



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

IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL CAMPO
DE LAS RELACIONES LABORALES PARA UNA EMPRESA MINERA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ANDRÉS ALEJANDRO REID VALDÉS

PROFESORA GUÍA:
JUANITA GANA QUIROZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR CERDA INOSTROZA
SEBASTIÁN CONDE DONOSO

SANTIAGO DE CHILE
2015

IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL CAMPO DE LAS RELACIONES LABORALES PARA UNA EMPRESA MINERA

El presente informe corresponde al trabajo de título desarrollado en la empresa minera Anglo American en Chile; una productora de cobre de alto nivel de integración vertical de su cadena de valor.

La complejidad e incertidumbre actuales del mercado del cobre han puesto una presión adicional sobre la productividad y costos de la industria, lo que ha repercutido en las relaciones de la empresa con sus empleados y en sus objetivos estratégicos. Por lo cual, el objetivo de esta memoria es identificar prácticas asociadas al manejo de las relaciones laborales dentro de distintas empresas, y proponer implementaciones potenciales que contribuyan en la gestión de dichas relaciones dentro de Anglo American Chile.

El marco conceptual considera las proposiciones de la Organización Internacional del Trabajo y Armijo (2004), entre otros, respecto a qué es una buena práctica. De acuerdo con éstos, una práctica es valiosa en cuanto sea validada en su contexto particular, entendiéndose como sinónimo de experiencias exitosas en el mundo del trabajo, que han servido para mejorar el ambiente laboral, incrementado la productividad. Asimismo, la utilización del Modelo de Auditoría de los Sistemas Humanos (ASH), creado por Santiago Quijano, propone un conjunto de elementos para identificar y clasificar los diferentes ámbitos de la gestión de los recursos humanos.

Se realizaron entrevistas a encargados de relaciones laborales y paralelamente se investigaron casos de estudio ya existentes a nivel nacional, con el propósito de identificar experiencias exitosas dentro del contexto chileno. A partir de este "benchmarking" de empresas tanto de la industria minera como de otros sectores productivos, además de un diagnóstico de las relaciones laborales de Anglo American, se construyó una matriz de costo e impacto de implementación, con que se evaluaron prácticas con mayor potencial para ser implementadas. Se identificaron tres niveles de intervención: individual, grupal y organizacional, proponiéndose mejorar la calidad de la gestión de la relaciones laborales, con un costo mínimo.

Para finalizar, se generó una propuesta que involucra una combinación de herramientas a partir de cuatro focos principales: flujos de información, evaluación del liderazgo, nuevos indicadores de rotación por divisiones, y la medición de factores psicosociales, de clima y de relaciones interpersonales, incluyendo liderazgo y gestión de la cultura organizacional.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1.1. ANGLO AMERICAN PLC	1
1.1.2. ANGLO AMERICAN EN CHILE.....	2
1.1.3. MISIÓN Y VALORES	4
1.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
1.1.5. GERENCIA DE RELACIONES LABORALES.....	7
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	11
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1. GENERAL	13
1.3.2. ESPECÍFICOS	13
1.4. ALCANCES	13
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	14
2.1. RELACIONES LABORALES	15
2.2. BUENAS PRÁCTICAS.....	18
2.3. MODELO ASH: AUDITORIA DE LOS SISTEMAS HUMANOS.....	22
2.4. ISTAS 21 SUSESO	29
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	30
3.1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO	30
3.2. ENTENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: RECOLECCIÓN DE ANTECEDENTES DE GESTIÓN DENTRO LA EMPRESA.....	30
3.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	30
3.4. BENCHMARKING DE EXPERIENCIAS EXITOSAS	32
3.5. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	33
3.6. ELECCIÓN DE PRÁCTICAS	34
3.7. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA	35
CAPÍTULO 4: LEVANTAMIENTO DE PRÁCTICAS.....	36
4.1. ESTUDIOS PREVIOS	36
4.1.1. EN BUSCA DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES: APRENDIZAJES EXTRAÍDOS DE SEIS CASOS DE EMPRESAS CHILENAS	36
4.1.2. GESTIÓN DE NEGOCIOS EN UN ESCENARIO LABORAL COMPLEJO: EL DESAFÍO. PANEL: ALIANZAS ESTRATÉGICAS EMPRESA-SINDICATOS EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES,	42
4.2. PRÁCTICAS DE ANGLO AMERICAN CHILE	45
4.2.1. APORTE AL SISTEMA DE PENSIONES	48

4.2.2.	BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS DE SALUD.....	48
4.2.3.	SEGURO DE VIDA.....	49
4.2.4.	SUBSIDIO POR ENFERMEDAD O ACCIDENTES DEL TRABAJO.....	49
4.2.5.	PROGRAMA DE SALUD PREVENTIVA	49
4.2.6.	PORTABILIDAD DE LOS SEGUROS CATASTRÓFICOS Y DE VIDA.....	49
4.2.7.	PROGRAMA DE ASISTENCIA AL TRABAJADOR (PAT)	50
4.2.8.	POLÍTICA DE ALCOHOL Y DROGAS	50
4.2.9.	POLÍTICA DE SIDA/VIH.....	50
4.2.10.	CLUB DEPORTIVO, RECREACIONAL Y CULTURAL	50
4.2.11.	ALIMENTACIÓN BALANCEADA.....	51
4.2.12.	GIMNASIO.....	51
4.2.13.	GIMNASIA DE PAUSA	51
4.2.14.	VACACIONES Y PERMISOS.....	51
4.2.15.	SALA CUNA	52
4.2.16.	HORARIO FLEXIBLE OFICINA SANTIAGO	52
4.2.17.	PRÉSTAMOS Y ANTICIPOS DE REMUNERACIONES	53
4.2.18.	RECONOCIMIENTO A LOS TRABAJADORES	53
4.2.19.	RECONOCIMIENTO POR ANTIGÜEDAD LABORAL.....	54
4.2.20.	BECAS A LA EXCELENCIA ACADÉMICA DE HIJOS	54
4.2.21.	CELEBRACIONES	54
4.2.22.	SEGURO ESCOLAR.....	54
4.3.	PRÁCTICAS EXTERNAS	56
4.3.1.	EVALUACIÓN 360°	60
4.3.2.	MATRIZ INTERÉS/IMPACTO	60
4.3.3.	ENCUESTA DE RELACIONES LABORALES	61
4.3.4.	ESCUELA DE EXCELENCIA	62
4.3.5.	BENEFICIOS DE SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL	62
4.3.6.	BENEFICIOS ESCOLARES.....	63
4.3.7.	ENFERMEDADES DE ALTO COSTO.....	64
4.3.8.	COACHING Y ATENCIÓN PSICOLÓGICA GRATUITA.....	64
4.3.9.	SEMÁFORO DE RELACIONES LABORALES	65
4.3.10.	AGENDA LABORAL ANUAL CON SINDICATOS.....	65
4.3.11.	INCENTIVOS DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL.....	66
4.3.12.	PROGRAMA ÉTICO –VALÓRICO.....	67
4.3.13.	PROGRAMA DE BIENESTAR EMOCIONAL Y SALUD INTEGRAL.....	67
4.3.14.	SEGMENTACIÓN ESTADÍSTICA.....	68
4.3.15.	ANILLOS DE JEFATURA	69
4.3.16.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	69
4.4.	CLASIFICACIÓN DE PRÁCTICAS	71
	CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE GESTIÓN	77
	BIBLIOGRAFÍA	82
	ANEXOS	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Porcentaje del Beneficio Operacional por Unidad de Negocio	1
Tabla 2: EBITDA Anglo American Chile.....	2
Tabla 3: Ubicación geográfica y tipo de producto, Unidades de Negocio en Chile	3
Tabla 4: Dotación Anglo American 2011- 2013, Propios y Contratistas.....	4
Tabla 5: Modelo de Relaciones Laborales Anglo American Chile.....	9
Tabla 6: Resultados esperados de la buena gestión de las RR.LL	10
Tabla 7: Great Place To Work: Características Mejores Empresas Para Trabajar.....	20
Tabla 8: Comparación empresas del Estado y privadas	43
Tabla 9: Modelos Inspiradores De La Alianza Estratégica.....	43
Tabla 10: Resumen Prácticas Internas	47
Tabla 11: Beneficiarios y recursos destinados	48
Tabla 12: Vacaciones y permisos.....	52
Tabla 13: Listado de Organizaciones	57
Tabla 14: Identificadores de prácticas.....	75
Tabla 15 : Índices de rotación específicos	80
Tabla 16: Cuadro resumen de la propuesta y requerimientos de inversión.. ..	81
Tabla 17: Producción Anglo American Chile 2010-2013.....	86
Tabla 18: Objetivos estratégicos y Principales temáticas de interés	87
Tabla 19: Empresas del Estado: Caracterización de Alianza Estratégica	91
Tabla 20: Empresas privadas: buenas prácticas laborales.....	92
Tabla 21: Rotación sectorial.....	92
Tabla 22: Tabla de bonos BPP	93
Tabla 23: Pauta de entrevista	93
Tabla 24: Clasificación de Negociaciones Colectivas	97
Tabla 25 : Diferencias entre Contrato y Convenio Colectivo	98

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Unidades De Negocio en Chile, Porcentaje De Propiedad Y Ubicación Geográfica. .	3
Ilustración 2: Equipo directivo, organigrama unidad Cobre (Chile).....	6
Ilustración 3: Estructura Recursos Humanos Cobre – Corporativo	7
Ilustración 4: Espacio de Oportunidad.....	12
Ilustración 5: Esquema General de Relaciones Laborales según la Teoría de Opciones Estratégicas de los Actores	16
Ilustración 6: Modelo ASH	22
Ilustración 7: Dimensiones del Modelo ASH Relacionadas con la Calidad del Sistema Humano..	27
Ilustración 8: Matriz Complejidad vs Impacto.....	34
Ilustración 10: Resumen de puntuaciones prácticas externas	74
Ilustración 11: Matriz Complejidad vs Impacto.....	76
Ilustración 12: Retornos acumulados 100 mejores empresas para trabajar según Fortune.....	87
Ilustración 13: Clasificación del nivel de exposición a factores de riesgo laboral	88

Ilustración 14: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Dimensión Exigencias Psicológicas.	89
Ilustración 15: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades. Versión Breve.....	89
Ilustración 16: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Dimensión Exigencias Psicológicas.	90
Ilustración 17: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Dimensión Compensaciones. Versión Breve	90
Ilustración 18: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Dimensión Doble Presencia. Versión Breve	90
Ilustración 19: Seguro Complementario de Salud.....	95
Ilustración 20: Ejemplo de Matriz Interés/Impacto.....	96
Ilustración 21: Formato de encuesta de relaciones laborales	96

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1.1. ANGLO AMERICAN PLC

Fundado en 1917, Anglo American es uno de los mayores grupos mineros siendo el productor principal de Platino y Diamante a nivel mundial. Produce minerales preciosos y commodities tales como Cobre, Níquel, Carbón Metalúrgico y Térmico, y Niobio entre otros. [1]

La compañía contempla una dotación conjunta de empleados que asciende a 158.000 personas a nivel global, incluyéndose en esta cifra tanto empleados propios como contratistas.

Anglo American PLC opera en el Sur de África, Australia, Asia y Sudamérica, con un EBITDA a nivel global de \$9.520 millones de dólares en 2013, y utilidades totales por sobre los \$2.700 millones de dólares, siendo los productos de Hierro, Manganeso y Cobre los principales fuentes de beneficio operacional constituyendo alrededor del 70% de éste. [2]

Tabla 1: Porcentaje del Beneficio Operacional por Unidad de Negocio

Unidad de Negocio	% de Beneficio Operacional del Grupo Anglo American PLC (2013)
Mineral de Hierro y Manganeso	47%
Cobre	26%
Diamantes	15%
Carbón Térmico	8%
Platino	7%
Niobio	1,2%
Fosfatos	1%
Carbón Metalúrgico	0,7%
Otros	-0,2%
Níquel	-0,7%

Fuente: Sitio web Grupo Anglo American

Su oficina central o Casa Matriz se encuentra en Londres, Inglaterra, y cotiza en la bolsa de metales de Londres y Johannesburgo.

1.1.2. ANGLo AMERICAN EN CHILE

Anglo American comenzó sus actividades en Chile a partir del año 1980, al adquirir la propiedad del 40% de la empresa minera Mantos Blancos S.A, para ocho años después iniciar la compra del yacimiento MantoVerde, acción que culminó el año 1992.

Entre los años 2000 y 2002, se produce la adquisición de la totalidad de Mantos Blancos S.A y de la mina “Disputada de las Condes”, esta última perteneciente a la empresa Exxon Mobil.

En la actualidad, las operaciones de la compañía dentro del territorio nacional se relacionan con la producción de cobre, molibdeno y ácido sulfúrico. Así, Anglo American Cobre opera en Chile sus unidades de negocio en tres entidades legales: Anglo American Sur S.A (conformado por Los Bronces, El Soldado y Chagres), Anglo American Norte S.A (conformado por MantoVerde y Mantos Blancos) y Anglo American Chile S.A correspondiente al edificio Corporativo.

La compañía es una productora de cobre integrado, se encarga de prácticamente la totalidad de la cadena productiva: exploración, explotación, procesamiento y comercialización del mineral en cátodos, ánodos, blíster de cobre, cobre fino, molibdeno y ácido sulfúrico, cumpliendo con estándares internacionales.

Hoy en día la compañía posee una participación de mercado de un 13% en Chile aproximadamente, correspondiente a 775.800¹ toneladas de producción total de cobre fino según la medición del año 2013, posicionándola entre las principales productoras a nivel nacional, y con un EBITDA de \$2.402 millones de dólares [3].

Tabla 2: EBITDA Anglo American Chile

\$ en millones USD	2013	2012	2011	2010
EBITDA				
Collahuasi	718	484	1.071	1.276
Anglo American Sur	1.642	1.762	1.283	1.263
Anglo American Norte	191	336	665	661
Projects and corporate	(149)	(294)	(269)	(114)
Total EBITDA	2.402	2.288	2.750	3.086

Fuente: Anglo American Fact Book 2013.

En cuanto a las ubicaciones geográficas de las operaciones² con las cuales cuenta la compañía son:

¹ La información más detallada, comprendida entre los años 2010-2013, se encuentran disponibles en Anexos 1.

² Una sexta operación es Collahuasi, la cual es una operación conjunta con GlencoreXStrata (44%) y Mitsui-led (12%). Anglo American posee el 44% de participación de propiedad restante.

Tabla 3: Ubicación geográfica y tipo de producto, Unidades de Negocio en Chile

Nombre	Ubicación	Tipo de Producto
Mina El Soldado	Región De Valparaíso	Mineral De Cobre
Mina Manto Verde	Región De Atacama	Mineral De Cobre
Mina Mantos Blancos	Región De Antofagasta,	Mineral De Cobre.
Mina Los Bronces	A 65 Km De Sgto.	Cobre Y Molibdeno (50% Producción a nivel nacional)
Edificio Corporativo	Reg. Metropolitana Stgo.	Administración Central
Planta De Fundición Chagres	Región De Valparaíso	Ácido Sulfúrico

Fuente: Sitio Web Anglo American Chile

Ilustración 1: Unidades De Negocio en Chile, Porcentaje De Propiedad Y Ubicación Geográfica.



1. Mina Collahuasi, Propiedad:44%
2. Mina Los Bronces, Propiedad:50.1%
3. Mina El Soldado, Propiedad:50.1%
4. Planta De Fundición Chagres, Propiedad:50.1%
5. Mina Mantos Blancos, Propiedad:100%
6. Mina Mantoverde, Propiedad:100%

Fuente: Anglo American Fact Book, 2013.

Con respecto a la dotación de personal, ésta corresponde a alrededor de 14.000 empleados [4] incluyendo todas las unidades de negocio, y excluyendo operaciones no manejadas por la compañía. Se detalla a continuación la composición de la dotación de empleados, segmentando en empleados propios y contratistas:

Tabla 4: Dotación Anglo American 2011- 2013, Propios y Contratistas

Empleo total desglosado por trabajadores propios y contratistas			
Año	Nº Trabajadores propios	Nº Trabajadores Contratistas en operaciones	Nº Trabajadores Contratistas en proyectos
2011	3.656	3.710	2.823
2012	4.216	6.384	2.545
2013	4.527	7.027	3.105

Fuente: Anglo American, Unidad De Negocios Cobre, Reporte De Desarrollo Sustentable 2013

Por último, la rotación³ de la compañía corresponde a un 6,6%, cifra mayor al 6.1% de rotación sectorial según datos entregados por el Consejo Minero. A nivel de supervisores la compañía acrecentar esta cifra por sobre el 13,2% [4]. Los datos de rotación lamentada, es decir, aquella que se genera al considerar las renuncias voluntarias y excluyendo jubilaciones no fue posible de obtener.

1.1.3. MISIÓN Y VALORES

Anglo American basa su estrategia global en los pilares de ser cliente preferido, socio preferido y empleador preferido [30], buscando una gestión de excelencia en todas sus áreas productivas⁴. Para el desarrollo de la misma, se constituyen dos elementos fundamentales, la misión que indica el o los objetivos a perseguir y los valores que sustentan dichos objetivos.

En su sitio web, se encuentra disponible la misión de la compañía la cual busca responder la pregunta fundamental ¿Para qué existe la Organización? [6] declarando: “Anglo American busca ser una compañía líder en el mundo y en Chile aspira a ser la mejor empresa minera del país. Nuestra estrategia apunta a convertirnos en la inversión, el socio y el empleador preferido. Para cumplir esta meta, promovemos los más altos estándares de excelencia operacional, seguridad y sustentabilidad, reforzando sus valores y políticas corporativas” [1].

De manera similar, para alcanzar la misión declarada y responder a la pregunta ¿Cómo queremos ser? [6], la compañía define seis valores fundamentales los cuales son:

1. Seguridad: “Está siempre en el primer lugar de nuestra agenda y por una muy buena razón. Creemos firmemente que todas las lesiones se pueden prevenir y que trabajando juntos podemos hacer de la seguridad una forma de vida, dentro y fuera del lugar de trabajo” [30].

³ Una de las medidas de eficiencia administrativa es la baja rotación [5].

⁴ Ver Anexos 2.

2. Preocupación y Respeto: “Siempre tratamos a las personas con respeto, dignidad y cortesía, independiente de su origen, estilo de vida o posición. Y cada día construimos confianza a través de una comunicación abierta y bilateral“ [30].
3. Integridad: “Significa hacer todo de manera honesta, justa, ética y transparente. No se trata de ser popular, sino de hacer siempre lo correcto” [30].
4. Responsabilidad: “Asumimos responsabilidad por nuestras decisiones, acciones y resultados. Cumplimos nuestros compromisos y reconocemos nuestros errores. Y, por sobre todo, nunca dejamos que otros carguen con nuestra culpa” [30].
5. Colaboración: “Aquí no hay nadie por cuenta propia. Somos una compañía con una ambición común: trabajar en conjunto para tomar decisiones y hacer las cosas de manera más efectiva.” [30]
6. Innovación: “Es clave para nosotros desafiar la forma en que siempre se han hecho las cosas. Al desarrollar activamente nuestras soluciones, fomentando nuevas formas de pensar y encontrando nuevas soluciones, fomentando nuevas formas de pensar y encontrando nuevas formas de trabajar, mejoramos notablemente el negocio” [30].

1.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como ya fue mencionado, Anglo American Chile (conocido también como Unidad Cobre), es una parte del conglomerado mundial Anglo American PLC.

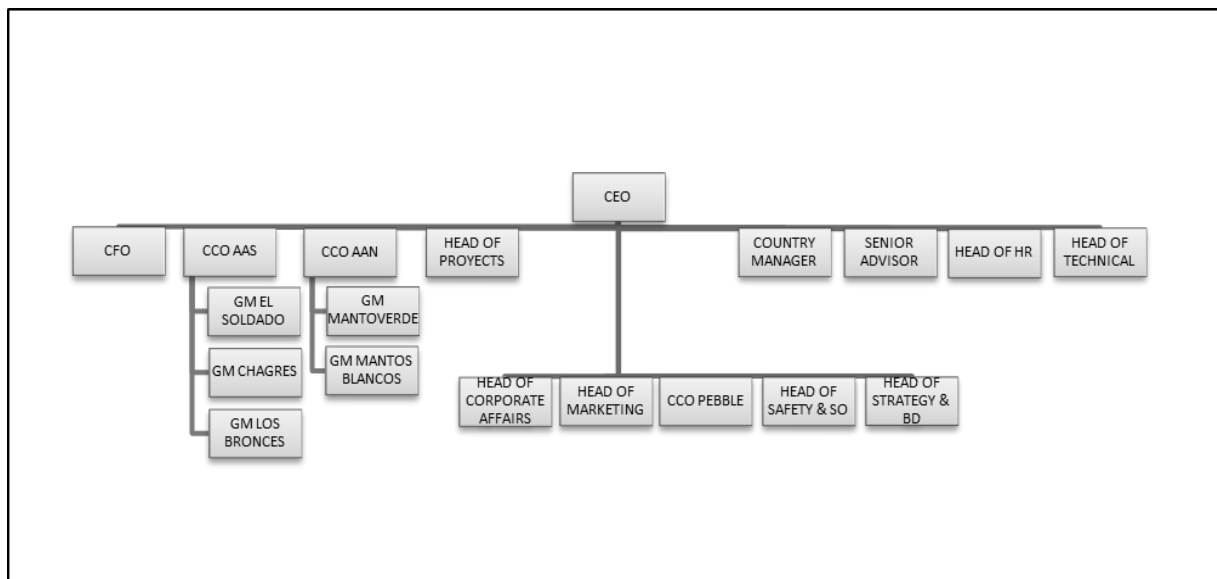
La estructura básica de la compañía contempla cierto nivel de autonomía dentro de cada una de las operaciones. En este sentido, funcionan como unidades de negocio independientes en la mayoría de las tareas productivas diarias, permitiendo mayor flexibilidad en un negocio de altas fluctuaciones como es la minería, de riesgos altos en seguridad, etc.

Sin embargo, las decisiones superiores son tomadas a nivel corporativo, siendo Santiago donde se concentran los cargos de mayor responsabilidad. En este sentido, existe un considerable nivel de verticalidad respecto a las políticas a adoptar, la aprobación de presupuestos, establecimiento de contratos con el personal y relación con contratistas, etc. Por debajo del C.E.O se encuentra la plana de Vicepresidentes, continuando la jerarquía en forma de árbol.

A nivel corporativo, el organigrama correspondiente a Anglo American en Chile es divisional geográfico [7]. En este tipo de estructura, la empresa se subdivide en varias unidades donde cada una posee una mini-estructura funcional (organización de especialistas) [7], en donde la unidad fundamental es el equipo de trabajo dirigido y controlado por los supervisores operacionales.

En este sentido, cada entidad legal funciona como si se constituyese un conglomerado mayor, compuesto por empresas de menor tamaño e interrelacionadas entre sí, reportando a los encargados de la administración central en el edificio en Santiago.

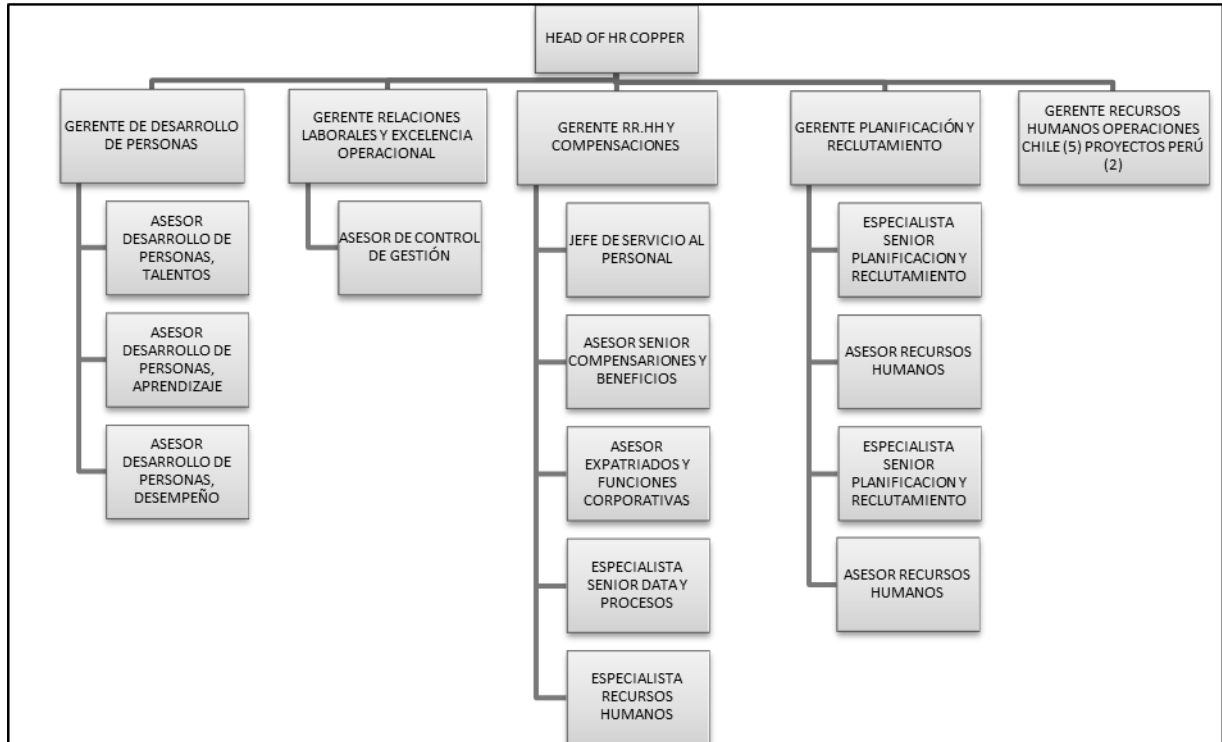
Ilustración 2: Equipo directivo, organigrama unidad Cobre (Chile)



Fuente: Memoria Anual, Anglo American Chile 2013.

Este tipo de estructuras presenta fortalezas a la hora de hacer frente a cambios en el entorno tales como: flexibilidad, desarrollar excelencia funcional, flujos de información, y presentar buen manejo de recursos (presupuestos general, por área y plan quinquenal). Del mismo modo, se presenta la estructura organizacional a nivel del área de Recursos Humanos de la compañía, constituida por cuatro gerencias: Desarrollo de personas, Relaciones Laborales y Excelencia Operacional, Compensaciones, Planificación y Reclutamiento.

Ilustración 3: Estructura Recursos Humanos Cobre – Corporativo



Fuente: Documento Interno, Desarrollo de personas en Anglo American Cobre.

1.1.5. GERENCIA DE RELACIONES LABORALES

La gerencia de “Relaciones Laborales (RR.LL) y Excelencia Operacional”, pertenece a la Vicepresidencia de Recursos Humanos y es la encargada de gestionar cuatro temas principales:

1. Relaciones laborales del personal propio: correspondiente a gestionar y administrar las compensaciones y beneficios al personal, las relaciones con organizaciones sindicales, y procesos de negociaciones colectivas [8]. Se agrega la responsabilidad de las relaciones con entidades gubernamentales como la Dirección del Trabajo, y otros como la Confederación De Trabajadores Del Cobre (CTC), etc.
2. Gestión de empleados: comprendiéndose los procesos relacionados con la gestión de competencias, desempeño y desarrollo de los trabajadores internos, mediar con trabajadores despedidos o negociar la salida algún trabajador [8].
3. Gestión de contratistas: Velando por el cumplimiento legal, previsional y laboral, acreditación, etc. [8].

4. Servicios generales: Se le reportan los resultados y denuncias en temas relacionados con transporte del personal propio (y personal contratista en los casos donde la compañía proporciona transporte de manera voluntaria. Ejemplo de esto es el servicio de buses de la empresa Tándem y Pullman (división Industrial) que proporciona Anglo American para el personal externo contratista), alimentación y aseo, protección de instalaciones, etc. [8].

Dentro de esta gerencia se entienden las relaciones laborales de manera tal que son “multidireccionales y no sólo verticales” [8] y se producen entre todos los diferentes individuos o grupos de personas que conforman la organización.

Por su parte, las relaciones existentes entre la administración y las organizaciones sindicales, se producen en el cumplimiento de los roles establecidos en la legislación laboral y en cuanto a los acuerdos, éstos no se limitan sólo al ámbito de la relación Gerente y Dirigentes, sino que abarcan la relación directa Supervisor y Supervisado [8].

Esto conlleva múltiples desafíos relacionados tanto a responder a los cambios del entorno, como modificaciones de normas legales y disponibilidad de recursos humanos especializados en el negocio minero, como a las consecuencias de las gestiones internas de la compañía, tales como “generar fidelidad de los trabajadores, atraer y retener talentos, flexibilidad de todos los actores, cambios tecnológicos e innovación, incorporación de la mujer a minería , buscar aumento de productividad” [8], y que al mismo tiempo esto sea el medio principal para mejorar los beneficios y las compensaciones obtenidas.

Las funciones de la Gerencia de Relaciones Laborales ya mencionadas, se sustentan en su Modelo De Relaciones Laborales en el cual se proponen los cuatro pilares fundamentales que soportan su visión a nivel gerencial de tener “relaciones colaborativas de largo plazo, donde administración y trabajadores desarrollan acciones en conjunto para lograr objetivos comunes de beneficio mutuo, dentro de la normativa vigente” [8]:

Tabla 5: Modelo de Relaciones Laborales Anglo American Chile

Visión			
Relaciones colaborativas de largo plazo, donde administración y trabajadores desarrollan acciones en conjunto para lograr objetivos comunes de beneficio mutuo, dentro de la normativa vigente			
Sustentabilidad Del Negocio	Gestión De Las Personas	Calidad De Vida	Rasgos Culturales
<ul style="list-style-type: none"> - Costos Competitivos - Clientes Satisfechos - Uso De Tecnología De Vanguardia - Mejores Prácticas De La Industria Minera - Uso Óptimo De Activos - Inversiones De Alta Rentabilidad - Gestión De Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación Sindical - Gestión De Comunicaciones - Respeto (Dignidad; Seguridad) Prácticas Laborales - Desarrollo De Las Personas - Participación - Responsabilidad - Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente De Trabajo - Estándares De Instalaciones De Trabajo - Carga De Trabajo/Jornadas - Recreación Familia - Comunidad - Salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad - Identidad Y Pertenencia - Confianza Y Respeto - Compromiso - Ética E Integridad - No Discriminación - Autonomía - Excelencia - Orientación A Resultados - Flexibilidad

Fuente: Documento interno, “trabajando juntos para co-construir una gran empresa nuestras relaciones en el trabajo”, Anglo American Chile, 2014.

Dado el modelo vigente dentro de la compañía, a través del manejo óptimo de las relaciones con el personal, cualesquiera sean las prácticas aplicadas dentro de la gerencia de relaciones laborales, se buscan resultados coherentes con los lineamientos de este modelo y que al mismo tiempo sean facilitadores para la obtención y la mantención de relaciones colaborativas de largo plazo actuales entre los distintos trabajadores, sus representantes y la alta dirección; asimismo posibiliten mejoras en seguridad y productividad, compensaciones y beneficios variables de acuerdo al mercado, convenios colectivos de largo plazo, y desarrollo personal y sindical [8]. Es así como los resultados esperados declarados por la gerencia son los siguientes:

Tabla 6: Resultados esperados de la buena gestión de las RR.LL

Qué pasa si lo hacemos bien:	Qué pasa si lo hacemos mal:
<ul style="list-style-type: none"> - ausencia de accidentes laborales. - personas dispuestas a entregar lo mejor de sí. - gente competente, motivada, participando y compartiendo. - hacen más con menos: gente empoderada. - alto desempeño y productividad. - entusiasmo y compromiso. - ambiente positivo global y multicultural. - compensaciones sujetas a aumentos efectivos de productividad. - alegría por trabajar en este lugar. - trabajo facilitador del balance bio-psico-social: sentido de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> - ausencia de accidentes laborales. - personas dispuestas a entregar lo mejor de sí. - gente competente, motivada, participando y compartiendo. - hacen más con menos: gente empoderada. - alto desempeño y productividad. - entusiasmo y compromiso. - ambiente positivo global y multicultural. - compensaciones sujetas a aumentos efectivos de productividad. - alegría por trabajar en este lugar. - trabajo facilitador del balance bio-psico-social: sentido de vida.

Fuente: Documento interno, “trabajando juntos para co-construir una gran empresa nuestras relaciones en el trabajo”, Anglo American Chile, 2014.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

Durante el 2014, más de 100 empresas presentaron planes de cierre de 132 faenas mineras, con una valorización estimada de aproximadamente US\$9 mil millones [9]. La reforma laboral, tributaria, algunos cambios en la legislación minera [10] y el aumento constante de los costos operacionales y al mismo tiempo la baja en las leyes de mineral, hacen que la industria se vea en la necesidad de buscar mecanismos que aporten a una mayor productividad y competitividad.

Anglo American Chile no ha estado ajena a las dificultades del sector. En un entorno de alta complejidad e incertidumbre, las condiciones han repercutido en las relaciones con los empleados y al mismo tiempo en sus objetivos estratégicos ya que en su misión, Anglo American declara el deseo de ser la mejor empresa minera del país, lo que implica convertirse en el empleador preferido, socio preferido y la inversión preferida [4].

Durante el presente año, se han producido diversos eventos de conflicto, significando pérdidas económicas para la compañía por interrupciones en la continuidad del negocio en las principales unidades productivas que la empresa posee.

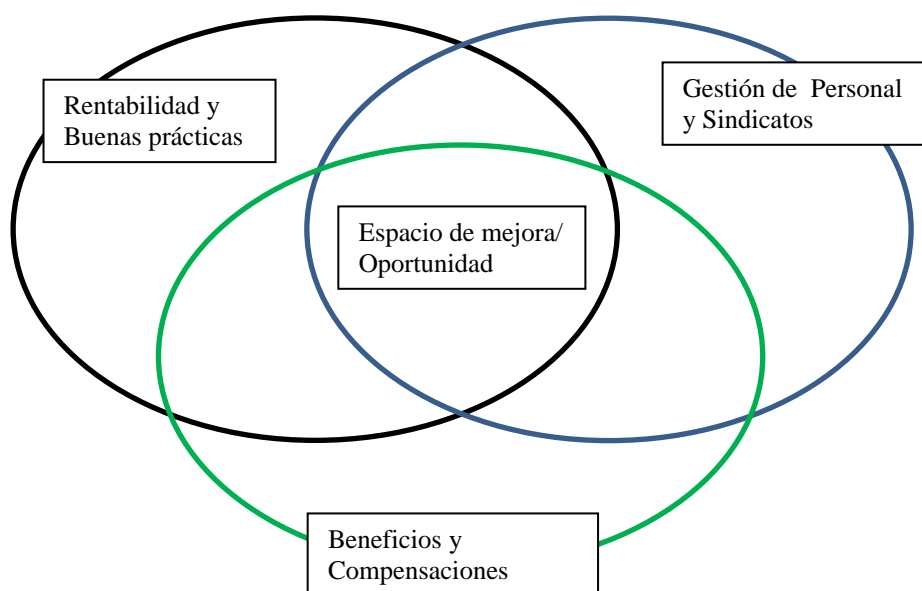
Es así como en el mes de marzo, grupos de trabajadores contratistas de Anglo American bloquearon los accesos a mina Los Bronces, realizando movilizaciones en otras instalaciones de Anglo American como Manto Verde y El Soldado [11], y generando una discontinuidad parcial del funcionamiento de dichas faenas.

Luego, en el mes de septiembre, supervisores de Anglo American se sindicalizan por primera vez en la historia de la compañía y comienzan un proceso de negociación colectiva [12] principalmente por sentir que la plana media no tiene los mismos beneficios que el resto de los trabajadores de la compañía. Los principales motivos se debieron a una percepción de asimetría en cuanto al nivel de repartición de utilidades para los supervisores. Una primera aproximación para entender esto es lo que ocurre con el Bono de Prácticas Productivas, en donde se aprecia un menor grado de bonificación en todos los niveles de tramos de sueldo en la categoría administrativos, y además con una variación porcentual de bonificación sólo de un 10% entre el más alto y el tramo inferior de sueldo, contrastándose con la variación de un 25% en el caso de operarios de mina, taller y planta. Cabe mencionar que el proceso de negociación mencionado, no estuvo exento de conflictividad, incluyendo huelga legal durante el mes de Noviembre luego de una extensa e infructuosa negociación de 45 días.

Otro foco de conflicto se produjo dado que Anglo American aprobó la decisión de realizar la futura venta de sus yacimientos menores de cobre de Anglo American Norte, principalmente para la reducción de costos y de mayor eficiencia en sus procesos provocando mayor nivel de incertidumbre laboral a nivel generalizado en las faenas, y particularmente en Los Bronces, Manto Verde y Mantos Blancos.

Todo lo expuesto y con el fin de lograr una gestión del personal de excelencia y que permita un mayor aprovechamiento de los recursos destinados a su capital humano, la Vicepresidencia de Recursos Humanos ha manifestado su interés por conocer y entender buenas prácticas fuera de la organización, ya sea dentro del mismo rubro u otros mercados, para mejorar e innovar en el ámbito de sus relaciones laborales, y así aprovechar oportunidades en la búsqueda de lograr la prevención de costos que trae la conflictividad⁵ y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades de beneficios económicos que la preocupación de las relaciones laborales trae, ya que según la revista Fortune las 100 mejores empresas para trabajar generaron retornos dos veces superiores al resto⁶

Ilustración 4: Espacio de Oportunidad



Fuente: Elaboración propia

⁵ En valor estimado, pudieron llegar al orden de los US\$6 millones diarios, por conceptos de producción, y bonos de unos 14 millones de pesos aproximadamente por la huelga de supervisores.

⁶ Ver anexos 3: Retornos acumulados 100 mejores empresas para trabajar según Fortune.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

Identificar prácticas asociadas al manejo de las relaciones laborales en distintas empresas en Chile, y proponer implementaciones potenciales que contribuyan en la gestión de dichas relaciones dentro de Anglo American Chile.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- i. Determinar variables teóricas de calidad de procesos de RR.HH.
- ii. Identificar cuáles empresas son factibles para tomar como modelo de buenas experiencias en relaciones laborales.
- iii. Definir criterios respecto de la identificación de buenas prácticas.
- iv. Analizar las experiencias exitosas existentes respecto a las relaciones con los trabajadores.
- v. Buscar oportunidades de mejora en la gerencia de RR.LL.
- vi. Proponer futuras implementaciones.

1.4. ALCANCES

El objetivo de esta investigación no es evaluar si hay una correlación entre buenas prácticas y agregación de valor, sino que tomarla como base para enfocarse en la identificación y análisis de experiencias exitosas relacionadas con la buena gestión de las relaciones laborales.

Asimismo, se deja fuera de este trabajo la etapa de implementación de las propuestas realizadas.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presentan algunos de los diferentes enfoques dentro de la literatura respecto del concepto de relaciones laborales, para luego proponer algunas definiciones de buenas prácticas laborales validadas por distintos actores destacados tanto nacional como internacionalmente. Uno de éstos es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución de alta trayectoria y conocimiento en temas laborales a nivel global.

Se mostrarán algunos de los modelos que intentan explicar las dinámicas teóricas de las relaciones laborales. Tal es el caso de la presentación del esquema general de Relaciones Laborales según la Teoría de Opciones Estratégicas de los Actores, de Kochan, Th. A; Mckersie, R.B .

Se presentarán definiciones de buenas prácticas laborales, en particular las presentadas por la OIT, en conjunto con otros autores como Armijo (2004) y Villanueva (2007), las cuales proporcionan mayor precisión al momento de entender las relaciones laborales y de cómo se han investigado este tema en el pasado, incluyendo algunos de los ámbitos de estudio que ya han sido utilizados para mostrar de casos reales a nivel local.

Sumado a lo anterior, se presentan algunos de los datos entregados por la Fundación Great Place to Work que anualmente realiza un estudio de “Las Mejores Empresas Para Trabajar en Chile”, proporcionando los primeros datos cuantitativos de estas empresas entre los cuales se destacan, por ejemplo, los diferentes niveles de salarios que se manejan y algunos de los beneficios más destacados para sus trabajadores. De esta forma se puede comenzar a construir el panorama general de lo que significan a nivel empresarial las relaciones laborales, y también de cómo éstas obtienen mayores retornos acumulados en el largo plazo.

Por último, dada la amplia multiplicidad de variables así como la dificultad de análisis y evaluación de los diferentes elementos dentro de las distintas dinámicas de las relaciones laborales en la empresa, se presenta en esta sección el modelo de Asesoría de Sistemas Humanos (ASH). Este modelo teórico de comportamiento organizacional creado por Santiago Quijano, constituye una herramienta potente de diagnóstico organizacional. Este modelo formado por cinco dimensiones interrelacionadas: Entorno, Estrategia, Diseño de estructuras y Sistemas, Procesos psicológicos y psicosociales y Resultados (en tres niveles: Organizacional, Grupal e Individual), ofrece un mapa de lectura global de la empresa en sus distintas dimensiones de interacción interna. Esto se traduce en una mayor calidad de los recursos humanos de la organización influyendo en la efectividad para alcanzar los objetivos estratégicos.

2.1. RELACIONES LABORALES

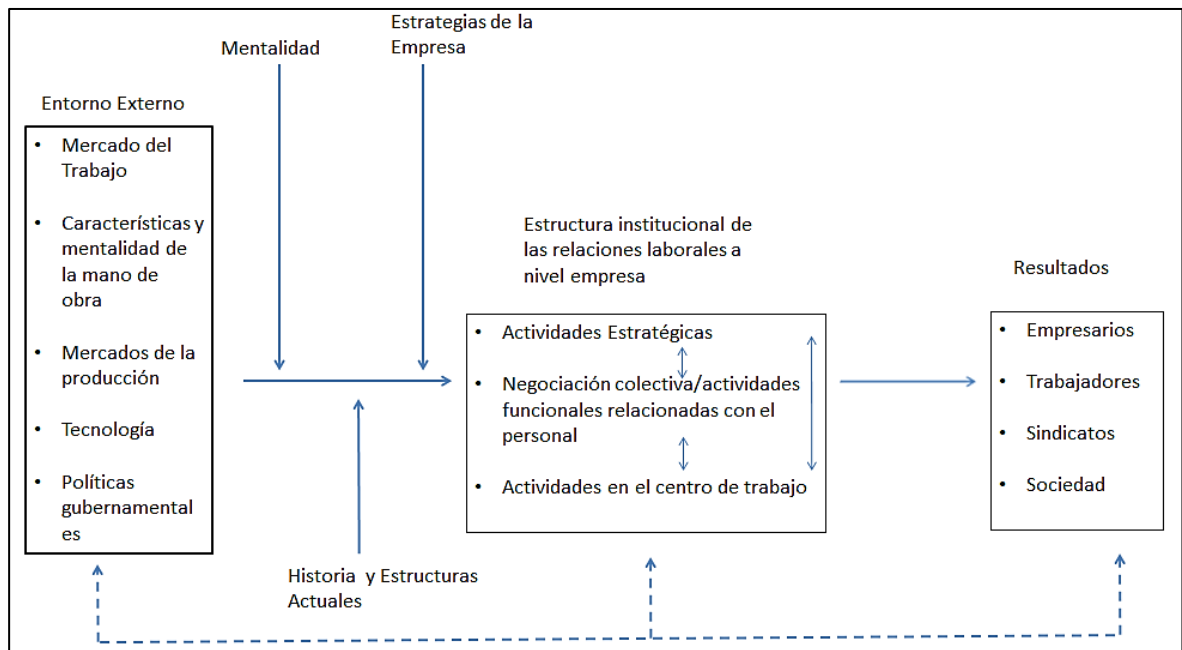
El primer enfoque se liga a la Teoría General de Sistemas, respondiendo a la existencia de un “Sistema” que busca acercar a las empresas, los trabajadores, sus representantes y a la administración, interactuando mutuamente con el fin de establecer las “normas básicas” que rigen las relaciones en el trabajo [14].

Una segunda definición menos amplia habla respecto de un “conjunto de relaciones sociales y económicas que nacen a partir de la producción de bienes económicos y que son a la vez individuales y colectivas.”[13], generando variados tipos de relaciones interactuando continuamente entre sí. Estos tipos se refieren a la relación entre empleadores y trabajadores (dirección del personal), empleadores y sindicatos, y con instituciones públicas expresada en la legislación laboral.

Lo anterior, es apoyado por la “Teoría de Opciones Estratégicas de los Actores”, correspondiente a una propuesta teórica del Massachusetts Institute of Technology (M.I.T) desarrollada a partir de una serie de resultados anteriores de investigaciones vinculadas con modelos explicativos de las relaciones laborales, aludiendo al campo de interacción de los actores sociales y tomando a la empresa como el eje central del ejercicio de las relaciones laborales. Lo fundamental es que la empresa se ve influenciada por las estructuras establecidas (los mecanismos institucionales, el derecho, las normas laborales y los organismos jurídicos) que restringen su libertad de acción [20].

Así, las relaciones laborales se construyen a partir de las interacciones de las decisiones estratégicas de los actores para responder a las exigencias de competitividad y la viabilidad de las empresas, y del tipo de interacción entre los actores en función del tipo de presiones a las que se ve afectada la organización.

Ilustración 5: Esquema General de Relaciones Laborales según la Teoría de Opciones Estratégicas de los Actores



Fuente: Kochan, Th. A; Mckersie, R.B (1993). Las transformaciones de las relaciones laborales en los Estados Unidos. Madrid: MTAS.

Kochan, Katz y Mckersie (1993) exponen una revisión de esta teoría, integrando el rol del entorno, valores y estrategia empresarial e identificando cuatro puntos fundamentales:

- Cambios del entorno inducen a empresarios a realizar ajustes en su estrategia. Estos cambios están restringidos por las estructuras institucionales y culturales, e involucra una distribución del poder de los sindicatos y organismos externos con los que se relaciona la empresa [20].
- La mentalidad y la estrategia de los empresarios, influye en el comportamiento y estrategias de los sindicatos y autoridades gubernamentales, y donde la globalización y la mayor competitividad han obligado a las empresas a reaccionar rápidamente para adaptarse a las variaciones del entorno produciendo desajustes en las relaciones laborales [20].
- Los cambios y la adaptación de las relaciones laborales se produce cuando la presión para las transformaciones del entorno lo hace inevitable y no en periodos de gran estabilidad (económica, social, etc.) [20].
- La capacidad de toma de decisión de los trabajadores, empresarios y gobierno repercuten en el desarrollo y estructura de los sistemas de relaciones laborales dentro de la empresa [20].

En resumen, se habla de relaciones laborales como los principales vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, se hace referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital humano enmarcándose dentro del proceso productivo [15]. Involucran diversas actividades para el establecimiento y mantención de una fuerza de trabajo eficiente, es decir, las relaciones en el trabajo buscan el aseguramiento de la protección del trabajo, los vínculos con los sindicatos, las negociaciones de contratos colectivos, aplicación de cláusulas contractuales, etc. incluyendo las relaciones individuales y colectivas entre empleador y trabajador [13].

Se sostiene el supuesto que los problemas en el trabajo son un resultado inherente en las relaciones de empleo abriéndose un campo de acción para generar el esfuerzo por hacerse cargo de estos temas en términos de gestión, es decir, a través de la generación de programas, políticas, etc. de manera de proporcionar soluciones eficientes a los problemas e incluso anticiparse a ellos [19]. Lo recién mencionado, se relaciona íntimamente con la motivación para realizar este trabajo. La forma en que se han gestionado las relaciones laborales y sus oportunidades de mejora a lo largo del tiempo, han cambiado a la par con los cambios sociales, de mercado, y de gestión empresarial, generando nuevas cosmovisiones en cuanto a la integración de los colaboradores dentro de la organización, el rol de la representación colectiva, el dialogo social, etc., y por ende a nuevos desafíos los cuales requieren respuestas innovadoras.

Es fundamental entender los paradigmas, interacciones y procesos de negocio que afectan a las relaciones laborales, para así entender la manera en que las empresas en Chile reaccionan frente a éstos de forma efectiva.

2.2. BUENAS PRÁCTICAS

Hacer referencia a buenas prácticas conlleva un problema al no haber una definición única de éstas. La poca precisión conceptual repercute en la comprensión y en la captura de éstas, volviéndolo un proceso altamente complejo. Esta discusión no se restringe solamente al tema de relaciones laborales. En particular, el debate respecto de qué es una buena práctica se expone también en la memoria de título “Estudio Exploratorio de Buenas Prácticas en la Gestión Financiera Municipal, 2012, explicitándose la confusión generalizada del entendimiento entre buenas y las mejores prácticas:

“Se suele asociar el concepto de buenas prácticas al concepto de *best practices* (mejores prácticas) lo cual ha generado confusión en la comunidad internacional en cuanto a lo que constituye una *best practice*, o bien, lo que significa el concepto. Este hecho, argumentado por Armijo (2004) radica en que el adjetivo *best* genera una idea que tiende a ser asociada a aquello concebido como perfecto, esperando que la solución funcione en todo contexto y situaciones. De esta forma, se propone utilizar el concepto de buena práctica, y no de mejor práctica, ya que la primera expresión incorpora la idea de que una práctica es buena en cuanto sea validada en su contexto particular” [27]. Desde este punto de vista, dentro del buen manejo de las relaciones en el trabajo, se requiere de una búsqueda de elementos reconocibles para poder ser objeto de estudio.

Dado lo anterior y dentro del contexto de las relaciones laborales, un primer acercamiento a lo que se entiende como buena práctica es lo siguiente “Políticas, medidas e iniciativas que incorpora una empresa para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y disminuir las brechas existentes, incorporadas en forma voluntaria y adicional a las exigidas por la ley laboral. Incluyen condiciones laborales, mecanismos de producción, tratamiento de actividades laborales, incentivos, beneficios; todos tendrán repercusión en al ámbito comercial y productivo.” [16].

Por otro lado, la OIT (Organización Internacional del Trabajo), que es en la actualidad un referente mundial en el tratamiento de la gestión de personas, presenta en su documento “Buenas Prácticas de Relaciones Laborales en las Américas” una serie de posibles definiciones particulares de buenas prácticas en RR.LL:

- Sinónimo de experiencias exitosas en el mundo del trabajo [17].
- Mecanismos y fórmulas de interacción que identifiquen qué experiencias han servido para mejorar el ambiente laboral, incrementado la productividad y se han encuadrado en un contexto de respeto a los derechos de los trabajadores [17].
- Toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos adecuados y/o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva o normativa, así como toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto [17].

A su vez, esta organización afirma que el trasfondo respecto de las buenas prácticas es poder documentar, difundir y replicar, los aciertos y aquellos casos en que se hayan producido situaciones y modelos de desarrollo laborales [17]. Dichos elementos se deben analizar en razón de cada organización, ya que cada una cuenta con una cultura organizacional, misión, visión y código de valores institucionales, lo que dificulta su medición.

En Villanueva (2007), se sostiene que una buena práctica laboral puede ser entendida como toda acción implementada tanto para beneficiar a los trabajadores como para hacer más eficientes los procesos productivos" [26]. De esta forma, las empresas que implementan buenas prácticas son aquellas cuya cultura organizacional concibe al trabajador como un recursos estratégico para el aumento de la competitividad y calidad empresarial, por lo que se esmeran voluntariamente para ofrecer buenas condiciones laborales y beneficios que sobrepasan lo que exige la ley vigente. [26]. Esto es expresado en cinco ámbitos de estudio posibles dentro de la organización [26]:

Económico: Este aspecto hace referencia a la remuneración obtenida por el trabajo y a la productividad de la empresa, corresponde a las políticas de compensaciones y recompensas, índices de productividad y medidas pactadas para mejorar la productividad.

Valorativo / Cooperativo: Se refiere a la adaptación positiva tanto de los trabajadores, como de los empleadores al ambiente de trabajo, manifestando actitudes de cooperación y ayuda mutua. Este nivel de valoración responde a políticas e instrumentos orientados al aseguramiento del buen clima laboral, flexibilidad en la jornada laboral y políticas de equidad.

Participación / Negociación: Esta dimensión habla acerca de la existencia de diálogo abierto y alta participación, enfatizando el respeto por dos elementos, la libertad sindical y la negociación colectiva. Corresponde a comprender la existencia de sindicatos y número de afiliados, negociaciones colectivas, historial de huelgas, instancias de diálogo y participación.

Formativo: El carácter formativo apunta a la formación y capacitación de los trabajadores para mejorar los estándares económicos empresariales. Esto se ve reflejado dentro de la organización en sus políticas de desarrollo profesional, número de empleados que acceden a cursos de capacitación y los incentivos que la compañía entrega para propiciar dicha capacitación.

Seguridad: Por último se debe considerar el respeto a los sistemas de seguridad social (acceso a previsión) además del establecimiento de condiciones que aseguren la seguridad en el trabajo y la salud ocupacional. Incluyendo los elementos de cobertura de seguridad social, índices de accidentabilidad, políticas de seguridad y salud ocupacional.

En Chile, y acorde una creciente tendencia en los países de la OCDE a ocupar como herramientas metodológicas los estudios de casos, o bien generar instrumentos de *benchmarking* para lograr los objetivos antes mencionados (Armijo, 2004) [27], la fundación Great Place To Work estudió

durante el 2014 a más de 200 empresas nacionales respecto de las principales características de aquellas organizaciones premiadas por ellos como las mejores empresas para trabajar:

Tabla 7: Great Place To Work: Características Mejores Empresas Para Trabajar

Categoría	Descripción
Sindicatos	El 52% de la muestra posee sindicato. Del mismo modo, el 70% de estas empresas, realizó alguna distinción en la entrega de los beneficios entre los empleados sindicalizados y los que no lo son.
Beneficios para padres	El 40% Ofrece un periodo pos sobre lo legal referente a periodo pre/post natal para padres. Por su parte, el 71% Ofrece días administrativos a libre disposición 3 días en promedio ofrecen las empresas.
Ubicación	64% corresponde a empresas ubicadas dentro de la región Metropolitana.
Sueldo promedio de los trabajadores	12% \$400.000 o menos.
	27% \$400.001 - \$600.000.
	29% \$600.001 - \$1.000.000.
	18% \$1.000.001 - \$2.000.000.
	14% \$2.000.001 o más.

Fuente: El Mercurio Online, economía y negocios, 9 de noviembre, 2014.

A partir de estas estadísticas, se observa que las mejores empresas para trabajar poseen características relacionadas con gestión de sindicatos y beneficios por sobre lo legal relacionados con el equilibrio entre lo laboral y la vida familiar. Cabe mencionar que a partir de los datos entregados se puede descartar que estas organizaciones sustenten sus buenas relaciones laborales en base al nivel de remuneraciones, siendo el 56% de éstas entre los 400.001 pesos y 1.000.000 pesos, y en contraste sólo el 32% presenta remuneraciones promedio entre 1.000.001 de pesos o más.

El estudio muestra que el subgrupo de las “top 50” mejores empresas para trabajar premiadas este año se destaca por mantener “relaciones de confianza con sus empleados, lo que se ve reflejado en el desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas, que ayudan a las jefaturas a potenciar el desarrollo profesional, el sentido de equipo y el cuidado de sus colaboradores. Lo anteriormente mencionado genera a largo plazo mayor rentabilidad para la empresa y mayor efectividad en la retención de sus colaboradores” [18].

A través del estudio anual realizado por la fundación Great Place to Work en asociación con la revista Fortune, para el año 2014 las organizaciones consideradas “excelentes” lugares de trabajo presentaron rendimientos económicos superiores y al mismo tiempo una mayor resiliencia económica en períodos de crisis [25].

Es así como las empresas “Fortune 100 Best Companies to Work For” obtuvieron rendimientos hasta dos veces superiores que el mercado general de valores, generando retornos acumulados en el mercado de valores (de un mismo monto de inversión) de 495%, en contraste con las cifras entregadas por los índices de fondos tales como S&P 500 y Russell 3000⁷ (índices bursátiles más importantes de EE.UU) de 170,08% y 155,68% respectivamente.

Finalmente Great Place to Work menciona otros beneficios que han obtenido estos excelentes lugares para trabajar que son la disminución en los niveles de ausentismo laboral y rotación voluntaria, mejoramiento del clima laboral, y beneficios indirectos tales como como el posicionamiento de la organización como un buen empleador, el mejoramiento en la reputación de la organización y acceso a nuevos segmentos de mercado [45].

⁷ Ver Anexos 3.

2.3. MODELO ASH: AUDITORIA DE LOS SISTEMAS HUMANOS

Ilustración 6: Modelo ASH

Entorno	Estrategia	Diseño		Procesos psicológicos y sicosociales	Resultados		
		Estructura	Sistemas		RR.HH	Efect Org	
Geográfico	Visión						
Mercado	Misión	Plana	Evaluación de Desempeño	Trabajo en Equipo	Organizacional		
Tecnológico	Objetivos	Piramidal	Competencias	Comunicaciones	Grupal		
Político	Valores	Matricial	Selección	Conflicto	Individual		
Legal		Est. Puestos	Tecnología	Rel.			
		Est. Tareas		Capacitación	Interpersonales		
		Procesos		Remuneración	Clima		
				Incentivos	Liderazgo		
				Plan Carrera			
			Ev. Potencial				
			Desvinculación				

Fuente: IN5101-1 Comportamiento Organizacional 2013, Semestre Otoño, Clase 4: Diagnostico Organizacional

El Modelo de Auditoria de los Sistemas Humanos (ASH), creado por Santiago Quijano, propone un conjunto de instrumentos para evaluar los diferentes ámbitos de la gestión de recursos humanos, entendida como una “unidad compuesta de partes interrelacionadas que responden a un Modelo o Sistema de Gestión de Recursos Humanos, que a su vez se compone de varios sub-sistemas” [21].

Este modelo de evaluación organizacional se constituye fundamentalmente de cinco dimensiones interrelacionadas: Entorno, Estrategia, Diseño de estructuras y Sistemas, Procesos psicológicos y psicosociales y Resultados en tres niveles: Organizacional, Grupal e Individual.

“Debido a las múltiples variables que interactúan en este sistema, tanto internas como externas, es complejo de analizar y evaluar. El modelo permite estructurar el sistema desde diferentes dimensiones y variables interdependientes que están constantemente interactuando” [22].

2.3.2.1. ENTORNO

El modelo ASH considera como supuesto que “toda organización es un sistema abierto en relación constante con el entorno multifacético y cambiante” [21]. Es decir, la organización posee características de orden reactivo frente a la gama de cambios posibles en el ambiente ya sean legal, político, económico, tecnológico, social o cultural.

De este modo, el comportamiento organizacional se relaciona directamente con el mercado en el que se encuentra inmerso, la ubicación geográfica, el marco legal, y prácticas y dinámicas del rubro en el cual realiza sus operaciones.

En este sentido, el entorno condiciona a la empresa a generar diferentes objetivos estratégicos, y al mismo tiempo, este ambiente funciona de nivel base del resto de las dimensiones del modelo ASH. Por ejemplo, se condiciona a la organización según sea la tecnología disponible en el mercado, al mismo tiempo de ser condicionada según la disponibilidad del capital humano capaz de manejarla.

Dentro de esta dimensión del modelo cabe mencionar que en la identificación y análisis de experiencias exitosas relacionadas con la buena gestión de las relaciones laborales, se toma como base el cumplimiento de la legislación vigente por parte de las empresas en estudio. Además, y como ya ha sido mencionado dentro del marco teórico, una buena práctica será aquella que cumpla con ser realizada por voluntad propia para el beneficio de la organización y de los trabajadores, no solamente cumpliendo lo estipulado por el marco regulatorio vigente sino que inclusive por sobre lo exigido legalmente.

2.3.2.2. ESTRATEGIA

La segunda dimensión del modelo, alude a la planificación estratégica de la organización. “Por planificación estratégica entendemos la respuesta dada por la organización al entorno después de analizarlo (en términos de amenazas y oportunidades), y de tomar conciencia de sus propios recursos para enfrentarlo (fortalezas y debilidades) [21].

Por su parte, Thompson y Strickland (1994), definen la planificación estratégica como los “movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados.

Consta de cinco componentes relacionados entre sí:

- Desarrollar un concepto de negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir a la organización estableciendo una misión [21].

- Transformar la misión en objetivos específicos de resultado [21].
- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado [21].
- Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz [21].
- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implementación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades [21].

Es importante mencionar que la estrategia define las actividades y otras características operacionales de organización, tales como su modelo de negocio y la tecnología utilizada, así como los niveles jerárquicos y los sistemas de soporte que le darán estructura a la organización y en donde configurarán los procesos productivos.

Por último, la estrategia definirá los “criterios de efectividad organizativa que utilizará como referente de éxito” [21], y asentará elementos como la visión y la misión de la organización, soportadas por un sistema de valores compartidos.

2.3.2.3. EL DISEÑO: LA TECNOLOGÍA Y LA ESTRUCTURA

Una de las decisiones que incorpora la estrategia de la empresa, se refiere a la tecnología que la organización adoptará, de entre la disponible en su entorno, para llevar adelante sus procesos de producción de bienes y servicios, de atención a los clientes, etc. [21] y para la persecución de sus objetivos.

La tecnología y la estructura, definidas en la planificación estratégica, son parte de una dimensión crítica del éxito de la organización. El tipo de tecnología de producción que utilice la organización (ya sea por unidad, serie, o proceso) influirá en la estructura y en la definición jerárquica de los cargos [22].

Las decisiones tomadas respecto a la tecnología, toma de decisiones y distribución de poder, a la necesidad de generar equipos de trabajo y facilitar el intercambio de información, acercar la empresa al cliente, etc., conducirán a conformar una u otra forma de estructura ya sea plana, matricial, en red, por grupos de negocio descentralizados, etc. [21].

Finalmente, la adopción de una determinada estructura considerando múltiples variables tales como: la distribución del poder, los tipos de equipos de trabajo, los niveles de cargo, y la cercanía con el cliente, entre otros, influenciará en los tipos de tecnologías que se adopten dentro de la organización, sobre todo referente a las tecnologías de la información [22].

2.3.2.4. EL DISEÑO: LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

Los Sistemas de Dirección deben preparar, integrar y comprometer a las personas para el logro de objetivos, tanto personales como organizacionales.

Si bien la Estrategia del negocio, la Estructura de la Organización y las Tecnologías son factores fundamentales para el éxito de una empresa, el ASH asume que la calidad de los recursos humanos también es una variable determinante para alcanzar los objetivos estratégicos [22].

”Los Sistemas de Dirección de Personas se ven influidos por la estrategia establecida, en conexión con la visión de la empresa y los valores que la inspiran” [21] y a su vez, deben ser considerados como “participantes de su estructura, en cuanto establecen formas pautadas de gestionar y tratar, cuando se refiere a las personas que se incorporan a la organización y las que trabajan en ella” [21].

2.3.2.5. LOS PROCESOS PSICOLÓGICOS Y PSICOSOCIALES

Los Procesos Psicológicos son los siguientes: autoeficacia, percepción de equidad, claridad de rol, conflicto de rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, y conciencia de resultados [21].

Por su parte, los Procesos Psicosociales “afectan a los grupos y tienen que ver con los fenómenos intragrupales producidos entre ellos, y que finalmente afectan a toda la organización” [21]. Al respecto, los factores más importantes a fijarse son la cultura organizativa y los procesos de cambio organizativo [21].

“También se consideran muy importantes: liderazgo, nivel de desarrollo grupal de los grupos formales de trabajo, la participación, el poder, el conflicto, la toma de decisiones y los procesos de negociación” [21].

2.3.2.6. LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS (PROCESOS /RESULTADOS)

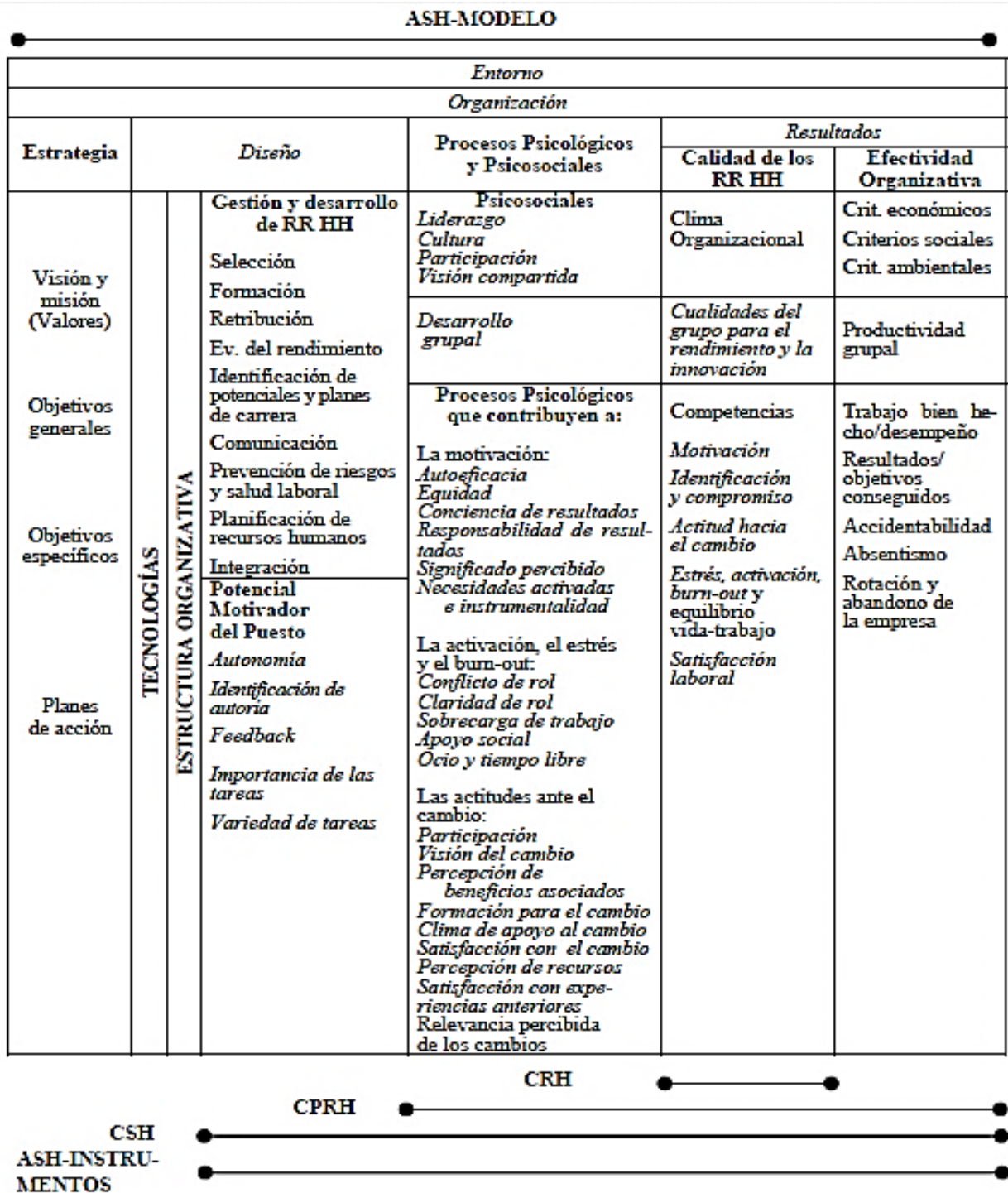
En el documento” La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida”, se resumen las características fundamentales del ASH, asociándolas a indicadores de calidad de procesos. Estos son los indicados en cursiva en la Ilustración 7.

Con respecto a la “calidad” de los resultados propiamente tales, se observan dimensiones relacionadas a: motivación, identificación y compromiso con la organización, implicación con el trabajo y nivel de competencias. De las características recién mencionadas, cabe destacar que “mientras más alto nivel alcanzan, mejores resultados se obtienen de los individuos de la

organización, mejor es el rendimiento de su trabajo, y menores absentismos, accidentabilidad y propensión al abandono“ [21].

A su vez, la efectividad organizacional se relaciona con los resultados referentes a los niveles de estrés, activación, Burnout (o síndrome de estrés laboral crónico), satisfacción laboral y calidad de vida profesional. Sin embargo, “su relación con la efectividad organizativa no es lineal“ [21].

Ilustración 7: Dimensiones del Modelo ASH Relacionadas con la Calidad del Sistema Humano



Fuente: Anuario de Psicología 2005, vol. 36, nº 1, 7-36, La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida.

Las dimensiones del ASH que están directamente relacionadas con el alcance de este trabajo recaen en las de Calidad de procesos de recursos humanos, Diseño de estructuras y Sistemas de la organización, y Factores psicológicos y psicosociales (cultura organizacional), respondiendo a las definiciones presentadas en la sección de “Buenas Prácticas” del marco teórico. Adicionalmente, la tecnología será considerada como un elemento facilitador y potenciador de los procesos dentro de cualquier empresa.

Por su parte, la estructura condiciona muchas de las formas de relacionarse dentro de la empresa por lo que se vuelve un factor determinante, afectando por ejemplo, en los flujos de información dentro de la organización, siendo un elemento clave dentro de las relaciones laborales duraderas en el tiempo.

Finalmente, es posible apreciar una correlación directa entre los elementos del ASH y los ámbitos de estudio propuestos por Carolina Villanueva (2007) mostrados también dentro del marco teórico anteriormente. De esta manera, el ASH sirve como verificador de las teorías mencionadas previamente en torno a los resultados esperados en el manejo de las relaciones laborales. Así se genera un mejor ordenamiento de la multi dimensionalidad dentro el manejo de las relaciones laborales, y poder “etiquetar” más fácilmente las principales variables para evaluar cada práctica laboral particular

2.4. ISTAS 21 SUSESO

Asociado a la dimensión de procesos psicológicos y psicosociales del modelo ASH, el cuestionario ISTAS 21 SUSESO, es un instrumento basado en evidencias científicas que determina con certeza los factores de organización del trabajo que atañen directamente a la calidad de vida en el trabajo, por ende en la efectividad Organizacional [33]. Es un cuestionario que mide los rangos de exposición de los siguientes factores de riesgo: Exigencias psicológicas, Trabajo activo y posibilidades de desarrollo, Apoyo social en la empresa y Calidad de Liderazgo, Compensaciones y Doble Presencia.

En su versión completa⁸, consta de un total de 91 preguntas, de las cuales 87 corresponden a las dimensiones psicosociales del ISTAS 21 (CoPsoQ), y las 4 restantes a las dimensiones de doble presencia; dicho número es el resultado del proceso de validación y adaptación a la población trabajadora” [34].

Este instrumento internacional de origen Danés y utilizado en España, Reino Unido, Bélgica, Alemania, Brasil, Países Bajos y Suecia, fue validado científicamente para Chile, es decir para cualquier tipo de trabajo y cualquier tipo de Organización en el año 2009 [33], y sus resultados permiten detectar áreas de mejora y el desarrollo de alternativas que propicien altos estándares de calidad de vida de la organización del trabajo y por tanto mayor efectividad” [33]. En Chile sus resultados se encuentran estandarizados, clasificando los rangos de exposición a estos factores de riesgo social en tres categorías: alto, medio y bajo⁹ .

Finalmente, el instrumento permite “Potenciar los espacios de desarrollo laboral de los trabajadores/as, de la manera tal que el desarrollo laboral (productividad), no sea afectando su calidad de vida laboral.” [33] y “genera el necesario diálogo social organizacional entre la dirección de la Organización y los representantes de los trabajadores, en base a un mecanismo técnico que incorpora los intereses mutuos. (Calidad de Vida y Productividad)” [33].

⁸ Existe también la versión breve, correspondiente a 20 preguntas estandarizadas para diagnóstico de riesgos psicosociales. Ver Anexos 5.

⁹ La Tabla de Puntajes del ISTAS se encuentra disponible en Anexos 4.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

El trabajo surge a raíz de la generación de tres proyectos de memoria paralelos dentro de la Vicepresidencia De Recursos Humanos. En ellos se busca potenciar los procesos en cuatro áreas particulares, en tres áreas distintas: Reclutamiento, Selección De Personal, Capacitación Del Personal Y Relaciones Laborales, relacionadas con Benchmarking de buenas prácticas de manera de identificar oportunidades de mejora, comparar sus prácticas de gestión con otras gerencias de empresas nacionales y buscar nuevas ideas innovadoras que permitan una mejor gestión. En particular, esta memoria es la encargada por la gerencia de relaciones laborales de Anglo American Chile.

3.2. ENTENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: RECOLECCIÓN DE ANTECEDENTES DE GESTIÓN DENTRO LA EMPRESA.

Esta etapa se refiere al levantamiento de información interna, a fin de entender las posibles causas de las necesidades que puedan afectar las relaciones laborales a nivel corporativo y al mismo tiempo detectar oportunidades potenciales. Es así como en esta etapa, para el diagnóstico de la situación actual, se recogen y analizan las políticas haciendo referencia a la gestión más específica de las relaciones laborales, tales como las bonificaciones, compensaciones, prestaciones, mediaciones con organizaciones sindicales, acuerdos colectivos, modelo interno de relaciones laborales, etc. Para lograr esto, se realizaron entrevistas y reuniones con personal del área de RR.HH, y en particular con los encargados de la gerencia de Relaciones Laborales de Anglo American.

Por otro lado, se recopilaron los diversos documentos internos (utilizados para la realización de esta memoria), que hablan respecto de los procesos actuales y beneficios, y se analizaron los convenios colectivos vigentes de Anglo American Norte S.A y Anglo American Sur S.A, correspondientes a los sindicato n°2 y MSA de Anglo American en Chile.

3.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

El primer elemento de la investigación bibliográfica correspondió a la búsqueda de modelos explicativos de las relaciones laborales y de gestión de recursos humanos, con la finalidad de entender los diferentes parámetros, considerados por distintos autores, para las relaciones laborales, la gestión del personal, y al mismo tiempo buscar herramientas de análisis críticos para un análisis socio- técnico.

Con respecto a los modelos teóricos, se investigó el modelo ASH de Santiago Quijano, para el análisis crítico y el análisis de calidad de procesos de recursos humanos, y la Teoría de Opciones Estratégicas de Los Actores, para entender a los involucrados principales de las relaciones laborales. Estas fuentes, sumando a los estudios realizados por la OIT fueron la principal base teórica que le da soporte a esta memoria.

Otro punto importante fue el investigar cómo otros estudiantes han realizado estudios de buenas prácticas y experiencias exitosas de empresas a nivel académico. Para ello, se analizaron diferentes memorias de título de la Facultad De Ingeniería Civil Industrial, y asimismo del programa de MBA del Departamento De Industrias. La búsqueda se realizó a través del portal de Tesis Electrónicas de la Universidad de Chile [23]. A partir de lo anterior, se encontraron los siguientes documentos:

1. Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección en Empresa de Telecomunicaciones, Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial José Tomás Ruano Peña, Abril 2013.
2. Adaptación y Protocolización de Una Metodología de Evaluación de Impacto para la Transferencia de Buenas Prácticas En Gestión Municipal Memoria para Optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, José Luis Saa Rivera , Septiembre 2013.
3. Estudio Exploratorio de Buenas Prácticas en la Gestión Financiera Municipal, Memoria para Optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Pablo Galaz Painecura, Octubre 2012.
4. Estudio Exploratorio de Buenas Prácticas en la Gestión de Centros de Salud Familiar Memoria para Optar al Título de Ingeniero Civil Industrial Manuela Isabel Márquez Dogliotti, Marzo 2013.
5. Diseño de una Política De Fomento a Las Buenas Prácticas de Aprovisionamiento de Grandes Empresas Memoria para Optar al Título de Ingeniero Civil Industrial Felipe Esteban Melo Rivara, Noviembre 2007.
6. Desarrollo e Implementación de Modelo de Gestión de Buenas Prácticas en Bancoestado Tesis para Optar al Grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas Óscar Eduardo Zúñiga Lara, Julio, 2010.
7. Análisis del Alineamiento entre la Estrategia Competitiva y la Estrategia de RR.HH Junto con su Efecto en el Desempeño de la Industria Bancaria Chilena, Memoria para Optar al Título de Ingeniero Civil Industrial María Fernanda Rodríguez Moraga, Abril 2007.

Finalmente, se buscaron referencias respecto de la existencia de prácticas laborales dentro de Chile, y para ello se utilizaron principalmente los Informes De Sustentabilidad, De Sostenibilidad E Informes De Responsabilidad Corporativa de variadas empresas chilenas, reconocidas en su rubro y otras premiadas recientemente por temas laborales. También se utilizaron publicaciones tales como el libro “Más que personas” y “15 años/15 Empresas” de la Fundación Carlos Vial y estudios

realizados por la Fundación Great Place To Work. Finalmente se buscaron estudios previos en cuanto a prácticas laborales y análisis de experiencias en Chile.

3.4. BENCHMARKING DE EXPERIENCIAS EXITOSAS

Es fundamental contar con una buena base de datos empíricos de empresas y de experiencias exitosas en cuanto a relaciones laborales. Para ello, en conjunto con el equipo de la Gerencia de Relaciones Laborales de la compañía, se acordaron tres criterios para la selección inicial de empresas potencialmente consideradas parte del estudio.

En primer lugar, se consideraron tasas de sindicalización superior al 16,4%, correspondiente al promedio general de la tasa de afiliación a sindicatos activos [24], y “preferentemente” por sobre el 21,8% correspondiente a la tasa de sindicalización de la rama de actividad Explotación de Minas y Canteras del mismo estudio.

En segundo lugar, se acordó una cantidad mínima de dotación propia, correspondiente a 250 empleados para empresas que posean múltiples unidades de negocio o que posean un cierto nivel de complejidad de gestión de personal.

Se considera un requisito necesario poseer al menos un premio a nivel nacional o internacional en relaciones laborales. Para ello se tomaron en consideración el premio otorgado por la fundación Carlos Vial Espantoso, organización que en los últimos 15 años se ha dedicado al estudio, recopilación y difusión de buenas prácticas laborales, y que ha adquirido una gran relevancia dentro del escenario empresarial a nivel nacional, preocupándose del estudio de las relaciones laborales en Chile y premiando las prácticas laborales de excelencia, y el ranking Great Place to Work [25]. Esta fundación es reconocida globalmente y por más de 25 años, ha realizado la tarea de investigar y reconocer aquellas prácticas y comportamientos que llevan a formar lugares de trabajo de excelencia, premiando a aquellas mejores organizaciones para trabajar. Presente en Chile desde el año 2001, anualmente desarrolla el estudio “Las Mejores Empresas Para Trabajar en Chile”, donde más de 5.000 empresas de todos los rubros han sido invitadas a formar parte de éste [25].

Las principales fortalezas de este ranking para este trabajo radican en sus resultados consistentes con el marco teórico utilizado. Por ejemplo, para ser consideradas empresas Great Place to Work, deben estar presentes en ellas la ética, y la difusión de una filosofía organizacional y valores corporativos, así como la capacitación tanto en temas de ética y negocios. Al mismo tiempo adquiere relevancia la calidad de vida en el trabajo, fomentando el clima laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Otros ejemplos son beneficios para el personal como los programas de apoyos económicos en momentos de necesidad, celebraciones, reconocimientos monetarios y no monetarios por el buen trabajo y el logro de metas, y programas de desarrollo y capacitación a los colaboradores en competencias técnicas y humanas [45].

Finalmente, otros reconocimientos en Chile son el Premio de Calidad y pertenecer al Pacto Global de las Naciones Unidas. De esta forma se obtuvo un criterio más para clasificar estas empresas de interés a analizar en términos de prácticas y experiencias exitosas.

3.5. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

El levantamiento y análisis de experiencias nacionales, corresponde a una investigación exploratoria que sigue dos líneas distintas. La primera línea corresponde a un análisis de empresas a través de información de fuentes secundarias, para lo cual se utilizaron Reportes de Sustentabilidad (o Sostenibilidad), Memorias anuales e Informes de Responsabilidad Corporativa, y otras fuentes de información disponibles Online tales como la información entregada por la Fundación Carlos Vial Espantoso y la Fundación Great Place to Work, de donde es posible obtener los primeros acercamientos de las buenas prácticas declaradas por cada empresa, incluyendo reconocimientos y breves descripciones de sus prácticas “destacadas”.

La segunda vía corresponde a un levantamiento más específico a través de entrevistas semi-estructuradas a encargados de relaciones laborales corporativas de las distintas empresas seleccionadas. La pauta para la captura de información de las prácticas se encuentra en Anexos 9.

La entrevista tuvo dos objetivos fundamentalmente. En primer lugar obtener información acerca de las condiciones fundamentales que posibilitan el funcionamiento de buenas relaciones laborales (o prácticas laborales), y así entender algunos de los pilares básicos que sostienen las buenas relaciones. La segunda parte de la entrevista tuvo la finalidad de recopilar las buenas prácticas particulares de cada empresa, que sirvieron para buscar una implementación potencial dentro de Anglo American Chile.

El instrumento de recolección de información utilizado, cuenta con un total de 18 preguntas en tres secciones considerando preguntas generales de contexto organizacional, preguntas de contexto general de la práctica y finalmente preguntas de profundización mayor sobre la práctica. En algunos casos, esta información fue complementada por medio de otras fuentes a modo de tener datos lo más detallados posibles, dadas las posibilidades de una memoria de pregrado.

En resumen, lo anterior tiene como fin la recolección de experiencias exitosas no aplicadas dentro de Anglo American con potencial de adaptación, y al mismo tiempo, identificar nexos entre los modelos expuestos en la sección de Marco Conceptual y la realidad corporativa, de manera tal que a través del Modelo de Relaciones de Anglo American, sea posible detectar los parámetros y responsabilidades clave dentro de la Gerencia de Relaciones Laborales, y asimismo con el Modelo ASH lograr tener las variables y dimensiones clave de análisis de calidad de procesos y análisis socio-técnico.

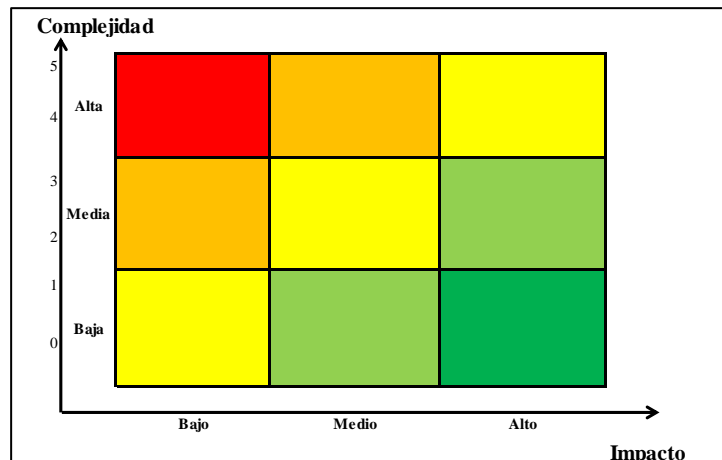
Estas vías, sumadas al diagnóstico interno y la base empírica de experiencias exitosas recolectadas, permitir tener una base teórica y una base empírica lo suficientemente robustas para generar una propuestas de gestión de manera de agregar valor en la compañía.

3.6. ELECCIÓN DE PRÁCTICAS

Frente la necesidad de discriminar entre prácticas muchas veces de carácter cualitativo y cuyo valor es difícil de cuantificar, se buscó generar una herramienta sistemática para estimar el potencial de las experiencias, a la hora de optar por alguna adaptación eventual de las prácticas recolectadas. Cabe la posibilidad que las buenas prácticas deseables tengan un alto costo relativo lo que dificultaría su implementación o bien no generen un impacto lo suficientemente importante como para ser consideradas.

Es por esto que se propuso generar una matriz costo vs impacto, de manera de asentar un “primer filtro” de análisis de nuevas políticas o herramientas potenciales. Se establecieron 5 variables binarias para cada eje. Para la estimación de la complejidad de implementación, se concibieron las variables de: Inversión estimada requerida, Nivel de conocimiento y/o experiencia de los involucrados, Tiempo de implementación, N° involucrados, Adaptación al modelo de RR.LL. Del mismo modo, para el impacto se establecieron las variables de: Eficiencia Comunicacional, Eficacia, Satisfacción a nivel Grupal e Individual, Ahorro potencial y Beneficio directo al trabajador, las cuales asignan puntaje en cada eje de la matriz a cada práctica de modo de segmentarlas según costo e impacto relativo en una futura implementación.

Ilustración 8: Matriz Complejidad vs Impacto



Fuente: Elaboración propia

3.7. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

Este punto habla resumir el panorama respectivo en cuanto a la buena gestión de relaciones laborales se refiere, a través de las experiencias recogidas y al mismo tiempo que éstas mantengan una coherencia con la gestión de relaciones laborales modernas y de calidad en base a los niveles de intervención del ASH. En esta etapa el resultado final es proponer ya sea herramientas o acciones que permitan agregar valor y mejorar las tareas de la Gerencia de Relaciones Laborales, de forma coherente con la realidad interna de la empresa y al mismo tiempo la gestión de calidad mostrada en el marco teórico.

CAPÍTULO 4: LEVANTAMIENTO DE PRÁCTICAS

4.1. ESTUDIOS PREVIOS

En Chile ha habido experiencias relacionadas al estudio exploratorio de buenas prácticas laborales. Junto con sus respectivos objetivos principales, se expondrán a continuación dos de éstos estudios los cuales resumen de buena forma los esfuerzos existentes por investigar prácticas a nivel laboral. Se explicará, por lo tanto, su motivación principal, un resumen de cada experiencia y algunos de los resultados obtenidos de cada uno.

4.1.1. EN BUSCA DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES: APRENDIZAJES EXTRAÍDOS DE SEIS CASOS DE EMPRESAS CHILENAS

El primer estudio expuesto corresponde al realizado por Carolina Villanueva, titulado “En busca de buenas prácticas laborales: aprendizajes extraídos de 6 casos de empresas chilenas” [26].

Este documento, perteneciente a las publicaciones del Consejo Asesor Presidencial, con fecha de presentación Diciembre de 2007, tomó como base de análisis los indicadores de trabajo decente de la OIT, entendido como “trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social” [27].

Con esto como guía, se analizaron tres categorías relacionadas al tamaño de las empresas estudiadas; en palabras de la autora del documento, de modo de “ejemplificar la gestión de buenas prácticas a nivel nacional” [26]. La particularidad de esta investigación es el estudio de empresas en profundidad.

Dentro de la categoría gran empresa se exponen las políticas y prácticas de “Gerdau Aza” y “Banco Santander”. Del mismo modo, para la categoría mediana empresa, el estudio expone a las empresas “J Riveros” e “Indumac” para finalmente concluir con la categoría pequeña empresa, constituida por “ECCAM” y “Alfaguantes”. Dado el objetivo de esta memoria, se presentan a continuación los hallazgos presentados por el documento para la categoría Grandes Empresas, que son los resultados más coherentes con la realidad de Anglo American Chile.

Dicho lo anterior, se mostrará a continuación los dos principales casos de este estudio correspondiente a la empresa Gerdau y a Banco Santander, contextualizando cada caso para decantar en las principales prácticas de cada una de estas organizaciones. De esta manera se podrá apreciar cinco diferentes categorías de buenas prácticas laborales realizadas en Chile por empresas reales, las cuales corresponden a Equilibrio entre Vida laboral y Familiar, Capacitación, Cultura

organizacional, Comunicación y eficacia organizacional, y buenas prácticas en Beneficios y compensaciones.

El primer caso de estudio dentro de la categoría Grandes empresas correspondió a GERDAU AZA, líder en la producción de aceros largos en el continente americano y una de las principales proveedoras de aceros largos especiales del mundo” contando con más de 45 mil colaboradores y operaciones industriales en 14 países [28].

Para contextualizar, la misión de esta empresa es “Generar valor a nuestros clientes, accionistas, colaboradores y a la sociedad, actuando en la industria del acero en forma sostenible” [29]. Del mismo modo su visión es “Ser global y referente en los negocios en que actúa” [29]. De esta forma le dan soporte a su modelo de recursos humanos el cual enfatiza las políticas de capacitación: trabajadores como un activo estratégico que aporte valor al negocio [26].

En este estudio también se hace mención a los reconocimientos que la compañía adquirió durante ese período, tales como el premio de la Fundación Carlos Vial Espantoso, por su estilo de relaciones laborales, el Premio Nacional a la Calidad en el año 2000 y el premio a la Responsabilidad Social de SOFOFA en el año 2006 y fue parte de las 10 mejores empresas para trabajar en Chile según Great Place to Work.

Se destaca que en el año 2006, Gerdau” registró un aumento de 13.9% en su producción respecto del año anterior, llegando a 15.6 millones de toneladas” [26], atribuible a dos factores: actualización tecnológica de su infraestructura y el impulso de las competencias de los trabajadores.

Las buenas prácticas laborales destacadas en el estudio se subdividen en dos categorías:

Buenas Prácticas Laborales en Capacitación:

Programas de capacitación de carácter integral, “abarcan desde cursos orientados a difundir las directrices éticas de la empresa hasta diplomados dictados por universidades nacionales” [26].

1. Gerdau Business Program, un MBA iniciado en 2006 con un grupo de 30 ejecutivos para ofrecer formación en la “Teoría de Negocios Gerdau”, y Programa de Trainees para talentos jóvenes.
2. Programa de Coaching, orientado a establecer un “proceso continuo y estructurado de capacitación de personas, entre líder y colaborador” [26].
3. Planes de nivelación de enseñanza básica y media,
4. Becas de educación superior para trabajadores y sus hijos [26].

Buenas Prácticas Laborales en Comunicación y eficacia organizacional:

1. “Programa Buenas Ideas”: Permite a los trabajadores aportar sugerencias para hacer más eficientes los sistemas de producción, a través de la implementación de acciones innovadoras orientadas a reducir costos, mejorar las condiciones de trabajo o minimizar los impactos de la producción sobre el medioambiente [26]. A esta iniciativa pueden postular grupos de hasta 3 trabajadores los que pueden presentar una “buena idea” a cambio un incentivo en dinero. En esta línea también se implementa el Programa Mejora, el que ofrece la posibilidad de identificar problemas cuyas causas y soluciones sean desconocidas para la empresa [26].
2. Por otro lado, unos de los motivos por los cuales esta empresa fue seleccionada como parte de la investigación, se debe a que había sido premiada por sus “política de “puertas abiertas”, el alto nivel de capacitación de sus empleados y por sus acciones destinadas a minimizar los impactos al medio ambiente“ [26].
3. En el contexto de este modelo la comunicación con los trabajadores es directa ya que cada jefe de área mantiene reuniones periódicas con las personas a su cargo, contacto que a su vez se refuerza a nivel global por el sistema de comunicación interna (intranet) que el Grupo ha puesto a disposición de todos los trabajadores [26].
4. Para cumplir con el objetivo se invirtieron en 2006 un total de \$ 40 millones en programas de capacitación, aumentando a más del doble las horas de instrucción por trabajador (de 118 a 336 horas). Esto permitió a la empresa pasar de producir 20 mil toneladas de acero en 1992 a más de 440 mil” [26].

Luego, los indicadores de éxito mencionados son los siguientes:

En el año 2007, la empresa incrementó a más de 90 horas de capacitación anuales por trabajador, 50 horas más que el promedio chileno” [26]. Trabajadores son responsables de buscar su perfeccionamiento de modo que éstos son concebidos como “actores activos y partícipes de todo el proceso a través del cual se detectan necesidades de instrucción y se implementan iniciativas orientadas a satisfacerlas” [26].

Se produjeron mejoras en la capacidad de liderazgo entre los ejecutivos a través de un cambio cultural a nivel transversal: Líder y Colaborador trabajan juntos para aportar al desarrollo de aquellos profesionales menos experimentados [26].

El contacto directo se refuerza a través de acciones bastante significativas y que no involucran ningún costo de inversión: las oficinas siempre están abiertas, el casino es común para todos, los estacionamientos no tienen nombre y se denomina como “colaboradores” a los trabajadores, incluyendo todas las publicaciones institucionales [26].

Finalmente, la comunicación abierta entre las partes ha podido generarse en gran medida gracias a que la empresa ha reemplazado el modelo tradicional jerárquico de relaciones, por una organización plana en la que existen muy pocos niveles jerárquicos, más participación de los trabajadores y mayor autonomía de éstos en las decisiones referidas a sus funciones [26].

Al igual que el caso anterior, el segundo caso estudiado correspondiente a la categoría Grandes Empresas, es el Banco Santander. Este Banco, fue premiado en 2005 por el Great Place to Work situándolo entre las 10 mejores empresas para trabajar en Chile, y obtuvo el mismo año el Premio Nacional a la Calidad por su liderazgo, buenos resultados financieros y compromiso con sus trabajadores [26].

Con respecto a su modelo de recursos humanos, éste presenta un eje estratégico transversal, basado en el desarrollo sostenible [26]. Su política de recursos humanos se aplica en base a 2 factores estratégicos: “la búsqueda de un mayor equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, y la igualdad de oportunidades basada en el desarrollo de talentos.” [26].

Se presentan a continuación tres categorías de buenas prácticas laborales, relacionadas con Calidad del equilibrio entre vida Familiar y Trabajo, Capacitación y cultura organizacional. Del mismo modo se presentan los beneficios destacados que la organización entrega a sus trabajadores.

Buenas prácticas laborales en Equilibrio Vida Familiar:

-Programa Trabajo y Familia “trabajando mejor”: Beneficios que apuntan a flexibilizar y dar mayor tiempo a los empleados para sus requerimientos personales rebasando las exigencias del marco legal [26]. Incluye:

- Días de vacaciones adicionales para quienes se destaquen por su desempeño. [26].
- Reducción de la jornada laboral luego del período de post-natal legal. [26].
- Posibilidad de reemplazar el beneficio legal de la sala cuna por la contratación de un servicio profesional de cuidado infantil a domicilio [26].
- Postnatal para padres, ofreciendo 5 días adicionales a los exigidos por ley [26].
- Posibilidad de participar en las actividades recreativas del Banco junto a los hijos [26].
- Realización de charlas gratuitas sobre temas relacionados con la familia [26].
- Jornada laboral de 42.5 horas semanales, 2.5 horas menos que las exigidas por la ley y 1 hora menos que el promedio que registran las grandes empresas [26].

-Posibilidad de elegir entre 4 horarios alternativos de jornada laboral, mientras que a los empleados destacados que requieran atender situaciones personales especiales les brinda la posibilidad de trabajar 4.5 horas diarias por un período de 60 a 360 días [26].

Buenas Prácticas Laborales en Cultura organizacional:

“Para adaptarse a las necesidades de un mercado cambiante y competitivo, los valores organizacionales constituyen verdaderas orientaciones a la acción, que permiten encauzar la labor del personal hacia el mejoramiento continuo en liderazgo, excelencia en la gestión, orientación al cliente, talento y funcionamiento bajo estándares éticos son justamente los “ingredientes” que se requieren” [26].

La empresa cuenta con herramientas de contacto continuo con los trabajadores y socializar los elementos que componen su cultura empresarial [26]:

-Revista Ideas orientada a reforzar la identidad corporativa [26].

-Centro de Atención Virtual en donde se difunden la política de recursos humanos y se reciben las inquietudes de los trabajadores [26].

-Intranet Corporativo, el que pone en contacto a todo el personal del Grupo de los diferentes países [26].

-Plan corporativo, orientado a impartir cursos que permitan a los trabajadores instruirse en aspectos relativos a la cultura organizacional del Banco [26].

Buenas Prácticas Laborales en Capacitación:

-Programas de capacitación bien definidos, los que permiten satisfacer sus requerimientos de calidad y mejoramiento continuo [26].

-Programas de negocio: cuyo objetivo es “satisfacer los requerimientos de cada Unidad, fomentando además el desarrollo de habilidades, tales como el trabajo en equipo y el liderazgo.”[26]. Estos son: Programa “Líderes” que busca potenciar destrezas en el manejo de equipos y el Programa “Entrénate” de carácter voluntario que busca el desarrollo de los trabajadores en ámbitos tales como computación y formación bancaria [26].

-Becas para estudiar en otras instituciones de educación superior, programas de pregrado, postgrado magíster y diplomados para reforzar las capacidades profesionales de los trabajadores [26].

Buenas Prácticas Laborales en Beneficios y compensaciones:

“Se dispone de gimnasios, centros recreacionales, se entregan becas de excelencia académica a los hijos de funcionarios, se ofrecen seguros complementarios de salud, se presta atención psicológica especializada a sus empleados y se ofrecen tratamientos para trabajadores adictos al alcohol o drogas“ [26].

“Estos beneficios pueden seguir optando los mayores de 50 años que jubilan y dejan el Banco, lo que constituye una práctica laboral destacable en el sentido que se ofrece seguridad a los trabajadores incluso una vez terminada su vida laboral” [26].

-Los trabajadores pueden además optar a bonos e incentivos, los que se entregan en base al desempeño individual (meritocracia) y pueden consistir en retribuciones fijas, variables o contemplar beneficios e incentivos en el largo plazo [26].

Finalmente se exponen en este estudio los siguientes indicadores de éxito:

-En 2006, 82% de las vacantes fueron ocupadas por funcionarios del banco, lo que refleja un alto interés por seguir perteneciendo a éste [26].

-En 2006, 70.8% de los trabajadores recibió una retribución variable [26].

-En 2006, 88.1% de los trabajadores del Banco fueron capacitados [26].

-En en 2006 se registró una participación histórica en la evaluación de clima laboral, siendo encuestado el 92% de los empleados, 87% de los cuales manifestó estar altamente satisfecho con pertenecer al Banco Santander [26].

-En el establecimiento de acuerdos entre trabajadores y gerencias, los sindicatos han jugado un rol fundamental. Actualmente Banco Santander cuenta con 15 sindicatos, a los cuales están adheridos 45% de sus trabajadores [26].

-Las buenas relaciones entre las partes han permitido que desde 1990 no se registren huelgas, firmándose además negociaciones colectivas anticipadas, tal como ocurrió en 2006, en la que los trabajadores obtuvieron importantes beneficios [26].

4.1.2. GESTIÓN DE NEGOCIOS EN UN ESCENARIO LABORAL COMPLEJO: EL DESAFÍO. PANEL: ALIANZAS ESTRATÉGICAS EMPRESA-SINDICATOS EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES,

Este segundo estudio toma el trabajo de Villanueva junto a otras experiencias exitosas¹⁰ de base para la presentación del “2do Encuentro Regional De Gestión De Personas 2008, Gestión De Negocios En Un Escenario Laboral Complejo: El Desafío”, en el Marco del Panel: Alianzas Estratégicas Empresa-Sindicatos (experiencias nacionales e internacionales), realizado por el Instituto Regional de Administración de Empresas (IRADE) en Chile [31].

Aquí se ataca otra arista de las relaciones laborales relacionada con la gestión de Sindicatos y en particular, las oportunidades destacadas se enfocan a las alianzas estratégicas¹¹ y la gestión participativa¹².

Se compararon experiencias tanto de empresas estatales como privadas mostrando cuatro de cada una, y los factores desencadenantes de conflicto; en donde repercuten e indicando las buenas prácticas¹³ que responden a dichas problemáticas¹⁴.

El primer gran resultado mostrado en el estudio se refiere a los aprendizajes obtenidos del análisis a nivel de categorías, en donde se aprecia la existencia de coincidencias, tanto para las empresas privadas como públicas, del foco en las políticas de gestión de recursos humanos, así como la existencia de negociación colectiva pero desencadenadas a partir de motivaciones completamente distintas, ya que mientras la variable desencadenante del conflicto para la empresa pública es la “amenaza”, en la empresa privada se aprecia la gestión colaborativa de las relaciones laborales¹¹.

¹⁰ Abarzúa, E. y Estévez, R. (2000) Alianza estratégica y gestión participativa: Experiencias y perspectivas en Chile. Artículo presentado en el XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas, Julio 2000. Santiago, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile.

¹¹ “Alianza Estratégica” es una unión o coalición directa y representativa entre el dueño, los ejecutivos, los dirigentes sindicales, los supervisores y los trabajadores. La participación se realiza de un modo indirecto, a través de representantes (participación representativa) [31].

¹² “Gestión participativa” un modo de gestión que utiliza un conjunto prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y los refuerzos financieros con el fin de responsabilizar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y mejorar la adecuación entre los objetivos individuales y organizacionales. la participación se realiza de un modo directo, son los propios trabajadores y profesionales (participación directa) [31].

¹³ Ver Columna “Dispositivos”.

¹⁴ El resumen de empresas se encuentra disponible en Anexos 6: Mostrando todos los factores mencionados.

Tabla 8: Comparación empresas del Estado y privadas

	Desencadena	Foco	Dispositivos	Protagonistas (tipo de participación privilegiada)
Empresas del Estado	-Amenaza externa -Ganar autonomía del mandante	-Plan de negocios -Cambios tecnológicos mayores -Políticas de GRH	-Acuerdos empresa sindicato (AE) -Negociación colectiva (protocolos)	-Ejecutivos y sindicatos (participación representativa)
Empresas privadas	-Lógicas de matriz internacional -Gestionar lógicas colaborativas de RRLL -Desarrollo de la RSC	-Productividad y costos -Políticas de GRH -Prácticas de trabajo -Diseño del trabajo	-Negociación colectiva (convenios) -Trabajo en equipo -Grupos de mejoramiento	-Ejecutivos de línea y trabajadores (participación directa)

Fuente: 2do Encuentro Regional De Gestión De Personas 2008, Gestión De Negocios En Un Escenario Laboral Complejo: El Desafío, Chile.

Posteriormente, el estudio ahonda en la dimensión privada y concluye que en la empresa privada “existen dos vertientes recientes como marco de inspiración de procesos de alianza estratégica: Las relaciones laborales y la RSC¹⁵” [31].

Tabla 9: Modelos Inspiradores De La Alianza Estratégica

	Representación empresa	Nivel de intervención	Tipo de participación
Relaciones laborales	Enfoque político - Actores colectivos - Trabajo dimensión política	Empresa - Contratos colectivos	- Bipartita - Representativa - Vinculante
RSC	Enfoque racional - Red social - Espacio valórico - Grupos de interés	- Empresa vinculadas (proveedores/contratistas) - Métodos abiertos de cooperación (MAC) - Protocolos/códigos - Prácticas de trabajo	- Unilateral - Directa - No vinculante

Fuente: 2do Encuentro Regional De Gestión De Personas 2008, Gestión De Negocios En Un Escenario Laboral Complejo: El Desafío, Chile.

¹⁵ RSC: Responsabilidad Social Corporativa.

Finalmente se obtienen tres conclusiones de lo mencionado anteriormente, respecto de los desafíos que las relaciones laborales y la búsqueda de alianzas conlleva:

- La primera de éstas habla del desafío de “cómo desarrollar relaciones laborales de confianza y colaboración, sostenibles y consistentes en los diferentes niveles de la empresa y sus actores” [31].

- La segunda de estas conclusiones se refiere a la voluntariedad de las prácticas: “Si bien la mayoría de los compromisos generados en las lógicas más recientes son voluntarios deben vincularse a los sistemas de control de gestión de las empresas y volverse compromisos exigibles entre los actores” [31].

-Por último, se menciona lo fundamental que se vuelve el proceso de diálogo con los actores sindicales, especialmente en relación a la Responsabilidad Social Corporativa: “Las empresas pueden promover el involucramiento de las organizaciones de trabajadores en el seguimiento y la evaluación de los acuerdos marco y de los códigos de conducta” [31].

4.2. PRÁCTICAS DE ANGLO AMERICAN CHILE

Las prácticas levantadas fueron recogidas producto de entrevistas al equipo de recursos humanos. A través de esto, la idea era obtener las que a juicio de expertos se consideran sus prácticas representativas a nivel de relaciones laborales.

La primera práctica destacada radica en su modelo de gestión, el cual explicita y comparte los propósitos y objetivos organizacionales, así como el marco general de la negociación del convenio colectivo a toda la compañía; en concreto la empresa fija sus derechos y obligaciones previamente a cualquier negociación colectiva en una declaración escrita de principios, y se compromete además a prevenir conflictos individuales y colectivos, y asegurar el pleno cumplimiento de la legislación laboral.

En el documento oficial llamado “Compromisos de Declaración de Principios”, tanto la Operación como los trabajadores se comprometen a seguir el modelo de relaciones laborales de largo plazo, que privilegie el bienestar común, sobre la base de la participación y el mejoramiento continuo de la calidad de vida y de la productividad [36]. Es una instancia en donde se establecen condiciones de trabajo, prestaciones, remuneraciones e indemnizaciones para los trabajadores durante la vigencia del convenio colectivo.

Al mismo tiempo, la existencia de convenios colectivos a 4 años (tiempo máximo según la legislación actual), generados a partir de negociaciones anticipadas. Esto es en sí mismo una buena práctica laboral, ya que solamente la quinta parte de las grandes empresas en Chile cuentan con este instrumento colectivo vigente (Encla 2011). La gran mayoría (73,3%) realiza sus negociaciones a través de contratos colectivos reglados.¹⁶

Otro elemento importante a destacar dentro de las buenas prácticas de Anglo American es que en su modelo de gestión existe una Comisión de Calidad de Vida Laboral, responsable de analizar y proponer opciones de mejora continua para las condiciones de trabajo y las prestaciones de los servicios que se realizan, procurando mantener y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Sus responsabilidades concretas son las siguientes:

1. Proponer procedimientos que tengan por objeto controlar la calidad, cantidad y tipo de la alimentación otorgada por la empresa en sus instalaciones, en que los Sindicatos tengan participación permanente y directa en representación de sus socios usuarios del servicio de alimentación.
2. Revisar los actuales procedimientos relativos a los medios de transporte del personal de la Operación, velando por la seguridad y la comodidad de ellos.

¹⁶ Ver Anexos 14.

3. Proponer la implementación de procedimientos que aseguren el cumplimiento efectivo de los estándares y condiciones de los vehículos de transporte de personal.
4. Proponer la implementación de medidas que permitan mejorar el servicio y las prestaciones médicas otorgadas en el Policlínico existente en la operación,
5. Proponer iniciativas que permitan motivar el comportamiento seguro de los trabajadores de la operación Los Bronces en el desempeño de sus servicios.

Respecto de los beneficios (compensaciones) proporcionados por la compañía, éstos fueron categorizados en cuatro grandes segmentos, incluyendo elementos de salud y previsión social, calidad de vida, equilibrio de vida laboral y familiar; categorías consecuentes con el modelo ASH y con el modelo vigente de relaciones laborales de la empresa. Al ser coherentes con las variables de calidad de procesos de recursos humanos mostradas en el modelo de Auditoría de los Sistemas Humanos, se permite un análisis crítico a nivel socio-técnico de los procesos que serán mencionados en mayor detalle. El listado de beneficios es el siguiente:

Tabla 10: Resumen Prácticas Internas

Dimensión del ASH	Práctica	Descripción
Calidad de RR.HH/ Previsión de riesgo y salud laboral	Aporte sistema de pensiones	Porcentaje del sueldo base, contribuyendo a mejor jubilación. el aporte varía de 4% a 6% según corresponda
	Beneficios complementarios de salud	Cobertura médico, dental, catastrófico. seguro compartido entre empresa y trabajador. 85% y 15% respectivamente.
	Seguro de vida	24 a 48 sueldos base según corresponda.
	Subsidio por enfermedad o accidentes del trabajo	Pago de 100% sueldo base si el trabajador no asiste por accidente o enfermedad
	Programa de salud preventiva	Chequeo preventivo sin costo a los 30,42, 50 años, con una frecuencia de 3,2,1 año respectivamente
	Portabilidad de los seguros catastróficos y de vida	Posibilidad de continuidad del seguro después del termino de la relación contractual con el trabajador
Procesos psicológicos y psicosociales/ Apoyo Social	Programa de asistencia al trabajador (pat)	Asistencia psicológica sin costo. dentro de las problemáticas a consultar se encuentran: familiar, emocional, laboral, alcohol y drogadicción
	Política de alcohol y drogas	Instancias de rehabilitación voluntaria
	Política de sida/vih	No discriminación, asesoría, exámenes médicos gratuitos
Calidad de RR.HH/ Equilibrio Vida -Trabajo	Vacaciones y permisos	5 - 6 días adicionales a lo legal. considera además permisos especiales pagados
	Sala cuna	Pago hasta 10 U.F.
	Horario flexible oficina Santiago	Flexibilidad horaria de salida para administrativos, edificio Santiago.
	Jornadas especiales operacionales	4x3
Procesos psicológicos y psicosociales/ Cultura	Préstamos y anticipos de remuneraciones	Préstamos y anticipos a bajo costo
	Reconocimiento a los trabajadores	Reconocimientos a los trabajadores por trayectoria
	Reconocimiento por antigüedad laboral	Reconocimiento por la continuidad en la compañía
	Becas a la excelencia académica de hijos	Becas excelencia académica enseñanza media, discapacitados

Fuente: Anglo American Chile, “Conoce tus Beneficios”, 2013.

4.2.1. APORTE AL SISTEMA DE PENSIONES

Objetivo: “Con el fin de contribuir a que nuestros trabajadores reciban una mejor jubilación, la compañía paga mensualmente un porcentaje de su sueldo base mensual vía depósito convenido a la cuenta de capitalización individual” [36].

Beneficiario y Características:

- Aporte diferenciado según la edad del trabajador.
- Las opciones pueden ser modificadas una vez al año (enero) considerando el beneficio total.

Tabla 11: Beneficiarios y recursos destinados

Edad	Aporte Empleado	Aporte Compañía	Comentarios
Hasta 35 años	No obligatorio	4%	Puede elegir 4% fondo de pensiones o remuneraciones.
Desde 36 hasta 45 años	2% a 3%	4% a 6%	Puede elegir aporte entre 2% y 3% y la compañía duplicará el aporte del empleado hasta 6%.
Desde 46 años	3%	6%	Empleado debe aportar 3% o más.

Fuente: Anglo American Chile, “Conoce tus Beneficios”, 2013.

4.2.2. BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS DE SALUD

Objetivo: “Velamos constantemente por la salud y bienestar de los trabajadores, contamos con un programa de Beneficio Complementario de Salud (médico, dental, y catastrófico), administrados a través de una Compañía de Seguros.” [36]

Beneficiarios: Programa dirigido al trabajador y su grupo familiar directo, cónyuge e hijos (o conveniente si cumple con los requisitos establecidos por la compañía).

Características: El financiamiento del seguro es compartido entre la empresa y el trabajador (85% y 15% respectivamente) [36]:

-Cobertura de Salud/Dental, reembolsa parcialmente los montos no cubiertos por su sistema de salud (Isapre o Fonasa).

-Cobertura catastrófica: opera una vez que se sobrepasa el tope establecido en el seguro de salud complementario. El tope máximo anual por beneficiario y por evento es de 1000 U.F.

4.2.3. SEGURO DE VIDA

Objetivo y Beneficiario: El trabajador cuenta con un seguro de vida.

Características [36]: Consiste en 24 sueldos base mensuales (sbm) en caso de:

-Fallecimiento por muerte natural, o invalidez total y permanente superior al 67% ocasionada por accidente o enfermedad.

-El monto aumenta a 48 sbm en caso de muerte accidental.

-La compañía ofrece además un programa de protección familiar, que paga al trabajador 150 U.F. en caso de fallecimiento de su cónyuge y 75 U.F. en caso de fallecimiento de un hijo.

4.2.4. SUBSIDIO POR ENFERMEDAD O ACCIDENTES DEL TRABAJO

Objetivo y Beneficiario: La compañía entrega al trabajador el 100% de su sueldo base mensual si este no asiste a su trabajo por motivo de accidente o enfermedad.

Características: Para acceder a este beneficio, el trabajador debe endosar a nombre de la compañía, el subsidio que otorguen los Organismos de Salud y/o Mutuales de Seguridad según corresponda.

4.2.5. PROGRAMA DE SALUD PREVENTIVA

Objetivo: Programa de chequeo preventivo sin costo, con el propósito de detectar factores de riesgo que pueden predisponer al desarrollo de alguna enfermedad, y realizar un diagnóstico precoz de enfermedades cuyo tratamiento oportuno permitiría un buen pronóstico.

Características: El programa es el siguiente [36]:

-A partir de los 30 años de edad, cada 3 años.

-A partir de los 42 años de edad, cada 2 años.

-A partir de los 50 años de edad, anual.

La Compañía ha establecido convenios con diferentes clínicas, tanto en Santiago como en las ciudades cercanas a las operaciones y los resultados de los exámenes y las recomendaciones médicas son confidenciales.

4.2.6. PORTABILIDAD DE LOS SEGUROS CATASTRÓFICOS Y DE VIDA

Objetivo: La compañía puede otorgar continuidad de cobertura de los seguros catastróficos y de vida al término de la relación contractual.

Características: Este beneficio debe ser solicitado dentro de los 30 días siguientes a la desvinculación y podrá aplicar a los trabajadores con 64 años de edad o menos [36]. Cada caso debe ser autorizado por la gerencia de Recursos Humanos y Compensaciones de Anglo American.

4.2.7. PROGRAMA DE ASISTENCIA AL TRABAJADOR (PAT)

Objetivo: Programa de apoyo psicológico sin costo, para los trabajadores y su grupo familiar directo, diseñado para proporcionar ayuda profesional en una gran variedad de problemas.

Características: Los profesionales son psicólogos clínicos, especialistas en sicoterapia y especializados en terapia individual, familiar y de pareja. Contempla hasta 6 atenciones por persona al año, todas las consultas son privadas y confidenciales. Dentro de las problemáticas posibles de consultas se encuentran [36]:

-Familiares: conflictos familiares entre padres e hijos, enfermedades graves, problemas de padres de edad avanzada o adolescentes, separaciones, custodia de los hijos, problemas de comunicación, violencia en el hogar, problemas de adaptación.

-Emocionales: ansiedad, depresión, trastornos de alimentación, duelo o accidente.

-Laborales: problemas interpersonales, tensión nerviosa, fatiga, estrés.

-Problemas con el Alcohol y Drogadicción.

4.2.8. POLÍTICA DE ALCOHOL Y DROGAS

Objetivo: Prevenir el consumo de alcohol y drogas y promover el desarrollo de comportamientos seguros y alejados del consumo de este tipo de sustancias.

Características: Se generan instancias de rehabilitación para quienes se vean afectados por estas adicciones, siempre y cuando el trabajador que la padece asuma su enfermedad y solicite tratamiento. En caso contrario, el uso, posesión, distribución o venta de drogas en el trabajo o en las instalaciones de la compañía, es inaceptable por lo cual, quien sea detectado bajo la influencia del alcohol o drogas, no podrá solicitar en forma posterior apoyo de rehabilitación. [36].

4.2.9. POLÍTICA DE SIDA/VIH

Objetivo: La compañía se compromete con apoyo y cuidado a sus trabajadores con VIH positivo y garantiza su no discriminación dentro de la organización. Anglo American ofrece un programa de asesoría profesional voluntaria y exámenes médicos gratuitos para el trabajador afectado.

4.2.10. CLUB DEPORTIVO, RECREACIONAL Y CULTURAL

Objetivo: Fomenta y promueve las actividades deportivas, culturales, recreativas, como también el sentido de comunidad y solidaridad entre sus participantes.

Características: El Club está a disposición de todos los trabajadores socios, facilitando espacios de participación e integración para cada uno de ellos y su grupo familiar directo. [36].

Recursos Destinados: Es financiado de forma conjunta por el aporte de sus socios y la compañía.

4.2.11. ALIMENTACIÓN BALANCEADA

Objetivo: La alimentación balanceada es fundamental para el desarrollo integral del ser humano y de sus capacidades físicas e intelectuales, en sus dependencias.

Características: Este servicio es externalizado a una empresa experta que garantiza una variedad de menús adecuados para el régimen alimenticio de los trabajadores [36].

4.2.12. GIMNASIO

Objetivo: “La actividad deportiva de los colaboradores es una preocupación constante” [36].

Características: En todas las operaciones de la compañía se cuenta con instalaciones deportivas o gimnasios a disposición de los trabajadores [36].

4.2.13. GIMNASIA DE PAUSA

Objetivo: Incentivar la realización de ejercicios que contribuyan a reducir la probabilidad de problemas osteomusculares, por falta de movimiento o por hábitos posturales no adecuados durante la jornada de trabajo. [36].

Características: La gimnasia de pausa es una actividad de participación voluntaria, que está orientada al cuidado de la salud de quienes trabajan en oficinas.

4.2.14. VACACIONES Y PERMISOS

Características: Los trabajadores de Anglo American tienen derecho a 5 o 6 días de vacaciones adicionales, a lo legal (20 días Santiago o 21 días en Operaciones), más los días progresivos, si corresponde. Además, en caso de que el trabajador lo solicite, es posible compensar en dinero los días de vacaciones correspondientes al feriado progresivo y/o aquellos que exceden la base igual a 15 días [36].

El pago se calculará transformando a días corridos los días de vacaciones, y el monto a pagar será el sueldo base mensual dividido por 30, por cada día corrido que se pague a cambio de vacaciones. Dicho pago se realiza en abril de cada año y tiene carácter de remuneración, por lo que está afecto a los descuentos legales pertinentes [36].

La compañía también considera permisos especiales pagados, adicionales a los días de vacaciones para atender situaciones personales de emergencia u otra que lo amerite. Estos son:

Tabla 12: Vacaciones y permisos

Evento	Nº Días Permiso	Observaciones
Nacimiento de hijo	5	Días hábiles coincidentes con el nacimiento del hijo
Matrimonio	3	Días hábiles coincidentes con el matrimonio o hasta un máximo de dos semanas posteriores
Fallecimiento hijo en gestación	3	Días hábiles coincidentes con el fallecimiento
Fallecimiento de cónyuge e hijos	5	Días hábiles coincidentes con el fallecimiento
Fallecimiento de padres	5	Días hábiles coincidentes con el fallecimiento
Fallecimiento Familiar (Abuelos, Hermanos, Suegros)	1	Día hábil coincidentes con el fallecimiento
Obligaciones militares	(x)	Según lo establece la ley
Enfermedad grave de familiar. Catástrofe en el hogar	(x)	A evaluar por Supervisor y Gerente de Recursos Humanos
Permisos con sueldo		En situaciones de emergencia impostergables, debidamente justificadas
Permisos sin sueldo		Este permiso debe ser debidamente evaluado en cada caso, y contar con la aprobación establecida en el manual

Fuente: Anglo American Chile, “Conoce tus beneficios”, 2013.

4.2.15. SALA CUNA

Objetivo: Toda trabajadora de Anglo American tiene derecho al pago de sala cuna para su hijo hasta los dos años de edad.

Características [36]:

- Tope de 10 U.F. bruto por mes por hijo.
- En caso de hijos adoptivos, menores de 2 años, registrará el mismo beneficio.
- La trabajadora podrá optar a dejar a su hijo en su casa al cuidado de algún personal de su confianza, o llevarlo a una sala cuna, la cual debe cumplir con las exigencias legales para el caso.

4.2.16. HORARIO FLEXIBLE OFICINA SANTIAGO

Objetivo: “Con el propósito de reafirmar el compromiso con la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, la compañía ofrece a sus trabajadores de Santiago un sistema de flexibilidad en el inicio y término de la jornada de trabajo.” [36].

Características:

- Horario de referencia: Asegura un mínimo de 43 horas efectivas de trabajo a la semana (45,5 hrs. Totales al considerar 30 minutos diarios de colación) [36].
- Cada trabajador debe acordar su opción preferida con su supervisor directo y es posible cambiar de jornada por períodos definidos, y luego volver a la jornada normal (por ejemplo, durante vacaciones escolares de los hijos) [36].

4.2.17. PRÉSTAMOS Y ANTICIPOS DE REMUNERACIONES

Prestamos de sueldos base:

Objetivo: Ayudar a los trabajadores con contrato indefinido a mejorar su situación habitacional u otra necesidad personal. [36].

Características: La compañía pone a su disposición un préstamo en Unidades de Fomento (UF), que no devengará intereses y contará con un seguro de desgravamen, sin cargo para el trabajador.

Anticipos de remuneraciones por Emergencias:

Objetivo: Hacer frente a una emergencia personal o familiar, la cual demande rápida disponibilidad de recursos económicos.

Características: -Corresponde a un anticipo de remuneraciones cuyo monto máximo no podrá exceder a 3 sueldos base, de acuerdo a la necesidad acreditada por el trabajador. [36].

-El plazo máximo de devolución de este adelanto no podrá exceder a 12 meses y el préstamo es en Unidades de Fomento (U.F.), no devenga intereses y se para en cuotas mensuales iguales descontadas de la liquidación de sueldo. [36].

Anticipo de Remuneraciones por gastos médicos:

Objetivo: Financiar gastos médicos del trabajador o su grupo familiar que se no encuentren cubiertos por el Plan Complementario de Salud.

Características:

-El monto máximo del anticipo es equivalente al gasto médico menos el reembolso estimado de la ISAPRE, no pudiendo exceder un total de 1.500 U.F. [36].

-El plazo de devolución del anticipo es de 90 días calendario, a contar del día que el trabajador recibe los fondos [36].

4.2.18. RECONOCIMIENTO A LOS TRABAJADORES

Objetivo: “Promovemos una cultura de reconocimiento dentro de la organización. El reconocimiento es un elemento clave para la motivación del individuo y de los equipos, siendo primordial para reforzar conductas que apoyan los valores y principios corporativos.”[36].

Características:

-Incentivar las mejoras en procesos, satisfacción de clientes internos y externos, favoreciendo la generación de un clima organizacional positivo.

-El reconocimiento puede ser público o privado, intangible o tangible, según la circunstancia amerite.

-En términos generales, los reconocimientos deben tener un valor no superior a 2,5 U.F. [36].

4.2.19. RECONOCIMIENTO POR ANTIGÜEDAD LABORAL

Objetivo: Premiar el compromiso de largo plazo y como una forma de agradecer el esfuerzo del trabajador.

Características: Premio especial a los supervisores por cada 5 años de antigüedad en Anglo American. [36].

4.2.20. BECAS A LA EXCELENCIA ACADÉMICA DE HIJOS

Objetivo: Premiar la excelencia académica es también una preocupación para Anglo American.

Características:

-La compañía otorga becas a estudiantes hijos de supervisores que hayan obtenido mejores calificaciones en sus estudios de Enseñanza media o Superior (estudios impartidos por instituciones educacionales reconocidas por el Ministerio de Educación). [36].

-Hay becas especiales asignadas a estudiantes con discapacidad.

4.2.21. CELEBRACIONES

Objetivo: “Consideramos muy importante y necesario tomarse el tiempo para celebrar fechas importantes y compartir entre todos los trabajadores y sus familias” [36].

Características: La compañía celebra [36]:

-Día de la minería: cena corporativa.

-Navidad: tarde recreativa para el trabajador y su familia, junto a un regalo para los hijos menores de 12 años.

4.2.22. SEGURO ESCOLAR

Objetivo: La Empresa contratará en favor de los trabajadores que tengan hijos en edad escolar, una póliza de seguro que en caso de fallecimiento o invalidez permanente de a lo menos 2/3 de la capacidad del Trabajador. [36].

Características: Según el nivel educacional en que se encuentre cada uno de los hijos del trabajador, los montos serán [36]:

-Educación Prekinder, Kinder y Básica: 50 U.F.

-Educación Media: 75 U.F.

-Educación Técnica Profesional: 100 U.F.

-Educación Universitaria: 150 U.F.

La prima anual de este Seguro Escolar será financiada en un 50% por la Empresa y en un 50% por el Trabajador.

Tal como fue mencionado en el Capítulo 2, la gerencia de relaciones laborales se encarga de las compensaciones y beneficios, la gestión de empleados y contratistas, comunidad, salud y calidad de vida con entre otras cosas. Del mismo modo, en la sección de justificación se expuso una mirada crítica dentro del área, y que en conjunto con lo mencionado anteriormente abren tres grandes conclusiones respecto de la gestión dentro de la compañía:

1. Se puede apreciar que se entrega gran énfasis a los beneficios y gestión de compensaciones a sus empleados, siendo gran parte de las buenas prácticas en estas materias, cubriendo por la actual administración desde salas cuna hasta beneficios complementarios de salud. Por lo tanto, los esfuerzos de esta memoria no estuvieron en la búsqueda de beneficios ligados con los salarios, bonos variables o bien nuevas maneras de gestionar compensaciones.
2. La falta de personal (actualmente dos personas, una de ellas llegada hace 7 meses aproximadamente) genera una gestión del tipo reactiva, frente a por ejemplo, conflictos sindicales. Esto acompañado al poco uso de indicadores periódicos para la gestión dificulta de sobremanera la gestión, sobretodo de las divisiones más grandes de la compañía (Anglo American Sur S.A). Anglo American dispone de reuniones mensuales con los dirigentes sindicales en faena, sin embargo, éstas son de carácter general, en donde se reúnen todos los gerentes, incluyendo el gerente general, para discutir temas con los dirigentes sindicales, por lo que la gerencia de relaciones laborales no tiene un rol protagónico en ellas. Estas limitadas instancias de comunicación podría explicar el por qué si bien Anglo American cuenta con un buen nivel de beneficios, este año se han creado nuevos sindicatos, y ha habido principios de huelgas y choques con representantes de los trabajadores.
3. Con respecto a la calidad de vida, dentro del área de recursos humanos se señaló que el clima laboral se dejó de medir hace más de 4 años, por motivos poco claros. Por lo tanto, no se tiene un termómetro objetivo con el cual generar planes de gestión acordes a las percepciones de los trabajadores respecto de dos elementos fundamentales: del lugar de trabajo, y el manejo de políticas y prácticas.

4.3. PRÁCTICAS EXTERNAS

Con la finalidad de entender las políticas, programas y buenas prácticas que han llevado a cabo con éxito otras grandes compañías (en cuanto a la gestión de relaciones laborales), se entrevistó a gerentes o encargados de las relaciones laborales para compartir y recoger sus experiencias más fructíferas. Cabe recordar que estas empresas son organizaciones reconocidas por sus buenos resultados en gestión de personal, siendo la mayoría reconocidas dentro de las mejores empresas para trabajar dentro del ranking Great Place to Work, y ganando muchas de ellas el premio Carlos vial Espantoso de prácticas laborales.

Inicialmente se generó una lista de 26 empresas para contactar, seleccionadas a partir de la combinación de los criterios de selección mencionados en el Capítulo 3. Del total de empresas, dos negaron a participar en el estudio, ocho de ellas no fueron posibles de obtener el contacto con el encargado respectivo, y las dieciséis restantes fueron invitadas a participar en el benchmarking. De ellas, las organizaciones finalmente estudiadas fueron las siguientes¹⁷:

¹⁷ Tal como fue mencionado en la sección de metodología, parte la información presentada a continuación fue recopilada a través de entrevistas y complementada con otras fuentes de información (ejemplo: gastos anuales extraídos de memorias anuales, bonificaciones, etc.).

Tabla 13: Listado de Organizaciones

Empresa	Rubro	N° Empleados	Tasa Sindical	Premios
Sodimac	Comercio	17.224	68%	Premio Carlos Vial Espantoso (2008) Pertenece al Pacto Global de la ONU
Cencosud	Comercio	61.309	37%	Ranking Empresas más respetadas 2013 Adimark- La segunda Empresas más admiradas 2013 Ranking medición Empresarial de reputación Corporativa Pertenece al Pacto Global de la ONU
Arauco	Industria Forestal	8.315	64%	Pertenece al Pacto Global de la ONU
Banco Crédito Inversiones	Industria Bancaria	5.891	-	Great Place To Work (2013) Premio Carlos Vial Espantoso (2002, 2004, 2010, 2012) Pertenece al Pacto Global de la ONU
ESVAL	Suministro de Agua	414	58%	Pertenece al Pacto Global de la ONU Premio Cámara Regional De Comercio de Valparaíso (CRCP) En Su Categoría Gran Empresa.(2010) Premio Al Mejoramiento del Medio Ambiente 2010,(ASIVA)
AMSA (Los Pelambres)	Minería	989	100%	Premio Carlos Vial Espantoso 2009 Pertenece al Pacto Global de la ONU
Bbosch	Ingeniería	918	18% (BBosch) y 43% (Trans Bosch)	Premio Carlos Vial Espantoso Año 2010
Banco de Chile	Industria Bancaria	11.200	65%	Premio Carlos Vial Espantoso 2011
Grupo Security	Intermediación Financiera	3.500	-	Great Place To Work (2013,2012)
TRANSELEC	Suministro de Electricidad	11.200	68%	Premio Carlos Vial Espantoso 2014 Pertenece al Pacto Global de la ONU

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las entrevistas a empresas, se recogieron una serie de condiciones generalizadas y catalogadas posteriormente como un cierto estándar que posibilita las buenas relaciones laborales¹⁸, ya que si bien, dentro de cada organización se tienen sistemas distintos para gestionar las relaciones laborales, existen elementos coincidentes entre las organizaciones estudiadas:

Se observó que si bien existen formas de aproximación hacia los sindicatos muy diferentes (desde aproximarse a través de las familias otorgándoles beneficios y becas, hasta trato directo basado en conocimiento de su composición etaria, posición política, etc.); independientemente de sus particularidades, existen condiciones basales para las buenas relaciones laborales transversalmente a la muestra.

¹⁸ Cabe mencionar la dificultad de algunas empresas a compartir niveles específicos de costos o mecanismos de medición de beneficio de modo específico.

La idea de relación del “día a día”, resulta ser la tónica de las relaciones laborales en Chile. Esto tiene al menos dos repercusiones. Por un lado, la cercanía y el trato directo con los trabajadores y sus representantes genera mayores niveles de confianza y ayuda a prever posibles conflictos al obtener la información de primera fuente, esta forma de gestión dificulta la generación de indicadores “duros”. En la totalidad de las entrevistas realizadas, las empresas declararon que no poseían indicadores individuales de “relación laboral” diferentes a los comúnmente utilizados por el área de recursos humanos, tales como rotación, número licencias, ausencias, despidos, etc.

Por otro lado, se repite la posición de “necesario” el tener una política de puertas abiertas dentro de la compañía. Es decir, que se decida como organización el flexibilizar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y la línea directiva, generando un ambiente de mayor informalidad y horizontalidad dentro de la organización.

Del mismo modo, se declara necesario por todas estas organizaciones realizar reuniones periódicas (desde semanalmente hasta reuniones mensuales) entre los dirigentes sindicales y el equipo de recursos humanos invitando al gerente general de la compañía.

Otra información relevante es que el 100% de las empresas entrevistadas miden clima organizacional a través de alguna de tres posibilidades: a través de un trabajo conjunto con la fundación Great Place to Work (por medio de sus herramientas de auditoría Trust Index Survey, para medir la percepción de los trabajadores respecto del lugar de trabajo y Culture Audit que evalúa la gestión de políticas y prácticas laborales), a través de la contratación de consultoras de recursos humanos y finalmente se encuentran aquellas empresas que generan sus propias encuestas personalizadas de clima.

Una tendencia importante de aquellas empresas que miden clima, es que pasaron (o están en planes de hacerlo) de un régimen anual de medición a medir bienalmente con la finalidad de tener mayor tiempo para generar políticas y cambios dentro de la organización basados en los resultados de sus estudios. Cabe destacar que los resultados de estas encuestas impactan en el contrato de desempeño de los supervisores y jefes de línea entre un 10% y un 15%.

Para el caso de las negociaciones colectivas, el 78% de las organizaciones entrevistadas han llevado exitosamente sus negociaciones colectivas, negociando anticipadamente (técnicamente negociación colectiva no reglada o informal¹⁹) y con convenios colectivos a 4 años (máximo legal) al menos en dos períodos consecutivos. Estos dos elementos son sinónimo de confianza mutua entre las partes ya que esta modalidad no cuenta con derecho a fuero sindical ni derecho a huelga, y al desarrollarse de manera libre entre las partes no hay plazos establecidos por ley que se

¹⁹ Negociación colectiva no reglada: se refiere a ella el artículo 314 del Código del Trabajo y consiste en aquella negociación directa que, en cualquier momento, se celebra entre uno o más empleadores y una o más organizaciones sindicales en representación de los trabajadores afiliados a la misma, que no da lugar a los derechos, prerrogativas y obligaciones del procedimiento reglado, concluyendo con la suscripción de un convenio colectivo. (Definición extraída de la Dirección del Trabajo de Chile).

deban cumplir [40]. A nivel nacional, sólo el 16,6% de las empresas en Chile negocian a través de convenios colectivos, y en particular para el segmento de las grandes empresas, el 21% de éstas empresas poseen convenios colectivos (el 73,3% de empresas que funcionan con contratos colectivos²⁰), lo que ejemplifica lo difícil que es generar esta modalidad y lo pequeño que es el grupo de empresas que lo consiguen (Informe de Resultados Séptima Encuesta Laboral, Dirección del Trabajo, Encla, 2011)

Respecto del rol de las unidades de recursos humanos, el 56% declaró que uno de los elementos fundamentales para lograr que su manejo de las relaciones laborales fuera exitoso, se debe principalmente a que lograron un alto empoderamiento de las áreas de recursos humanos en las decisiones estratégicas a nivel global, teniendo derecho a voz y a voto. Del mismo modo, se torna crucial el alineamiento de objetivos con la gerencia general, tanto en el desarrollo de las políticas como en la participación activa de la alta gerencia en las actividades y programas tanto para los temas sindicales como para programas dedicados a los trabajadores, desde comidas de fin de año hasta las celebraciones de los cumpleaños del mes.

El último punto respecto de esta captura de las bases para mantener buenas relaciones laborales, si bien las empresas entrevistadas cuentan con una gran cantidad de beneficios para los trabajadores tales como becas escolares para los hijos de los trabajadores, becas para capacitarse, programas de movilidad interna, etc. la constante es que los beneficios económicos no son el punto central dentro de las empresas en cuestión, ni juegan un rol de liderazgo dentro del manejo moderno de las relaciones laborales.

Con respecto del segundo elemento de investigación, y con la intención de recopilar prácticas específicas de las empresas encuestadas, se listan a continuación aquellas prácticas que generan valor a cada empresa (dentro de su contexto) y que apoyan las relaciones laborales. Dado que parte de la información recopilada de las empresas en estudio es delicada y confidencial, se presenta un resumen de la información recolectada en orden aleatorio, sin especificar el nombre de la empresa.

²⁰ Ver Anexos 14.

4.3.1. EVALUACIÓN 360°

Objetivos: Mejorar el liderazgo de la plana directiva y la autogestión de los trabajadores.

Beneficiarios de la práctica: Todos los trabajadores.

Breve Descripción: Desarrollo de un método de evaluación, tanto de forma personal como de los colaboradores, respecto del estilo de liderazgo de jefes directos y plana directiva, incluyendo en esta evaluación a pares, trabajadores a cargo y clientes según sea el área. Para ello, se diseñó un cuestionario de respuesta anónima destinado a medir las competencias del personal, y la satisfacción tanto de los colaboradores como de otros involucrados en cada proceso a cargo [38] del evaluado. Respecto de las capacidades directivas de cada jefatura de área, al mismo tiempo se busca obtener oportunidades de mejora dentro del equipo de trabajo y de la organización en función de qué tan integrado se encuentra dicho equipo y qué áreas de intervención dentro de los mismos son posibles de abordar.

Origen de la necesidad de implementación: La percepción generalizada de inconformidad producto de estilos liderazgo poco claros en diversas áreas. A su vez, se realizaron múltiples capacitaciones a los trabajadores que requerían mejores canales de comunicación hacia la plana directiva.

Perfil del personal necesario para la implementación: Psicólogo laboral, Personal de RR.HH.

Recursos destinados a la puesta en marcha: Honorarios de \$700.000 a \$800.000. aprox.

Áreas requeridas y coordinación: Gerencia de Recursos Humanos.

Sistemas de evaluación de resultados: Encuesta de satisfacción, cuestionario de evaluación de jefatura ligados a un porcentaje dentro del contrato de desempeño del evaluado.

Proceso asociado al ASH: Liderazgo, Clima Laboral.

4.3.2. MATRIZ INTERÉS/IMPACTO

Objetivos: Establecer los temas más relevantes para RR.HH con una mejor integración con los objetivos estratégicos anuales de la compañía y de forma más inclusiva.

Beneficiarios de la práctica: Trabajadores, Sindicatos, Gerencia RR.LL.

Breve descripción del contenido de la práctica: De modo de alinear los objetivos estratégicos de los clientes internos de la compañía con los de la administración central, se construye de una versión modificada de la matriz de influencia/impacto presentada en el Pmbok [51], capítulo “Análisis de Interesados”, por una matriz de interés/impacto buscando calificar el grado interés general y la relevancia potencial de un conjunto determinado de temas de gestión puestos “sobre la mesa” por las organizaciones ya sean sindicales, de contratistas, de RR.HH, etc. Tomando el conjunto inicial de temas de relevancia estratégica (incluye aquellos temas pendientes del año anterior y otros nuevos que se presenten), se procede a encuestar a cada grupo de manera particular y a tabular las puntuaciones individuales que ellos asignen a cada elemento de interés, de modo de calcular un promedio general a nivel de empresa del impacto potencial promedio para cada área de intervención y del mismo modo un nivel de preocupación general para los mismos, categorizando en niveles: muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo. De esta forma, se tiene una

herramienta para gestionar el grado de compromiso de los interesados y asimismo sus expectativas dentro de la gestión global del plan estratégico de la compañía durante del año.

Origen de la necesidad de implementación: Gestión de recursos mejor focalizados y búsqueda de consensos.

Perfil del personal necesario para la implementación: Dirigentes Sindicales, Gerentes de RR.HH.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: Encuesta Online.

Áreas requeridas y su coordinación: RR.HH, Sindicatos.

Sistemas de evaluación de resultados: Evolución de las experiencias en años anteriores. Encuestas de satisfacción.

Proceso asociado al ASH: Participación, Visión compartida, Liderazgo, Importancia de las tareas, Variedad de tareas, Planificación de recursos humanos.

4.3.3. ENCUESTA DE RELACIONES LABORALES

Objetivos: Anticiparse a las necesidades para evitar la administración reactiva y fortalecer las relaciones laborales a partir de un constructo común.

Beneficiarios de la práctica: Sindicatos, Contratistas, Gerencia de RR.HH, Gerencia Supply Chain.

Breve descripción: Recopilación de propuestas y/o sugerencias a partir de opinión experta, de prácticas relacionadas con la gestión de contratistas. Por medio de un benchmarking externo realizado a otras empresas con características similares, se establece un listado de elementos de gestión en tres niveles: trabajadores (jefaturas y organizaciones sindicales), administración central (de contratos y de RR.HH) y empresas contratistas (ejecutoras). El listado de prácticas de las distintas organizaciones se presentan tabuladas, entregando estos hallazgos realizados el benchmarking a consulta pública a los diferentes responsables de procesos y sindicatos, quienes calificarán éstas prácticas de acuerdo a tres criterios mínimos acordados de evaluación: quiénes son los responsables directos de la ejecución de las tareas sugeridas, cuáles son los mecanismos concretos necesarios para generar buenas relaciones con los trabajadores y por último a cómo los mecanismos tienen relación con las organizaciones sindicales.

Origen de la necesidad de implementación: Mejoramiento de las relaciones laborales con empresas externas y la gestión de los contratos.

Perfil del personal necesario para la implementación: Encargados del área de RR.HH, Administrador de contratos.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: No aplica.

Áreas requeridas y su coordinación: Empresas Contratistas, representantes sindicales,

Sistemas de evaluación de resultados: Resultados globales de la gerencia de RR.HH.

Proceso asociado al ASH: Cualidades del grupo para el rendimiento y la innovación, Desarrollo grupal, Participación, Visión compartida, Liderazgo, Cultura.

4.3.4. ESCUELA DE EXCELENCIA

Objetivos: Capacitar al personal en todos los niveles organizacionales [38] a través de programas de formación propia.

Beneficiarios de la práctica: Todos los trabajadores.

Breve descripción: La práctica consta de diversos cursos, tanto de carácter presencial como de manera e-learning para todos los trabajadores en relación con gestión de proyectos, legislación laboral y liderazgo. Los diferentes cursos poseen programas con contenidos personalizados para cada unidad productiva, ya sea en el desarrollo de habilidades técnicas, de uso diario orientadas a las necesidades típicas de la compañía, y también para potenciar el entendimiento más global de las complejidades de la industria a nivel macro (técnicas, financieras, etc.) [38]. Los beneficios principales radican en el perfeccionamiento dentro y en su propia área, en el cargo actual que se ostenta y al mismo tiempo, obtener mayores posibilidades de ser considerado para ascender dentro de la propia empresa.

Origen de la necesidad de implementación: Expansión del negocio.

Perfil del personal necesario para la implementación: Organismos OTEC, Universidades y dotación propia destinada a capacitar [38].

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: Se invierte el 1% de las remuneraciones imponibles, sujeto a beneficio tributario SENCE, agregando otro 1% extra [46]. En 2007 significó una inversión de \$680 millones aprox. [47].

Áreas requeridas y su coordinación: Todas las áreas que soliciten capacitación para sus trabajadores.

Sistemas de evaluación de resultados: Cumplimiento de los cursos, indicador de n° empleados/horas utilizadas, Aumento horas capacitación.

Proceso asociado al ASH: Satisfacción Laboral, Competencias, Trabajo bien hecho, Desempeño, Formación, Rotación y abandono de la empresa.

4.3.5. BENEFICIOS DE SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL

Objetivos: Mejoras en las condiciones de salud y psicosociales del trabajador.

Beneficiarios de la práctica: Todos los Trabajadores.

Breve Descripción: Consta de un fondo de apoyo compuesto de aportes bipartitos entregados por los trabajadores y la compañía para amortizar futuros gastos de salud familiar (reembolso de bonos de consultas médicas, exámenes, procedimientos quirúrgicos, etc.) [38]. Estos fondos de bienestar poseen mecánicas similares a los seguros complementarios de salud. En este sentido, su principal diferencia con estos últimos es que los fondos reunidos son administrados de forma conjunta por representantes de los trabajadores y la empresa en un comité de administración, a través de la creación de una entidad legal sin fines de lucro [52]. Es así como el programa contempla que la compañía complemente solidariamente el aporte del trabajador, correspondiente a un porcentaje de su sueldo base, con un monto de igual proporción (el beneficio es extensivo, por lo que es indiferente si el trabajador está sindicalizado o no) duplicando mensualmente la

recaudación mensual al fondo. Complementando lo anterior, existe un programa de asistencia social permanente en pos de responder a temáticas relacionadas con asesoría en: salud física y emocional, orientación intrafamiliar y economía del hogar.

Origen de la necesidad de implementación: Cuidado de los trabajadores y preocupación por factores psicológicos.

Perfil del personal necesario para la implementación Asistentes sociales y encargado de beneficios y compensaciones dentro de RR.HH.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: Monto proporcional al impuesto por los trabajadores entre el 1% y el 2% de sus remuneraciones imponibles [38].

Áreas requeridas y su coordinación: Finanzas, RR.HH.

Sistemas de evaluación de resultados: No aplica.

Proceso asociado al ASH: Equilibrio vida - trabajo, Absentismo, Prevención de riesgos y salud laboral.

4.3.6. BENEFICIOS ESCOLARES

Objetivos: Apoyar el desarrollo profesional y familiar del trabajador.

Beneficiarios de la práctica: Trabajadores con contrato fijo.

Breve descripción: Se beneficia a aquellos trabajadores que cuenten con al menos de 1 año de trayectoria dentro de la compañía, pudiendo optar a una bonificación a través de una asignación en dinero para costear parcial o totalmente gastos en capacitación profesional, y de forma no excluyente, es también factible optar a becas académicas anuales destinadas los hijos de éstos. De esta manera, esta práctica conjuga dos tipos de beneficios, tanto para el trabajador de forma directa como para su entorno premiando el esfuerzo familiar en su conjunto. Para el mantenimiento y renovación del beneficio se requiere un buen desempeño académico durante el año: de 5,5 para el caso de Centros de formación técnica, Institutos profesionales y Universidades, y 6,0 para el caso de enseñanzas básica y media.

Origen de la necesidad de implementación: No hay información.

Perfil del personal necesario para la implementación: No aplica.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: Reembolso de hasta 100 U.F. para el caso del beneficio directo al trabajador (para costes de formación técnica o profesional), y hasta 30 U.F. anuales para el caso del beneficio escolar familiar.

Áreas requeridas y su coordinación: RR.HH.

Sistemas de evaluación de resultados: Cantidad de beneficiados. Resultados académicos de los beneficiados.

Proceso asociado al ASH: Equilibrio vida - trabajo, Apoyo social.

4.3.7. ENFERMEDADES DE ALTO COSTO

Objetivos: Resguardar a los trabajadores en caso de sufrir enfermedades graves y/o de costos muy elevados.

Beneficiarios de la práctica: Trabajadores con contrato indefinido.

Breve descripción del contenido de la práctica: Este beneficio se gesta a través de la contratación de un seguro complementario que no tiene costo para el trabajador. La inscripción es de forma automática y tiene como propósito ayudar monetariamente a costear enfermedades consideradas graves, de altos costos, o bien, que no sean cubiertas por los planes contratados en las Instituciones de Salud Previsional (copago por encima del plan de salud), ya sea por requerimiento del trabajador, cónyuges o bien alguno de sus familiares directos, que también pueden acogerse a este programa estando debidamente incorporados en la póliza.

Origen de la necesidad de implementación: Mejorar nivel protección de los trabajadores de la compañía.

Perfil del personal necesario para la implementación: No aplica.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: Cobertura de 5.000 U.F. por evento o trabajador necesitado.

Áreas requeridas y su coordinación: No aplica.

Sistemas de evaluación de resultados: Cantidad de beneficiados y tipo de apoyo, Encuesta de satisfacción.

Proceso asociado al ASH: Equilibrio vida - trabajo, Apoyo social, Absentismo, Prevención de riesgos y salud laboral.

4.3.8. COACHING Y ATENCIÓN PSICOLÓGICA GRATUITA

Objetivos: Mejoras de los factores psicológicos y psicosociales del trabajador.

Beneficiarios de la práctica: Trabajadores de planta.

Breve descripción del contenido de la práctica: Disponible para todos los trabajadores contratados sin distinción y costeados en su totalidad por la compañía. Involucra dos diferentes áreas de intervención. La primera es de asesoría dedicada a la realización de “coaching”, a través de talleres y seminarios anuales de manera general para grupos de trabajadores. Por otro lado, la segunda área de intervención corresponde al servicio más personalizado, de incorporación completamente voluntaria, de psicoterapia. Se tratan problemas como: el manejo de estrés laboral, depresión, problemas familiares, ciertos tipos de adicciones y cualquier otro factor de riesgo psicológico y psicosocial que entorpezca la productividad del trabajador. Los servicios psicológicos son realizados en terreno por un contratado equipo de psicólogos clínicos externos a la compañía, los cuales a través de turnos rotativos se encargan de cubrir las necesidades de los trabajadores en cada unidad de negocio.

Origen de la necesidad de implementación: Altos niveles de estrés, malos índices de clima laboral.

Perfil del personal necesario para la implementación: Profesionales de psicología clínica.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: Implementación de oficinas de libre disposición del equipo de psicólogos clínicos, y costos asociados a la contratación del servicio psicología organizacional.

Áreas requeridas y su coordinación: RR.HH.

Sistemas de evaluación de resultados: Encuesta de satisfacción y clima.

Proceso asociado al ASH: Equilibrio vida - trabajo, Absentismo, Prevención de riesgos y salud laboral, Apoyo social.

4.3.9. SEMÁFORO DE RELACIONES LABORALES

Objetivos: Registrar los de hitos durante el año en temas relacionados con sindicatos.

Beneficiarios de la práctica: Gerencia de RR.LL

Breve descripción del contenido de la práctica: Al igual que un semáforo, mediante el uso de una carta de control se mide el movimiento de las relaciones laborales. En términos de RR.HH, se ve el estado de los temas al día, en donde aparecen todos los temas cerrados y los pendientes, así como datos históricos de temas que se han generado alguna vez y que nunca se ha dado respuesta. De esta forma, se “limpia la cancha” cuando vienen las negociaciones colectivas (generalmente anticipadas o no regladas), generalmente con una menor cantidad de problemas. Posterior a los primeros 6 meses, se inicia el mismo seguimiento internamente al contenido del convenio colectivo firmado.

Origen de la necesidad de implementación: Mejoramiento de procesos para el control presupuestario destinado temas relativos a negociación del convenio colectivo y gestión sindical en el tiempo.

Perfil del personal necesario para la implementación: RR.HH.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: MS Excel.

Áreas requeridas y su coordinación: RR.HH.

Sistemas de evaluación de resultados: No aplica.

Proceso asociado al ASH: Planificación de RR.HH.

4.3.10. AGENDA LABORAL ANUAL CON SINDICATOS.

Objetivos: Coordinación de objetivos comprometiendo a las partes de manera anticipada, independientemente si el año corresponde al término de vigencia del convenio colectivo o no.

Beneficiarios de la práctica: Sindicatos.

Breve descripción del contenido de la práctica: A principio de año se realiza una agenda de trabajo la cual es apoyada por reuniones periódicas, generalmente cada 2 meses y agrupadas por procesos, participando el gerente de área y superintendentes (otras reuniones informales se realizan en promedio cada 15 días, sólo con personal de RR.HH). Produce un efecto de negociación constante sin la necesidad de esperar a los términos de vigencia de los convenios

colectivos (4 años). Al mismo tiempo ha facilitado negociar anticipadamente (no reglada), ya que en estas reuniones se tratan de forma exclusiva temas de interés del sindicato y la empresa.

Origen de la necesidad de implementación: Optimizar recursos y evitar urgencias.

Perfil del personal necesario para la implementación: RR.HH.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: No aplica.

Áreas requeridas y su coordinación: RR.HH.

Sistemas de evaluación de resultados: Número de resoluciones de negociaciones previas a cada término del convenio colectivo, en base a la reunión anterior e incluso al año anterior. Encuestas de satisfacción.

Proceso asociado al ASH: Variedad de tareas, Planificación de RR.HH.

4.3.11. INCENTIVOS DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL

Objetivos: Apoyar a trabajadores sin estudios superiores a estudiar una carrera profesional y a profesionales a realizar estudios de especialización.

Beneficiarios de la práctica: Todos los trabajadores.

Breve descripción: Establecimiento de becas concursables anualmente (cantidad de becas ligado al presupuesto proyectado anual) para empleados sin estudios superiores, cuyas postulaciones son realizadas requiriendo primeramente la recomendación del gerente de área, además de haber obtenido buenos resultados en la encuesta anual de competencias y en la evaluación de los objetivos, es decir, el grado de cumplimiento de metas de su contrato de desempeño. La dinámica de financiamiento corresponde a un seguimiento semestral, sin depender directamente y exclusivamente de la aprobación de ramos. El seguimiento es realizado caso a caso, evaluando si el beneficiado sigue o no en el programa. El pago corresponde al 75% del costo del curso, mientras que el 25% restante lo paga el trabajador íntegramente. Con respecto a los postgrados, que generalmente son realizados por cargos más altos como ejecutivos o jefaturas de más alto nivel, se firma un acuerdo con el colaborador en donde se estipulan políticas de retención, que apuntan generalmente a 4 años acordándose que si la persona se va antes de una cantidad de años de la organización, debe realizar un reembolso que nunca supera el 50% del costo subvencionado.

Origen de la necesidad de implementación: Excelencia operacional.

Perfil del personal necesario para la implementación: No aplica.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: Variable en función de la demanda (cantidad de candidatos y costo de cada programa de estudio).

Áreas requeridas y su coordinación: RR.HH y plana de jefatura del trabajador.

Sistemas de evaluación de resultados: Número de beneficiados, cantidad de egresados y permanencia en la empresa posterior al beneficio.

Proceso asociado al ASH: Identificación de potenciales y planes de carrera, Formación, Planificación de recursos humanos, Rotación, Apoyo social.

4.3.12. PROGRAMA ÉTICO – VALÓRICO

Objetivos: Generar una cultura sostenible en el tiempo sostenido en el código valórico corporativo.

Beneficiarios de la práctica: Todos los trabajadores en todos los niveles organizacionales.

Breve descripción del contenido de la práctica: Programa RSC (Responsabilidad Social Corporativa) de formación ético–valórico, desarrollo y traspaso de la cultura organizacional y ética empresarial, impartido por los mismos trabajadores y orientado a resultados como: formar la conducta del personal y reflexión ética en la toma de decisiones, generación de confianzas y autorregulación. Una vez al año, dentro de la empresa se realizan obras de teatro dramatizando casos reales. Para la plana directiva, se adjunta un porcentaje al contrato de desempeño, impactando en un 5% las acciones de ética laboral y el cumplimiento del código de valores de la compañía. Se incentiva con una bonificación especial a aquellos trabajadores quienes más participen y aporten con nuevas ideas en la generación de una mejor cultura organizacional.

Origen de la necesidad de implementación: Mayor rentabilidad a partir de la creación de una cultura organizacional compartida.

Perfil del personal necesario para la implementación: No aplica.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: Los cursos varían cada año.

Áreas requeridas y su coordinación: No aplica.

Sistemas de evaluación de resultado: No aplica.

Proceso asociado al ASH: Cultura, Visión compartida, Identificación y compromiso, Motivación, Satisfacción laboral, Retribución.

4.3.13. PROGRAMA DE BIENESTAR EMOCIONAL Y SALUD INTEGRAL

Objetivos: Calidad de vida y salud de los trabajadores.

Beneficiarios de la práctica: Todos los trabajadores.

Breve descripción del contenido de la práctica: Programa integral basado a partir de tres diferentes focos: Sustentabilidad, Salud y Motivación en el trabajo. Tiene una duración de 6 semanas, en donde a cada semana le es asignada una temática especial incluyendo: Decoración de edificios, volantes informativos, corpóreos para fotografiarse, chefs y deportistas dentro de los ascensores entregando “tips” de salud al personal. Al mismo tiempo, a través de la red interna de la compañía, se entregan desafíos de participación en comida sana, deportes y de cómo mejorar la actitud y motivación dentro del área de trabajo. Finalmente, la aproximación a las familias de los trabajadores por parte de la compañía es realizada a través de programas RSE, tales como programas de reciclaje, vida sana y cuidado del medio ambiente.

Origen de la necesidad de implementación: Innovación y continuidad en el tiempo de los programas que la compañía imparte en temas de bienestar e integración con la familia.

Perfil del personal necesario para la implementación: RR.HH, Expertos en salud, educación física y comida sana.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: No disponible.

Áreas requeridas y su coordinación: RR.HH.

Sistemas de evaluación de resultados: Inscripción voluntaria en el sitio web propia del programa, Encuestas de satisfacción.

Proceso asociado al ASH: Equilibrio vida - trabajo, Prevención de riesgos y salud laboral, Cultura, Absentismo, Estrés, Clima Laboral.

4.3.14. SEGMENTACIÓN ESTADÍSTICA

Objetivos: Identificar plena y periódicamente la composición del personal en su totalidad (es decir, tanto sindicalizados como no sindicalizados).

Beneficiarios de la práctica: Todos los trabajadores.

Breve descripción del contenido de la práctica: Estudio “demográfico” de todos los trabajadores de la compañía respecto del nivel etario, nivel educacional, tiempo de permanencia en la compañía, sexo, beneficios utilizados y no utilizados, días perdidos, licencias, rotación por área, etc. La información recopilada es usada para presupuestar los actuales beneficios en el año, y tener mayor claridad del costo de aquellos beneficios que posiblemente se harán extensivos posteriormente al término de una negociación colectiva. En particular, para el caso del apoyo a la gestión sindical, trabajando en conjunto con una empresa informática externa, se generan informes mensuales de los movimientos sindicales. Datos como el crecimiento de los socios, el grado profesional de los mismos, que tipo de cargos poseen dentro de la compañía, la distribución geográfica, estado civil, funcionan como elementos operativo y de monitoreo. De esta forma, trabajando con las distintas divisiones, en reuniones mensuales se programa la manera de abordar los temas sindicales, y si por ejemplo, hay una división que se encuentra en medio de un cambio de estructura organizacional, cambios en los contratos, etc. este mapa (o radar) es utilizado por ejemplo, para definir cuándo es la mejor fecha que informar a los sindicatos y generar mesas de trabajo conjunto.

Origen de la necesidad de implementación: Mejorar el control presupuestario de la gerencia de RR.LL y el control de las negociaciones colectivas.

Perfil del personal necesario para la implementación: RR.HH

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: Profesionales dedicado a la actualización de datos y análisis estadístico.

Áreas requeridas y su coordinación: RR.HH.

Sistemas de evaluación de resultados: No aplica.

Proceso asociado al ASH: Planificación de RR.HH.

4.3.15. ANILLOS DE JEFATURA

Objetivos: Posicionar el rol de las jefaturas en el manejo de las relaciones laborales.

Beneficiarios de la práctica: Supervisores.

Breve descripción del contenido de la práctica: Fuerte rol de jefaturas en la administración de conflictos y el manejo de RR.LL. En particular, el eje de las relaciones pasa a través de los supervisores mediante anillos o círculos de calidad, conformado por grupos con un número reducidos de personas, y sirviendo de nexo directo entre los trabajadores subordinados y el área de RR.HH. Para un mejor liderazgo, a la plana directiva y supervisores se les proporciona un programa anual de RR.LL, enseñando técnicas de manejo de conflictos, canales apropiados de recepción de inquietudes y propuestas, y liderazgo. Participan en estos cursos los gerentes de área.

Origen de la necesidad de implementación: Mayores liderazgo de los mandos medios.

Perfil del personal necesario para la implementación: Personal de RR.HH.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: No disponible.

Áreas requeridas y su coordinación: RR.HH.

Sistemas de evaluación de resultados: Número de propuestas y reportes mensuales.

Proceso asociado al ASH: Liderazgo, Desarrollo grupal.

4.3.16. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Objetivos: Traspaso y gestión del conocimiento.

Beneficiarios de la práctica: Todos los trabajadores.

Breve descripción del contenido de la práctica: Programa continuo de gestión de conocimiento producto del alto nivel de rotación de personal profesional, siendo particularmente sensible en áreas relacionadas con recursos humanos y niveles directivos. Esto conlleva problemas en períodos de necesidad de reemplazar personal a cargo del manejo diario de personal, afectando las relaciones laborales, negociaciones y trato diario con sindicatos y personal en general. Los protocolos estandarizados de complementariedad de funciones y de traspaso de cargos críticos permite fluidez, y al mismo tiempo, continuidad de las políticas para el personal bienales, trienales y quinquenales. La principal dificultad en RR.HH radica en la complejidad producto de sindicatos conformados por profesionales de larga data, que requieren y exigen un alto nivel de conocimiento y de manejo exhaustivo de datos estadísticos (los datos de monitoreo que se entregan al sindicato de manera periódica incluyen por ejemplo: la cantidad de gente sindicalizada que asciende en la compañía, gente sindicalizada que va a cursos de capacitación, trabajadores sindicalizados que reciben el máximo del bono por desempeño, quién están dentro de los “high performance”, quién recibe ajustes de remuneraciones, entre otros.), además de proyecciones financieras y macroeconómicas, comprensión de regulaciones específicas y niveles de crecimiento del rubro. Por último, se suma que por políticas internas de la compañía se tiene una importante inclusión de los sindicatos en la toma de decisiones, en la ejecución y en la estructuración de reformas que en términos de recursos humanos se quieran llevar adelante. Todo lo anterior genera

grandes necesidades de mantener al día al personal frente a contingencias, respecto a la información disponible y al manejo adecuado de la misma.

Origen de la necesidad de implementación Sindicato tecnificado. Alto conocimiento técnico-financiero por parte de los sindicatos exige un esfuerzo mayor debido a las contrapropuestas altamente analizadas a nivel econométrico.

Perfil del personal necesario para la implementación: RR.HH.

Recursos destinados a la puesta en marcha de la práctica: No aplica.

Áreas requeridas y su coordinación: RR.HH.

Sistemas de evaluación de resultados: No disponible.

Proceso asociado al ASH: Rotación y abandono de la empresa, Planificación de RR.HH.

4.4. CLASIFICACIÓN DE PRÁCTICAS

Luego identificar el conjunto de prácticas a partir de la muestra de empresas, el siguiente paso es confeccionar una herramienta que permita manejar la heterogeneidad de las prácticas rescatadas, y al mismo tiempo, priorizarlas ajustándose a los objetivos e intereses propios de la compañía en función de ciertos criterios, siendo en este caso los niveles de complejidad de implementación e impacto potencial para el negocio.

Las matrices de análisis multivariable han sido herramientas gráficas ampliamente utilizadas dentro de la gestión estratégica en diversos ámbitos empresariales. Ejemplos de ello son las matrices de riesgo, en donde se contrastan “factores de riesgo o riesgos inherentes” versus la probabilidad de que éstos ocurran, obteniéndose una valoración conjunta de estos factores y categorizándola en cuadrantes de clasificación que pueden ser riesgo insignificante, bajo, moderado, alto, etc. [42].

Otro ejemplo es la conocida matriz de análisis BCG (Boston Consulting Group) utilizada en marketing, donde en el eje vertical se tiene la tasa de crecimiento y en el horizontal la cuota de mercado de la empresa, cuya finalidad es decidir enfoques para distintas unidades estratégicas de negocio (UEN) situando cada unidad en uno de cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico [43].

Dicho lo anterior, en esta sección se muestra cómo se confeccionó una matriz de priorización de prácticas según complejidad de implementación e impacto potencial, a través de un conjunto de 10 de variables para el análisis de las experiencias recogidas en el benchmarking siguiendo el ejemplo de la consultora Wood Mackenzie, una de las principales consultoras de energía, metales y minería a nivel mundial que en el año 2006 realizó un estudio sobre el diseño de estrategia y reestructura organizacional para la empresa Petroecuador, confeccionando una matriz de priorización de oportunidades según complejidad e impacto en temas relacionados con: estructura organizacional, modelo de operación, administración de riesgos, cadena de valor, deterioro de activos productivos, planes de mantenimiento, plan de compras, sistema integrado de compras y contratos [44].

Las variables de análisis de las experiencias recogidas en el benchmarking fueron establecidas incluyendo algunas de las opiniones del equipo de relaciones laborales. Además, los criterios de análisis se basaron principalmente en el Modelo de Asesoría de Sistemas Humanos, conversaciones con expertos del área y el Manual de Gestión de Proyectos de RR.HH de la compañía en Chile, y mediante los cuales se buscó estimar las posibles complejidades e impactos reales para una eventual implementación futura acorde a la realidad de la compañía.

Con respecto a la complejidad de implementación, se establecieron tres elementos clave asociados a costo: de inversión, de coordinación y de tiempo; y dos características ligadas a dificultades inherentes al desarrollo de nuevas prácticas debido a la estructura organizacional y al arraigo de la

cultura organizacional vigente: la adaptación al modelo de relaciones laborales y el número de áreas involucradas.

La cuantificación de cada factor fue realizada a través de un indicador binario para cada variable. Este indicador asigna el valor numérico 1, si el determinado factor cumple el criterio de cumplimiento establecido y 0 en caso contrario. Esto fue realizado de manera análoga para el caso del impacto de implementación.

Las variables binarias que miden el grado de complejidad se listan a continuación con mayor detalle:

1. **Inversión estimada requerida:** Esta variable mide el costo de invertir en la práctica potencial. Mientras mayor sea la inversión estimada, mayor será también la complejidad estimada de implementación. El criterio de corte para determinar si esta variable es o no influyente es si el monto supera los USD\$25.000, monto acorde a los criterios de filtro de proyectos de RR. HH, unidad cobre [37].
2. **Nivel de conocimiento y/o experiencia de los involucrados:** Aquí se determina si dentro de la vicepresidencia de RR.HH se cuenta con el capital humano suficiente para la ejecución del proyecto sin ser necesaria la intervención de asesorías externas o contratación de nuevos profesionales para la implementación de la práctica. Por lo tanto, un aumento de complejidad radica en si no se cree disponer (dentro del período de análisis) del personal interno adecuado.
3. **Tiempo de implementación:** Se estima el tiempo dispuesto de forma exclusiva, desde la realización del diseño hasta la puesta en marcha del proyecto. A mayor tiempo mayor complejidad. Este criterio de complejidad se cumple si el tiempo estimado sobrepasa los 3 meses. [37].
4. **Nº involucrados:** Esta variable analiza la cantidad de áreas o departamentos dentro de la organización involucrados en el diseño y/o implementación de un proyecto, fuera de la vicepresidencia de RR.HH dados los mayores costos en coordinación. El criterio se cumple si el número de áreas o departamentos necesarios a ser coordinados es mayor a 2.
5. **Adaptación al modelo de RR.LL:** Esta es una variable cualitativa basada en opinión de experto. Se analiza si se adapta o no a las variables existentes del modelo de relaciones laborales de Anglo American. Incluye además si se adapta a los valores de la compañía. Es más compleja si la práctica no se adapta.

De forma similar, para el eje correspondiente al impacto (en términos de aporte de valor) se estimó rescatando algunos de los elementos del ASH, particularmente en el Diseño de sistemas y Resultados organizacionales, y focalizando el análisis en dos dimensiones de interés: la Gestión y

desarrollo, y calidad de RR.HH; agregándose a lo éstos, los posibles impactos de ahorro de tiempo y costos estimados. Así, las cinco variables binarias de estimación para el potencial impacto son las siguientes:

1. **Eficiencia Comunicacional:** Contribuye a la organización en mejorar la eficiencia respecto de los flujos de información, coordinación entre áreas o departamentos, potenciar canales actuales de información debido al mejor manejo de los recursos. De influir positivamente, la práctica cumple con el criterio de la categoría.
2. **Eficacia:** Grado de cumplimiento de resultados o mejora en la calidad de resultados, a igual nivel de esfuerzo requeridos en el proceso para obtener los resultados esperados requeridos en el proceso para obtener los resultados esperados
3. **Satisfacción a nivel Grupal e Individual:** Esta variable también se analiza cualitativamente. El impacto se da si la práctica genera una potencial sensación de satisfacción en alguna de las siguientes categorías laborales: Personal, Clima laboral, Desarrollo personal y/o Sindical, Compatibilidad de Vida familiar. O bien ayuda a medir dicha satisfacción de alguna forma.
4. **Ahorro potencial:** El criterio se cumple con una disminución de costos o tiempo del proceso actual de existir alguno similar.
5. **Beneficio directo al trabajador:** Incorporación de algún nuevo beneficio económico al trabajador, ya sea en Remuneraciones, Seguridad Laboral, Previsional, Bonificaciones. Son particularmente interesantes las remuneraciones variables.

Con la suma simple de los puntajes recogidos de estas variables para cada eje, se elaboró la matriz de complejidad versus impacto, valorizando por medio de cuadrantes catalogados según 5 diferentes niveles de potencial: “Prioritario“, “Creación de valor“, “Rentabilidad no clara“, “Revisión caso a caso“ y “No aporta valor“. En este sentido se esperaría realizar los “Quick Win”, es decir, aquellas prácticas que impactan de mayor forma, al menor costo posible y al mismo tiempo poder filtrar rápidamente aquellas prácticas que no generen un impacto esperado suficientemente alto y/o con un costo excesivo. Cabe mencionar que cada una de las prácticas específicas son evaluadas por separado sin considerar (de haberla) ningún tipo de interrelación con otras prácticas rescatadas, ya sea dentro de una misma organización o entre ellas.

El resultado del análisis referente a las variables anteriormente mencionadas se muestra a continuación, y con los resultados que se desprenden de él se procedió a la traducción de los resultados a la matriz de costo e impacto. Es necesario recalcar que por construcción, en cada una de estas evaluaciones las variables usadas para medir cada práctica tienen el mismo peso relativo, por lo cual los valores mínimos y máximos para ambos ejes serán entre los valores 1 a 5.

Ilustración 9: Resumen de puntuaciones prácticas externas

Id. de práctica	Nombre de practica	Complejidad					Impacto				
		Inversión	Tiempo Implem.	Nivel de conocimiento/capacitación	Nº involucrados	Adapt. al modelo y valores	Eficiencia comunic.	Eficacia	Ahorro potencial	Satisfacción Grupal e Individual	Beneficio
1	EVALUACIÓN 360°				✓		✓	✓		✓	
2	MATRIZ DE INTERÉS/IMPACTO				✓		✓	✓	✓	✓	
3	ENCUESTA DE RELACIONES LABORALES			✓	✓		✓	✓	✓	✓	
4	ESCUELA DE EXCELENCIA	✓	✓	✓	✓			✓		✓	
5	BENEFICIOS DE SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL	✓	✓					✓		✓	✓
6	BENEFICIOS ESCOLARES	✓									✓
7	ENFERMEDADES DE ALTO COSTO	✓	✓								✓
8	COACHING Y ATENCIÓN PSICOLÓGICA GRATUITA	✓	✓	✓				✓			✓
9	SEMÁFORO DE RELACIONES LABORALES		✓		✓			✓	✓		
10	AGENDA LABORAL ANUAL CON SINDICATOS.		✓		✓		✓	✓		✓	
11	INCENTIVOS DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL	✓									✓
12	PROGRAMA ÉTICO-VALÓRICO					✓	✓	✓			✓
13	PROGRAMA DE BIENESTAR EMOCIONAL Y SALUD INTEGRAL	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓
14	SEGMENTACIÓN ESTADÍSTICAS	✓	✓	✓	✓			✓	✓		
15	ANILLOS DE JEFATURA			✓		✓	✓			✓	
16	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		✓	✓	✓		✓	✓			

Fuente: Elaboración propia

Para la incorporación de cada una de las 16 prácticas rescatadas dentro de la matriz, se asignó un número identificador a cada una de ellas. Cabe recordar que la manera de presentación de resultados es a partir de las prácticas y no en las organizaciones involucradas, de manera tal de mantener cierta confidencialidad de la información proporcionada por éstas.

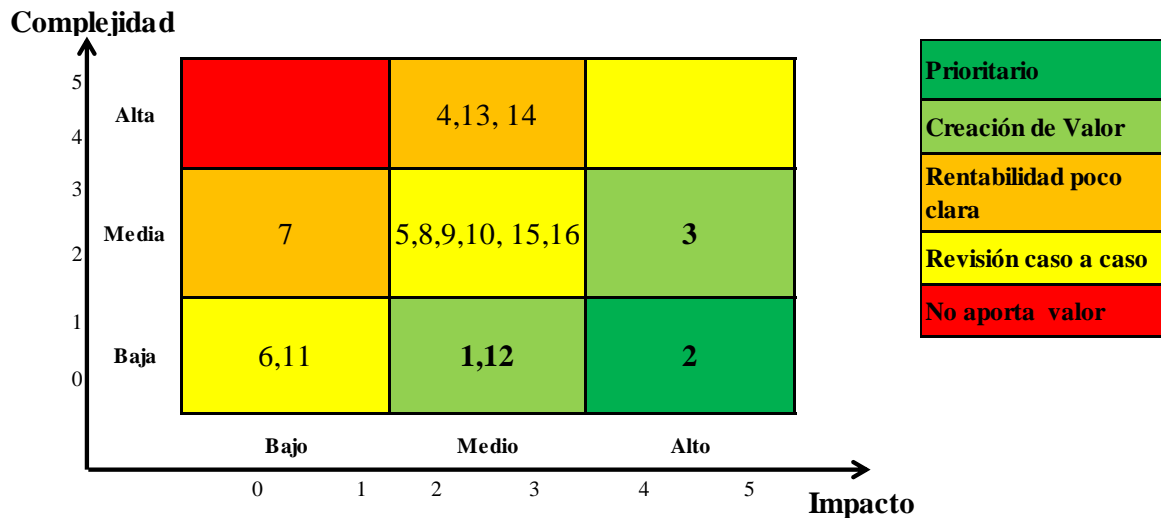
Tabla 14: Identificadores de prácticas

Identificador de práctica	Nombre de práctica	Complejidad	Impacto
1	Evaluación 360°	1	3
2	Matriz de interés/impacto	1	4
3	Encuesta de relaciones laborales	2	4
4	Escuela de excelencia	4	2
5	Beneficios de salud y asistencia social	2	3
6	Beneficios escolares	1	1
7	Enfermedades de alto costo	2	1
8	Coaching y atención psicológica gratuita	3	2
9	Semáforo de relaciones laborales	2	2
10	Agenda laboral anual con sindicatos.	2	3
11	Incentivos de perfeccionamiento profesional	1	1
12	Programa ético-valórico	1	3
13	Programa de bienestar emocional y salud integral	4	3
14	Segmentación estadísticas	4	2
15	Anillos de jefatura	2	2
16	Gestión del conocimiento	3	2

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de todos los pasos anteriormente mencionados, se logró realizar la matriz de costo e implementación en donde a cada cuadrante le fue asignado un significado particular, y cuya resultante quedó confeccionada de la siguiente forma:

Ilustración 10: Matriz Complejidad vs Impacto



Fuente: Elaboración propia

Los resultados observados de esta matriz muestran que solamente el 25% de las prácticas analizadas son de mayor potencial (en verde), siendo solamente una de estas de alta prioridad. Las tres restantes superan el impacto potencial (medio o alto) a su complejidad de implementación, por lo que son consideradas como creadoras de valor.

Una igual proporción surge para aquellas prácticas categorizadas de Rentabilidad poco clara, es decir, un 25% del total no son atractivas a ser consideradas dado su bajo nivel de impacto que no compensa su nivel de dificultad para ser llevadas a cabo. Al mismo tiempo se observa un alto número de las prácticas, representando el 50% del total, que son calificadas como para ser revisadas caso a caso, es decir, aquellas que su nivel de impacto es equiparado con su nivel de complejidad. Este alto número era esperable ex ante dada la gran heterogeneidad de empresas y prácticas recolectadas. Sin embargo, dado que se busca el máximo beneficio al menor costo, este último parámetro se privilegiará para descartarlas de ser potencialmente implementadas en el corto plazo.

Se observa que no hubo prácticas que no aporten valor alguno, tampoco aquellas que teniendo un muy alto impacto poseían un máximo nivel de complejidad.

Con respecto a las cuatro prácticas que presentan un mayor potencial para ser implementadas (cuadrantes de color verde), éstas son “Matriz de Interés/Impacto“, “Encuesta de relaciones laborales“, “Evaluación 360° “ y “Programa ético-valórico” y serán consideradas para su incorporación dentro de la propuesta final.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE GESTIÓN

En esta sección se presenta la propuesta de gestión final para la gerencia de relaciones laborales de Anglo American Chile. Ya sea para apoyar en la calidad de las relaciones o bien para potenciar la efectividad del manejo de éstas, como ya fue mencionado en la sección de Metodología, la propuesta fue construida a partir de elementos tanto teóricos como empíricos reuniendo las conclusiones obtenidas del benchmarking de experiencias exitosas, el diagnóstico interno de la gerencia de relaciones laborales y por último, la calidad de gestión socio-laboral proveniente del ASH de forma integral.

Es así como a partir de los datos obtenidos en el benchmarking de buenas prácticas, de los estudios analizados y del diagnóstico situacional, se aprecia la necesidad de asentar las condiciones posibilitadoras de buenas relaciones laborales que sí se encontraron presentes en las “mejores empresas para trabajar”. Dados los elementos comunes, capturados en el estudio de experiencias exitosas, aparece la primera idea para Anglo American respecto del restablecimiento de la medición de clima laboral, en cualquiera de los tres formatos encontrados, es decir, mediante el trabajo conjunto con Great Place to Work, mediante la contratación de una consultora de recursos humanos o bien mediante la generación interna de una encuesta de clima. La experiencia empírica indica que se debe realizar una medición bienal (una nueva medición cada 2 años), lo que da el tiempo suficiente para la implementación de políticas (lo que queda fuera del alcance de este trabajo) acorde a los resultados obtenidos y ámbitos de intervención que el cuestionario arroje.

Una política adicional y complementaria a la medición de clima es la incorporación de sus resultados en algún porcentaje a los contratos de desempeño (en torno al 10% según este estudio) de la línea directiva, ya que este hecho hace que tenga un impacto concreto, inmediato y tangible en los resultados de gestión al ligar el manejo de clima a los objetivos anuales de los directivos de la compañía.

Por su parte, se deben mantener las buenas prácticas existentes, es decir, los esfuerzos por tener convenios colectivos derivados de negociaciones anticipadas velando por la generación de confianzas entre la administración y los trabajadores.

Con respecto a la utilización del modelo ASH, el conjunto de prácticas recopiladas en la investigación exploratoria fue asociado a 25 diferentes variables de calidad de procesos de recursos humanos de este modelo. A partir de estas asociaciones, se aprecia que preponderan aquellas prácticas que contienen o se relacionan con las variables de Planificación de RR.HH representando un 38% de estas prácticas, seguidas por equilibrio vida-trabajo con un 31%. Del mismo modo, los resultados también muestran que las prácticas relacionadas con Absentismo laboral, Apoyo social, Liderazgo y Prevención de riesgo y salud laboral, cuentan cada una con una alta importancia relativa, estando presentes individualmente en un 25% de las prácticas.

Finalmente, las últimas variables del ASH que aparecieron con mayor frecuencia fueron Visión compartida, Cultura, y Rotación y abandono de la empresa, todas con un 19% del total de asociaciones realizadas. Con esta información se perfilará parte de la propuesta final tomando en cuenta estos grupos de importancia o temas de interés específicos, para luego a partir nuevamente del ASH, identificar tres niveles de intervención organizacional: individual, grupal y organizacional, para los cuales se pueden realizar acciones más específicas en pos de las buenas relaciones laborales dentro de la compañía.

En un Nivel Organizacional, la calidad se configura mediante el acompañamiento de un buen clima organizacional mediante la participación y la cultura. [32]. Por lo tanto, para responder a este nivel²¹ y a partir del análisis de clasificación de las experiencias exitosas, se obtuvieron prácticas prioritarias o de mayor potencial de integración correspondientes a la Matriz de Interés/Impacto, que genera una instancia para compartir intereses y situaciones clave de forma directa y sistematizada respecto de los objetivos estratégicos definidos a principio de cada año.

Así, por medio de un sencillo cuestionario online que soporta los datos para la construcción de la matriz, se logra una herramienta concreta para la inclusión de los sindicatos en la toma de decisiones de la compañía, al generar evidencia de sus intereses y de la variedad de éstos, siendo un canal de comunicación que se puede transformar en un factor relevante a la hora de buscar buenas relaciones laborales entre las partes respecto del entendimiento mutuo para futuras negociaciones colectivas. Del mismo modo, la capacitación ética responde a iniciativas de gestión de cultura organizacional, cuyas fortalezas radican en favorecer la participación de los sindicatos, la gestión colaborativa, fomentan la identificación con la compañía y por último favorecen los flujos de información interna.

Muy ligado a lo anterior, dentro del nivel de desarrollo grupal se incluye el valor social, la orientación a metas grupales, las relaciones interpersonales grupales y la identificación grupal. Asimismo, las cualidades grupales para el rendimiento y la innovación incluyen: la orientación a la calidad, la innovación, la claridad de objetivos y roles, toma de decisiones eficaz, manejo constructivo del conflicto, colaboración con otros departamentos y la participación [32]. Para este nivel de intervención organizacional, se encontró a partir de la clasificación de prácticas, que la Evaluación 360° presenta un alto impacto y cuyas fortalezas radican en la participación, integración e identificación de roles, y la orientación a metas grupales. En particular, el hecho que el subordinado pueda evaluar la gestión del líder genera mayor integración e identificación grupal, reduciendo los conflictos de roles y en conjunto favorece la claridad de objetivos ya que se ponen “en la misma página”.

El tercer nivel de intervención de los recursos humanos corresponde al nivel individual, y responde a características personales de los trabajadores, y son la base de los niveles siguientes, es

²¹ Se dejó fuera de la propuesta la Encuesta de Relaciones laborales por no contar con información respecto de la relación entre la gerencia de relaciones laborales y la gerencia de Supply Chain. Por otro lado, los beneficios comunicacionales de esta práctica son muy similares al de la Matriz de Interés/Impacto, por lo que ambas en conjunto no agregan necesariamente mayor valor.

decir, despreocuparse del trabajador como individuo perjudica automáticamente a la organización como un todo. La calidad del sistema humano para este caso responde a las competencias, la motivación, la identificación y el compromiso con la organización que tenga el trabajador, así como las condiciones que la organización disponga para el equilibrio vida-trabajo y la satisfacción en el puesto de trabajo, incluyendo los procesos psicológicos que las alimentan [32].

Basado en el benchmarking se observó que existen variadas respuestas a las inquietudes individuales de los trabajadores en estas materias, como por ejemplo a través de la incorporación de psicólogas y asistentes sociales las que tienen contacto directo con el trabajador, recibiendo sus inquietudes y siendo el canal oficial de respuesta. Para la realidad de Anglo American esto no es factible de hacer, dada la extensión geográfica de sus faenas y los sistemas de turnos propios de la minería, que hacen complejo el proceso de recopilación de información para atender los problemas de los trabajadores de forma individual siendo imposible generar un impacto lo suficientemente significativo, a un costo elevado. Es por esto que como una alternativa a lo anterior, se propone la utilización del cuestionario ISTAS 21 SUSESO²² [33], validado por la Universidad de Chile para su uso, que mide factores psicológicos y psicosociales dentro de la organización, tanto a nivel de diagnóstico como de intervención. “Este instrumento permite la visualización de los riesgos psicosociales que están presentes en la organización del trabajo (el modo en que se hacen las cosas en el trabajo), es de carácter preventivo lo que otorga la opción de adelantarse a posibles situaciones del trabajo que sean riesgosas en un futuro, que afectan fundamentalmente la siniestralidad laboral y la calidad de vida en los ambientes laborales, y por tanto la efectividad organizacional” [33].

Finalmente, es necesario tener un indicador de los resultados de los esfuerzos en buenas relaciones laborales. Para lo cual, resultan ser indicadores de rendimiento (con directa relación con el análisis de la calidad de las relaciones laborales y efectividad organizacional) la rotación, movilidad y absentismo [32].

Las malas relaciones laborales pueden ser causante de absentismo, renuncias y desmotivación laboral, afectando los indicadores mencionados. Por lo tanto, dada la estructura organizacional divisional de la compañía, se propone el uso indicadores específicos de rotación por división e índices de rotación por renuncias, simultáneamente y en conjunto con indicadores de absentismo relacionados con cantidad de ausencias por: enfermedad no comprobada y faltas voluntarias por motivos personales [5] (que ya se mide dentro del área de recursos humanos), de modo de manejar anticipadamente las tendencias y detectar rápidamente posibles conductas inapropiadas por parte de algún trabajador. Esto debido a que ambos indicadores por si solos no reflejan la tendencia general de una división, ya que si conjuntamente se elevan los niveles de absentismo voluntario y las renuncias, en un contexto de poca movilidad esto puede ser indicador de que algo ocurre.

²² Versión Breve para Diagnóstico o Completa para efectos de intervención organizacional.

Tabla 15 : Índices de rotación específicos

Indicador	Uso	Descripción de Variables
Índice de rotación de renuncias: $\frac{R * 100}{N1 + N2 + \dots + Nn}$ n	Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización [5]	R = renuncias espontáneas a ser sustituidas. [5] N1 + N2 + ... + Nn = sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes. [5] n = número de meses en el periodo. [5]
Rotación de personal por departamentos o divisiones: $\frac{I+S+R+T}{PE}$	considerados como subsistemas de un sistema mayor, que es la organización, para cada subsistema debe haber un cálculo propio del índice de rotación de personal. [5]	R = recibo de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones). [5] T = transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones). [5]

Fuente: I. Chiavenato, Administración de recursos humanos, 8th Edición, McGraw-Hill, 2007.

Con respecto a los costos de la propuesta, ésta no requiere inversión adicional significativa ya que los costos radican sólo en los tiempos de implementación por parte de la gerencia de relaciones laborales. El resumen de la propuesta y de los requerimientos de inversión se muestra a continuación:

Tabla 16: Cuadro resumen de la propuesta y requerimientos de inversión.

Nivel	Propuesta	Variabes De Calidad Asociada Al ASH	Variabes del Modelo De RR.LL de Anglo American	Agregación De Valor	Requerimientos De Implementación
Organizacional	Matriz de Interés/Impacto.	Planificación de RR.HH., Integración, Importancia de las tareas, Participación, Visión compartida, Liderazgo.	Participación sindical, Gestión de comunicaciones.	Favorece los flujos de información, favorece gestión colaborativa y sigue las tendencias gestión moderna de RR.LL.	No requiere inversión adicional. La Matriz se construye a partir de una encuesta Online , para lo cual se puede aprovechar la red social corporativa ya existente de Anglo American llamada Eureka.
	Programa de formación ético – valórica.	Clima organizacional, Formación, Cultura, Identificación y compromiso, Satisfacción laboral.	Identidad y pertenencia, Confianza y respeto, Compromiso, Ética e integridad.	Fomento de la cultura organizacional.	El área de recursos humanos cuenta con personal capacitado para estos efectos por lo que no necesita mayor inversión en capacitación.
Grupal	Evaluación de liderazgo 360°.	Desarrollo grupal, Liderazgo, cultura Participación.	Prácticas laborales, Desarrollo de las personas, Participación, Responsabilidad.	Mejoramiento en la calidad de liderazgo y pertenencia grupal.	El área de recursos humanos cuenta con el personal capacitado y es posible aprovechar y adaptar la metodología de evaluación de desempeño, utilizada actualmente por la compañía.
Individual	Indicadores de rotación.	Calidad de los RR.HH, Efectividad organizativa: rotación y abandono dela empresa.	Costos competitivos, Uso óptimo de activos.	Mejor control de gestión, efectividad organizativa.	Nos requiere inversión adicional, solamente comenzar a aplicar el indicador a través de por ejemplo, una planilla Excel.
	ISTAS 21 SUSESO.	Procesos psicológicos y psicosociales.	Ambiente de trabajo.	Medición de factores de estrés psicológico y psicosocial.	El cuestionario y el manual de aplicación son gratuitos, cumpliendo los requisitos de uso de no modificación.

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Anglo American Chile [en línea] < <http://www.angloamerican-chile.cl/> > [consulta: 10 de Julio].
- [2] Sitio web Grupo Anglo American [en línea] <<http://www.angloamerican.com/about/ataglance.aspx>> [consulta: 10 de Julio].
- [3] Anglo American PLC. Anglo American Fact Book 2013.
- [4] Anglo American Chile, Unidad De Negocios Cobre. Reporte De Desarrollo Sustentable. 2013
- [5] I. Chiavenato, Administración de recursos humanos, 8th Edición, McGraw-Hill, 2007.
- [6] Clase 4: Diagnostico Organizacional, IN5101 Comportamiento Organizacional, Departamento de Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile, Semestre Otoño, 2013.
- [7] Clase 7: Diseño y Estructura de la organización. IN5101 Comportamiento Organizacional, Departamento de Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile, Semestre Otoño, 2013.
- [8] Anglo American Chile, Documento Interno, “Trabajando Juntos Para Co-Construir Una Gran Empresa Nuestras Relaciones En El Trabajo”, Anglo American Chile, 2013):
- [9] Diario La Tercera [en línea] <<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/11/655-604289-9-mas-de-100-empresas-presentaron-planes-de-cierre-de-faenas-mineras.shtml>> [consulta: 9 de Noviembre].
- [10] Diario El Mercurio Online [en línea] <<http://www.emol.com/noticias/economia/2014/11/27/691975/ejecutivos-coinciden-en-incertidumbre-por-reformas-pero-valoran-nueva-actitud-del-gobierno.html>> [consulta: 15 de Diciembre].
- [11] Diario La tercera. [en línea] <<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/03/655-570931-9-trabajadores-contratistas-de-angloamerican-bloquean-accesos-a-mina-los-bronces.shtml>> [consulta: 17 de Junio].
- [12] Lideres Miridian [en línea] < www.lideresmml.cl > [consulta: 28 de Septiembre].
- [13] Francisco Walker, Una Visión de las Relaciones del Trabajo. 2005.

- [14] Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo, Ministerio de Empleo y seguridad Social, España [en línea] <<http://www.insht.es/>> [consulta: 3 de Octubre].
- [15] Definicion.de [en línea] <www.definicion.de> [consulta: 6 de Octubre].
- [16] Cervantes Gómez, Gloria Giovanna. Las buenas prácticas y el desarrollo social. Tesis (Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Derecho, 2005. 9 h.
- [17] RUEDA-CATRY, Marleen; VEGA RUIZ, María Luz. Buenas prácticas de relaciones laborales en las Américas. Lima: OIT/ Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2005. 60 p. (Serie Documentos de Trabajo, 199).
- [18] Diario El mercurio, Economía y negocios, “Características mejores empresas para trabajar”, 9 de noviembre, 2014.
- [19] Barbash, Industrial relations rests on the proposition that labor problems are an inherent outcome of the employment relationship”, 1984.
- [20] Blanch i Ribas , Josep María ,Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos, 2003.
- [21] Santiago Quijano, El ASH (auditoria del sistema humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa, Rev. De Psicol. Gral. y Aplic. 52 (2-3) ,301-328, 1999.
- [22] José Tomás Ruano Peña, Rediseño Del Proceso De Reclutamiento Y Selección En Una Empresa De Telecomunicaciones, memoria para optar al título De Ing. civil industrial, Abril 2013.
- [23] Tesis Electrónicas - Universidad de chile [en línea] <www.tesis.uchile.cl> [consulta: 3 de Julio].
- [24] Dirección del Trabajo, Anuario estadístico 2013 dirección del trabajo, capítulo 1 : organizaciones sindicales: nivel nacional sección 2: tasas de sindicalización nacional, p. 31
- [25] Great Place to Work® Chile [en línea] <<http://www.greatplacetowork.cl/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-chile/754-2013>> [consulta: 20 de Agosto].
- [26] Carolina Villanueva. En busca de buenas prácticas laborales: aprendizajes extraídos de 6 casos de empresas chilenas, Consejo Asesor Presidencial, Trabajo y Equidad, 2007.
- [27] Somavía, Juan. Memoria del Director General a la 87° Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra, OIT, 1989. p.3.

- [28] Gerdau sección Perfil [en línea] <<http://www.gerdau.cl/perfil-de-la-empresa>> [consulta: 10 de Septiembre de 2014].
- [29] Gerdau sección Misión [en línea] <<http://www.gerdau.cl/mision-vision-y-valores>> [consulta:10 de Septiembre 2014].
- [30] Anglo American, Unidad De Negocios Cobre, Reporte De Desarrollo Sustentable, 2012
- [31] Eduardo Abarzúa C. (Ph.D.), 2do Encuentro Regional De Gestión De Personas Gestión De Negocios En Un Escenario Laboral Complejo: El Desafío Panel: Alianzas Estratégicas Empresa-Sindicatos Experiencias Nacionales E Internacionales, 2008
- [32] Santiago Quijano, La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida, Anuario de Psicología, vol. 36, nº 1, 7-36, 2005.
- [33] Clase: Factores Psicosociales. IN5101Comportamiento Organizacional, Departamento de Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile, Semestre Otoño, 2013.
- [34] Superintendencia De Seguridad Social, Cuestionario De Evaluación De Riesgos Psicosociales En El Trabajo Suseso – Ista 21 Manual De Uso Versión Completa, 2014 [en línea] <http://www.facso.uchile.cl/psicologia/epe/_documentos/salud_docente/superintendencia_seguridad_social_cuestionario_evaluacion_riesgos.pdf> [consulta:10 de Septiembre de 2014].
- [35] Ministerio De Salud, Protocolo De Vigilancia De Riesgos Psicosociales En El Trabajo, 2014 [en línea] <<http://web.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>> [consulta: 12 de Agosto de 2014].
- [36] Anglo American Chile, Documento Interno: Conoce Tus Beneficios, 2013.
- [37] Anglo American Chile, Manual de Gestión de Proyectos de RR.HH Cobre, 2013.
- [38] Fundación Carlos Vial Espantoso, “Más que Empresas personas”, 2012.
- [39] Fundación Carlos Vial Espantoso, “15 Años/15 Empresas: La búsqueda de la Excelencia”, 2014.
- [40] Dirección del Trabajo, La Negociación Colectiva de Empresa, 2015[en línea] <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-99503.html#i__w3_ar_ArticuloCompleto_1_99503_El20contrato20colectivo> [consulta: 10 de Enero de 2015].

- [41] Observatorio Chileno de Políticas Públicas, 2015[en línea]
<http://www.opech.cl/movisociales/talleresprofes/caracteris_contrato_colectivo.pdf> [consulta: 10 de Enero de 2015].
- [42] Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos [en línea]
<<http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>> [consulta: 10 de Enero de 2015].
- [43] Matriz BCG [en línea] <http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG> [consulta: 11 de Enero de 2015].
- [44] Gestión estratégica de activos productivos de Petroindustrial. Ecuador [en línea]
<<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/gestion-estrategica-activos-productivos-petroindustrial-ecuador.htm>> [consulta: 15 de Enero de 2015].
- [45] La Responsabilidad Social Corporativa como eje de un excelente lugar de trabajo [en línea]
<http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/NewsLetterMEXICO/Anuncio_RSC_para_NL_MAY.pdf> [consulta: 17 de Enero de 2014].
- [46] Ediciones Especiales Online de El Mercurio [en línea]
<<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0130062009021X1040027>> [consulta: 17 de Enero de 2015].
- [47] Red Pacto Global Chile [en línea] <<http://www.pactoglobal.cl/2009/sodimac-capacitando-a-chile/>> [consulta: 17 de Enero de 2015].
- [48] Desarrollo y Capacitación [en línea] < <http://www.sodimac.cl/static/site/nuestra-empresa/desarrollo-capacitacion.html#div>> [consulta: 17 de Enero de 2015].
- [49] Guía de Relaciones Laborales [en línea] <http://www.arauco.cl/_file/file_6702_9.-_gu%C3%ADa_relaciones_laborales_v1_2012_09.pdf> [consulta: 17 de Enero de 2015].
- [50] Ahorro Previsional Voluntario Individual [en línea] <<http://www.spensiones.cl/portal/orientacion/580/w3-propertyvalue-6071.html>> [consulta: 17 de Enero de 2015].
- [51] Project Management Institute Inc., Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), Cuarta Edición, 2008.
- [52] Seguros Complementarios de Salud: saber administrarlos <<http://www.hr.cl/octubre.htm#¿Fondo de Bienestar v/s Seguro de Salud?>> [consulta: 17 de Enero de 2015].

ANEXOS

ANEXOS 1

Tabla 17: Producción Anglo American Chile 2010-2013

Production (tonnes)	2013	2012	2011	2010
Collahuasi (attributable basis)				
Copper cathode	12,500	16,200	15,900	17,100
Copper in concentrate	183,100	107,900	183,600	204,700
Total copper production for Collahuasi	195,600	124,100	199,500	221,800
Anglo American Sur				
Los Bronces copper cathode	37,700	40,800	38,400	42,600
Los Bronces copper in sulphate	600	2,500	4,600	4,100
Los Bronces copper in concentrate	378,000	322,000	178,800	174,700
Total copper production for Los Bronces	416,300	365,300	221,800	221,400
El Soldado copper cathode	1,100	2,000	5,000	4,700
El Soldado copper in concentrate	50,400	51,800	41,900	35,700
Total copper production for El Soldado	51,500	53,800	46,900	40,400
Chagres Smelter				
Copper blister/anode	145,200	138,700	138,200	137,900
Copper blister/anode (third party)	-	-	-	-
Acid	503,000	461,400	487,500	466,700
Total copper production from Anglo American Sur	467,800	419,100	268,700	261,800
Anglo American Norte				
Mantos Blancos copper cathode	29,500	29,200	36,000	39,100
Mantos Blancos copper in concentrate	25,100	25,000	36,100	39,500
Total copper production for Mantos Blancos	54,600	54,200	72,100	78,600
Mantoverde – copper cathode	56,800	62,300	58,700	61,100
Total copper production from Anglo American Norte(2)	111,400	116,500	130,800	139,700
Total Copper segment copper production	774,800	659,700	599,000	623,300

Fuente: Anglo American Fact Book 2013

ANEXOS 2

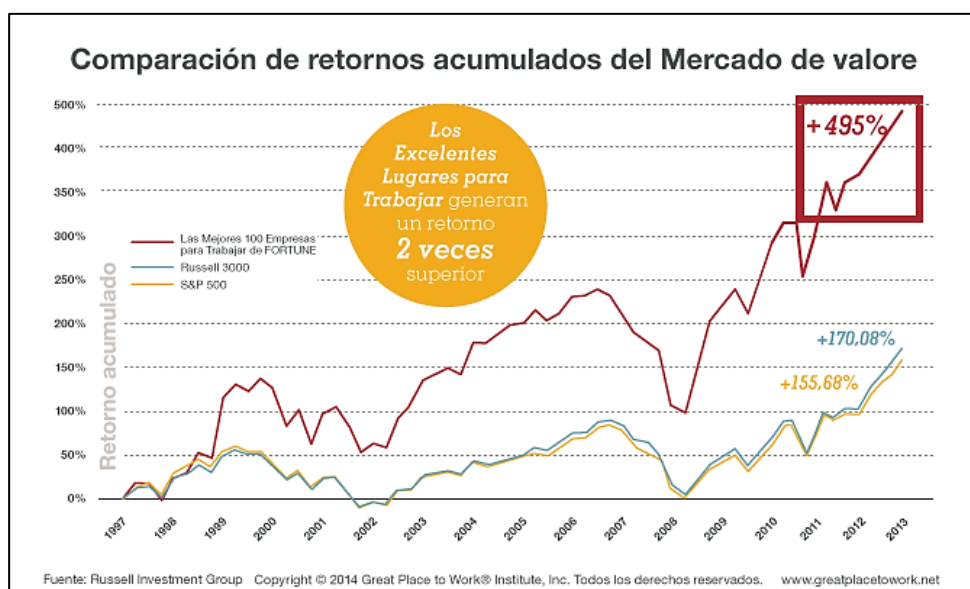
Tabla 18: Objetivos estratégicos y Principales temáticas de interés

Ser inversión preferida	Gobierno corporativo (Modelo de gobierno corporativo y cumplimiento; integridad y administración del riesgo) Desempeño económico (Síntesis financiera, valor generado y distribuido e inversiones)
Ser empleador preferido	Salud y seguridad Atraer y retener el talento Derechos humanos
Ser socio preferido	Crecer con nuestros vecinos (inversión social en la comunidad) Desempeño medioambiental (agua, energía y emisiones, biodiversidad y otros impactos relevantes en el medio ambiente) Compromiso con la cadena de valor

Fuente: Unidad De Negocios Cobre, Reporte Desarrollo Sustentable 2012

ANEXOS 3

Ilustración 11: Retornos acumulados 100 mejores empresas para trabajar según Fortune



Fuente: Great place to Work, 2014

ANEXOS 4

Ilustración 12: Clasificación del nivel de exposición a factores de riesgo laboral

	bajo	medio	alto
Exigencias psicológicas	0 – 46,33	46,34 – 59,64	59,65 - 100
Exigencias psicológicas cuantitativas	0 – 28,56	28,57 – 42,85	42,86 - 100
Exigencias psicológicas cognitivas	0 – 59,37	59,38 – 78,12	78,13 - 100
Exigencias psicológicas emocionales	0 – 24,99	25,00 – 49,99	50,00 - 100
Exigencias Psicológicas de esconder emociones	0 – 12,50	12,51 – 49,99	50,00 - 100
Exigencias psicológicas sensoriales	0 – 74,99	75,00 – 93,74	93,75 - 100
Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	0 – 28,09	28,10 – 42,14	42,15 - 100
Influencia	0 – 39,28	39,29 – 57,12	57,13 - 100
Control sobre el Tiempo de Trabajo	0 – 24,99	25,00 – 50,00	50,01 - 100
Posibilidades de Desarrollo en el Trabajo	0 – 17,84	17,85 – 35,69	35,70 - 100
Sentido del Trabajo	0	0,01 – 16,66	16,67 - 100
Integración en la Empresa	0 – 24,99	25,00 – 56,24	56,25 - 100
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	0 – 19,25	19,26 – 32,58	32,59 - 100
Claridad de Rol	0	0,01 – 18,74	18,75 - 100
Conflicto de Rol	0 – 14,99	15,00 – 35,00	35,01 - 100
Calidad de Liderazgo	0 – 20,82	20,83 – 41,67	41,68 - 100
Calidad de la Relación con Superiores	0 – 19,99	20,00 – 35,00	35,01- 100
Calidad de la Relación con Compañeros de trabajo	0 – 12,49	12,50 – 29,77	29,78 - 100
Compensaciones	0 – 21,66	21,67 – 42,78	42,79 - 100
Estima	0 – 19,99	20,00 – 35,00	35,01 - 100
Inseguridad Respecto al Contrato de Trabajo	0 – 20,00	20,01 – 49,99	50,00 - 100
Inseguridad Respecto a las características del Trabajo	0 – 8,32	8,33 – 41,66	41,67 - 100
Doble presencia	0 – 18,75	18,76 – 37,50	37,51 - 100
Preocupación por Tareas Domésticas	0 – 12,50	12,51 – 37,50	37,51 - 100
Carga de tareas domésticas	0 – 12,50	12,51 – 37,50	37,51 - 100

Fuente: Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo SUSESO – ISTAS 21, manual de uso versión completa, Superintendencia de Seguridad social Chile

ANEXOS 5

Ilustración 13: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Dimensión Exigencias Psicológicas. Versión Breve

N °	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	0	1	2	3	4
2	En su trabajo ¿tiene Ud. que tomar decisiones difíciles?	4	3	2	1	0
3	En general, ¿considera Ud. que su trabajo le provoca desgaste emocional?	4	3	2	1	0
4	En su trabajo, ¿tiene Ud. que guardar sus emociones y no expresarlas?	4	3	2	1	0
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	4	3	2	1	0

Fuente: Ministerio De Salud, protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo, 2014

Ilustración 14: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades. Versión Breve

N °	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	0	1	2	3	4
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero o compañera?	0	1	2	3	4
8	Su trabajo, ¿permite que aprenda cosas nuevas?	0	1	2	3	4
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	0	1	2	3	4
10	¿Siente que su empresa o institución tiene gran importancia para Ud.?	0	1	2	3	4

Fuente: Ministerio de Salud, protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo, 2014

Ilustración 15: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Dimensión Exigencias Psicológicas. Versión Breve

N °	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	0	1	2	3	4
12	¿Tiene que hacer tareas que Ud. cree que deberían hacerse de otra manera?	4	3	2	1	0
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su jefe(a) o superior(a) inmediato(a)?	0	1	2	3	4
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	0	1	2	3	4
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	0	1	2	3	4

Fuente: Ministerio de Salud, Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo, 2014

Ilustración 16: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Dimensión Compensaciones. Versión Breve

N °	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
11	¿Está preocupado(a) por si lo(la) despiden o no le renuevan el contrato?	4	3	2	1	0
12	¿Está preocupado(a) por si le cambian las tareas contra su voluntad?	4	3	2	1	0
13	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	0	1	2	3	4

Fuente: Ministerio De Salud, protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo, 2014

Ilustración 17: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Dimensión Doble Presencia. Versión Breve

N °	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
11	Si está ausente un día de casa, las tareas domésticas que realiza ¿se quedan sin hacer?	4	3	2	1	0
12	Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	4	3	2	1	0

Fuente: Ministerio De Salud, protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo, 2014

ANEXOS 6

Tabla 19: Empresas del Estado: Caracterización de Alianza Estratégica

EMPRESA	DESENCADENA	GESTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD	CONTRATO DE ALIANZA
CODELCO Alianza originaria Septiembre 1995	“Davilazo” Desfalco con escándalo Nueva administración	Propone ftc Convoca presidente ejecutivo	desprestigio Privatización Costos altos y sobredotación	Mantener empresa estatal Ganar competitividad	Propiedad estatal Financiamiento Modernización
Petrox S.A. Diciembre 1995	Buenos resultados Avance gestión participativa Tensión menor por influencia	Propone gerente general Convocan administración y sindicatos	Corporativo frena crecimiento de Petrox y desarrollo del complejo petroquímico	Desarrollar complejo petroquímico Avanzar gestión participativa Variable por resultados	Proyecto común de empresa
ENAP Enero 1998	Filtración de idea de privatización Conflicto Fenatrapech y administración	Presiona Fenatrapech Instruye el presidente de la república	Privatización Gran reducción de dotación en Magallanes	Reconstruir confianza Gobernabilidad interna Rediseño y modernización	Proyecto común de empresa
ENAMI Octubre 1998	Caída del precio del cobre Cambio de vicepresidente ejecutivo y gerente de recursos humanos	Invita presidente de la república Convoca administración	Término de giro y venta de plantas productivas Reducción de dotación	Revitalizar la empresa Construir confianzas en el gobierno y en la empresa	Proyecto común de empresa Capital privado en propiedad

Fuente: 2do Encuentro regional de gestión de personas. gestión de negocios en un escenario laboral complejo: alianzas estratégicas empresa-sindicatos experiencias nacionales e internacionales, 2008

Tabla 20: Empresas privadas: buenas prácticas laborales

EMPRESA	DESENCADENA	FOCO	DISPOSITIVOS	PROTAGONISTAS
Gerdau Aza	Administración Cultura de participación Buen clima Relaciones laborales cooperativas	Sistemas de recursos humanos Prácticas de trabajo	Políticas de capacitación Sistemas de comunicación Jerarquía	Ejecutivos Sindicatos Supervisores Trabajadores
Ascensores Schlinder	Administración Sindicatos	Satisfacción del cliente Motivación del personal	Convenios colectivos	Ejecutivos Sindicatos Trabajadores
Disputada De Las Condes (Los Bronces)	Administración Costos (1996)	Costos Productividad	Mejoramiento continuo Participación en resultados (<i>gain shearing</i> : índice de costos)	Ejecutivos Sindicatos Supervisores Trabajadores
Homecenter Sodimac	Administración Sindicatos Amenaza competidor (homedepot)	Competitividad Mejoras condiciones de trabajo (salarios)	Mesa de diálogo Contrato colectivo (1996) Acuerdo 1998	Ejecutivos Sindicatos Trabajadores

Fuente: 2do Encuentro regional de gestión de personas gestión de negocios en un escenario laboral complejo: Alianzas estratégicas empresa-sindicatos experiencias nacionales e internacionales, 2008.

ANEXOS 7

Tabla 21: Rotación sectorial

	Movimientos	Trabajadores que cambiaron de empleador durante el 2013	Trabajadores a agosto 2013	Porcentaje de rotación 2012	Porcentaje de rotación 2013
Rotación intrasectorial	Entre proveedores	10.941	164.882	6,4%	6,6%
	Entre mineras	846	47.737	4,2%	1,8%
	Proveedora a minera	981	62.093	3,1%	1,6%
	Minera a proveedora	293	47.737	-	0,6%
	Total	13.061	212.619	6,9%	6,1%
Rotación intersectorial	Minería a otro sector	9.484	71.357	-	13,3%

Fuente : Consejo Minero. Fuerza laboral 2013-2022

ANEXOS 8

Tabla 22: Tabla de bonos BPP

Tramos de Sueldo	Operación Mina/Taller	Taller Mina/ Pta LB/Lix1	CF/STP/Lix2	Las Tortolas	Administrativos
T8	\$3.500.000	\$3.200.000	\$3.000.000	\$2.700.000	\$2.100.000
T7	\$3.300.000	\$3.000.000	\$2.800.000	\$2.800.000	\$2.100.000
T6	\$3.100.000	\$2.900.000	\$2.700.000	\$2.500.000	\$2.000.000
T5	\$2.900.000	\$2.800.000	\$2.600.000	\$2.400.000	\$2.000.000
T4	\$2.800.000	\$2.700.000	\$2.500.000	\$2.350.000	\$1.900.000
T3	\$2.800.000	\$2.600.000	\$2.450.000	\$2.300.000	\$1.900.000

Fuente: Convenio Colectivo Anglo American Sur 2012-2016

ANEXOS 9

Tabla 23: Pauta de entrevista

I. Preguntas generales del contexto organizacional	
1. Nombre de la organización	
2. Rubro	
3. N° de sindicato <i>De haberlos</i>	
4. Tasa sindicalización	
5. Cantidad de empleados <i>En función de la dotación propia</i>	
6. ¿Cuál es su modelo de relaciones laborales?	
7. Estructuras de RR.HH <i>Se trata de conocer principalmente elementos como el organigrama actual y las estructuras de beneficios vigentes.</i>	

II. Preguntas de contexto general de la práctica	
8. ¿Cuáles son a su juicio sus mejores prácticas laborales? <i>Se quiere entender qué se está haciendo que amerita ser parte del grupo de empresas premiadas y/o del grupo de mejores empresas para trabajar.</i>	
9. ¿A su juicio, qué permite que las relaciones laborales sean fluidas o perduren en el tiempo?	
10. ¿De qué se trata la práctica? <i>Descripción general.</i>	
11. ¿Motivación de la práctica ? <i>Se busca el por qué del origen la práctica, si fue a partir de un problema, a partir de un proyecto o innovación, o la necesidad de aprovechar una oportunidad de crecimiento.</i>	
12. ¿Objetivo general de la práctica? <i>Qué se busca lograr</i>	
13. ¿A quién está dirigido?	

III. Preguntas de profundización sobre la práctica	
14. ¿Qué tipo de profesionales ejecutan la práctica? <i>Del mismo modo recoger si se requirió de instancias de capacitación para correcto funcionamiento de la práctica, ya sea de manera formal o informal, realizada internamente o externamente</i>	
15. ¿Los resultados de la práctica tienen alguna manera de ser verificados?	
16. ¿Se vio impactada la cultura o la estructura organizacional de alguna forma? ¿Cómo? <i>Y viceversa, cómo la cultura y la estructura influyen la generación o gestión de las relaciones laborales.</i>	
17. ¿Qué incentivos para la implementación de la práctica fueron necesarios? <i>De haberlos</i>	
18. ¿Qué y cuántos recursos se necesitaron para la implementación de la práctica? <i>Financieros, capital humano, cantidad de áreas involucradas dentro de la organización, etc.</i>	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18: Seguro Complementario de Salud

COBERTURAS	% Bonific.	TOPE UF
Hospitalarias		
Día Cama y Home Care	80%	UF 5 diarios
Servicios Hospitalarios (UTI/UCI)		
Hon. Méd. Quirúrgicos y Servicios Hospitalarios	80%	Sin Tope
Exceso Hon. Méd. Quir y Servicios Hosp.		
Ambulancia área	100%	UF 50 Anual
Ambulancia Terrestre (Max. Km 50)	80%	UF 40 Anual
Maternidad		
Parto Normal	80%	UF 60 por evento
Parto Cesárea	80%	UF 60 por evento
Aborto no Voluntario	80%	Sin Tope
Complicaciones del Parto	Dentro del tope Parto	
Ambulatorias		
Consultas Médicas		UF 1,5 por consulta
Consultas Médicas (Tope anual)		
Exám., Rayos X y Procedimientos		
Cirugía Ambulatoria	80%	
Exám. Especiales (Scanner y Resonancias / T * E)		Sin Tope
Medicamentos Ambulatorios		
Medicamentos Genéricos		
Salud Mental (anual)		
Psiquiatría Hospitalización	80%	UF 30 Anual
Psiquiatría, Psicología y Psicopedagogía Ambulatorio	80%	UF 60 Anual
Otros Gastos Ambulatorios		
Fonoaudiología	80%	Sin Tope
Kinesiología - Terapeuta ocupacional	80%	Sin Tope
Prótesis y Órtesis Simplesc - plantillas	80%	UF 20 Anual
Prótesis y Órtesis Complejas	80%	UF 100 Anual
Aparatos Auditivos	80%	UF 30 Anual
Gastos Ópticos (Cristales/Marcos/Contacto)	80%	UF 8 Anual
Cirugía Ocular Láser*		Sin Tope
Tope Máximo Anual por Beneficiario		UF 1.000
DEDUCIBLES AÑO POLIZA (UF)		
Empleado Solo		UF 0,5
Empleado con 1 Carga		UF 1,0
Empleado con 2 o más Cargas		UF 1,5

Fuente: Anglo American Chile, "Conoce tus Beneficios", 2013.

ANEXOS 11

Ilustración 19: Ejemplo de Matriz Interés/Impacto

Impacto promedio	Muy Alto		Expansión del Negocio	Finanzas		
	Alto		Legislación Vigente	Sindicatos	Relaciones laborales	
	Medio			Cientes Internos	Cientes	
	Bajo			Proveedores	Empresas Contratistas	
	Muy bajo				Seguridad y Salud	
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Interés promedio por parte de los grupos interesados

Fuente: Elaboración propia.

ANEXOS 12

Ilustración 20: Formato de encuesta de relaciones laborales

Listado de Prácticas			Evaluación
Responsable	Participación de trabajadores	Participación Sindical	

Fuente: Guía de RR.LL, Gerencia RR.HH. [49].

ANEXOS 13

La Negociación Colectiva de Empresa : “Negociación colectiva por empresa es el procedimiento a través del cual un empleador se relaciona con una o más organizaciones sindicales de su empresa o con trabajadores que se unen para tal efecto, con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado”[40].

Tabla 24: Clasificación de Negociaciones Colectivas

La negociación colectiva reglada	Negociación colectiva reglada: es aquella regulada por la ley y puede desarrollarse entre el empleador y uno o más sindicatos de la empresa o con un grupo de trabajadores. Esta negociación se efectúa con sujeción a todas y cada una de las normas de carácter procesal establecidas en el Libro IV del Código del Trabajo y da lugar a los derechos, prerrogativas y obligaciones previstas en dicho cuerpo legal resolviéndose a través de un contrato colectivo o un fallo arbitral.
Negociación colectiva semi-reglada	Negociación colectiva semi-reglada: puede ser llevada a efecto por un grupo de trabajadores que se unen para el solo efecto de negociar colectivamente, caso en el cual deben observarse las reglas procesales mínimas contenidas en el artículo 314 bis. Los trabajadores agrícolas de temporada también pueden negociar colectivamente de manera semi-reglada siempre que ello ocurra a través del sindicato que los agrupe y, en dicho, caso deben aplicarse las normas de los artículos y 314 bis A y 314 bis B.
Negociación colectiva no reglada o informal	Negociación colectiva no reglada: se refiere a ella el artículo 314 del Código del Trabajo y consiste en aquella negociación directa que, en cualquier momento, se celebra entre uno o más empleadores y una o más organizaciones sindicales en representación de los trabajadores afiliados a la misma, que no da lugar a los derechos, prerrogativas y obligaciones del procedimiento reglado, concluyendo con la suscripción de un convenio colectivo.

Fuente: Clasificación de Negociaciones Colectivas, Dirección del trabajo, 2014.

Tabla 25 : Diferencias entre Contrato y Convenio Colectivo

	Contrato Colectivo	Convenio Colectivo
Diferencias entre Contrato y Convenio:	Inserto en un proceso rígido	-Sin ninguna norma (no reglado) -Regla no muy rigurosa (Semi reglada)
	Dentro de un proceso reglado	Dentro de un proceso no reglado o semi reglado
	Hay plazos, y fiscalización en cada etapa y huelga	-Plazos excepcionales, sin mayores fiscalizaciones durante su proceso. -No hay huelga
Semejanzas entre Contrato y Convenio:	<ul style="list-style-type: none"> - Constituyen un título ejecutivo - Son instrumentos que ponen termino a una negociación colectiva - Sus cláusulas pasan a incorporar los respectivos contratos individuales - En ambos casos debe comunicarse el proceso a la inspección del trabajo - Tiene un periodo de duración no menos a 2 años y no mayor a 4 años - Deben constar por escrito 	

Fuente: Observatorio Chileno de Políticas Educativas