



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO Y RETENCION DE CARGOS
PROFESIONALES, UNA PROPUESTA DE VALOR PARA CODELCO - DIVISION
CHUQUICAMATA.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JUAN CARLOS AGUAYO CAYULEF

**PROFESOR GUIA
JUAN PABLO ZANDUNGO MATSUHIRO**

**MIEMBROS DE LA COMISION
IVAN BRAGA CALDERON
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**SANTIAGO DE CHILE
SEPTIEMBRE, 2014**

RESUMEN

Mantener y retener el talento en la industria minera constituye un desafío permanente. Con este marco, esta investigación busca desarrollar una Propuesta de Valor para los Empleados (PVE), en particular para los profesionales de cargo más críticos. Quienes pertenecen a la compañía advierten orgullo, privilegio, responsabilidad, aprendizaje y estabilidad. Por su parte, los profesionales que la dejaron entre 2010 y 2013, indican que elementos de clima laboral, promociones, ascensos y equilibrio entre vida laboral y familiar han sido elementos detonadores en la decisión de dejar la empresa. Se evidencia así que no gestionar una PVE, implica la pérdida de profesionales importantes y con ellos conocimiento crítico. En 2012 se observó una alta rotación en posiciones importantes de planificación minera e ingeniería de procesos piro metalúrgico.

Otras empresas mineras importantes de la región, no muestran acciones muy distintas como mecanismos de atracción. En efecto, se usan mecanismos de remuneraciones, acciones de clima laboral, diseño de carrera y pasantías en el extranjero. Por el contrario, en empresas de otras industrias, tales como Carrefour, PWC y Samsung, es posible advertir acciones más evolucionadas: períodos sabáticos, permiso para trámites personales e intercambios entre otras opciones.

Se ha planteado una Propuesta de Valor para los profesionales, compuesta de aspectos tangibles e intangibles, que la Empresa puede entregar para establecer un vínculo que atraiga a quienes están fuera y motive a permanecer en la División a quienes son parte de ella, se busca que contenga elementos no fáciles de reproducir por otras empresas.

A partir de los elementos analizados se observa que, aun cuando faltan elementos de estructura y difusión para que sea una herramienta de gestión, la División dispone de una Propuesta de Valor, en términos de identidad, desarrollo y calidad de vida. Se propone incorporar Instancias formales de participación para profesionales, Establecer beneficios flexibles según necesidades individuales, disponer de horarios flexibles y mecanismos para trabajar a distancia e Incorporar períodos sabáticos formales. Se plantea un plan de acción a seis meses para avanzar en la implementación de la PVE y contempla acciones internas destinadas a conocer elementos de retención y atracción. Se definirá un Discurso Gerencial como guía de motivación y generación de compromiso, un Plan de Comunicaciones, incorporación en el discurso gerencial de todos los ejecutivos e incorporación formal de la Propuesta de Valor en los procesos de selección de profesionales.

Se ha buscado proponer ideas que van más allá de lo que hace tradicionalmente la industria minera, tratando de instalar la discusión en una industria que parece más bien “conservadora” en sus iniciativas de gestión. Ser innovador en una propuesta no implica que una empresa deba olvidar su pasado y su historia, es ésta la que debe permitirle reinventarse y avanzar hacia los nuevos desafíos. Así entonces, la Propuesta de Valor se inscribe en lo que la División Chuquicamata ha significado para la industria minera mundial y para la historia de Codelco en particular. Deberán ser los liderazgos futuros los encargados de dar viabilidad a la PVE diseñada, entendiendo que las barreras de tipo cultural, serán las que constituyan los elementos que hagan más difícil avanzar.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN	2
	2.1. ORGANIZACIÓN	3
3.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A ABORDAR	4
	3.1. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	4
	3.2. ALCANCE	5
	3.3. PREGUNTAS A RESPONDER	5
4.	METODOLOGIA	6
5.	MARCO CONCEPTUAL	7
	5.1. ASPECTOS GENERALES	7
	5.2. ANTECEDENTES ACTUALES	10
6.	SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA	12
	6.1. ANÁLISIS CUALITATIVO: CHUQUICAMATA HOY	12
	6.2. MECANISMOS DE RECLUTAMIENTO ACTUAL	13
	6.3. MÉTODOS DE RETENCIÓN	14
	6.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO	14
	6.5. ANÁLISIS DE SITUACION ACTUAL: DATOS EMPÍRICOS DE LA DIVISIÓN	15
	6.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	19
7.	LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN EXTERNA	20
	7.1. ANTECEDENTES DE OTRAS EMPRESAS MINERAS	20
	7.2. LA MIRADA DE UN EXPERTO	21
	7.3. ANTECEDENTES DE OTRAS INDUSTRIAS	23
	7.4. DISCUSIÓN DE LEVANTAMIENTO EXTERNO	25
8.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	25
	8.1. CONCEPTUALIZACIÓN	25
	8.2. ELEMENTOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA	35
9.	DISCUSIÓN SOBRE PLAN DE ACCIÓN	36
	9.1. ANTECEDENTES	36
	9.2. RESPONSABLES	38
	9.3. ACCIONES	38
	9.4. RECURSOS	40
10.	DISCUSIÓN DE CONCLUSIONES FINALES	41
11.	BIBLIOGRAFIA	43

ANEXO I: Formato de Entrevista.....	44
ANEXO II: Encuesta de Salida	49
ANEXO III: Evaluación Económica.....	51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Respuestas encuesta de salida.....	16
Tabla 2: Componentes PVE.....	31
Tabla 3: Instancias de participación.....	32
Tabla 4: Beneficios flexibles.....	33
Tabla 5: Horarios flexibles.....	34
Tabla 6: Períodos sabáticos.....	34
Tabla 7: Plan de Trabajo.....	39
Tabla 8: Recursos.....	40

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura I: Ciclo de la Gestión de recursos humanos.....	7
Figura II: Reclutamiento en el ciclo de Gestión de Recursos Humanos.....	8
Figura III: Atractivos del Empleador	11
Figura IV: Elementos para aceptar trabajo actual	11
Figura V: Elementos que más se valoran en el trabajo actual.....	12
Figura VI: Distribución de profesionales por edad.....	14
Figura VII: Información renuncias por Gerencias	17
Figura VIII: Razones determinantes para el retiro	17
Figura IX: Razones muy determinantes para el retiro	18
Figura X: Razones determinantes en menores de 32 años	18
Figura XI: Razones muy determinantes en menores de 32 años.....	19
Figura XII: Estructura PVE	35
Figura XIII: Estructura Plan de Trabajo	37

1. INTRODUCCIÓN

Para todos quienes están vinculados a la industria minera en Chile, no constituye sorpresa la discusión en los últimos años respecto a los problemas que enfrenta el país para disponer de los trabajadores en cantidad y calidad necesarios para satisfacer la alta demanda que se espera para los próximos 8 a 10 años. Los estudios de la Fundación Chile indican que al año 2020 se requieren alrededor de 37.000 personas. Quizás esto se ha relativizado un poco, producto de la caída en las expectativas de inversión en proyectos mineros, la cual se situaba el 2012 en aproximadamente 100 mil millones de dólares durante la segunda década de este siglo. No obstante ello, para la minería sigue siendo un tema central, disponer de profesionales y trabajadores altamente calificados.

El activo más importante ya no son la tierra ni el capital, sino las personas y el conocimiento¹. Con este marco, en esta investigación se abordará los procesos de reclutamiento, selección y retención de profesionales en cargos profesionales críticos² de la División Chuquicamata, específicamente en lo que respecta a la Propuesta de Valor que se les hace. Se delinearán una estrategia Divisional para atender esta situación en los próximos años. El punto constituye un elemento central dado el ambiente de alta competitividad por profesionales especializados que existen en la región, como así también en profesionales jóvenes que exhiben alto potencial.

Los elementos o consecuencias más relevantes del problema dicen relación con el conocimiento crítico que se pierde toda vez que un profesional deja la empresa, como así también, los costos que están implícitos en los procesos de selección (reclutar a un profesional de primer nivel cuesta hoy aproximadamente 20 a 30 KUS\$).

Para el correcto y mejor enfoque en la realización de esta investigación se revisarán referencias bibliográficas, estudios específicos realizados por algunas instituciones. Para disponer de información empírica, se indagará información en otras compañías mineras, se incorporará una entrevistas con un ejecutivo de alguna de las empresas mineras de la zona y obtener información de otras industrias.

Los números de la minería para los próximos años son interesantes en lo relativo a mano de obra y dan cuenta de un escenario muy dinámico. En efecto, mientras la rotación de mano de obra en 1998 era de 2,5%, en 2011 alcanzó un 6,1%³, con respecto a la escasez de mano de obra en los próximos 10 años, entrarán en operación proyectos mineros por 45.000 Millones de Dólares que generarán un aumento total de 23% la producción de cobre y generaría una creación neta de puestos de 12.066 puestos nuevos el año 2013 y 12.442 puestos nuevos el año 2014.

¹ Majluf. Los desafíos de la gestión, de lo formal a lo sutil, (pg. 31)

² Cargos Críticos: Geólogos, Geotécnicos, Ingenieros de planificación minera entre otros.

³ Arthur Andersen – Langton Clarke

El motivo de lo anterior es la entrada en operación de proyectos mineros en etapa de factibilidad, construcción o puesta en marcha el año 2011⁴ y el hecho que jubilará 22% de la Dotación actual de las empresas mineras en los próximos 10 años.

2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

La División Chuquicamata está ubicada a 1.650 kilómetros al norte de la capital de Chile, a 2.870 metros sobre el nivel del mar. Cuenta con dos minas donde el tipo de explotación es a rajo abierto, "Chuquicamata" y "Mina Sur".

Esta mina a rajo abierto, es reconocida en todo el mundo por su importante faena en la extracción del cobre, labor que es anterior a la dominación del Imperio Inca en el territorio.

La Mina de Chuquicamata es la más grande del mundo con una forma elíptica que comprende dimensiones de 4,3 kilómetros de largo, 3 kilómetros de ancho y 800 metros de profundidad.

Su tarea industrial data de 1882, aunque fue en 1910 cuando se refina la construcción del mineral producto de inversiones norteamericanas, alcanzando en algún momento más de 600 mil toneladas de cobre fino al año. Hoy producto de su próximo paso a transformarse en Mina Subterránea, tiene un nivel de producción de unas 350.000 toneladas de cátodos de cobre fino con una pureza de 99,99 por ciento de cobre. También produce molibdeno y otros subproductos, como barros anódicos y ácido sulfúrico.

Como parte de su responsabilidad social, Codelco Chuquicamata, establece acciones de relaciones de confianza permanentes con las comunidades de su entorno, lo que junto a la anticipación y mitigación de impactos sociales de la minería y la ejecución de proyectos comunitarios, permite contribuir en forma significativa al desarrollo de las áreas en que opera.

La gestión de Desarrollo Comunitario de Codelco Chuquicamata reúne el conjunto de acciones orientadas para asegurar el negocio, en armonía y respeto con las comunidades que se encuentran dentro del área de influencia de las actividades productivas de la Corporación. Se trata de acciones que buscan mitigar y compensar los eventuales impactos que provocan las actividades productivas en la comunidad del entorno.

Hoy la División Chuquicamata se aproxima a uno de sus mayores cambios en su historia, cual es transformarse de la mina a Rajo Abierto más grande del mundo a una Mina Subterránea a partir del año 2019. Ello implica grandes desafíos tanto técnico como de gestión.

⁴ Fuente: Fuerza Laboral Minería 2012: Diagnóstico y Desafíos: de la Fundación Chile

2.1. ORGANIZACIÓN.

Chuquicamata es una de las 4 Divisiones que componen la Vicepresidencia de Operaciones Norte de Codelco. Además, están las Divisiones Radomiro Tomic, Ministro Hales y Gabriela Mistral.

Brevemente se describen las unidades organizacionales que la componen, todas ellas lideradas por un Gerencia General.

Línea Sulfuros:

- **Gerencia Mina:** Responsable de realizar la explotación de la Mina Chuquicamata, para la extracción mineral de cobre sulfurado, hasta la salida del proceso de chancado primario.
- **Gerencia Concentración:** Procesa el mineral proveniente del chancado primario de la Mina Chuquicamata, realizando el proceso de beneficio de minerales, hasta obtener un concentrado de cobre, el cual puede ser enviado a la Fundición, procesamiento en División Salvador y/o venta al mercado.
- **Gerencia Fundición y Refinería:** Funde los concentrados propios provenientes de la Gerencia Concentración y concentrados externos, para la obtención de ánodos de cobre y su posterior refinación electrolítica, produce cobre electrorefinados y barro anódico.

Línea Oxidos:

- **Gerencia Extracción y Lixiviación:** Explota los minerales oxidados de la Extensión Norte Mina Sur, realizando además, los procesos de lixiviación, extracción por solventes y electrodeposición.

Planificación:

- **Gerencia de Recursos Mineros y Desarrollo:** Planifica y controla la producción de cobre y subproductos de corto y largo plazo, para cada uno de los procesos mineros y metalúrgicos que constituyen la División.

Servicios:

- **Gerencia Mantenimiento y Servicios:** Presta servicios de mantenimiento y servicios, todos de carácter transversal a la División, tales como: mantenimiento de correas, y transporte de personas entre otros. Además, provee de suministros: agua potable, agua industrial, distribución de energía eléctrica y combustibles.

Staff:

- **Gerencia de Recursos Humanos:** Encargada de realizar y normar las actividades de provisión de personal, realización de planes de desarrollo de las personas y gestión de las relaciones laborales.
- **Gerencia de Sustentabilidad y Asuntos Externos:** Responsable de los temas medioambientales, realiza la planificación y controles asociados al cumplimiento de la normativa ambiental y de emisiones. Lidera el nexo entre la División y la comunidad aledaña a las instalaciones, elaborando planes de mitigación y colaboración.
- **Gerencia de Seguridad Salud Ocupacional:** Lidera, planifica y controla la gestión de seguridad de las personas y la integridad de las instalaciones. Se relaciona con instituciones fiscalizadoras en el ámbito de la seguridad y la salud ocupacional.
- **Gerencia de Proyectos:** Lidera la obtención de ideas, elaboración, construcción, desarrollo, ejecución y puesta en marcha de la cartera de proyectos de la División.
- **Gerencia de Administración:** Lidera la gestión de la División en aspectos de Inversiones y Costos. Realiza el control de gestión en ámbitos de seguridad, producción, costos, inversiones y proyectos. Realiza actividades transaccionales de contraloría y abastecimiento.
- En lo que respecta al proceso de transformación de la División, existen otras dos unidades organizacionales, a saber, **Gerencia de Desarrollo Minería Subterránea**, cuyo rol es asegurar la adecuada y eficiente construcción de la mina subterránea y, por otra parte la **Gerencia de Chuquicamata Futuro**, responsable de la transformación de la empresa, desde el punto de vista de la gestión.

En la Gerencia de Recursos Humanos, está la Dirección de Reclutamiento y Dotaciones, cuyo rol central es conducir del proceso de reclutamiento y selección de todo el personal que ingresa a la División.

3. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A ABORDAR

3.1. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

“El punto de partida es atraer a las mejores personas, los técnicos más calificados y los profesionales más prominente, y otorgarles espacio para crear, innovar y explorar nuevas posibilidades, aprovechar el conocimiento y aplicar todo lo que saben”⁵. Así grafica el profesor Majluf el desafío existente en lo relativo a la atracción y retención del talento.

⁵ Majluf, Los desafíos de la gestión, de los forma a lo sutil, (pg. 35)

En consecuencia, el objetivo central de esta investigación es aportar en mejorar los procesos de reclutamiento de cargos críticos en División Chuquicamata, a través del desarrollo del concepto de **Propuesta de Valor para el Empleado (PVE)**, partiendo por conocer las principales variables que mueven a los profesionales de una industria en pleno desarrollo, a cambiarse de trabajo.

Como resultado se busca diseñar una estrategia para mantener y reclutar profesionales en posiciones críticas para Chuquicamata y mejorar el proceso de reclutamiento. Así también conocer las variables que permiten retener a profesionales.

Se buscará en términos específicos, delinear la Propuesta de Valor para el Empleado (PVE) que se le hace a los profesionales que se busca incorporar a la Empresa.

3.2. ALCANCE

El alcance del estudio esta principalmente en cargos profesionales y vinculados directamente al giro central del negocio y en aquellos vinculados a la geología, planificación minera de corto y largo plazo y, operaciones de Mina, Planta, Fundición y Refinerías. Quedan fuera del estudio el análisis de posiciones de operadores y mantenedores y otro grupo relevante en la minería, como lo es la mano de obra asociada al estudio y posterior construcción de los proyectos mineros, incluirlos implicaría abordar motivaciones de diversos grupos de trabajadores que ampliarían el alcance e impedirían abordar un grupo acostado de posibles conclusiones.

3.3. PREGUNTAS A RESPONDER

Dada la alta rotación observada en la minería y en particular en División Chuquicamata en cargos críticos para de nivel profesional, se hace necesario investigar las principales variables que están detrás de este fenómeno y a partir de ello, generar mecanismos que permita mejorar los procesos de reclutamiento y selección y, posteriormente disponer de los mecanismos que permitan retener a los profesional altamente competentes, manteniéndolos motivados por la propuesta de valor que División Chuquicamata les entrega.

Algunos estudios⁶ indican que lo más valorado al momento de aceptar un trabajo por el 65% de los jóvenes (menos de 31 años) es la oportunidad que ofrece la empresa para el desarrollo de carrera, así como también la reputación de la empresa. En materia de incentivos los más valorado es la capacitación, horas flexibles y los bonos en dinero.

Planteado lo anterior, sí las empresa no son capaces de interpretar esta información y en consecuencia integrar esta información a sus sistemas de recursos humanos, lo más probable es que pierda competitividad en esta materia. Evidentemente, la División Chuquicamata, no es la excepción a este escenario.

⁶ Estudio PWC "Retención y Desarrollo del Capital Humano: Desafíos estratégicos, respuestas tácticas

Algunas de las preguntas claves que debieran estar resueltas o relativamente bien atendidas al final de esta investigación, son principalmente:

- ¿Qué elementos atraen a los profesionales a la División Chuquicamata?
- ¿Qué elementos son distintivos de Chuquicamata?
- ¿Qué elementos retienen a los profesionales?
- ¿Por qué se han retirado profesionales?
- ¿Cuáles son las estrategias de reclutamiento y retención que debería aplicar la División para ser competitiva en estas materias en los próximos años?

4. METODOLOGIA

Dado el tipo de materia que abordará esta investigación se deberá aplicar un enfoque metodológico cualitativo, que permita deducir algunas conclusiones y considerar cursos de acción a partir del estudio del fenómeno observado.

Las principales etapas en la realización del trabajo serán:

- Revisión de elementos conceptuales y estudios respecto a la Gestión de Recursos Humanos y sistemas de reclutamiento en particular.
- Análisis de situación actual interna de la División, se buscará conocer respecto a qué es la empresa hoy, cómo hace sus procesos de reclutamiento y los espacios de mejora que se observan. Adicionalmente, se verán algunos elementos cuantitativos de la compañía.
- El Análisis de información externa, constituye uno de los elementos del estudio. Se revisará información respecto a otras compañías mineras, la visión experta de ejecutivos de la industria. También se revisará información de empresas de otras industrias, fin de conocer que se hace ante un problemática similar en compañías distintas a la industria minera.
- En la etapa anterior, un aspecto relevantes como toma de información es la aplicación de una Encuesta de Salida a un conjunto de profesionales que dejaron la División entre el año 2010 y 2013, y que para la empresa, han sido egreso que no fueron deseables.
- De todas las etapas anteriores, se procederá al análisis e interpretación de resultados, para dar paso a la elaboración conceptual de una Propuesta de Valor para el Empleado, que se deberá tener presente en las contrataciones futuras que hará la empresa.
- Finalmente se cierra el estudio con la elaboración de las principales conclusiones que se pueden obtener. Dichas conclusiones se desprenden por una parte de los

resultados obtenidos en el estudio, como del proceso reflexivo que deja este trabajo en el autor.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1. ASPECTOS GENERALES

En el ciclo de la gestión de recursos humanos (ver Figura 1), probablemente una de las etapas más relevantes dice relación con el reclutamiento de personas (ver Figura II) y paradójicamente es uno de los procesos que menos importancia tiene en las empresa, en términos del tiempo que se le dedica y cómo la alta gerencia se toma el punto. Sí bien un proceso de reclutamiento mal efectuado se puede “corregir” con un despido, se deben asumir los costos de volver a contratar a una personas, junto a los costo ya incurridos y con ello, asumir el efecto que cualquier proceso de despido produce en una unidad organizacional.



Figura 1: Ciclo de la Gestión de recursos humanos



Figura II: Reclutamiento en el ciclo de Gestión de Recursos Humanos

La dinámica de los proceso de reclutamiento de las empresa es una función del comportamiento del mercado del trabajo en un momento determinado. En efecto, el mercado del trabajo o laboral se conforma por las ofertas de trabajo a cargo de instituciones de educación hechas en un determinado lugar y época y por otra parte, por los requerimientos o demanda de los distintos agentes productivos de la economía.

Desde el punto de vista económico el mercado del trabajo puede estar dado por tres posibles escenarios, a saber **alta** oferta de empleos, relativa **igualdad** entre oferta y demanda de empleos o, una **baja** oferta de empleos. Los tres escenarios tienen distintos impactos, tal como se muestra a continuación:

Alta Oferta de Empleos:

- Exceso de oportunidades laborales.
- Los candidatos seleccionan a las organizaciones que les ofrezcan mejores en función de cargos, oportunidades, remuneraciones, beneficios sociales y opciones de desarrollo.
- Aumento de la rotación de personal, dado que los trabajadores se sienten “dueños de la situación”.
- Tiende a aumentar el ausentismo

Oferta igual a la demanda:

- Situación de relativo equilibrio

Baja Oferta de Empleos:

- Los candidatos compiten entre sí para conseguir una vacante, presentan propuestas de salarios más bajos, se ofrecen para cargos inferiores.
- Baja rotación, por temor de aumentar las filas de candidatos desempleados.
- Las personas se vuelven más disciplinadas y procuran no faltar al trabajo.

Cuando se enfrenta un mercado del trabajo altamente competitivo los desafíos para las empresas se ven enfrentadas a desafíos orientados a actuar sobre las causas de la rotación en la empresa y por lo tanto, los ajustes internos deben ir en la línea de:

- Estudiar modificaciones a la política de personal.
- Rediseñar cargos para volverlos más atractivos y retadores.
- Replanteamiento de la remuneración en función al desempeño.

La incorporación de personal a las empresas es según autores la práctica de recursos humanos más relevante⁷, con un personal inadecuado toda la información, incentivo y comunicación del mundo no complementarán su formación para consolidar el aporte de valor que éstos pueden dar. La incorporación considera tres procesos importantes, a saber:

- La ampliación de fuentes de candidatos.
- La contratación de los mejores.
- La orientación hacia el trabajo.

Algunas recomendaciones para ampliar la fuente

- Crear relaciones con fuentes claves de talento, tales como universidad y centros de formación.
- Considerar referencias.
- Utilizar tecnologías como portales laborales o redes sociales disponibles.

Cómo asegurar una adecuada tasa de “reclutamiento” para contratar a los mejores, puede mejorarse teniendo presente algunas de las siguientes recomendaciones:

- Realizar entrevistas con intención de contratar.
- Crear y mostrar la propuesta de valor para el empleado, quizás este es uno de los puntos centrales a momento de reclutar. Mostrar lo que los empleados recibirán a cambio de trabajar en la empresa, crear la marca de la empresa para empleados futuros, anunciar esta marca a los actuales y potenciales empleados.
- Comunicar oportunidades realistas pero atractivas.
- Prestar atención a los problemas personales, tales como aspectos familiares que se puedan atender.

⁷ Ulrich. La propuesta de Valor de los Recursos Humanos, (pg.134)

- Se requiere ser persistente, los mejores candidatos tendrán múltiples ofertas de trabajo.

Por su parte la retención del talento constituye hoy otro gran desafío para la empresa y tiene importancia en todos los niveles de la empresa. Los gerentes o directores senior, con visión y altas competencias tienen una importancia crítica en el éxito de una empresa, por lo que suelen estar solicitados por empresa rivales. Del mismo modo, trabajadores técnicos, operativos son igualmente críticos. Se debe tener presente que la inversión en talento tardan años, muchas veces, en recuperarse⁸.

Herramientas tan simples como averiguar por qué se marchan los empleados talentosos, a través de una Entrevista de Salida entregará información clave para mejorar los procesos de recursos humanos en toda la compañía. Ser honesto en el análisis de esta información será clave para averiguar que podría **haberse hecho de una manera distinta**, para evitar la salida. Sí se observan salidas importantes, de un área en particular se debe investigar las condiciones en dicha área.

5.2. ANTECEDENTES ACTUALES

A lo apretado del mercado se suma hoy el efecto de las nuevas generaciones de trabajadores, en efecto el recambio generacional es hoy uno de los grandes problemas para las empresas. Las preguntas son:

- ¿Cómo se gestiona el conocimiento de las mayores (más de 53 años)?
- Cómo se retiene y motiva a las generaciones intermedias (entre 32 y 53 años)
- Cómo se atrae y forma a las generaciones jóvenes sin morir en el intento (menos de 31 años)

De lo anterior aparece entonces un nuevo desafío, para las organizaciones de hoy:

- Utilizar Métricas y Benchmarks segmentados que permitan conocer y comprender las necesidades de las distintas generaciones.
- Adelantarse a los problemas y no reaccionar.
- Evaluar el involucramiento y aplicar análisis predictivos para la identificación riesgos de retención, por grupo generacional.

Estudios recientes respecto a las generaciones de profesionales más jóvenes indica que para los jóvenes lo que hace más atractivo a un empleador es la oportunidad que éstos dan para progresar en la carrera profesional (ver Figura III). Del mismo modo, a la hora de aceptar un trabajo, los jóvenes lo que más valoran es también la oportunidad de desarrollo profesional (ver Figura IV). En concordancia con lo anterior, los beneficios que más valoran los jóvenes en sus actuales trabajos dicen relación con la capacitación y los horarios flexibles (ver Figura V).

⁸ Ulrich. La propuesta de Valor de los Recursos Humanos, (pg.143)

P: ¿Cuáles de los siguientes temas hacen atractivo a un empleador?

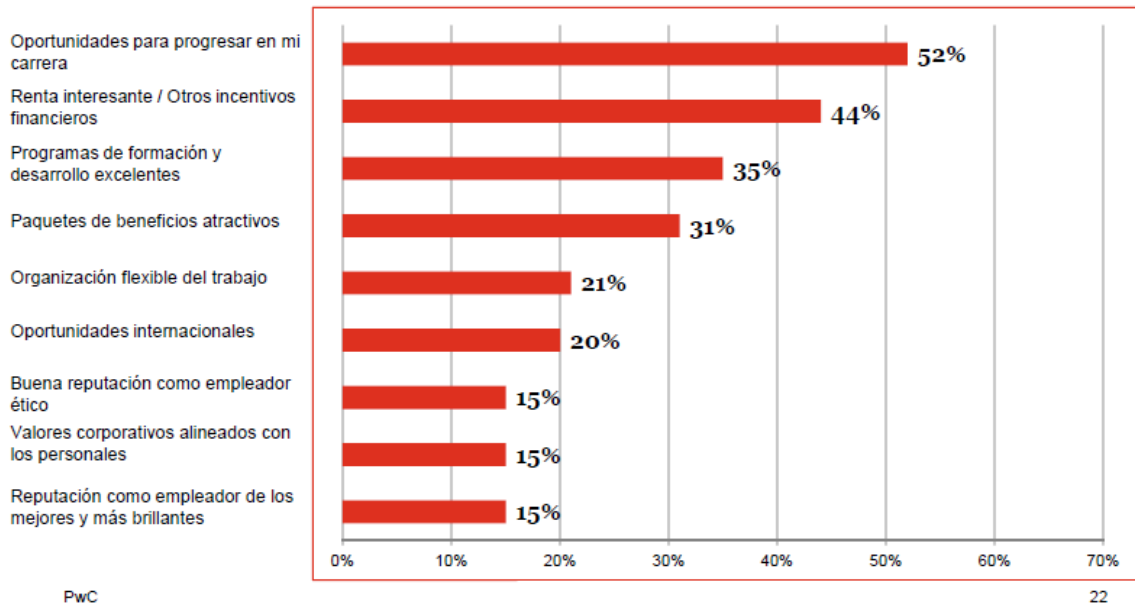


Figura I : Atractivos del Empleador

P: ¿Cuáles de los siguientes factores fue el más importante a la hora de aceptar su trabajo actual?

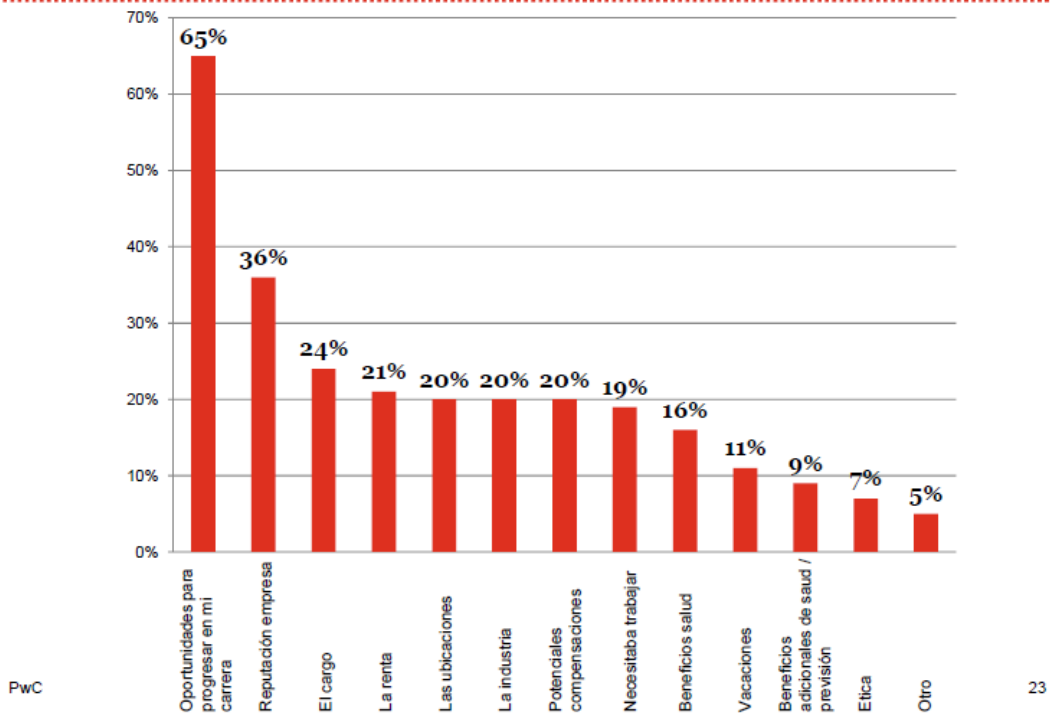


Figura II : Elementos para aceptar trabajo actual

Generaciones Jóvenes (Lo que valoran del empleador)



Fuente: Estudio PWC

Figura III : Elementos que más se valoran del Empleador

6. SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA

6.1. ANÁLISIS CUALITATIVO: CHUQUICAMATA HOY

La División se enfrenta hoy a grandes desafíos, en efecto, con casi 100 años de historia minera, es una empresa que ha venido bajando su nivel de producción desde las 800 mil toneladas de cobre fino, hace casi 10 años, a poco más de las 350 mil TMF Cu en los últimos años. Así entonces, sus prácticas de gestión no se han ido ajustando a la nueva realidad, ello genera espacios donde los nuevos profesionales pueden encontrar algún grado de frustración pues no es posible generar los cambios de gestión con la rapidez que se requiere. Subyacen entonces fuerzas que de alguna manera apuntan a mantener el estatus actual. Esta situación puede ser causa del retiro de algunos profesionales.

No obstante lo anterior, esos mismos elementos pueden ser fuente de motivación para generar los cambios de gestión requeridos, instalar nuevas prácticas de gestión e incrementar fuertemente los niveles de productividad, que se requerirán para cuando comience a operar la Mina Subterránea de la División en 2019.

6.2. MECANISMOS DE RECLUTAMIENTO ACTUAL

Aun cuando hoy el mecanismo de reclutamiento se hace en forma bastante “tradicional”, sí se ha innovado en el último tiempo, en el uso de redes sociales que permiten ampliar la cobertura de candidatos, en búsquedas externas a la División, en este ámbito se ha hecho un uso intensivo de redes sociales, obviando definitivamente las publicaciones en la prensa.

Toda vez que se requiere llenar un posición con algún profesionales específico, se sigue posterior a obtener las autorizaciones pertinentes, la siguiente secuencia de pasos.

- **Diseño de perfil de cargo:** Proceso a través del cual se definen el objetivo de cargo a proveer, las principales funciones a desarrollar, los requisitos de formación y experiencia que requiere el profesional a contratar.
- **Publicación:** Definido el Perfil, se procede a publicar el concurso a través del sitio web de la compañía y vía redes sociales habilitadas para el efecto.
- **Análisis curricular y elaboración de lista de preseleccionados:** Corresponde a una de las actividades más importantes del proceso. Toda vez que acá se hace la primera selección de los antecedentes de los candidatos. De esta etapa aparece una Lista Larga compuesta por todas las personas que cumplen con el perfil. Este listado irá al área donde se desempeñará el profesional, de allí, se emite una Lista Corta, la cual es producto de una minuciosa revisión del Curriculum Vitae de cada persona.
- **Entrevistas Técnica-Personal:** Esta es una de las etapas más relevantes del proceso y corresponde a la etapa que está directamente ligada objetivo de este estudio. Generalmente se entrevista a una total de 4 a 5 persona por cada vacante que se esté buscando. Esta etapa es donde se toma contacto directo con el profesional y en consecuencia, es el momento en que la Empresa debe mostrar cual es la Propuesta de Valor que le hace y así mismo, conocer que está dispuesto a entregar el profesional a la compañía. Se observa un espacio de mejora en esta etapa, en donde la Compañía debería poner más énfasis en la Propuesta de Valor que se le está haciendo al profesional.

Esta etapa concluye con un ranking de 4 ó 5 profesionales citados precedentemente, de ellos los dos primeros pasan a la etapa de exámenes pre-ocupacionales. Las personas seleccionadas son aquellas que han demostrado mayor nivel de afinidad con la Propuesta de Valor que entrega la empresa, en términos de lo que el profesional espera por una parte, y por la otra, lo que la Empresa espera que el profesional entregue.

En **Anexo 1**, se muestra Formato de Entrevista que usa la Comisión Evaluadora de la Empresa a cargo de dicha actividad. Esta instancia la componen 3 a 4 personas generalmente.

- Exámenes psicolaborales y médicos: Las personas que pasan la evaluación en etapa anterior, son enviadas a evaluación psicolaboral y médica, para analizar si hay alguna contraindicación en ambas instancias. De no existir inconveniente se procede a seleccionar a la primera persona del ranking.

6.3. MÉTODOS DE RETENCIÓN

En la actualidad la empresa dispone un mecanismo de retención basada en un “pool de profesionales” con alto potencial en la empresa. En general se trata de profesionales jóvenes que dan cuenta de alrededor del 10% de la dotación de profesionales de la empresa. No necesariamente dicho cuadro está compuesto por profesionales en posiciones críticas, sino más bien por personas que tienen un alto potencial de desarrollo profesional y podrían asumir posiciones de mayor desafío al interior de la compañía.

En general, no se dispone de una política explícita de retención de profesionales y, se tiende más bien a tener acciones reactivas.

6.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO

La División Chuquicamata de Codelco tiene hoy (diciembre 2013) una dotación 6.200 personas distribuidas en 20 ejecutivos, 750 profesionales y una fuerza laboral de 5.430 operadores. El foco de este estudio lo constituyen parte de los 750 supervisores de la empresa, en particular el comportamiento de los grupos más jóvenes y los profesionales de alto nivel de especialización. Todos ellos constituyen un grupo de los llamados cargo críticos para la empresa, sumando aproximadamente unas 100 personas.

Distribución Profesionales (N = 745)

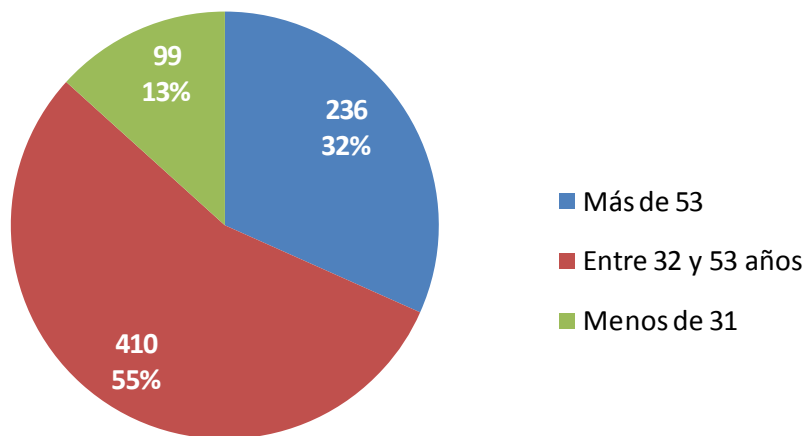


Figura IV : Distribución de profesionales por edad

6.5. ANÁLISIS DE SITUACION ACTUAL: DATOS EMPÍRICOS DE LA DIVISIÓN

Durante la presente investigación se tomarán dos fuentes como información empíricas de la División. La primera dice relación con datos recopilados desde el interior de la empresa a inicios de 2013, a través de una encuesta y la segunda, corresponde a la aplicación de una encuesta de salida aplicada a una muestra de 40 profesionales retirados entre los años 2010 y 2013 de un total de 70 personas que egresaron de la empresa en el mismo período.

ENCUESTA INTERNA

El presente análisis exploratorio se realizado entre febrero y marzo de 2013 a trabajadores rol B y rol A con contrato indefinidos firmados antes y después de enero del año 2010, en la División Chuquicamata. Fecha en la cual se hizo cambio de modalidad en las condiciones contractuales.

Los principales resultados dicen relación con lo siguiente:

Respecto a lo que significa trabajar en la División Chuquicamata, es evaluado positivamente por los entrevistados. Se señala que trabajar en la División Chuquicamata es un orgullo, un privilegio y una responsabilidad, en tanto la empresa es percibida como la principal empresa estatal del país. De este modo, trabajar en Codelco Chuquicamata se asocia potentemente a prestigio laboral. Expresiones como las siguientes, grafican la idea:

“...esta es la empresa más importante. Para mí es un orgullo trabajar acá...”

“...históricamente Codelco Chuqui ha sido la empresa más importante...”

“...siento una responsabilidad con el país...”

Adicionalmente, se percibe (transversalmente) estabilidad laboral, lo cual es valorado por todos los entrevistados.

Al indagar sobre otros aspectos positivos de trabajar en la División, se señala que es un muy buen lugar para aprender:

“...es una excelente escuela...”

Hay cierto grado de exposición e interacción con otras personas en un buen ambiente laboral (mencionado consensualmente aunque con menor fuerza):

“...te puedes mostrar...”

Dadas condiciones de contratación de enero de 2010, algunos profesionales ven un desmedro respecto a sus colegas, contratados anteriormente. Se ven instados a buscar nuevos horizontes, luego, de haber ganado prestigio trabajando en Codelco Chuquicamata. De este modo, se identifica que los trabajadores más proclives a emigrar de la División son aquellos que ya poseen cierta experiencia:

“...existe una clara conciencia de que trabajar en Codelco (Chuquicamata) da prestigio. Por lo tanto, no debe sorprender a nadie de que el trabajador (especialmente profesionales) otorguen 'prestigio' a su currículum y piensen en emigrar...”

APLICACIÓN ENCUESTA DE SALIDA

Como parte de este trabajo se aplicó una encuesta de salida a 40 profesionales que dejaron la División entre enero de 2010 y diciembre de 2013. El objetivo fue entender las razones de por qué se retiraron estas personas, toda vez que eran parte de la población de interés de la división que no se retiraron.

Las dimensiones exploradas en la encuesta son las que se indican a continuación. En ANEXO II, se muestra formato de encuesta aplicada.

- Motivo del retiro
- Opinión acerca del cargo que ocupaba en la organización
- Opinión sobre los beneficios sociales
- Opinión de su remuneración
- Opinión sobre las relaciones humanas existentes área de trabajo
- Opinión de las oportunidades de progreso que se le brindaron

Para efectos de determinar la muestra se consideraron las renunciaciones observadas en el periodo 2010 – 2013, las cuales ascendieron a un total de 359, pero las que son motivo de interés son sólo 77. Se excluyeron para este efecto todos los egresos aplicados producto de un incentivo especial al egreso, donde se busca el retiro de grupos focalizados de profesionales.

En el cuadro siguiente se muestra el total (77) renunciaciones, correspondientes aquellas que fueron foco de estudio, de ellas se observa que más de la mitad de las personas contestaron la encuesta realizada.

	Renunciaciones totales	Respuestas
Menos de 31	12	9
32 a 52	62	26
Más de 53	3	3
	77	38

Tabla 1: Respuestas encuesta de salida

En las figuras siguientes se muestran los gráficos con los principales resultados de la aplicación. Cabe mencionar que fue interesante constatar el nivel de “entusiasmo” que mostraron algunos profesionales por el interés demostrado por Chuquicamata, por saber porque se habían retirado.

Universo de datos obtenidos

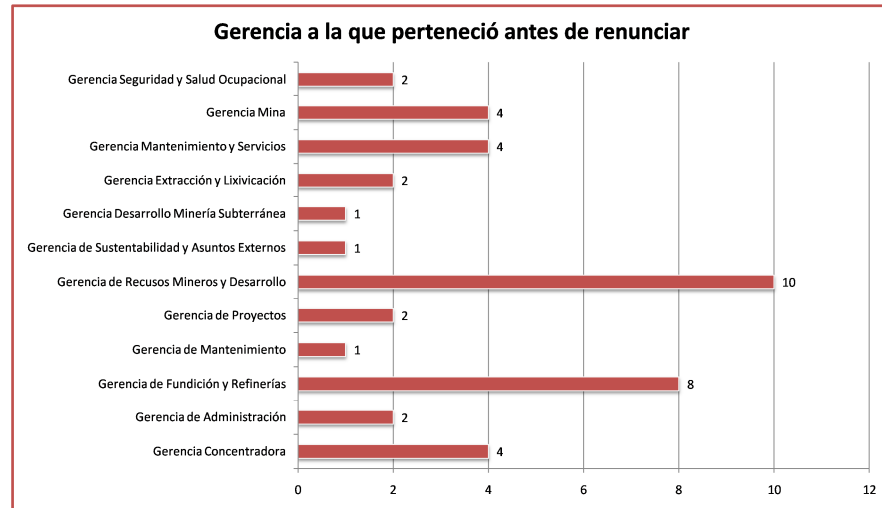


Figura V : Información renuncias por Gerencia

Razones para presentar la renuncia voluntaria



Figura VI : Razones determinantes para el retiro

Razones para presentar la renuncia voluntaria



Figura VII : Razones muy determinantes para el retiro

Menores de 32 años

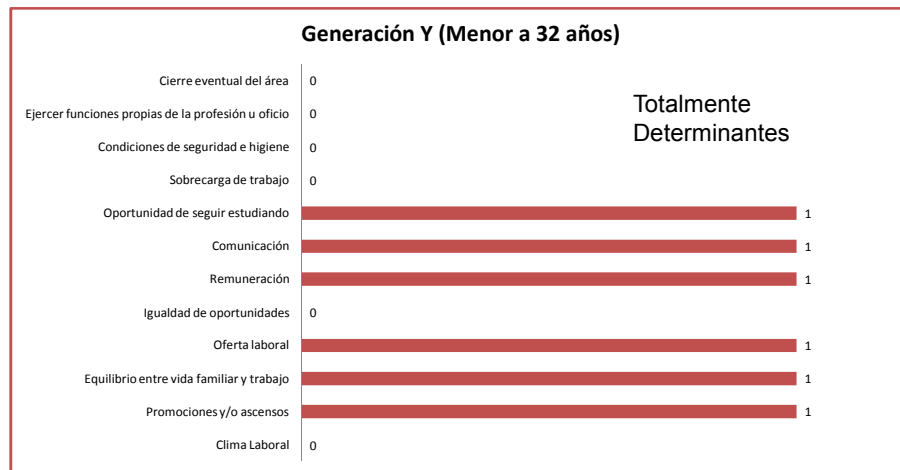


Figura VIII : Razones determinantes en menores de 32 años.

Menores de 32 años

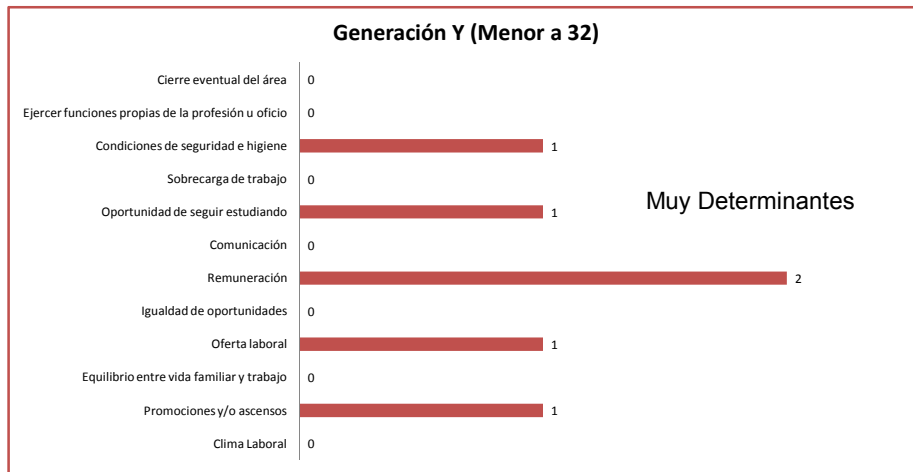


Figura IX : Razones muy determinantes en menores de 32 años

6.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación al análisis de información interna, se observa un alto nivel de pertenencia hacia la empresa, se evidencia alta valoración de Chuquicamata como empresa estatal. Da prestigio trabajar en ella y entrega estabilidad laboral, probablemente dicha apreciación está marcada por una alta permanencia ya en la empresa, por parte de las personas que contestaron. No obstante, aparece una luz de advertencia en aquellos profesionales contratados después de enero de 2010, con condiciones de remuneraciones distintas. Allí se observa una tendencia a eventualmente tomar un poco de experiencia en la Empresa y luego dejarla.

En relación a los resultados de la Encuesta de Salida se observa que las áreas donde más profesionales se han retirado es Gerencia de Recursos Mineros y Desarrollo por una parte, y por la otra, Gerencia de Fundición y Refinerías. Ambas críticas para el negocio minero de Chuquicamata, la primera porque es la responsable de la planificación minero-metalúrgica de corto y mediano plazo en la empresa, y la segunda, porque es la responsable de la elaboración del producto final de la empresa.

Las tres variables centrales que explicarían el retiro de los profesionales son:

- Clima laboral
- Promociones y ascensos
- Equilibrio entre vida laboral y vida familia

Sí se hace un foco especial en los profesionales menores de 32 años las variables determinantes en su retiro son:

- Oportunidad para seguir estudiando.
- Comunicaciones
- Remuneraciones
- Promociones y ascensos
- Equilibrio entre vida laboral y vida familia

Estos elementos volverán a estar presente cuando se estructure la Propuesta de Valor para el Empleado (PVE) de Chuquicamata hacia el final de esta investigación.

7. LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN EXTERNA

7.1. ANTECEDENTES DE OTRAS EMPRESAS MINERAS

Una revisión a las políticas de las otras Divisiones de Codelco y algunas Empresa mineras privadas, plantean que no hay grandes diferencias en las políticas de reclutamiento, selección y posterior retención de profesionales en posiciones críticas. Del mismo modo, no se advierte con nitidez una PVE en la industria minera. A modo de ilustración se presentan algunos aspectos específicos:

- Respecto al tipo y fuentes de reclutamiento éstas tienden a ser internas, para dar desarrollo y oportunidades a profesionales propios, pero en muchos casos por tratarse cargos específicos prevalecen las fuentes externas.
- Las principales fuentes externas son convenios con Universidades, en el caso de profesionales jóvenes y también búsquedas a través de empresas consultoras y ahora último, con un aumento importante en el uso de redes sociales de profesionales, como linkedin y otros portales. No se observa un alto número de uso en Head Hunter.
- La rotaciones de profesionales, constituye un problema relativamente general en todas las empresa consultadas, se reconoce como un problema generalizado en la industria, con el cual se tiene que lidiar y contrarrestar con planes de retención no generalizados, sino más bien focalizados en aquellos profesionales que las empresas han detectado que no es bueno que “se retiren”. Se estima una rotación del 10% para profesionales.
- Las principales razones que explican las renunciaciones en otras empresas en posiciones críticas dicen relación con:
 - a) Dejar la empresa para ir a otras compañías que le ofrecen puestos con mayores responsabilidades.
 - b) Indefiniciones organizacionales, percepción de inequidad interna.
 - c) Falta de desarrollo profesional, desafíos laborales, cambio de calidad de vida (emigrar a otra ciudad) y razones económicas.

- Las principales medidas de retención son:
 - a) Aumento de remuneraciones (promociones y/o ascenso)
 - b) Clima laboral
 - c) Condiciones de seguridad e higiene
 - d) Becas o aporte para estudios
 - e) Programas de talentos
 - f) Entrenamiento experiencial

Mención especial tiene considerar como elemento de retención las condiciones de seguridad e higiene, en efecto, se trata de mantener estándares sobre la industria, para que al momento que un trabajador tenga que decidir si se queda o se va, sea este uno de los factores que ayudan a la retención

A modo de síntesis, las principales medidas para retener personal crítico es el diseño de carrera profesional (movilidad en distintas operaciones), identificación de cuadros de talento, pasantías en el extranjero, reajustes especiales, cursos que apuntan a mejorar competencias.

7.2. LA MIRADA DE UN EXPERTO

Durante el desarrollo de esta tesis se ha podido contar con la mirada de Nelson Pizarro Contador, actual Gerente General de Minera Caserones, en la III región del país. Pizarro cuenta con más de 40 años en la industria minera del cobre. De esa entrevista se han podido extraer importantes conclusiones, que sin duda son elementos relevantes para conceptualizar la propuesta de valor para la División Chuquicamata.

Se plantea la existencia de dimensiones que se deben tener presente al momento seleccionar a un profesional.

- a. **Calidad Profesional:** En esto no debería haber cambios respecto a lo que se ha venido haciendo tradicionalmente, pues se debe buscar la excelencia profesional. Esto es:
 - Conocimiento (Currículo académico, notas, etc.)
 - Capacidades analíticas
 - Juicio profesional
 - Habilidades de comunicación oral y escrita
 - Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo
 - Perseverancia
 - Manejo del Inglés
 - Capacidad de aprendizaje

- b. **Actitud frente al trabajo:** Considerando que la sociedad chilena ha cambiado significativamente en relación a las expectativas, actitud frente al trabajo, satisfactorios y estilos de vida que hoy tiene los jóvenes, se requiere determinar con mucha claridad si la persona “encaja” con la empresa, su estilo gerencial y de supervisión, con el puesto de trabajo y sus condiciones en términos de horarios, lugar y jornadas. Si el proyecto de vida del postulante es consistente con lo que la compañía requiere de la persona, entonces se puede estar frente a una relación laboral.
- c. **Actitud frente al estilo de supervisión de la empresa:** la empresa tiene un estilo de supervisión marcado, tiene una forma de ser. Hoy en día los jóvenes quieren un trato especial (disciplina, libertad para pensar y actuar, flexibilidad en horarios y jornadas) que no siempre la empresa puede dárselos, luego, debe tenerse muy presente si hay “encaje” entre la forma de ser de los profesionales y el estilo imperante en la empresa.
- d. **Expectativas y su realismo:** Se deben explorar los intereses de las personas en relación a su carrera profesional en la empresa. ¿Quieren aprender?, ¿Quieren subir rápido? ¿Están dispuestas a esforzarse para lograrlo? y cómo estas preguntas se compatibilizan con el sistema de compensaciones, las personas las aceptará. Nótese que el sistema de compensaciones es parte del cómo es la empresa.
- e. **Actitud frente a la vida en el trabajo:** vivir en campamentos, capacidad para compartir más allá de las horas de trabajo, situación familiar respecto a la pareja, los hijos. Podrán los profesionales adecuarse a ese sistema de vida constituye una variable central a tener presente antes de sentenciar una relación laboral.

Por su parte, a los elementos que las empresas deben tener presente, los potenciales profesionales de una empresa también buscan algunas cosas específicas. En efecto, se relevan tres dimensiones. A saber:

- a. **Condiciones:** Se esperan un buen estándar en términos de calidad de vida. Entiéndase tipo de jornada, sistemas de turnos y disponibilidad de viajes a los lugares de residencia de los profesionales. Se busca tiempo libre dedicado a la personas, capacitación en términos de estar con la sensación de progreso profesional y desarrollo al interior de la empresa. Más responsabilidad implica más estatus y mayor remuneración.
- b. **Trato profesional y respetuoso:** los profesionales están requiriendo en forma sostenida un trato con mayor respeto, más explicaciones acerca del devenir de la empresa y una comunicación más personalizada. La gerencia y la supervisión deben prepararse para este requerimiento.
- c. **Libertad para pensar, proponer y actuar:** El profesional busca un ambiente que le permita desarrollar su iniciativa y capacidad de implementar.

Todo lo anterior se puede sintetizar en dos grandes desafíos para las empresas, por una parte la Administración tiene la necesidad de **Hacer atractiva a la Empresa** para los potenciales miembros de ella y, por otra, debe **Seleccionar a personas que “encajan” bien en la compañía.** No hacerlo, implica un riesgo importante en el no cumplimiento de las expectativas de la organización, ni las del profesional seleccionado.

En síntesis los desafíos de retención son posibilidades de crecimiento profesional, de desarrollo, de disponer de un ambiente de trabajo agradable e inclusivo y mejores condiciones de jornada y viajes al lugar de residencia.

7.3. ANTECEDENTES DE OTRAS INDUSTRIAS

Durante el desarrollo de esta investigación se ha recopilado información de prácticas observadas en otras industrias, algunas muy distintas a la minería. Allí se identifican prácticas un tanto más evolucionadas en sus Propuestas de Valor, aun cuando las dimensiones pueden ser las mismas. Esto es, hacerse cargo de temas de calidad de vida y desarrollo profesional principalmente entre otros.

La **importancia del balance vida/trabajo** ha hecho que cada vez más empresas empleen algún tipo de esquema de trabajo flexible, por ejemplo Coca Cola, dispone de un Programa de Vida Balanceada. Este programa le brinda al empleado un abanico de posibilidades dentro de su oferta de valor, la cual se expresa a través de diversos instrumentos, tales como:

- Post natal flexible para madres y padres
- Horario flexible
- Subsidio de gimnasio
- Subsidio de guardería para los hijos
- Jornadas de visita de los hijos al trabajo de los padres
- Regalo de cumpleaños,
- Días libres para la realización de tareas personales
- Desayunos con líderes y RRHH

Lo anterior ha logrado que los empleados se identifiquen más con la empresa y tengan mayor motivación con el trabajo.

La necesidad de encontrar **sentido a través del trabajo**, ha incentivado avanzar en la dimensión de voluntariado en las empresas, entendido este voluntariado como **herramienta de sentido de pertenencia, compromiso con la empresa y con las comunidades en donde están presentes.** Carrefour Argentina, fortalecen el compromiso con las comunidades donde está presente a través del programa de voluntariado corporativo, por medio del cual sus colaboradores son designados embajadores de todas las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que llevan adelante en todo el país. Hoy disponen de más de 18.000 colaboradores en la actualidad.

El agotamiento y estrés de trabajadores, y su consecuente baja en productividad, ha motivado la implementación de **períodos sabáticos formales**. Por ejemplo, **INTEL** otorga desde su fundación en 1969, períodos sabáticos a sus trabajadores. Cada siete años cada uno de los empleados locales que trabajan full-time califican para tomar ocho semanas de descanso con paga completa y beneficios (adicionales a sus vacaciones regulares). A aquellos empleados que toman el sabático se les incentiva a no mirar sus correos o revisar asuntos laborales de manera que tengan un tiempo efectivo de descanso.

Por su parte PWC, lanzó un programa piloto de año sabático para sus empleados, en este se ofrece dos tipos de períodos sabáticos: uno para crecimiento personal y desarrollo y otro para servicios sociales. Ambos duran un mínimo tres meses a un máximo de seis meses. A cambio, los trabajadores se tienen que comprometer a quedarse al menos un año en la empresa luego de su regreso. El tiempo sabático puede solicitarse desde el segundo año en la empresa.

Algunas empresas formalizan planes de movilidad, según las ambiciones de internacionalización y desarrollo global que éstas tengan, en este caso la **exposición global es una palanca para el desarrollo profesional**. En Samsung Electronic se les ofrece a los profesionales mejor evaluados, pasantías en la sede de la compañía en Corea durante seis meses o un año. En los últimos dos años, 12 trabajadores en los niveles medio y superior han tenido esta oportunidad.

La compañía también ofrece un programa de becas mundial a los empleados con al menos dos años de experiencia probada (en Samsung) y hasta ocho años de experiencia laboral en general. Además de esto, la compañía también ofrece rotación de puestos entre las oficinas de ventas y la casa matriz, donde los profesionales pueden aprender acerca de perfiles de trabajo, gestión de productos y procesos claves. Este sistema también está disponible para profesionales senior, jefes de sucursales y gerentes.

Por su parte en empresas mineras también se observan algunas prácticas interesantes, la Minera Rio Tinto está trabajando en un programa de **“Employee Value Commitment”** que atiende las necesidades de los nuevos profesionales que entran a la fuerza laboral:

- Ofrece beneficios no lucrativos, tales como descansos, tiempo fuera del trabajo y Permisos parentales de cuatro meses y medio.
- Define un desarrollo profesional basado en trabajos desafiantes y oportunidades de formación y crecimiento, por ejemplo a través de programas de rotación global

Mineras globales buscan retener a través del desarrollo de habilidades y uso de movilidad, por ejemplo, BHP Billiton desarrolló un Modelo de Liderazgo para guiar desarrollo de empleados, dispone de programas deliberados de movilidad para asegurar exposición global a culturas. En índice de rotación laboral se redujo en 2010 a 8,9%, desde 15,5% en 2009.

En tanto, Barrick dispone de un Programa Global de Planificación de la Sucesión que contempla un Programa de movilidad extranjera en elementos técnicos, liderazgo y gestión focalizado en seguridad y reforzamiento a gerentes y supervisores

7.4. DISCUSIÓN DE LEVANTAMIENTO EXTERNO

Se han presentado tres miradas. Lo existente en otras empresas mineras, la mirada de un experto en minería nacional y una breve incursión en lo que ocurre en otras industrias, muy distinta a la industria del cobre. A modo de balance es factible relevar algunos aspectos. En efecto, se observa que en general en otras empresas mineras no se releva una Propuesta de Valor al Empleado como una herramienta de gestión de uso permanente, aun cuando los mecanismos utilizados son relativamente comunes en la industria, variando probablemente los énfasis. Así entonces, mientras en otras empresa se valoran aspectos de mayor responsabilidad en los cargo, la equidad interna y el desarrollo profesional, no deja de llamar la atención que en la División aparezcan otros elementos tales como clima laboral y compatibilización entre vida laboral y familiar.

También en la visión experta se rescata la necesidad considerar al momento de formular una Propuesta de Valor al Empleado la cultura de la empresa, su estilo de supervisión, sus condiciones geográficas. Ello determinará el tipo de PVE que se pueda formular.

Así también, se releva el punto que en otras industrias existen concepto de PVE más desarrollados, mostrando de alguna manera que la industria minera suele ser menos innovadora en estas materias o mostrarse más conservadora. Ello representa hasta cierta medida una suerte de contradicción, pues siendo la minería y en particular la gran minería un área donde siempre se ha buscado la innovación, esta parece estar centrada en los aspectos técnicos y no precisamente en temas de gestión.

8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

8.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Para construir una Propuesta de Valor (PV) para la División, primero se buscará una definición de lo se va a entender por ella en la empresa. Se han podido identificar varias definiciones. A continuación se esbozan tres definiciones:

- Es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Implica una selección precisa de los elementos generadores de valor para hacer una propuesta óptimamente valiosa de cada a los empleados. **Es una herramienta que nos permite identificar el conjunto de atributos que el mercado laboral y los actuales empleados valoran y que una organización puede entregar.**
- Es la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forma parte de la empresa, desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación. Indica lo bien que la

empresa satisface las necesidades de la gente, sus expectativas y aún sus sueños.

- La PVE incluye acciones que van desde el salario y los beneficios hasta incentivos por desempeño, debe transmitir lo que la organización quiere y espera de sus empleados, así como lo que les ofrece a cambio, explica Luis Etchenique, profesor de la Universidad de Palermo. Considera que “se han vuelto un factor diferencial y, en muchas situaciones, una clara ventaja competitiva para las organizaciones”.

La bibliografía indica que la PVE que se construya debería tener, a lo menos tres características:

- Debe ser real.
- Debe tener un elemento distintivo (por ejemplo, la historia de la División Chuquicamata).
- Debería tener tres a cuatro elementos como componentes base.

Se propone a continuación la siguiente definición para la Propuesta de Valor de la División Chuquicamata:

Definición: La Propuesta de Valor al Empresa (**PVE**) de la División Chuquicamata, Constituye una oferta para todos los profesionales de la Empresa, conformada por elementos tangibles e intangibles que la Empresa puede entregar, tal que logra establecer una atracción permanente a ser parte de la División y constituye un “motivador” para quienes hoy están fuera de la Empresa y les gustaría pertenecer a ella. Contiene elementos que no son fáciles de reproducir por otras empresas.

No obstante lo anterior, es interesante y central entender por qué la División requiere una PVE. Razones abundan, las más relevantes hoy serían:

- La nueva realidad determinada por factores económicos, culturales y demográficos hacen que existan mayores necesidades por atraer y retener profesionales.
- En general existe una tendencia a menores niveles de desempleo
- Necesidad de incrementar los niveles de productividad, implica potenciar la fuerza de trabajo
- Convivencia de tres generaciones en las empresa, entre ellas, una generación joven irrumpiendo, que se caracteriza porque:
 - Evalúan a sus empleadores tal como el empleador los evalúa a ellos.
 - Nada es para siempre.
 - Necesitan que su trabajo tenga sentido y disfrutar lo que hacen (“pasarlos bien”).
- Una PVE constituye un elemento diferenciador de la empresa.
- Las personas talentosas quieren que su trabajo sea apasionante y que la función que realicen los entusiasme y los enriquezca profesionalmente.

Claramente ha quedado atrás la idea de una generación atrás, donde un profesional buscaba tener una carrera en una única empresa, asegurar su estabilidad para él y su familia. Ingresar a una empresa, hacer bien el trabajo y ascender paso a paso hasta llegar a su auge profesional en un cargo ejecutivo alrededor de los 50 ó 60 años de edad.

Hoy una carrera es distinta, las personas talentosas quieren mucho dinero y todas las prerrogativas. Más importante aún, quieren que el trabajo sea apasionante y que los entusiasme; quieren sentirse enriquecidos por las oportunidades e inspirados por los líderes de la empresa, la profundidad de su gerencia y su sentido de misión. Si estos elementos no están entonces, prefieren irse de la empresa.

Si se logra disponer de una buena PVE se puede **atraer** a los profesionales. Ellos querrán trabajar con la empresa. La marca “Chuqui” generará impacto positivo en los potenciales candidatos, y por tanto, existe mayor capacidad para atraer el talento a la organización. Se logrará **retener** a los profesionales. Ellos deberían sentirse satisfechos y motivados, ya que obtienen de la organización lo que necesitan, por lo que disminuye la rotación. Su motivación está en permanecer, luego, se requiere claridad en cuanto a la oferta de valor que se hará. Con todo esto, debería generarse el **compromiso** base, que lleve a establecer un Contrato Psicológico sostenido en gran parte sobre elementos intangibles. Los profesionales se sentirán parte de un equipo y se identificarán con la cultura de la empresa. Este compromiso está por sobre los elementos de remuneraciones y beneficios.

La metodología⁹ indica disponer de algunas preguntas o atender puntos específicos para estructurar la Propuesta de Valor. A continuación se exponen estas preguntas y/o puntos guía:

Aspectos internos:

- Lo primero es analizar lo que la empresa ofrece a sus profesionales.
- Saber sí lo que se ofrece, se ajusta a lo que requieren los trabajadores.
- ¿Cuáles son los elementos que retienen a los profesionales en la División, según su propia mirada?
- ¿Cómo se aumenta el compromiso de las personas?
- ¿Qué elementos han provocado la salida de algunos profesionales?

Elementos externos:

- ¿Qué elementos atraen a los profesionales a la División?
- ¿Qué aspectos se perciben como valor diferencial de la empresa?

⁹ Construyendo una propuesta de valor a la medida de los nuevos talentos, PWC, Junio 2011.

Las respuestas que se den a las preguntas anteriores, constituirán el insumo básico para armar la PVE de Chuquicamata.

En los **aspectos internos**, el análisis parte de lo que es Chuquicamata en la industria minera. En efecto,

- Trabajar en Chuquicamata implica hacerlo en una empresa con una historia cercana a los cien años en minería de cobre. Ello le da características de una empresa icono en la minería mundial.
- Disponer del prestigio profesional que significa trabajar en la Mina a Rajo Abierto, más grande del mundo.
- Conlleva trabajar en una empresa estatal, donde cada dólar de utilidad que se logra va en directo beneficio del desarrollo para el país.
- Implica incorporarse a una empresa que, por su nivel de magnitud y complejidad, conlleva desafíos importantes para los profesionales.
- Ser protagonista o participar en una de las mayores transformaciones que se pueden observar en minería, tal es, transformar la mina de Cu a rajo abierto más grande del mundo en una mina subterránea hacia el año 2019.

Las características anteriores son parte de un “Activo Intangible Organizacional” que tienes la División y que no puede estar ausente en la Propuesta de Valor que ésta haga a los profesionales que desea invitar a incorporarse a ella.

Por su parte, hoy la Empresa ofrece amplias posibilidades de desarrollo profesional dada la gran cantidad de áreas que dispone y los desafíos en gestión que se deben desarrollar.

En relación a lo que ven las personas internamente, tal como planteo en puntos anteriores de esta tesis, se observa:

- Trabajar en la División Chuquicamata es un orgullo, un privilegio y una responsabilidad, en tanto Chuquicamata es percibida como la principal empresa estatal del país. De este modo, trabajar en CODELCO Chuquicamata se asocia potentemente a prestigio laboral.
- Se percibe estabilidad laboral.
- Es un buen lugar para aprender, aun cuando después se trabaje en otra parte.
- Existe exposición para mostrar resultados y un buen ambiente para trabajar.

En los aspectos internos se pudo agregar también las variables que han explicado la salida de algunos profesionales. Estas deberían ser incorporadas dentro de la Propuesta de Valor, no hacerlo implicaría una “ceguera organizacional” toda vez que éstos ha sido recogidos de los propios profesionales. Antes, en esta tesis, se estableció que las principales variables que han explicado las renunciadas de un conjunto de profesionales relevantes, dicen relación con:

- Clima laboral existente
- Sistema de promociones y ascensos
- Equilibrio entre vida laboral y vida familia.

Si se hace un foco especial en los profesionales menores de 32 años, se incorporan la siguientes variables:

- Oportunidad para seguir estudiando.
- Sistema de Comunicaciones
- Sistema de promociones y ascensos.

Relativo a los **aspectos externos**, particularmente, aquellos elementos que atraer hoy a los profesionales se identifican principalmente los aspectos que se indican. Estos han sido tomados en términos genéricos de las entrevistas realizadas a los profesionales que ingresan durante el año 2014 al Programa de Graduados de CODELCO ¹⁰.

- Lo que más valoran los profesionales al ingresar al Programa de Graduados de Codelco, es trabajar en primer lugar, en la industria de la minería y, en segundo término, en una organización del estado y sentir que su aporte va más allá que el beneficio para la organización, vale decir, es un aporte hacia el país.
- Lo anterior, constituye un elemento diferenciador respecto a lo que se puede obtener al trabajar en otras Empresa Mineras.
- Les interesa además, participar de un proceso de formación, aprendizaje y desempeño laboral estructurado en el cual, destacan la existencia de mentores y pasantías.
- Particularmente sobre la División Chuquicamata, refieren que es atractivo trabajar en la División más grande Codelco, sienten que su aprendizaje será mayor. Más aún considerando el actual desafío de la empresa de pasar de una operación a rajo abierto a una mina subterránea. Existe un interés particular por ser parte de ese cambio.

Con todo lo anterior, surge la pregunta ¿Cómo estructurar la Propuesta de Valor?. Los elementos metodológicos indican atender tres componentes. El primero es respecto a identidad, un segundo elemento es atender lo que se ofrece, a fin apuntar a un elementos diferenciador y en tercer término, relevar lo que los profesionales desean. Se complementa este punto con el análisis de los aspectos internos y externos discutidos precedentemente.

- **Identidad de la Empresa**, implica mostrar los principales atributos respecto a lo que es la División Chuquicamata en la industria minera.
- En relación a lo que ofrece la empresa se toman tres atributos, esto son: **Desarrollo Profesional**, **Compensación competitiva** y **Calidad de vida**.

¹⁰ Plan que incorpora a profesionales jóvenes con menos de 2 años de experiencia laboral.

Los cuatros atributos definidos precedentemente son producto del análisis previo. Para cada uno de ellos, se puede constatar que hoy existen en la empresa elementos componentes en cada uno de ellos. Sin embargo, también se puede constatar que hay otros elementos que no están presentes en la actual PVE que dispone la División Chuquicamata. Estos últimos emanan de lo que se ha observado en otras empresas de la industria e incluso de lo observado en otras industrias.

Las ideas complementarias a lo que hoy existe, se basan en la necesidad de proponer algunas ideas que van más allá de lo que se hace tradicionalmente en la Industria Minera. En otros términos la propuesta busca plantear ideas que generen la discusión en una industria que parece más bien “conservadora” en sus formas de “propuesta de valor” sí se compara con lo que ocurre en otras industria. Generar un punto de discusión sobre cómo avanzar en propuestas más agresivas es un punto central en esta tesis. Plantear un punto provocador es parte de ello.

En la Tabla 2, se han recopilado los conceptos que hoy son parte de la PVE que existen en la División y que ordenados de una forma específica y debidamente relevados pueden formar parte de la PVE de la empresa. Adicionalmente, se han agregados aquellos aspectos que se han observados en otras empresa mineras o en otras industrias y que es factible de estudiar para Chuquicamata.

Elementos de la PVE

Atributo de la PV	Elemento de la PV	Evidencia
Identidad de Empresa	Vigentes: <ul style="list-style-type: none"> - Historia de Chuquicamata en la minería nacional y mundial. - Chuquicamata referente de minería a Rajo Abierto. - El trabajo aporta al desarrollo del país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operación con 100 años de actividad en la Industria Minera. - Codelco Empresa Estatal.
Desarrollo Profesional	Vigentes: <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de cuadro de Profesionales de Alto Desempeño. - Diversidad y riqueza de oportunidades de carrera, dada la existencia de múltiples procesos. - Reconocimiento formal. - Reconocimiento de la marca “chuqui” al transferirse (empleabilidad) 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales jóvenes con proyectos específicos asignados y monitoreados directamente por Gerente General. - Evaluación anual de desempeño.
	Elementos a estudiar: <ul style="list-style-type: none"> - Generar instancias formales 	

	de participación para profesionales jóvenes.	
Compensación competitiva	Vigentes: - Compensación conforme a mercado.	- Estudio anual de remuneraciones
	Elementos a estudiar: - Establecer beneficios flexibles según necesidades individuales	
Calidad de vida	Vigentes: - Balance entre vida y trabajo	- Cercanía entre lugar de trabajo y residencia.
	Elementos a estudiar: - Horarios flexibles y mecanismos para trabajar a distancia - Incorporar períodos sabáticos formales.	

Tabla 2: Componentes PVE.

De lo anterior se puede deducir que la División cuenta con un conjunto de elementos para armar su PVE en sus 4 atributos. Estos están presentes en los instrumentos de gestión vigentes en la empresa (políticas de desarrollo, estructura de remuneraciones y beneficios entre otros). No obstante ello, de lo visto en otras empresas y otras industrias, se puede tomar algunos elementos adicionales que pueden enriquecer lo que actualmente existe. Se han considerado estas líneas y no otras, básicamente por dos razones. La primera, porque se ha concluido que la Empresa tiene gran parte de los elementos base y sólo requerirían de un ordenamiento interno y fortalecer fuertemente el proceso de difusión y socialización de la PVE tanto interna, como externamente.

Sin embargo, sí se requiere relevar el concepto de PVE de tal manera que este sea un Instrumento de Gestión en el proceso de reclutamiento y retención

De todo lo observado, se agregarán elementos complementarios, para enriquecer la PVE. Estos son:

- Generar instancias formales de participación para profesionales jóvenes.
- Establecer beneficios flexibles según necesidades individuales
- Establecer horarios flexibles y mecanismos para trabajar a distancia.
- Incorporar períodos sabáticos formales.

A continuación se presenta breve descripción con los antecedentes más relevantes de los elementos propuestos para la PVE de la empresa.

Iniciativa	Generar instancias formales de participación para profesionales jóvenes	
Descripción		
<p>Establecer formalmente que todos los profesionales que se integran a la División conformen durante su primer años de permanencia, a los menos, uno o dos equipos de trabajo, para resolver problemas o proyectos específicos, donde hayan profesionales de distintos niveles de experiencia tal que le indiquen a los nuevos integrantes , los distintos códigos bajo los cuales se maneja la empresa, se propicie la colaboración y la integración y, en consecuencia puedan desempeñarse de mejor forma.</p>		
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los profesionales 	
Beneficios		Costos
<p>Dado que todas las organizaciones tienen una cultura organizacional determinada, se requiere que los nuevos integrantes sean guiados inicialmente, para facilitar su inserción. Esta medida tiene un directo beneficio sobre el potencial desempeño del profesional durante su permanencia en la Empresa.</p>		<p>Esta iniciativa no conlleva recursos financieros en su despliegue, pues consiste en la conformación de equipos a los cuales se integraran los nuevos profesionales.</p>

Tabla 3: Instancias de participación.

Iniciativa	Establecer beneficios flexibles según necesidades individuales	
Descripción		
<p>Dado que todas las personas presentan necesidades distintas y, aun cuando estas pueden ser similares, se puede presentar en intensidad distinta, se propone crear un monto fijo anual en dinero para que cada profesional lo</p>		

distribuya según sus propias necesidades (individuales y familiares si es del caso) para atender gastos de salud, educación, vacaciones. Etc.	
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los profesionales
Beneficios	Costos
Permite que cada personas puede planificar el uso de su menú de beneficios según su propias necesidades y evitar así que por definición existan beneficios que estando disponibles no pueden ser usados porque no cumple una condición particular, por ejemplo, ayuda para educación de superior cuando se trata de profesionales jóvenes.	No se estiman costos para esta iniciativa, pues se propone un redistribución de los mismos fondos que actualmente se usan para este efecto. La diferencia está en que será la persona la que elija el destino de esos fondos en función de sus necesidades. En Anexo 3, se presenta un detalle de los costos.

Tabla 4: Beneficios flexibles

Iniciativa	Establecer horarios flexibles y mecanismos para trabajar a distancia	
Descripción		
<p>Facilitar a aquellos profesionales que demuestren un alto nivel de compromiso y responsabilidad en su trabajo, la posibilidad de disponer de espacios de trabajo a distancia. En particular desde sus hogares o donde ellos estimen conveniente.</p> <p>Se propone inicialmente disponer de 10 días al año que se puedan trabajar desde el hogar. El control respecto a que los días sean adecuadamente ocupados, corresponderá a los Jefes de los respectivos profesionales.</p>		
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales que exhiban un alto nivel de desempeño 	
Beneficios	Costos	
El beneficio radica en dar a los profesionales la opción a que en momentos específicos, puedan distribuir su jornada diaria de la forma que más les acomode, conforme sus	No se estima costo para esta medida, toda vez que el profesional sólo cambia su lugar de trabajo. Como costos indirectos se estiman US\$ 397.000 al año.	

propias necesidades.	En Anexo 3 se presenta un detalle de la estimación costos.
----------------------	--

Tabla 5: Horarios flexibles

Iniciativa	Incorporar períodos sabáticos formales	
Descripción		
<p>Aquellos profesionales que hayan tenido un desempeño elevado y que dispongan de, al menos, 3 años en la empresa podrán optar a un período sabático de 2 meses que no serán parte de su feriado normal. Durante ese período la persona podrá disponer de sus remuneraciones en forma íntegra y no será considerado ausentismo para ningún efecto y se propenderá a la real desconexión de la persona.</p>		
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales que exhiban un alto nivel de desempeño • 2 profesionales por cada Gerencia al año 	
Beneficio		Costos
<p>Le permite al profesional disponer de tiempo para uso exclusivo, donde se busca que la persona tenga un real descanso.</p>		<p>Se estima un costo anual de US\$ 320.000 al año.</p> <p>En Anexo 3 se presenta un detalle de la estimación costos.</p>

Tabla 6: Períodos sabáticos

La PVE descrita constituye un “doble puente” entre lo que la Compañía ofrece a sus profesionales y éstos están dispuestos a entregar, por una parte, y por la otra, lo que la Compañía espera de sus profesionales y lo que éstos esperan de la misma. En la Figura XII, se presenta un Modelo Integrado de la propuesta desarrollada. En efecto, se muestra allí la **PVE** como elemento de enlace entre lo que busca la empresa y lo que los profesionales esperan de la misma.

Un tema central que plantea la bibliografía respecto a la Propuesta de Valor dice relación con la necesidad de que ésta sea comunicada y difundida, tanto interna como externamente a la Compañía. De lo revisado hasta el momento, esto es probablemente uno de los puntos a fortalecer por parte de Chuquicamata y, por lo tanto, será un punto a tomar en el Plan de Acción.

Propuesta de Valor



Figura XII: Estructura PVE.

Es válido representar al final de este capítulo algunas consideraciones respecto a la propuesta. En efecto, instalar la necesidad de avanzar en generar una propuesta de valor en la alta administración constituye un imperativo, ello implica instalar la necesidad como un desafío estratégico para la compañía. No hacerlo, puede constituir la principal barrera para avanzar. Por otra parte, esta acción se debe acompañar de la evidencia respecto a las dificultades encontradas en algunos casos para reclutar profesionales en posiciones críticas, como así también, estableciendo indicadores de resultado que permitan evaluar el “retorno” de los recursos y tiempo invertido en la implementación de la propuesta.

8.2. ELEMENTOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA

Las iniciativas indicadas precedentemente tienen un costo estimado en US\$ 717.000 anuales, que corresponde al costo relevante (ver Anexo III). Otros costos, asociados a estudios previos, como se mostrará más adelante, son menores.

Es preciso tener presente, que el costo anterior no necesariamente puede ser flujo efectivo, pues podrían ser asumidos por la propia organización, todas las veces que en el caso de los periodos flexibles las personas continúan trabajando y no necesariamente ocurren contrataciones de reemplazo. Así también, para efectos de periodos sabáticos, las tareas de los trabajadores beneficiados podrían quedar distribuidas temporalmente.

Se estima, según algunos estudios, que las iniciativas propuestas tendrán efectos positivos en elementos relativos a:

- Capacidad de atraer talento clave.
- Calidad de las contrataciones y capacidad para cubrir puestos.
- Mejora del desempeño.
- Optimizar costo de la contratación.
- Aumento en la satisfacción del cliente.
- Mejoras en el clima laboral.

9. DISCUSIÓN SOBRE PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presentará un plan de acción que busca dejar instalado en la División el Diseño de Propuesta de Valor para el Empleado (PVE). Ello contempla instalar un conjunto de acciones, en plazo estimado de 6 meses. La instalación de las acciones no está en el alcance preliminar de este estudio.

9.1. ANTECEDENTES

Aun cuando se ha observado que la División dispone de bastantes elementos en su Propuesta de Valor, estos no han sido lo suficientemente estructurados bajo el concepto en estudio, luego, se requiere un plan de trabajo sistemático, tal que permita profundizar y desarrollar el concepto para disponer de la PVE como una Herramienta de Gestión para la Empresa.

En la Figura XIII, se muestra la arquitectura de cuatro objetivos intermedios para lograr instalar la PVE como Herramienta de Gestión. Es importante destacar que durante la investigación los elementos del plan han sido abordados, y lo que pretende el Plan de Trabajo es realizar el trabajo de campo que no está en alcance de la tesis.

Estructura Plan de Trabajo

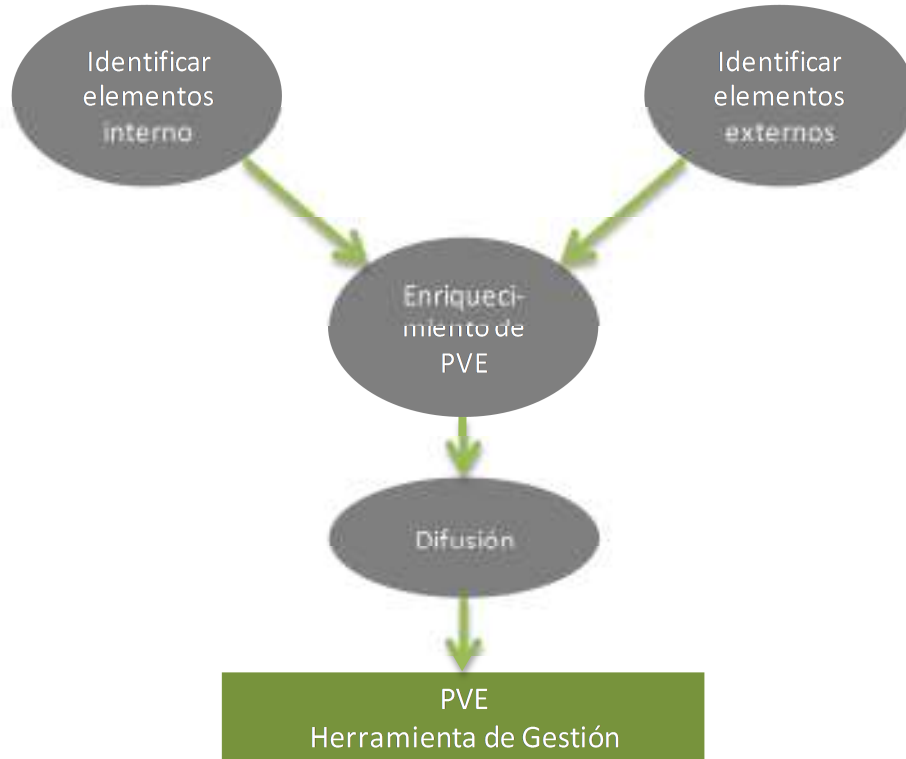


Figura XIII: Estructura Plan de trabajo

En consecuencia el Plan de Trabajo, busca en primer término generar una indagación interna, a través de intervenciones con profesionales de distintos grupos etarios y áreas organizacionales, destinados a entender qué ofrece la División, tal que los invita permanecer en ella, qué aspectos se perciben como valor diferencial respecto a otras empresas o Divisiones de CODELCO, qué aspectos son relevantes a la hora de permanecer en la empresa.

Del mismo modo, se indagará en forma más precisa cuales son los elementos que relevan los profesionales al momento de postular a alguna posición en la División. Ello implica profundizar en las motivaciones de los candidatos, conocer qué es lo que más valoran de la División, qué elemento los haría cambiar de opción.

Con los elementos anteriores, se procederá a enriquecer la PVE. Se establecerá un Discurso Gerencial, que sea una guía interna de motivación y generación de compromiso. Así también, será una guía para los procesos formales de reclutamiento y selección de profesionales y posterior inducción una vez que las personas son contratadas.

Instalar la aplicación de una Encuesta de Salida como mecanismo formal y procesar periódicamente los antecedentes recogidos en la misma, deben ser acciones que permitan ajustar permanentemente la Propuesta de Valor de la Empresa. Ello permitirá testear lo planteado por los profesionales que dejan la División y en consecuencia generar los ajustes que procedan.

Uno de los puntos más relevantes de la PVE es que ésta sea debidamente comunicada y difundida en todas las instancias. Ello implica que debe estar en el discurso gerencial interno de todos los ejecutivos. Debe ser una herramienta que permita testear internamente si están ecualizadas las expectativas de los profesionales con lo que entrega la División. En segundo término ésta debe ser comunicada externamente, en los procesos formales de selección y en otras instancias donde se expone a la empresa a sus stakeholders principales. Revisar el uso de tecnologías, redes sociales y participación en ferias laborales es parte de este proceso.

9.2. RESPONSABLES

La responsabilidad de instalar el plan será de la Gerencia de Recursos Humanos, a través de la Dirección de Reclutamiento, además, se requerirá la participación de la Dirección de Administración de Personas y de la Dirección de Comunicaciones. Esta última, dependiente de la Gerencia de Sustentabilidad y Asuntos Externos.

9.3. ACCIONES

En la Tabla 7, se muestran las principales componentes del Plan de Trabajo, para el cual se estima un horizonte de seis meses en su implementación. Se espera que a partir de ese tiempo, la Propuesta de Valor de la División sea una herramienta de gestión.

Objetivo	Meta	Actividad	Tiempo	Responsable
Identificar internamente los elementos que atraen.	Completar un 10% de la dotación de profesionales (aprox. 70 pers).	Ejecución de Focus Group a profesionales de distintas edades. Instalar la aplicación de una Encuesta de Salida.	1er mes 1er mes	Dirección de Reclutamiento Dirección Administración de personas
Indagar información externa.	Indagar y sistematizar información de intereses de los candidatos en el 100% de los procesos	Levantar los intereses de los candidatos en las entrevistas personales efectuadas durante el procesos de selección.	2do mes	Dirección de Reclutamiento
Enriquecer y Formalizar la PVE como herramienta de Gestión.	Definición formal por parte de la Gerencia General	Elaboración de Discurso Gerencial. Instalación de PVE en los procesos de reclutamiento y selección de profesionales.	3er mes 4to mes	Dirección Comunicaciones Dirección de Reclutamiento
Difusión interna y externa de la PV.	Cubrir al 100% de los profesionales con Difusión de PVE Difundir externamente PVE	Elaboración de Plan de Comunicaciones Desarrollar Plan Participación en Ferias Laborales	4to mes 4to a 6to mes 4to mes en adelante	Dirección Comunicaciones Dirección Comunicaciones Dirección de Reclutamiento

Tabla 7: Plan de Trabajo

9.4. RECURSOS

En relación a los recursos aproximados requeridos para instalar la PVE, éstos se presentan el Tabla 8 siguiente:

Actividad	Cant.	Unid.	Precio Unitario (M\$)	Valor total (M\$)	Observación
Focus Grup	3	UN	2 mill	6 mill.	
Diseño y aplicación de Encuesta de Salida					No se estima costo. Está diseñada y su aplicación será parte del proceso administrativo de egreso.
Diseño Plan de Comunicaciones	1	UN	3 mill	3 mill.	
Difusión del Plan					No se estiman costo. Se incorpora a las actividades normales de la Dirección de Reclutamiento y Dirección de Administración de Personas.
TOTAL				9 mill.	

Tabla 8: Recursos

Cómo fuente de datos se han considerado estimaciones aproximadas a los verdaderos valores usados actualmente por la empresa.

10. DISCUSIÓN DE CONCLUSIONES FINALES

Al inicio de esta investigación existía el objetivo de indagar respecto al Concepto de Propuesta de Valor para los profesionales de la División, en particular se observa un relativo desconocimiento del concepto y en consecuencia, su uso como herramienta de gestión es más bien bajo. Al finalizar, revisada la bibliografía, información de otras mineras y otras industrias, se ha podido relevar la importancia que tiene la PVE como herramienta de gestión para las empresas. En efecto, como parte del proceso reflexivo, que va más allá de lo que queda escrito, se han tratado de proponer ideas que van más allá de lo que se hace tradicionalmente en la Industria Minera. En otros términos la propuesta busca plantear acciones que generen la discusión en una industria que parece más bien “conservadora” en sus formas de “propuesta de valor” sí se compara con lo que ocurre en empresa de otros rubros.

Ser innovador en una propuesta no implica que una empresa deba olvidar su pasado y su historia, es ésta la que debe permitirle reinventarse y avanzar hacia los nuevos desafíos. Así entonces, la Propuesta de Valor se inscribe en lo que la División Chuquicamata ha significado para la industria minera mundial y para la historia de Codelco en particular. En el transcurso del estudio se ha podido relevar la historia de la empresa, tal que ésta sea vista como un pivote para lo que viene y no como un mero recuerdo.

En términos más específicos se pueden observar que la problemática de rotación de profesionales es hoy transversal a gran parte de la industria minera del país. Así se pudo comprobar en la recopilación de información que se hizo en este estudio. Cada empresa responde y aplica distintas herramientas para abordar el tema.

Del presente estudio se ha podido desprender que es necesario que la División Chuquicamata tome acciones para efectos de gestionar a parte de sus profesionales, principalmente en lo referido a sus profesionales más jóvenes y en aquellos que ocupan posiciones que hoy suelen ser críticas para el negocio minero. Ello exige, buscar dentro del diseño de la Propuesta de Valor para hacer de la División Chuquicamata una Empresa Atractiva, una selección de las personas que “encajan” bien en la Empresa, en términos del marco de valores y la cultura organizacional de la misma.

En relación a cómo se han atendido algunas de las preguntas planteadas en esta tesis, se observa que respecto de los elementos que atraen a los profesionales a la División Chuquicamata, están principalmente explicado por lo que significa esta empresa en el concierto de la minería mundial, disponer de ese “activo intangible” la hace muy atractiva para los profesionales y en particular los más jóvenes.

Respecto a lo observado en otras empresas mineras, no se identificaron prácticas de gestión relevantes. Todas las empresas mineras indicaron que de alguna u otra manera se aborda el problema de la alta rotación de personas, con iniciativas más bien tradicionales.

No se debe perder de vista que una potente PVE debe emocionar a los empleados para que éstos entreguen día a día lo mejor de sí y sientan pasión por su trabajo y empresa. Una PVE para los empleados no son las “lindas palabras del folleto” que se usa para reclutar, ni los inspirados carteles de propaganda institucional, ni una amplia colección de beneficios, sino acciones concretas que se materializan periódicamente, en lo relativo a elementos tangibles y otros, que están en el ADN de la organización, en lo que se refiere a elementos intangibles.

Las Compañías deberán hacer esfuerzo para que el concepto de PVE esté presente en el vocabulario de la gestión de personas y entre las prácticas clave de las compañías. Así se espera que se instale desde la estrategia de las empresas, considerando que la PVE se puede entender como el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que se utilizan para posicionar y gestionar la marca de una compañía como elemento de atracción y retención de personas, tanto de los actuales como potenciales empleados. Esto es especialmente importante para la División Chuquicamata, toda vez que hasta los años noventa, gozaba de exclusividad como centro de trabajo minero en el norte del país, cuestión que hoy es radicalmente distinto, pues es una más de las ocho mineras que operan en torno a la ciudad de Calama. En consecuencia, las características que la Empresa de a su PVE conforman los atributos con los que se percibe la empresa como lugar para trabajar.

Ecualizar entre lo que desean las nuevas generaciones de profesionales y lo que las empresas están dispuestas a entregar, constituirá sin duda un gran desafío para la gestión de personas en el futuro. Deberán ser los liderazgos de los ejecutivos del futuro los encargados de dar viabilidad a la PVE diseñada, entendiendo que serán las barreras de tipo cultural, las que constituyan los elementos que hagan más difícil avanzar.

11. BIBLIOGRAFIA

- Innovum, Fundación Chile, Fuerza laboral de la Gran Minería Chilena 2012-2020, Diagnóstico y Recomendaciones, Año 2013.
- Dave Ulrich / Wayne Brockbank, La propuesta de valor de Recursos Humanos. Ed. Duesto, 2006.
- Estudio PWC “Retención y Desarrollo del Capital Humano: Desafíos estratégicos, respuestas tácticas”
- NicolasMajluf, Los desafíos de la Gestión, de lo formal a lo sutil. Año 2011.
- Página web de Codelco www.codelco.cl
- CEB CorporateLeadership Council. Preparando su propuesta de valor para el Emplead, 2013 en adelante.
- Memoria realizada por Héctor Espinoza B. Proyecto : Impacto laboral de la implementación de contratos nuevos en la División Chuquicamata: satisfacción y desempeño. Área : Administración de las personas Codelco, División Chuquicamata.
- Apuntes y notas dispuestas por la Empresa Consultora AURIS.

ANEXO I: Formato de Entrevista

I. ANTECEDENTES DEL PROCESO

Cargo al que postula	
Gerencia	
Superintendencia	
Área	
Fecha	

Nombre del Candidato	
Profesión	
Institución académica	

II. ANTECEDENTES DEL CANDIDATO

III. PRESENTACIÓN PERSONAL

Objetivo	Evaluar Presentación Personal	Loesperable	Que el candidato logre generar un discurso breve y coherente integrando los siguientes aspectos: <i>Edad, ciudad de origen, estado civil, situación familiar, formación, casa de estudios.</i>
Tiempo	Máx.: 2 minutos		

Podría hablarme sobre: Cuál es su ciudad de origen, estado civil, situación familiar, dónde estudió, edad y profesión

--

OBSERVACIONES

IV. TRAYECTORIA Y EXPERIENCIA LABORAL

Objetivo	Evaluar Trayectoria y Experiencia Laboral	Lo esperable	Que el candidato logre generar un discurso integrado sobre su trayectoria y experiencia laboral.
Tiempo	Max. 5 minutos		

Describa brevemente su trayectoria laboral

Hábleme de algún hecho concreto o proyecto en qué demostró sus habilidades, resultando exitoso para la empresa.

En cuanto a su formación académica. ¿Habla otro idioma? Si ___ No ___
¿Cuál (s)? _____

¿Qué nivel tiene? Bajo ___ Medio ___ Alto ___
Bajo ___ Medio ___ Alto ___ ¿Posee certificado? Si ___ No ___ ¿Cuál? TOEFL ___ ELTS ___
Otro ___

OBSERVACIONES

VI. MOTIVACIÓN POR EL CARGO

Objetivo	Evaluar motivación frente al cargo	Lo esperable	Que el candidato logre generar un discurso coherente, integrando los siguientes aspectos: Naturaleza del cargo, intereses, beneficios y metas que lo impulsan a postular al cargo y sobre las expectativas frente a este.
Tiempo	Max. 5 minutos		

¿Conoce las funciones y responsabilidades del Cargo?

¿Qué lo motiva a postular al Cargo?

PREGUNTAS TÉCNICAS DEL CARGO (sólo para el Área del cargo)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

¿Cómo pretende desempeñarse con éxito en este puesto?

¿Cómo se visualiza en 5 años?

Hábleme sobre sus Fortalezas

Hábleme sobre sus Debilidades

Cuénteme sobre alguna situación difícil que haya tenido que pasar en su trabajo. ¿Qué lo hizo difícil? ¿Qué aprendió?

VII. OTROS

¿Ud. estaría dispuesto a sistema de turnos? Si__ No__ Disponibilidad para el cargo _____

¿Cuánto cree Ud. que debería ganar por este cargo? ¿Cómo llego a esta cifra?

¿Por qué deberíamos contratarlo?

Para finalizar, ¿Realiza algún hobbies o actividad extracurricular? ¿Cuánto tiempo le dedica a esto?

OBSERVACIONES

VIII. CONSULTAR AL CANDIDATO SI TIENE ALGUNA DUDA DEL PROCESO O SI DESEA AGREGAR ALGÚN TIPO DE ANTECEDENTE A LA ENTREVISTA

Nota: La Comisión evaluadora debe dejar estipulado al candidato que: según la Nota Interna N° VRH-047/113 del 23 mayo 2013“el incremento de remuneración al asumir un cargo de nivel superior no debe superar el 20%”

Evaluador _____
Firma _____

ANEXO II: Encuesta de Salida

Género

- Femenino
- Masculino

¿Qué edad tenía en el momento de retirarse de la división?

- Menor igual a 31 años.
- De 32 a 52 años
- Entre 53 y 65 años

Estado Civil

- Soltero
- Casado
- Otro:

Situación Familiar

- No tengo hijos
- Si tengo hijos

¿Cuál es su región de origen?

¿En qué región vive su núcleo familiar? _____

Indique el nivel de escolaridad _____

Escriba su Título Profesional

Indique en cuál Universidad estudió _____

¿Cuántos años estuvo en la división? _____

¿Cuál fue el último cargo que ocupó en la empresa?

¿Cuántos años estuvo en el último cargo ocupado dentro de la organización?

¿Cómo llegó al último cargo?

- Promoción Interna
- Llegué desde fuera por un concurso externo

¿Cuáles fueron los motivos para dejar Codelco?

- Contaba con una oportunidad de trabajo más atractiva
- Motivos Familiares
- Salario
- Estudios
- Relación con mis Superiores
- Relaciones con mis compañeros
- Beneficios Sociales
- Tipo de Gestión
- Otro: _____

¿Qué año abandonó la organización? _____

**Si su respuesta fue "Contaba con una oportunidad de trabajo más atractiva"
¿Podría usted indicarnos a qué empresa se cambió?**

ANEXO III: Evaluación Económica

Parámetros (junio 2014)	UF	24.000 \$
	Dólar	557 \$

a) Beneficio flexible según necesidades individuales

Cantidad profesionales :	700		
Valor estimado FLEX :	12.880.000 \$	537	UF
Alcance del flex: Becas, aporte dental, bono vacaciones, seguro salud			

COSTOS FLEX			TOTAL AÑO (\$)
Asignación Flex	12.880.000	Pers	12.880.000
Alcance; Becas, aporte dental, bono vacaciones, seguro salud			
	TOTAL :		12.880.000

COSTOS ACTUALES

Cargas (base promedio por profesional)	3	Pers	
Becas escolar por carga	2.000.000	\$ / año	6.000.000
Bono vacaciones	2.000.000	\$ / año	2.000.000
Beneficio Pasajes por carga + trab.	500.000	\$ / año	2.000.000
Aporte seguro salud	10	UF / mes	2.880.000
Otroa beneficios libre disposición	-	\$ / mes	-
	TOTAL :		12.880.000

MAYOR COSTO por Profesional (\$) : -

COSTO ANUAL DIVISION (US\$) : -

b) Establecer horarios flexibles y mecanismos para trabajar a distancia

No se estima costo directo para esta medida, toda vez que el profesional sólo cambia su lugar de trabajo. No obstante que el fin de la medida es que el profesional asuma parte de su tiempo para fines personales, se asume que hay un 25% de tiempo no usado y que se paga

Dias anuales posibles de usar	5,00	
Dias para temas personales	1,25	
Cantidad de profesionales	700	
Costo Anual de profesional	120.000	US\$
Costo Mes	10.000	US\$
Costo Dia	455	US\$
Costo por persona	568	US\$

COSTO ANUAL DIVISION (US\$) : 397.727

c) Incorporar períodos sabáticos formales

Se estima un costo mensual por concepto de reemplazo de :	8.000	US\$ (Equivalente al 80% del valor de un titular).
Cantidad personas beneficiadas	2	por gerencia, para un total de 10 Gerencias
Mes de permiso	2	

COSTO ANUAL DIVISION (US\$) : 320.000