, se establecen programas de capacitación basados en percepciones, sin determinar las necesidades reales, ni cómo este programa impactará en la productividad al final del proyecto", expresa Rodríguez, quien aclara que en CYPCO están justamente trabajando en un plan que aborde de manera secuencial esta perspectiva.

■ MIRADA A CORTO PLAZO

Pudiera pensarse que las empresas que no capacitan a sus trabajadores lo hacen por falta de financiamiento, sin embargo, los especialistas coinciden en que no es así, ya que hay variadas fuentes que facilitan los pagos como la franquicia tributaria Sence o las iniciativas de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC). Lo que pasa realmente, explica Andreas Breit, es que la capacitación no es un proceso que las empresas consideren relevante para la ejecución de sus obras y "cualquier cosa que saque a los trabajadores de sus objetivos diarios es considerado una pérdida de tiempo". A

este se suma, la alta rotación de trabajadores, que hace considerarlo una pérdida de dinero y esfuerzo. Por otro lado, las empresas que sí se preocupan del tema generalmente lo hacen como respuesta a una exigencia de sus mandantes, los que, en su mayoría, provienen del sector de la minería. Los especialistas reconocen que la única forma de valorar la capacitación, es teniendo una mirada a mediano y largo plazo, apostando a la fidelización de los trabajadores.

■ OFERTA POCO ADECUADA

Los especialistas coinciden en que la oferta de capacitación no ha sido la adecuada. Tradicionalmente ha estado centrada en cursos presenciales, en salas de clases, que incluyen mucha teoría y lectura. CapacitaCChC ofrece modelos formativos que se realizan en los puestos de trabajo, sin embargo ellos mismos reconocen que la oferta es baja y tiene mayores costos. "A esto hay que sumarle, las restricciones propias de las obras, además de las restricciones legales, lo que dificulta las capacitaciones en obra", dice Angélica Figueroa, gerente de Recursos Humanos de Vial y Vives.

En cuanto a las temáticas, los especialistas detectan que falta trabajar más con el liderazgo personal en prevención de riesgo y en gestión de la Innovación.

■ INSUFICIENTE FORMACIÓN ACADÉMICA

En el ámbito de los profesionales, en constructora CYPCO, dónde han centrado su capacitación en los profesionales de obra ("top-down" como ellos lo denominan). "En ocasiones recibimos profesionales que están egresando de las Universidades (públicas o privadas) sin los conocimientos en el uso de herramientas básicas, como por ejemplo tablas Excel o generar una carta Gantt en Project", detalla Rodríguez. En Icafal, una de las constructoras que ha destacado por su preocupación en capacitación, reconocen que los profesionales jóvenes no traen desarrolladas habilidades blandas como capacidades comunicacionales, de liderazgo y de trabajo en equipo. Además, han observado una deficiente formación en ética. "Hay temas obvios, como trabajar con transparencia y presentar antecedentes curriculares fidedig-

nos en los procesos de postulación, lamentablemente este año nos hemos topado con cinco personas que han presentado títulos profesionales falsos”, reconoce Ricardo Ramos, gerente de Recursos Humanos de Icafal. Todas estas carencias, dicen los especialistas, terminan siendo suplidas por las empresas constructoras a través de capacitación, lo que no siempre se realiza. Este tema se agudiza en la capa de los obreros, donde se observa la llegada de trabajadores que provienen de otros sectores económicos, como de la agricultura por ejemplo, por lo que llegan con escasa formación técnica. “La educación del personal es deficiente en matemáticas y lenguaje, por lo que siempre estamos capacitando o reforzando estas temáticas. Por otro lado se deben trabajar las habilidades inter-

personales ya que cada vez hay mayor conciencia de que las buenas relaciones entre los trabajadores favorecen el aprendizaje, la transmisión de conocimientos, el buen clima laboral y la baja de la tasa de accidentes”, detalla Angélica Figueroa, gerente de Recursos Humanos de la constructora Vial y Vives.

■ ESCASO INVOLUCRAMIENTO DE LOS PROVEEDORES

Desde las constructoras surge una crítica hacia los proveedores, ya que ellos son los especialistas en ciertas materias, por lo que podrían tener un rol más protagónico en relación a aumentar la productividad a través de capacitación. “Puede ser que nosotros como constructoras hayamos planteado sin querer una relación puramente transaccional

y no hemos ayudado al proveedor o en particular al subcontratista a dar un salto en esta materia”, dice Rodríguez. En ciertas faenas, que tienen desafíos particulares, hay un involucramiento de los proveedores, explican los especialistas, pero son las excepciones a la regla. Pero no todas son quejas, los especialistas plantean algunas posibles soluciones para mejorar el panorama.

VÍAS DE MEJORAMIENTO

■ DIAGNÓSTICOS

La opinión es coincidente: No basta con capacitar y tampoco sirve capacitar en cualquier cosa. “La intervención en el proceso formativo tiene que ser a través de la interpretación comprensiva, es decir, comprender la formación desde el diagnóstico hasta la inserción laboral”, explica Andreas Breit. En concreto, se deberá vincular la capacitación con las competencias reales que el trabajador requiere, aplicando el criterio de pertinencia. Un correcto diagnóstico detectará cuántas de las cosas que requiere la empresa, el trabajador ya sabe, para no hacerle perder el tiempo y entregarle lo que realmente necesita para mejorar su productividad.

■ ROL DE LOS SUPERVISORES

Los especialistas sugieren partir el proceso de capacitación con los administradores de obra y supervisores. “Si ellos no están motivados con la capacitación y la consideran una pérdida de tiempo, el cambio será marginal”, sentencia Rodríguez. En esta línea, CapacitaCChC ofrece el programa de formación para formadores, el cual selecciona al interior de las empresas a los mejores profesionales para que formen a sus compañeros.

■ APUESTA AL COMPROMISO

En CapacitaCChC aseguran que si una empresa preocupada por la productividad, capacita a sus trabajadores, logrará un mayor compromiso de parte de éstos, ya que observarán que su aprendizaje es reconocido. “Así, la empresa se convierte en protagonista, no sólo del trabajo, sino que de la vida de los trabajadores, logrando aumentar las posibilidades de retenerlo”, explica Breit.

■ PROGRAMAS FORMATIVOS PREVIOS

Los especialistas recomiendan realizar un programa formativo a un grupo de trabajadores, previo a la contratación. Una vez que concluye la capacitación, las empresas seleccionan a los mejores para incorporarlos a sus faenas.



CASO ICAFAL

UNA DE LAS CONSTRUCTORAS que se ha dedicado al tema, es Icafal. Hace tres años planificaron un plan de formación con foco en los profesionales y personal de planta de la oficina central y obras. Para comenzar, definieron las competencias y midieron la brecha existente entre las personas que ocupaban los distintos cargos. Posteriormente se armaron talleres en base a mallas curriculares. La mayoría de los profesores son trabajadores de la empresa y todo se armó con el apoyo de la Consultora Más Humano, del OTIC Corporación de Capacitación y CapacitaCChC para utilizar el financiamiento que ofrece el Sence. Hasta el momento el 91% de los trabajadores ya ha completado su capacitación, que consta de un mínimo de 2 talleres en 1 año. Cada uno tiene una duración de 8 horas y son presenciales. “La empresa tomó hace algunos años una definición estratégica de manera de hacer que el espíritu Icafal y la forma de hacer las cosas trascienda. En esta línea se toma-

ron varias medidas y una de ellas fue un plan de capacitación. En este contexto los ejecutivos y directores están totalmente involucrados y ellos mismos dictan algunos talleres”, explica Ricardo Ramos, gerente de Recursos Humanos de la empresa. Cada vez que termina un taller, se hace una encuesta para evaluar los contenidos y modificarlos dependiendo de las nuevas necesidades. “Estamos terminando el período presupuestado y se está empalmando con un plan 2.0 donde el foco se amplía a los obreros. Va a haber una cantidad de cursos prácticos y técnicos que se hacen en la misma faena los que estarán orientados a aumentar la productividad de la mano de obra. Además para los profesionales se están armando módulos que concluirán en un diplomado”, detalla Ramos, quien explica que la capacitación les ha servido para sistematizar los conocimientos y mantener una forma de hacer las cosas que actúa como base común desde la cual se realizan nuevos aportes.

NIVELACIÓN DE ESTUDIOS

UNO DE LOS PROGRAMAS de capacitación destacado por los especialistas, es el de nivelación de estudios. Se trata de una iniciativa que busca que los obreros completen sus estudios escolares. La CChC financia el 95% de los costos y es ejecutado por CapacitaCChC. Durante 2011 participaron 400 trabajadores y se espera que para 2012 se incorporen 2.000. "Hemos estado cerca de la gente apoyando a los trabajadores que siguen este plan. Así, cuando ellos sienten que la empresa se compromete con su formación, trabajan mejor y crean un sentido de pertenencia", dice el gerente de Recursos Humanos de Icafal, Ricardo Ramos.

■ TIEMPO Y DEDICACIÓN

Los programas de capacitación requieren dedicación por parte de las áreas de Recursos Humanos y "cuando éstas se dedican sólo a pagos y temas administrativos, no les queda tiempo para abarcar temas estratégicos como la capacitación", explica Ricardo Ramos. Y esto está ligado a la importancia que le da la alta gerencia al tema. "La capacitación debe tener un contexto detrás, debe sustentarse en un plan de formación con objetivos que sean validados por los ejecutivos de la empresa", continúa Ramos. Siguiendo esta línea, en Vial y Vives aseguran que las empresas deben dedicarse a este tema, ya que la capacitación es la única herramienta que permite que los trabajadores alcancen niveles de eficiencia la-

boral en un plazo determinado. "Si los trabajadores se capacitan sólo en las obras, lo harán a prueba y error, con grandes costos para las constructoras", explica Angélica Figueroa de Vial y Vives. Pero ojo, que la capacitación tampoco es el remedio para todos los males. "Muchas veces se espera demasiado de la capacitación, pero hay que tener en cuenta que es una más de las herramientas que pueden usar las empresas para aumentar la productividad", concluye Ricardo Ramos.

www.capacitacchc.cl, www.cypco.cl,
www.icafal.cl, www.vialyvives.cl

ARTÍCULO RELACIONADO

- "Capacitación laboral en obra. Camino a la productividad". Revista BIT N° 77, Marzo-Abril 2011, pág. 44.

EN SÍNTESIS

→ Nos enfrentamos ante un complejo escenario en el ámbito de la capacitación y productividad.

→ La principal problemática se relaciona con la falta de objetivos claros a la hora de capacitar con miras a la productividad. Además, la oferta no ha sido la adecuada, a lo que se suma una insuficiente formación académica y un escaso involucramiento de los proveedores.

→ Los especialistas reconocen que la única forma de valorar la capacitación, es teniendo una mirada a mediano y largo plazo, apostando a la fidelización de los trabajadores.

→ Se sugiere realizar un correcto diagnóstico para detectar las competencias que ya tienen los trabajadores y enfocar las capacitaciones a desarrollar las que les faltan.

→ La capacitación no resolverá todos los problemas de la empresa. Es una más de las herramientas que se deben usar para aumentar la productividad.

El maestro que sabe de morteros, prefiere Presec®.



Presec

Melón

Para mayor información técnica de nuestros productos, contactarse al: Fono: 490 9000 • Email: presec@melon.cl