



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

**ANÁLISIS Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE BENEFICIOS
DE UNA EMPRESA MINERA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

CONSTANZA BEATRIZ AGUILERA RODRÍGUEZ

PROFESOR GUÍA

OMAR CERDA INOSTROZA

PROFESORES DE LA COMISIÓN

JUANITA GANA QUIROZ

SEBASTIÁN CONDE DONOSO

SANTIAGO DE CHILE

2016

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: CONSTANZA BEATRIZ AGUILERA
RODRÍGUEZ
FECHA: 25/01/2016
PROFESOR GUIA: OMAR CERDA INOSTROZA

ANÁLISIS Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE BENEFICIOS DE UNA EMPRESA MINERA

El auge de la minería en Chile ha ido decayendo en los últimos años, generando en las empresas mineras la obligación de reducir sus costos, a través del desarrollo de planes para optimizar sus operaciones y procesos, que contribuyan al aumento de la productividad.

En la búsqueda de reducir costos relacionados a la gestión de beneficios, el presente trabajo de título tiene por objetivo proponer un rediseño al beneficio de medicamentos que se entrega a los trabajadores de una empresa minera, como parte de su compensación, con la finalidad de aumentar la eficiencia de los procesos asociados.

Se llevó a cabo un levantamiento de los tipos de beneficios que tiene la empresa y se revisó su contexto, para luego analizar la categoría de salud, que representa los mayores costos. En dicha categoría se revisaron los beneficios que la componen, en términos de costos y utilización, acotando el análisis a los medicamentos ambulatorios, por ser los más usados y de mayor costo para la empresa. Se hizo un levantamiento y análisis de procesos para estudiar estos beneficios, identificándose problemas y oportunidades de mejora; luego, se planteó un rediseño y se propusieron indicadores para poder monitorear y controlar la eficacia del proceso a futuro.

El marco conceptual considera la propuesta del profesor Oscar Barros en relación al rediseño de procesos, y criterios del Banco Mundial para la definición y validación de indicadores de seguimiento y control de procesos.

Los problemas detectados en torno al beneficio de medicamentos ambulatorios corresponden a un gasto en remedios superior al promedio esperado y elevados costos de administración interna (que pueden, incluso, ser comparables en algunos casos al propio beneficio administrado); los mayores costos se explican por sobreutilización de horas hombre en procesos de gestión, falta de estandarización de actividades ejecutadas y un mal manejo interno de la información disponible. Todo esto repercute, además, en elevados tiempos de tramitación del beneficio de cara a los trabajadores y errores que producen insatisfacción con el beneficio otorgado.

A partir de lo señalado, se recomienda realizar un mejor manejo de la información mediante la creación de identificadores únicos por trabajador para asegurar su confidencialidad, la automatización del proceso de administración de medicamentos mediante la creación de un sistema de filtros que identifique transacciones que sobresalgan del comportamiento promedio de compra de los trabajadores (en términos de gastos, n° de medicamentos comprados y n° de boletas) identificándolos como casos especiales de revisión manual, y la creación de indicadores para medir la eficacia de las propuestas, permitiendo una mejora continua del sistema.

Con estas medidas se espera reducir los costos de administración del beneficio de medicamentos ambulatorios en un 38%, disminuir las horas hombre utilizadas en la gestión en un 42%, reducir los tiempos de cobro de copago a los trabajadores de 3 a 2 meses y disminuir errores en la administración del beneficio; todo lo cual, debiese impactar en mejorar la satisfacción de los trabajadores y su percepción global de la gestión interna de la empresa.

A mi negrita, por ser esa estrellita de luz brillante que está siempre junto a mi

“La felicidad no es algo ya hecho, viene de tus propias acciones”

Dalai Lama

AGRADECIMIENTOS

Y ha llegado al fin el momento de escribir los agradecimientos. Quiero en primer lugar agradecer a mi mamá y negrita querida, por ser un pilar fundamental e inspirar mi vida; su amor, apoyo, dedicación, compañía y entrega constante son ejemplos que siempre estaré orgullosa y agradecida de tener.

A los Only us & Others, a la Li, Mari, Isa, Maca, Carlitos, Michael y Pablo, por acompañarme en este camino por Industrias que no fue fácil; sus tallas, chistes y conversaciones ñoñas y raras siempre me alegraron el día. (Les apuesto que extrañarán mis conyocosas)

A mis profesores Omar Cerda y Juanita Gana, por creer y apoyar mi proceso de trabajo de título, por la paciencia y disposición a contestar y hacerme las preguntas precisas que llevaban a la reflexión.

Al profesor Sebastián Conde, por su confianza, su apoyo constante y oportunidades ofrecidas; un profesional que inspira día a día a la superación, la amabilidad y la alegría de vivir.

A la Dirección de Relaciones Laborales y Administración de Personal de Codelco Casa Matriz, por darme la oportunidad de trabajar con ustedes, por involucrarme en el ámbito laboral y permitirme conocer un grupo humano tan diverso y enriquecedor.

Y finalmente... a JK.Rowling (sí, a ella misma), por crear la saga Harry Potter que me acompañó durante la niñez y adolescencia; por dejarme creer en la magia y que todo es posible.

¡No dejes que los sueños, sean solo sueños!

TABLA DE CONTENIDO

1	ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1	LA CORPORACIÓN	1
1.2	CASA MATRIZ	3
1.3	SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS CASA MATRIZ	5
1.4	DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	6
2	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD	7
2.1	CONTEXTO ECONÓMICO	7
2.2	EFFECTOS Y MEDIDAS ADOPTADAS.....	8
2.3	PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN DE LA MEMORIA	9
2.3.1	ELECCIÓN DEL BENEFICIO A TRATAR	11
3	OBJETIVOS.....	14
3.1	OBJETIVO GENERAL	14
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3.3	ALCANCES	14
4	MARCO CONCEPTUAL	15
4.1	COMPENSACIONES.....	15
4.2	REDISEÑO DE PROCESOS.....	16
4.2.1	PROCESOS Y MACROPROCESOS	16
4.2.2	MODELAMIENTO DE PROCESOS	17
4.3	CONTROL DE GESTIÓN.....	18
4.3.1	INDICADORES	18
5	METODOLOGÍA.....	20
5.1	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y DIMENSIONAMIENTO DE BRECHAS	20
5.2	REDISEÑO DE PROCESOS.....	20
5.3	CREACIÓN DE INDICADORES	21
6	LEVANTAMIENTO DE BENEFICIOS Y SITUACIÓN DE CONTEXTO	22
6.1	CONFORMACIÓN DE BENEFICIOS EN CASA MATRIZ	22
6.2	CONTEXTO DE LOS BENEFICIOS EN EMPRESAS RECONOCIDAS	22
6.3	SITUACIÓN ACTUAL, MACROPROCESO DE BENEFICIOS	23
6.4	BENEFICIOS DE SALUD	25
6.4.1	ANÁLISIS DE COSTOS Y UTILIZACIONES, SISTEMA TRADICIONAL DE SALUD.....	26
6.4.2	GASTOS DE SALUD PRIVADO EN CHILE	29
7	LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL BENEFICIO DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS	30
7.1	PROCESO DE REEMBOLSO DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS.....	30
7.2	PROCESO DE DESCUENTOS POR PLANILLA DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS.....	32
8	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, BENEFICIO DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS	39
8.1	ANÁLISIS DE COSTOS Y UTILIZACIONES GENERALES DEL BENEFICIO DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS	39
8.2	ANÁLISIS DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL BENEFICIO DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS	42
8.2.1	COSTOS ADMINISTRATIVOS DE REEMBOLSOS DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS.....	43
8.2.2	COSTOS ADMINISTRATIVOS DEL DESCUENTO POR PLANILLA.....	44
8.3	ANÁLISIS DEL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	47
8.4	ANÁLISIS DE TIEMPOS DE COBROS AL TRABAJADOR.....	47
8.5	RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	49
9	REDISEÑO DEL PROCESO DE BENEFICIO DE FARMACIA AMBULATORIA.....	50
9.1	REEMBOLSOS DE MEDICAMENTOS	50
9.1.1	PROPUESTAS	51

9.1.2	MEJORAS ESPERADAS	52
9.2	DESCUENTOS POR PLANILLA DE MEDICAMENTOS	52
9.2.1	ACTIVIDADES DE CATEGORIZACIÓN E INDEXACIÓN DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS	53
9.2.2	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	64
9.3	RESUMEN DEL REDISEÑO DE PROCESOS	65
10	INDICADORES	65
11	CONCLUSIONES	67
12	RECOMENDACIONES FINALES	69
13	COMENTARIOS FINALES	70
14	BIBLIOGRAFÍA	71
15	ANEXOS	74
15.1	ANEXO 1: COMPENSACIONES PRESENTES EN INSTRUMENTOS COLECTIVOS, ESTAMENTOS ROL A Y B	74
15.2	ANEXO 2: DESGLOSE BENEFICIOS EMPRESAS RECONOCIDAS	77
15.3	ANEXO 3: RESULTADOS PREGUNTA ORIGEN DE POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO Y FAMILIA, EMPRESAS PARA MADRES Y PADRES QUE TRABAJAN	86
15.4	ANEXO 4: FRECUENCIA DE USO MENSUAL, BENEFICIOS SISTEMA TRADICIONAL DE SALUD	87
15.5	ANEXO 5: DESCRIPCIÓN BENEFICIO MEDICAMENTOS, AMBULATORIOS Y CRÓNICOS	87
15.6	ANEXO 6: EXTRACTO ARCHIVO GASTOS EN FARMACIA	88
15.7	ANEXO 7: EXTRACTO INFORME DE MOVIMIENTOS DE GASTOS MÉDICOS	89
15.8	ANEXO 8: PRODUCTOS DE PAGO DE TRABAJADOR QUE ESTÁN EN BONIFICADOS	90
15.9	ANEXO 9: EJEMPLO ARCHIVO ENVIADO A TRABAJADORES POR GASTOS MÉDICOS DEL MES	91
15.10	ANEXO 10: LISTA DE PRODUCTOS COBRADOS 100% AL TRABAJADOR EN EL AÑO 2014	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Beneficios de Salud presentes en instrumentos colectivos de estamentos Rol A y B.....	25
Tabla 2: Calendario de fechas involucradas en modalidad de descuentos por planilla.....	34
Tabla 3: Resumen de fechas involucradas en modalidad de descuentos por planilla	35
Tabla 4: Costo promedio mensual beneficio farmacia	39
Tabla 5: Costo promedio mensual descuentos por planilla	39
Tabla 6: Costo promedio mensual reembolsos	40
Tabla 7: Cantidad de trabajadores que utilizaron modalidad de descuento por planilla	41
Tabla 8: Cantidad de trabajadores que utilizaron modalidad de reembolsos	41
Tabla 9: Detalle transacciones año 2014, descuentos por planilla	41
Tabla 10: Detalle transacciones año 2014, reembolsos.....	41
Tabla 11: Empleados del proceso: Beneficio de medicamentos ambulatorios	43
Tabla 12: HH utilizadas por actividad, encargado de reembolsos	43
Tabla 13: Costo por actividad, encargado de reembolsos	44
Tabla 14: HH por actividad, encargado de contraloría.....	44
Tabla 15: Costo por actividad, encargado de contraloría	44
Tabla 16: HH por actividad, encargado DRLAP.....	45
Tabla 17: Cuantificación de errores producidos por medicamentos mal categorizados	46
Tabla 18: HH utilizadas por cada encargado debido a errores producidos por medicamentos mal categorizados	46
Tabla 19: Costos por farmacia, año 2014.....	48
Tabla 20: Costos por cambio de modalidad de descuento por planilla a reembolsos	51
Tabla 21: Costos globales beneficio medicamentos, si solo se hacen reembolsos	51
Tabla 22: Actividades manuales del encargado Contraloría	52
Tabla 23: Calendario propuesto de fechas involucradas en modalidad de descuentos por planilla	56
Tabla 24: Frecuencia de gasto promedio mensual en medicamentos por trabajador	58
Tabla 25: Frecuencia de medicamentos mensuales por trabajador	59
Tabla 26: Frecuencia de boletas promedio mensuales por trabajador.....	60
Tabla 27: Mejoras esperadas disminución de errores cometidos	61
Tabla 28: Comparativa de HH por actividad, encargado de contraloría	62
Tabla 29: Comparativa de HH por actividad, encargado de la DRLAP.....	62
Tabla 30: Mejoras esperadas modalidad de descuento por planilla	63
Tabla 31: Costos propuesta: eliminación reembolsos	63
Tabla 32: Comparativa de costos, situación inicial y rediseño de procesos.....	63
Tabla 33: Descripción indicador costo de administración del proceso de medicamentos ambulatorios	65
Tabla 34: Descripción indicador tiempo de cobro a trabajadores	66
Tabla 35: Compensaciones presentes en instrumentos colectivos de estamentos Rol A y B	74
Tabla 36: Detalle empresas seleccionadas.....	78
Tabla 37: Beneficios destacados empresa Oxiquim.....	79
Tabla 38: Beneficios destacados empresa Sodimac	79
Tabla 39: Beneficios destacados empresa Coca Cola Andina.....	79
Tabla 40: Beneficios destacados empresa Lipigas	80
Tabla 41: Beneficios destacados empresa BCI.....	81
Tabla 42: Beneficios destacados empresa Banco Santander	83
Tabla 43: Beneficios destacados empresa BancoEstado Microempresas	83
Tabla 44: Empresas consideradas para el estudio	84

Tabla 45: Origen de políticas de conciliación trabajo y familia.....	86
Tabla 46: Base de datos de Gastos en farmacia.....	88
Tabla 47: Base de datos de Movimiento de Gastos Médicos	89
Tabla 48: Productos con errores en su clasificación.....	90
Tabla 49: Productos cobrados al trabajador	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ventas de cobre	2
Gráfico 2: Distribución Costo Laboral Casa Matriz, 2014.....	10
Gráfico 3: Costos Laborales del Total de Gastos Primarios de Casa Matriz	10
Gráfico 4: Distribución de gastos en beneficios Rol A y Rol B.....	12
Gráfico 5: Utilización de Beneficios	13
Gráfico 8: Utilización Beneficios de Salud, año 2014	27
Gráfico 9: Frecuencia de uso de beneficios.....	28
Gráfico 10: Gastos en beneficios de salud, año 2014.....	28
Gráfico 11: Frecuencia de medicamentos en modalidad descuentos por planilla mensual.....	42
Gráfico 12: Frecuencia de medicamentos reembolsados mensual	42
Gráfico 13: Histograma de gasto promedio en medicamentos mensuales por trabajador.....	57
Gráfico 14: Histograma cantidad promedio de medicamentos mensuales por trabajador	59
Gráfico 15: Histograma N° promedio de boletas mensuales por trabajador	60
Gráfico 16: Frecuencia de uso de beneficios, sistema tradicional de salud	87

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación Geográfica Divisiones.....	2
Ilustración 2: Organigrama Vicepresidencia de Recursos Humanos	4
Ilustración 3: Organigrama Subgerencia Casa Matriz.....	5
Ilustración 4: Organigrama Dirección de Relaciones Laborales y Administración de Personal.....	6
Ilustración 5: Evolución precio del cobre 2014-2015	7
Ilustración 6: Resultados de Plan de Reducción de Costos, Primer Semestre 2015	9
Ilustración 7: Módulo básico de modelamiento por flujo	17
Ilustración 8: Descomposición jerárquica de un proceso	17
Ilustración 9: Metodología de rediseño de procesos	18
Ilustración 10: Macroproceso de Administración de Beneficios.....	24
Ilustración 11: Macroproceso de beneficio de medicamentos ambulatorios.....	30
Ilustración 12: Subproceso de reembolso de gastos de medicamentos ambulatorios	32
Ilustración 13: Proceso General de Medicamentos Ambulatorios	36
Ilustración 14: Subproceso de elaboración archivo de bonificaciones y descuentos	37
Ilustración 15: Subproceso de corrección y carga definitiva descuentos	38
Ilustración 16: Rediseño descuento por planilla.....	54
Ilustración 17: Rediseño subproceso elaboración de archivo de bonificaciones y descuentos	55
Ilustración 18: Mejores 12 empresas premiadas por Estudio Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan.....	86
Ilustración 19: Documento enviado por gastos médicos del mes.....	91

1 ANTECEDENTES GENERALES

El auge de la minería en Chile ha ido decayendo en los últimos años, generando en las empresas mineras la obligación de reducir sus costos, a través del desarrollo de planes para optimizar sus operaciones y procesos, que contribuyan al aumento de la productividad. Para ello, es necesario la búsqueda de espacios donde puedan ser realizadas mejoras que ayuden a las empresas a mantener su desempeño.

La oportunidad a abordar en este trabajo, se sitúa en la búsqueda del mejoramiento de los procesos de gestión de beneficios que entrega una empresa minera a sus trabajadores, como parte de su compensación, con la finalidad de reducir costos y llevar un mejor control y seguimiento de los gastos realizados.

1.1 LA CORPORACIÓN

La Corporación Nacional del Cobre se creó en el año 1976, agrupando los yacimientos existentes a esa fecha en una sola empresa minera, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio, luego de que los yacimientos de cobre de la gran minería fuesen nacionalizados en 1971 durante el gobierno del Presidente Salvador Allende. [1]

Su negocio principal es la explotación de recursos mineros de cobre y subproductos, con su respectivo procesamiento para convertirlo en cobre refinado para su comercialización. [2]

La empresa es la mayor productora de cobre mina del mundo, concentrando una producción de 1.841 miles de toneladas métricas de cobre fino equivalentes al 10% de la producción mundial, y a un 31% de la producción nacional (cifras de 2014). Además posee el 9% de las reservas globales de cobre con una cantidad de 7.943 Mt de mineral, porcentaje que en Chile representa al 32% del total. [3]

Además de cobre, la empresa también produce molibdeno de mina. En el año 2014 esta producción alcanzó un total de 30.628 miles de toneladas métricas finas, lo que ubica a Chile en el segundo mayor productor de este mineral a nivel mundial, luego de China. [2]

Adicionalmente, la Corporación participa en la propiedad de importantes empresas mineras como El Abra, en la que posee el 49%; Anglo American Sur donde posee un 20% de la propiedad y otras asociaciones mineras orientadas a la explotación geológica, tanto en Chile como en el exterior. [1]

La **visión** de la organización, declarada a través de las Memorias Anuales es “seguir siendo líder mundial en la producción de cobre y la empresa que más contribuye al desarrollo de Chile y al entorno en que opera. Su gran objetivo es maximizar la entrega de aportes económicos al Estado de Chile”. [4]

Así mismo, su **misión** declarada es “Desplegar en forma responsable y con excelencia, toda su capacidad de negocios mineros y relacionados en Chile y en el mundo, con el propósito de maximizar en el largo plazo su valor económico y su aporte al Estado. La Corporación llevará a cabo su misión, enfatizando una organización de alto desempeño, la participación, la innovación creativa y el conocimiento de las personas en permanente desarrollo”. [5]

La Corporación ejecuta sus operaciones en ocho divisiones mineras: Andina, Chuquicamata, El Teniente, Gabriela Mistral, Ministro Hales, Radomiro Tomic, Salvador y la Fundición y Refinería Ventanas. La distribución geográfica de las divisiones se puede observar en la Ilustración 1: [2]

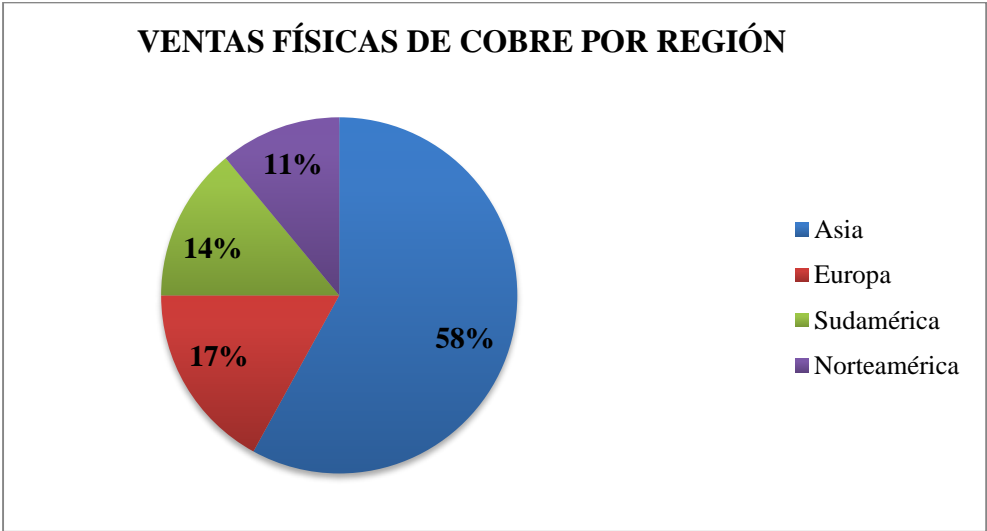
Ilustración 1: Ubicación Geográfica Divisiones



Fuente: Memoria de la Corporación, año 2014

La presencia mundial de la Corporación, en relación a las ventas físicas de cobre, se puede observar en el Gráfico 1, donde destaca la mayor proporción de ventas dirigidas a Asia:

Gráfico 1: Ventas de cobre



Fuente: Memoria de la Corporación, año 2014

Dentro de los resultados financieros obtenidos para el año 2014, se destacaron los ingresos por venta de cobre y subproductos por US\$13.827 millones, con una generación de excedentes de US\$3.033 millones para el Estado chileno, generando un aporte al Fisco de US\$2.234 millones. [3]

Durante el primer semestre de 2015, los excedentes destinados al Estado ascendieron a US\$875 millones, 33% más bajos que en el mismo período del año 2014, debido a la considerable disminución del precio del cobre. Este último fenómeno obligó a poner en marcha un Plan de Reducción de Costos que se comenzó a implementar en el año 2015. [6]

Lo anterior se justifica en las proyecciones realizadas por la organización para el año 2015, las que esperan entregar excedentes de solo US\$ 1.000, la cantidad más baja en 12 años. [6]

Bajo este escenario, la cuprífera se encuentra desarrollando proyectos de inversión que son muy relevantes para la continuidad de sus operaciones, dada la disminución de las leyes de cobre en los yacimientos que está explotando, con el fin de aumentar la producción y mantener de esta forma su liderazgo a nivel mundial.

En el ámbito de Recursos Humanos, a diciembre del año 2014 la organización contaba con 64.418 trabajadores, alcanzando la dotación propia a 19.078 empleados y conformándose la diferencia por contratistas de operación, servicios e inversión.

En relación a género, la incorporación de la mujer ha ido aumentando progresivamente. Su dotación al año 2014 fue de un 8,7%, la mayor cifra de la minería nacional, la cual había tenido un promedio de 7,7% en ese mismo año.

En cuanto a capacitación, hubo un promedio de inversión de US\$989 por persona, lo que se tradujo en un promedio de 40,5 horas de capacitación por cada trabajador. [7]

En relación al promedio anual de ausentismo para el año 2014, este alcanzaba un valor de 3,8% y con respecto a la afiliación sindical, la cifra alcanzaba un 91,6% de la dotación propia con contrato indefinido. [7]

1.2 CASA MATRIZ

La Casa Matriz se encuentra ubicada en la Región Metropolitana, en la ciudad de Santiago. Es el centro de trabajo donde se coordinan las principales estrategias corporativas de las divisiones.

En Casa Matriz el personal es subdividido en tres estamentos o roles:

- **ROL A:** trabajadores que desarrollan funciones profesionales asociadas a la administración de la empresa y que tienen un contrato de trabajo indefinido con la Corporación. Este estamento corresponde históricamente a personas con carreras profesionales con más de 8 semestres de duración.
- **ROL B:** trabajadores administrativos, los cuales históricamente corresponden a personas con carreras de formación técnica superior.
- **ROL E:** trabajadores que se desempeñan como ejecutivos de la organización. Se diferencian del Rol A por su nivel de responsabilidad y experiencia en la dirección de equipos de trabajo.¹

¹ Fuente de información: Director Relaciones Laborales y Administración de Personal de Casa Matriz.

Tomando en consideración algunas cifras relevantes, la Casa Matriz a julio de 2015, contaba con una dotación total de 524 personas y con un 81% de sindicalización de sus trabajadores. La distribución de personal, según tipo de estamentos era la siguiente: 124 personas en el Rol E, 331 en el Rol A, 68 en el Rol B y 1 persona formando parte del Programa de Graduados.

En cuanto a edad promedio de los trabajadores, esta es de 44 años. Según las subdivisiones del personal en estamentos, los promedios son: 52 años para el Rol E, 41 años para el Rol A y 46 años para el Rol B.

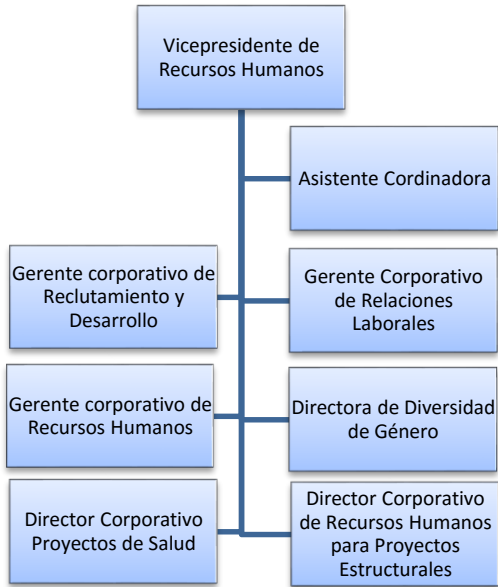
El ausentismo laboral en Casa Matriz, en el año 2014, fue de 3,4% y el promedio de años de permanencia en ésta es de 10,2 años.

Respecto de la organización la Casa Matriz, se organiza en Vicepresidencias que dependen directamente del Presidente Ejecutivo de la Corporación. Las vicepresidencias son: la *Vicepresidencia de Operaciones Norte*, *Vicepresidencia de Operaciones Centro Sur*, *Vicepresidencia de Administración y Finanzas*, *Vicepresidencia de Comercialización*, *Vicepresidencia de Recursos Mineros y Desarrollo*, *Vicepresidencia de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad* y *Vicepresidencia de Recursos Humanos*.

Esta última es la responsable de “asegurar la disponibilidad de recursos humanos calificados para el cumplimiento de los objetivos y hacer frente a los futuros desafíos, impulsar procesos de cambio en la organización para responder a los requerimientos del negocio y liderar la formulación de estrategias referidos a la gestión de Recursos Humanos de la organización y las relaciones laborales” [8].

El organigrama de la Vicepresidencia de Recursos Humanos se puede observar en la Ilustración 2:

Ilustración 2: Organigrama Vicepresidencia de Recursos Humanos



Fuente: Intranet de la Corporación

1.3 SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS CASA MATRIZ

Dentro de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos (dependiente de la Vicepresidencia de Recursos Humanos), se encuentra la Subgerencia Casa Matriz, la que integra las áreas responsables de prestar servicios y apoyo al Centro Corporativo.

Su misión es “gestionar el Desarrollo Humano y Organizacional generando y manteniendo disponibles las capacidades requeridas para hacer frente a los desafíos actuales y futuros de la Corporación. Al mismo tiempo, busca optimizar los recursos administrativos y servicios logísticos que aseguren el funcionamiento efectivo y eficiente de la Casa Matriz”. [8]

Sus principales tareas son crear un ambiente de trabajo colaborativo en el que las distintas áreas y actores organizacionales tengan una comunicación activa y, también, las condiciones necesarias para contar con profesionales dinámicos, proactivos, innovadores, que trabajen en equipo buscando siempre el cumplimiento de metas. A su vez, contribuye a gestionar eficientemente los Viajes Corporativos, Servicios Generales y el Mantenimiento de las instalaciones del edificio de la Casa Matriz [8].

El organigrama de la Subgerencia corresponde a una estructura funcional y se puede observar en la Ilustración 3:

Ilustración 3: Organigrama Subgerencia Casa Matriz



Fuente: Intranet, Subgerencia Casa Matriz

1.4 DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

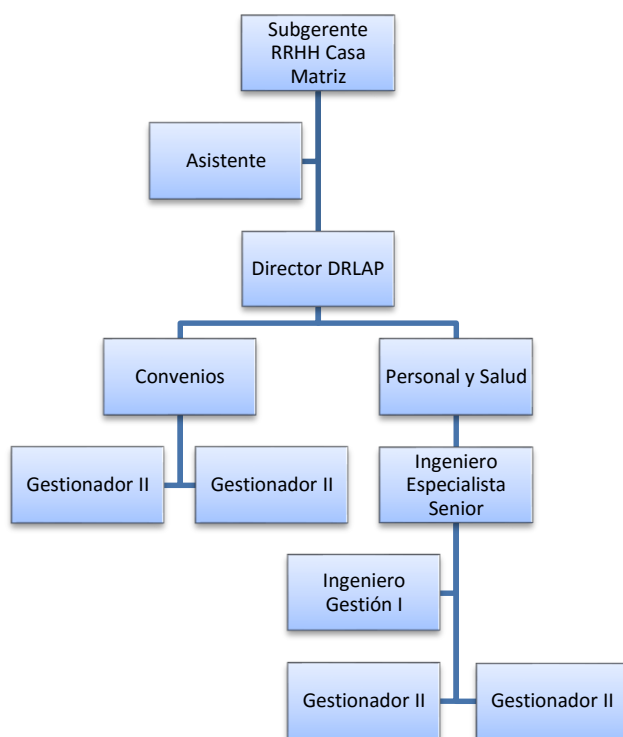
Una de las áreas de la Subgerencia es la Dirección de Relaciones Laborales y Administración de Personal, DRLAP, encargada de “la ejecución de las operaciones y registros administrativos que respaldan la gestión de las personas y el resguardo del ciclo de vida laboral de los trabajadores; administrar los beneficios colectivos e individuales de los trabajadores y sus cargas familiares en el ámbito de salud y social; administrar contratos y convenios con prestadores preferentes en diversos ámbitos de gestión y beneficios; relacionarse con las organizaciones sindicales, gremiales y deportivas de Casa Matriz y gestionar el clima y cultura organizacional.” [8]

Su misión es “Promover relaciones laborales de cooperación, gestionando y administrando acuerdos que permitan viabilizar los cambios requeridos por la Organización y los desafíos que enfrenta Casa Matriz. En el ámbito de las Personas es la responsable de administrar los aspectos contractuales, individuales y colectivos, así como servicios y beneficios dirigidos a las trabajadoras y trabajadores de Casa Matriz, procurando la calidad, oportunidad y eficiencia en sus procesos.” [8].

El personal de la DRLAP se conforma por siete personas, pertenecientes al ámbito de la administración, gestión y psicología. Cada uno se encuentra especializado para cumplir con las labores encomendadas y llevar el seguimiento de beneficios que entrega la organización a sus trabajadores.

El organigrama de la Dirección corresponde a una estructura funcional y se puede observar en la Ilustración 4:

Ilustración 4: Organigrama Dirección de Relaciones Laborales y Administración de Personal



Fuente: Intranet, Subgerencia Casa Matriz

En el caso de los beneficios colectivos de los trabajadores, estos se establecen sobre la base de negociaciones con los sindicatos de la empresa, lideradas por esta Dirección. Dentro de los convenios colectivos originados por estas negociaciones, además de los aspectos salariales, se establecen las directrices a cumplir por parte del trabajador y de la empresa, en relación a la composición de remuneraciones, beneficios sociales y de salud que van en pro de las buenas relaciones laborales.

2 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

La oportunidad a abordar corresponde al interés de la DRLAP por mejorar los procesos de gestión de beneficios que entrega a los trabajadores, conjuntamente con llevar un mejor control de los gastos que se realizan mensualmente. Esto último, en base a la difícil situación actual de la minería en Chile que lleva a la Corporación a reducir sus costos y donde es necesario poner una alerta a la gestión de beneficios, ya que estos representan el mayor porcentaje de los gastos de administración incurridos por la empresa.

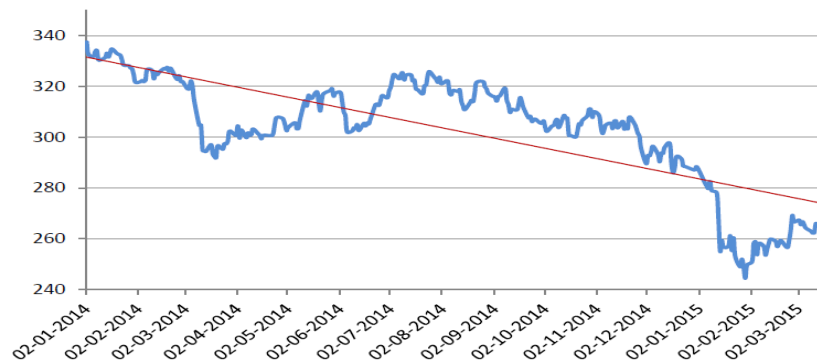
Para conocer este tema en mayor detalle se describe el contexto económico actual de la minería, cómo se refleja éste en la Corporación en términos de costos asociados y medidas adoptadas a la fecha, y los principales problemas que justifican el tema de memoria.

2.1 CONTEXTO ECONÓMICO

Se observa que el auge de la minería en Chile ha ido decayendo en los últimos años, debido principalmente a la baja sostenida del precio del cobre, cuya evolución desde el año 2014 se puede revisar en la Ilustración 5:

Ilustración 5: Evolución precio del cobre 2014-2015

EVOLUCIÓN PRECIO DEL COBRE DIARIO 2014 - 2015 (€US\$/LB). FUENTE: LONDON METAL EXCHANGE.



Fuente: Informe Tendencias Mercado del Cobre, Cochilco

Cuantitativamente, en el primer semestre de 2015 el precio del cobre disminuyó un 14% en relación a igual período de 2014. Proyecciones de la Comisión Chilena del Cobre estimaron el precio promedio del mineral para el año 2015 en US\$2,77 la libra. [9]

Esta proyección toma en consideración un contexto macroeconómico internacional marcado por el debilitamiento del crecimiento del PIB de China y el alza de tasas en EE.UU. Este contexto, significó un aumento del superávit mundial de cobre refinado proyectado para 2015 desde 155.000 TM proyectadas en marzo a 167.000 TM proyectadas en junio, donde se conjugó el deterioro de

las expectativas de crecimiento de la demanda de cobre de China (desde 3,5% a 2%) y Europa (de 1,5% a 0%), y un ajuste a la baja en la producción mundial de cobre mina (desde 5,6% a 3,7%) por el lado de la oferta, asociado a conflictos laborales, menores leyes, problemas operacionales y un ramp-up² de los nuevos proyectos más lento de lo previsto. [9]

Se estima que el año de mayor riesgo e incertidumbre será el 2016, donde se conjuga la incertidumbre de mercado (China) con un incremento de producción remanente de proyectos en maduración. [9]

Considerando el escenario anterior, las empresas mineras se encuentran en la obligación de reducir sus costos, ya que se espera que sus márgenes disminuyan, desarrollando planes para optimizar sus operaciones y procesos que conlleven a una mayor productividad. [9]

2.2 EFECTOS Y MEDIDAS ADOPTADAS

En enero del año 2015, la Corporación anunció un Plan de Reducción de Costos teniendo como objetivos: mantener la competitividad en el mercado como principal productor de cobre a nivel mundial, aprovechar las oportunidades que genera la coyuntura de bajos precios y disminuir los costos y gastos totales en 22,6 c/lb, llegando a un nivel de 215,4 centavos de dólar la libra con una disminución en costo directo en 19,3 c/lb, llegando a 139,8 centavos de dólar la libra. [10]

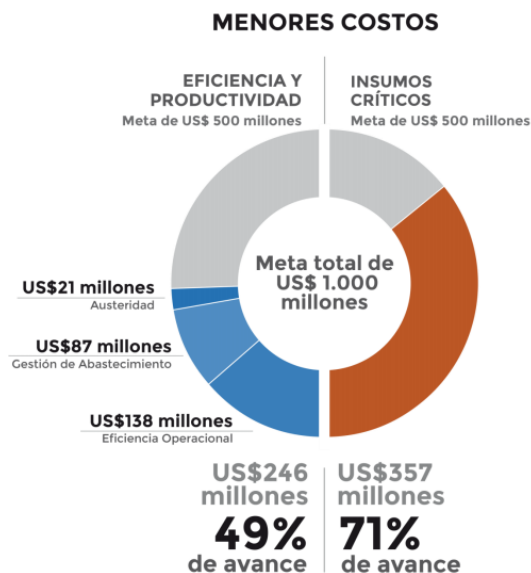
El Plan de Reducción de Costos contempla intervención en tres niveles para llegar a una cifra total de ahorro de US\$1.000 millones anuales:

1. El aumento de la producción de cobre fino en 35 mil toneladas, provenientes de la optimización de la recuperación metalúrgica en las fundiciones de Potrerillos y Chuquicamata.
2. El ahorro de US\$ 500 millones como consecuencia de medidas para elevar la *eficiencia y la productividad*, provenientes de optimización de indicadores de consumos (materiales, energía y combustibles), racionalización de contratos (niveles de actividad, precios y alcances), gestión de mantenimiento y disminución de consultorías, estudios, inversiones y otros.
3. Medidas para aprovechar las oportunidades generadas por la caída del precio de los *insumos críticos*, particularmente el petróleo, donde se espera reducir costos por otros US\$ 500 millones, vía renegociación de contratos. [10]

Durante el primer semestre de 2015, los avances del plan de eficiencia & productividad y de insumos críticos correspondían a un 49% y 71% respectivamente, con una reducción de US\$603 millones, donde US\$138 millones se relacionan con la **eficiencia operacional** y pueden ser observados en la Ilustración 6: [11]

² Ramp-up: curva de crecimiento de un proyecto a partir de su puesta en marcha.

Ilustración 6: Resultados de Plan de Reducción de Costos, Primer Semestre 2015



Fuente: Conferencia Resultados Primer Semestre de 2015 de la Corporación

2.3 PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN DE LA MEMORIA

Una vez conocido este escenario macro, es importante identificar los espacios disponibles para realizar ahorros aumentando **la eficiencia operacional**, en particular en relación con los Costos Laborales³ y los gastos administrativos existentes para su gestión.

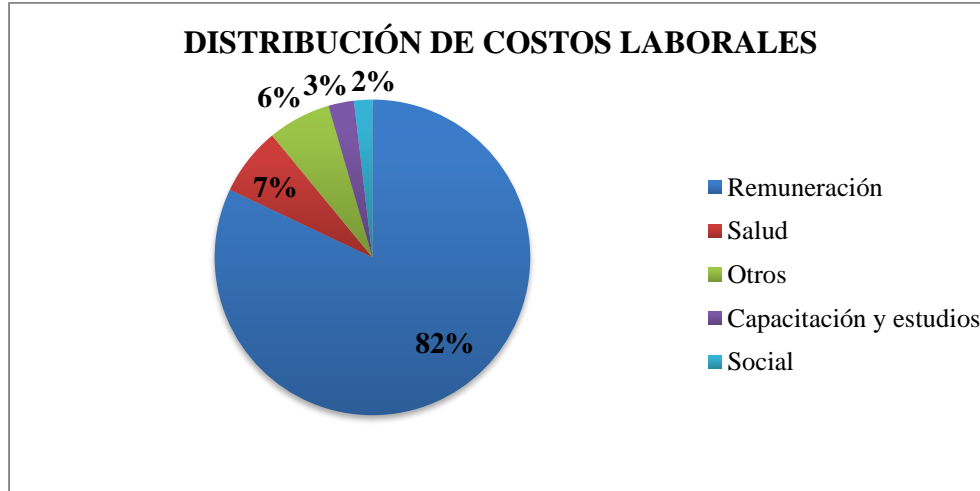
Si se hace un análisis a estos costos a lo largo de las Divisiones y Vicepresidencias⁴, se observa que los mayores gastos per cápita se ubican en Casa Matriz, seguida por la Vicepresidencia de Proyectos y la Vicepresidencia de Comercialización, los cuales superan el Costo Laboral Unitario promedio de la Corporación en un 44%, 21,4% y 16,7% respectivamente.

Como Casa Matriz es la que posee los mayores costos por trabajador, es un caso relevante de investigación. Si aquí se hace una subdivisión de los Costos Laborales del año 2014, se puede observar que el mayor gasto se produjo en las remuneraciones con un 82% del total, lo que puede ser observado en el Gráfico 2:

³ Costos laborales: Se define como costos laborales a aquellos egresos del empleador relativos al inicio, mantenimiento y terminación de la relación de trabajo, vinculados entre sí por efectos de las disposiciones legales y/o convencionales, independientes de los gastos administrativos. Están comprendidos, entonces, desde el propio salario hasta los costos derivados de beneficios adicionales, legales o contractuales, contribuciones, y cualquier otro gasto que se relacione con la contratación e incluso con el despido de los trabajadores. [39]

⁴ El análisis de costos laborales se realiza en base a una segmentación especial de la Corporación donde incluyen a las Divisiones y Vicepresidencias de mayor peso.

Gráfico 2: Distribución Costo Laboral Casa Matriz, 2014

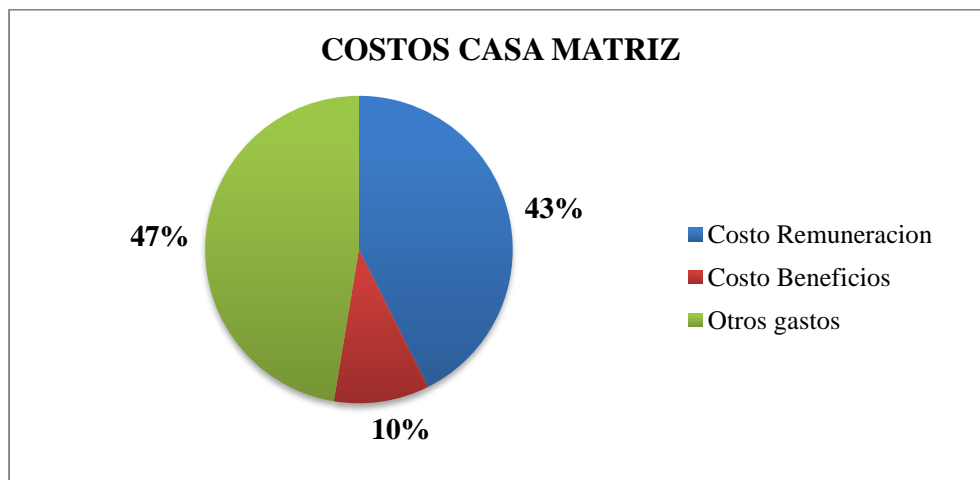


Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar están los aportes realizados en relación al área de salud, que representan el 7%, seguidos por otros tipos de aportes con un 6%, donde se encuentran los aportes a los sindicatos de trabajadores, bonos de negociaciones anticipadas y de término de negociación⁵, un 3% orientado a la capacitación y estudios y un 2% orientado a lo social. Todos los cuales son considerados por la Corporación como parte de los **beneficios** entregados a los trabajadores.

Tomando el gasto que representan estos costos laborales sobre el total de gastos primarios⁶ que tiene Casa Matriz anualmente (que incluye el gasto administrativo), se ve que estos representan un 53% del total para todos los estamentos, que se subdividen en un 43% en remuneraciones y un 10% en beneficios, situación que se ilustra en el Gráfico 3:

Gráfico 3: Costos Laborales del Total de Gastos Primarios de Casa Matriz



Fuente: Elaboración Propia

⁵ Si bien el pago efectivo de los bonos se realizó al inicio de la vigencia del convenio colectivo (año 2012), se anualizó su pago en las cuentas de la empresa, para reflejar apropiadamente su costo.

⁶ Los gastos primarios corresponden a los gastos administrativos, remuneraciones, beneficios, servicios de terceros, materiales y combustibles.

En cuanto al costo asociado a la gestión de las compensaciones de los trabajadores del Rol A y Rol B de la Casa Matriz, tarea desarrollada por la Dirección de Relaciones Laborales y Administración de Personal (DRLAP), el 2,7% del gasto primario de Casa Matriz corresponde a dicha dirección, lo que da una idea aproximada del costo administrativo.

Sobre la base de la Política de Reducción de Costos que se encuentra realizando la Corporación para dar continuidad en el tiempo a sus operaciones, la DRLAP se ha propuesto mejorar la gestión de los beneficios⁷ que se otorgan a los trabajadores. De esta forma la DRLAP ha solicitado apoyo para efectuar el levantamiento de los procesos de gestión de beneficios para contar con un diagnóstico y recomendaciones que vayan en pro de aumentar su eficiencia y eficacia, proponiendo indicadores apropiados, que permitan dar seguimiento de la implementación de las recomendaciones y llevar un control adecuado de los tiempos y costos asociados a futuro.

Cabe destacar que actualmente los procesos que se ejecutan para administrar los beneficios no se encuentran actualizados y/o no se cuenta con un procedimiento estándar y transferible, ya que el personal del área actúa guiado por la experiencia dada por los años de permanencia en la organización, adecuando los procedimientos originales a nuevas circunstancias, pero sin dejar registro de los cambios realizados.

En términos de plataformas, toda la información de la Corporación es manejada en el software ERP SAP, en donde lo que se refiere a beneficios se actualiza siguiendo una categorización diferente a la que se encuentra en los instrumentos colectivos y, por tanto, se dificulta la extracción de datos de forma consolidada y resumida, que permitan al área estar en conocimiento de los gastos reales mensuales por ítems.

2.3.1 ELECCIÓN DEL BENEFICIO A TRATAR

Actualmente los estamentos Rol A y B de la Casa Matriz poseen 53 formas de compensación cada uno, contenidos en sus instrumentos colectivos vigentes, los cuales pueden ser categorizados en remuneraciones (sueldos y bonos) y beneficios. Estos últimos se subdividen en, Capacitación y Estudios, Salud, Sociales y Otros (que se encuentran orientados hacia el sindicato). Ambos estamentos tienen algunas compensaciones en común, otras donde cambian los montos de los aportes y otras exclusivas según Rol⁸.

Al analizar los beneficios desde un punto de vista financiero con base en el año 2014, se puede observar que los recursos empleados por la empresa se encuentran fuertemente orientados hacia la **salud**, representando un 59% del total de gastos de la empresa en beneficios.

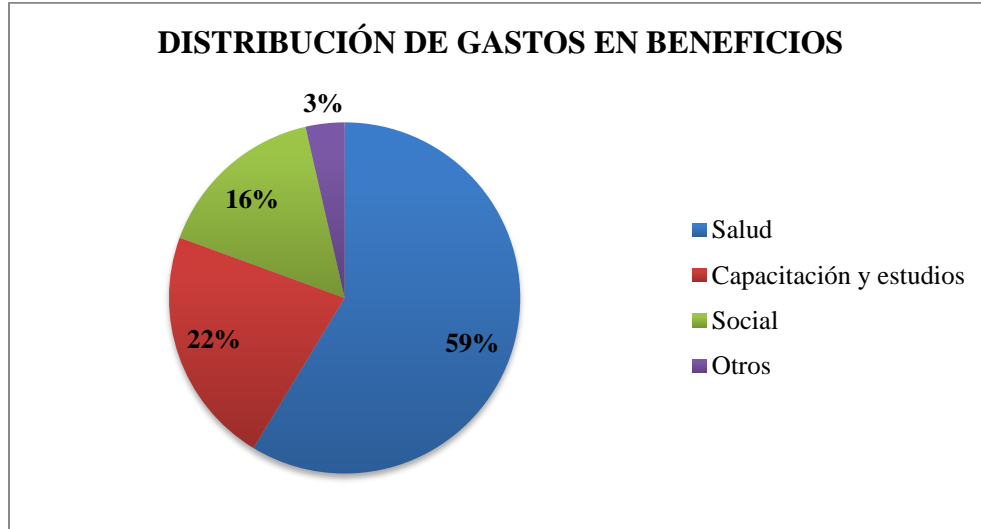
Le siguen los beneficios de capacitación y estudios con un 22% de los costos, los beneficios sociales con un 16% y otros con un 3%, donde en este ítem se encuentra el pago de un monto en dinero al sindicato.

La distribución de costos de beneficios puede ser revisada en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.4:**

⁷ Los beneficios entregados a los trabajadores se encuentran estipulados en los instrumentos colectivos para cada estamento de las Divisiones, y por ende, son obligatorios de entregar a quienes los soliciten.

⁸ El listado de compensaciones puede ser revisado en el Anexo 1.

Gráfico 4: Distribución de gastos en beneficios Rol A y Rol B



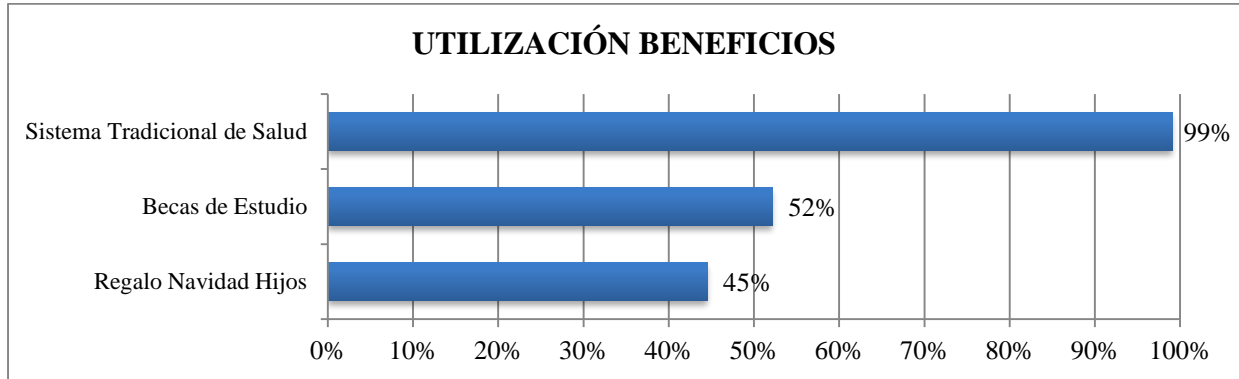
Fuente: Elaboración propia a partir de información interna de la empresa

Adicionalmente, si se analizan los **costos administrativos** que tienen los **beneficios de salud** para la Corporación se tiene que: en total hay 4 trabajadores que dedican horas hombre (HH) a la administración de estos temas, 1 médico contralor, 2 personas de la DRLAP (una de las cuales está contratada exclusivamente para administrar esta categoría) y 1 persona en Contraloría que se encuentra contratada de forma exclusiva para administrar el beneficio de medicamentos; adicionalmente, se tienen cobros de administración por parte de la Isapre Interna, ya que algunas de las prestaciones de salud que se encuentran asociadas a este beneficio se desarrollan en clínicas u hospitales con convenio, donde esta Isapre es quien desarrolla todas las gestiones que correspondan y envía los cobros respectivos de sus funciones a Casa Matriz.

De esta forma, el costo de administración de beneficios de salud considerando el valor de HH de todos los trabajadores involucrados y de los cobros administrativos externos alcanza el 48% del total de presupuesto de administración de la DRLAP, traduciéndose en el beneficio con mayores costos administrativos.

A partir de los altos costos en beneficios de salud, tanto administrativos como de gasto efectivo y su alta utilización (situación que puede ser observada en el Gráfico 5, donde el Sistema Tradicional de Salud es parte de la Categoría Salud), se decide acotar el tema de memoria dentro de esta categoría.

Gráfico 5: Utilización de Beneficios



Fuente: Elaboración propia en base a información interna

El Sistema Tradicional de Salud, se encuentra conformado por 18 prestaciones diferentes, por lo que hace el enfoque en el beneficio que sea más utilizado por los trabajadores, represente mayores costos que el promedio, tenga una de alta frecuencia de uso y que mantenga una menor satisfacción con su entrega que el resto, información que se obtiene a partir del personal de la DRLAP que se encuentra involucrado en la entrega de los beneficios.

Este beneficio, como será justificado en el desarrollo, corresponde al de medicamentos ambulatorios.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un rediseño en la gestión del beneficio de medicamentos que se entrega a los trabajadores de Casa Matriz, como parte de su compensación, con la finalidad de aumentar la eficiencia de sus procesos asociados y reducir los correspondientes costos administrativos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dimensionar las brechas existentes en torno a la eficiencia de la actual gestión del beneficio de medicamentos que se entrega en la empresa.
- Plantear directrices y proponer recomendaciones, para rediseñar el proceso de gestión del beneficio de medicamentos, haciéndose cargo especialmente de su eficiencia, abordando aspectos como recursos involucrados, costos incurridos y tiempos de operación.
- Proponer indicadores para monitorear, en adelante, la calidad y eficiencia de los procesos de gestión del beneficio analizado.

3.3 ALCANCES

El alcance de este trabajo corresponde a analizar los procesos actuales de gestión de los beneficios de la empresa, para los estamentos Rol A y Rol B, en términos de identificación, otorgamiento, monitoreo y evaluación, para observar posibilidades de mejora, atendiendo especialmente a la eficiencia de dichos procesos.

El análisis está acotado al beneficio de medicamentos ambulatorios, por su importancia (mayores costos, utilización y frecuencia que los otros beneficios dentro la categoría de Salud), por involucrar más directamente al personal de la Dirección de Relaciones Laborales en su gestión, y siendo de esta forma, el proceso al que se tiene más acceso y que podría ser mejorado con mayor facilidad. Se excluye del análisis los medicamentos crónicos, ya que poseen distintas condiciones de entrega.

Cabe destacar que, en el rediseño de procesos del beneficio de medicamentos ambulatorios, no se considera como parte del trabajo la implementación de las propuestas obtenidas.

Por último, este trabajo contó con restricción de la información disponible ya que no se pudo entrevistar a los usuarios de los beneficios para conocer sus opiniones, dado el contexto en el que se encuentra actualmente la Corporación.

4 MARCO CONCEPTUAL

Para abordar el problema enunciado se conceptualizan en primera instancia las Compensaciones, por ser el tema que subyace al trabajo y donde resulta relevante comprenderlo como un proceso que involucra a la empresa y al trabajador.

Se utiliza el modelo de análisis de Oscar Barros para definir procesos, macroprocesos y realizar el rediseño atingente al trabajo. Se escoge este modelo puesto que utiliza herramientas de la ingeniería que son útiles para este caso, ya que la empresa posee procesos bajo el mismo enfoque de diagramación.

Por último, para llevar un control y evaluación de los rediseños, se debe conocer la función de los indicadores y su verificación, para lo cual se utiliza el trabajo del Banco Central con su metodología CREMA.

4.1 COMPENSACIONES

La Política de Compensaciones se enmarca en la Gestión de Recursos Humanos de la organización y se relaciona con las Políticas de Selección, Evaluación de Desempeño, Sucesión y Capacitación. [12]

Su objetivo es administrar la renta de las personas que trabajan en una organización, recompensándolas por el valor que aportan, asegurando la equidad interna y la competitividad externa, buscando atraer, retener, motivar, alinear y reconocer su labor. En relación a la equidad interna, se preocupa que la renta sea consistente con la responsabilidad del cargo, tal que los ocupantes de cargos similares reciban rentas similares. Con esto, su implementación en forma consistente en toda la organización, asegura un tratamiento equitativo en sus distintas áreas. En relación a la competitividad externa, se preocupa que la renta de las personas que trabajan en la organización sea similar a la compensación que reciben personas en cargos de similar responsabilidad en el mercado. [12]

Los elementos de la compensación son:

- *Sueldo Base*: cantidad fija mensual que depende del cargo y del nivel en que dicho cargo esté clasificado. El sueldo base está especificado en el contrato individual de trabajo o en el contrato o convenio colectivo de trabajo. [12]
- *Compensación Garantizada*: cantidad fija que se paga durante el año, adicional al sueldo base. [12]
- *Compensación Variable*: pago sujeto a condiciones específicas, que depende del logro de metas individuales, grupales o a nivel de toda la organización. [12]
- *Beneficios*: son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales a los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión y jubilación, etc. [13]

Los objetivos de los beneficios son utilizarlos como elemento de atracción y retención del personal, buscando reducir la fatiga física y psicológica de las personas, apoyando el reclutamiento de candidatos, reduciendo la rotación, el ausentismo y mejorar la calidad de vida. [13]

Dado lo anterior, es relevante entender la entrega de Compensaciones, pero en específico de Beneficios, como un proceso que relaciona a la Unidad de Administración de Beneficios con el trabajador, y que asegure una entrega eficiente del servicio en tiempo y calidad, buscando su satisfacción con el servicio entregado y promoviendo de esta forma la retención del trabajador dentro de la organización.

4.2 REDISEÑO DE PROCESOS

El enfoque de rediseño de procesos busca lograr redes de compromisos entre personas con prácticas de trabajo depuradas que posibiliten una coordinación impecable. En este sentido, se requiere un equipo de personas que tengan habilidades en el ámbito del negocio y de las tecnologías de información habilitantes para la optimización buscada.

A partir de un diagnóstico efectuado previamente en la identificación de prácticas de trabajo y procedimientos, se puede actuar en la implantación consensuada de nuevas prácticas y flujos de procesos que le den un mayor valor al negocio, como asimismo generando niveles crecientes de compromiso en la empresa. [14]

El rediseño busca el cambio de uno o de varios procesos de la organización que afectan su rendimiento de manera importante. Se parte de la premisa de reorganizar la forma de hacer el trabajo, de manera que puedan obtenerse beneficios visibles y contundentes de manera inmediata. [15]

Además, busca satisfacer mejor los requisitos de los clientes, garantizando que la transformación del input en output se haga de mejor forma: más rápida y más eficiente. [16] Los tres elementos principales de un sistema bien diseñado son la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad. La eficiencia viene determinada por la mínima utilización de recursos posibles, la eficacia mide la capacidad del proceso de producir el resultado deseado y la flexibilidad se determina por la capacidad de adaptación. [17]

4.2.1 PROCESOS Y MACROPROCESOS

Un proceso, es definido por Alejandro Medina en su libro “Gestión por Procesos y Creación de Valor Público” como: “un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas entre sí y caracterizadas por recibir insumos y realizar tareas de valor que producen resultados específicos. Un proceso engloba no sólo la interdependencia de las tareas, sino también de roles, personas, departamentos y funciones que son requeridos para proveer a un cliente interno o externo con un servicio”. [15]

De acuerdo a Oscar Barros, una forma de buscar factores comunes e integrar actividades que aparecen como independientes dentro del funcionamiento organizacional es a partir de macroprocesos, lo que es definido como: “un conjunto de procesos que podemos ligar naturalmente y que, en algunas situaciones, ocurren en forma totalmente interrelacionada.” [18]

4.2.2 MODELAMIENTO DE PROCESOS

Para el modelamiento y representación de procesos que se realiza en este trabajo se utiliza el Análisis Estructurado, que contiene los elementos de la Ilustración 7:

Ilustración 7: Módulo básico de modelamiento por flujo



Fuente: Rediseño de procesos mediante el uso de patrones, Oscar Barros

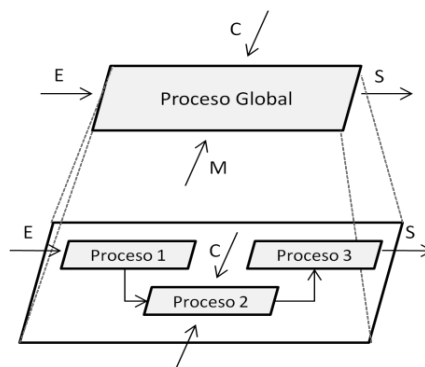
Las *Entradas* representan los insumos materiales o de información que una *Actividad* necesita para poder producir sus *Salidas*, que son productos físicos o de información resultado del manejo interno de la *Actividad*. El *Control* son las instrucciones, normas, políticas o restricciones que una *Actividad* debe respetar al realizar su trabajo. Los *Mecanismos* son todos los elementos relevantes que requiere la *Actividad*, no insumidos en su trabajo, para poder generar las *Salidas*. [18]

Usando este método, un proceso se modela como una secuencia de actividades ligadas por los diferentes flujos definidos. Esto es, las *Salidas* de una *Actividad* son *Entradas* a otra, el *Control* puede ser generado en una actividad previa y los *Mecanismos* pueden provenir de otras actividades del proceso. [18]

Adicionalmente, este método utiliza un mecanismo eficiente para modelar sistemas muy complejos con muchas actividades y flujos. Este consiste en ir entregando gradualmente el detalle de un proceso, empezando con un nivel cero, en el cual él es una sola gran actividad con sus correspondientes flujos. En un segundo nivel, esta actividad se descompone en un número pequeño -menor a 10- de sub actividades que detallan las componentes que participan en el proceso. Si es necesario, cada uno de estos componentes puede, a su vez, descomponerse de manera análoga hasta lograr el nivel de detalle apropiado. [15]

Esta forma de modelamiento tiene el nombre de descomposición jerárquica y puede ser observado en la Ilustración 8:

Ilustración 8: Descomposición jerárquica de un proceso



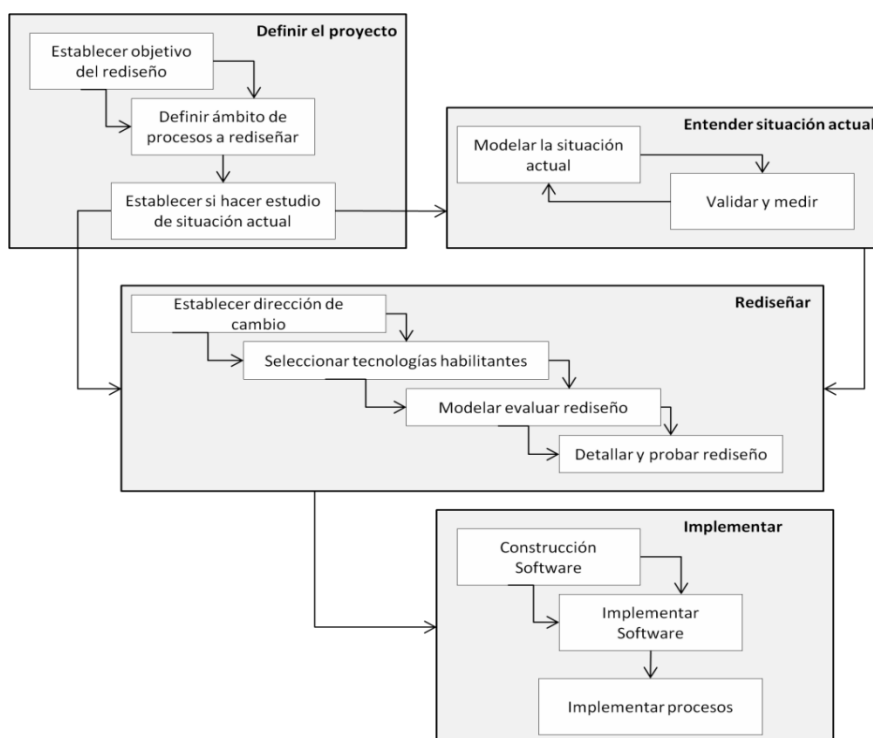
Fuente: Rediseño de procesos mediante el uso de patrones, Oscar Barros

De manera adicional, Oscar Barros propone una metodología para ejecutar un rediseño de procesos, la que debe partir de un conocimiento profundo del proceso actualmente existente, a través de alguna técnica de documentación o modelamiento, y a partir de esto generar una propuesta de rediseño que establece lo que debería ser.

Esto se justifica cuando lo existente ya funciona a un nivel aceptable de desempeño, y se realiza un modelamiento explícito del proceso actual para considerarlo como punto de partida del rediseño.

Esta metodología consta de cuatro grandes pasos, dividida a su vez en etapas que siguen el esquema de la Ilustración 9, y que serán descritas en mayor detalle en el capítulo de Metodología.

Ilustración 9: Metodología de rediseño de procesos



Fuente: Rediseño de procesos mediante el uso de patrones, Oscar Barros

4.3 CONTROL DE GESTIÓN

Luego de haber realizado el rediseño de los procesos de gestión, es importante hacer una evaluación de su impacto, para ver si los cambios han sido efectivos y se está llevando a cabo un control adecuado. Es a partir de esto que se sugiere la incorporación del concepto de indicadores y la importancia de su construcción, ya que la evaluación del proceso permite hacer mejoras continuas sobre los mismos y tener impactos positivos en la administración.

4.3.1 INDICADORES

Un indicador se define como “una representación cuantitativa, verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.” [19]

Una clasificación de indicadores es tomar el punto de vista del desempeño de las acciones realizadas, en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, los cuales están orientados al objetivo del mejoramiento de la gestión y de la toma de decisiones. [20]

Para poder validar indicadores, el Banco Mundial propone seleccionar los más apropiados a partir de cinco criterios: [19]

- Claro: Preciso e inequívoco
- Relevante: Apropriado al tema en cuestión
- Económico: Disponible a un costo razonable
- Medible: Abierto a validación independiente
- Adecuado: Ofrece una base suficiente para estimar el desempeño

Las preguntas claves para validar el indicador por cada uno de los criterios son:

- Claro: ¿Es el indicador suficientemente preciso para garantizar una medición objetiva?
- Relevante: ¿Es el indicador un reflejo lo más directo posible del objetivo?
- Económico: ¿Es el indicador capaz de emplear un método práctico y asequible para la obtención de datos?
- Medible: ¿Están las variables del indicador suficientemente definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quién haga la medición?
- Adecuado: ¿Es el indicador suficientemente representativo del total de los resultados deseados y su comportamiento puede ser observado periódicamente?

5 METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el Trabajo de Título, lo primero a realizar es una investigación general a partir de fuentes secundarias de la Corporación y su industria, a fin de contextualizar la situación actual en la que se encuentra. En paralelo, se realiza una investigación en fuentes secundarias de temas relacionados con relaciones laborales, contratos colectivos y beneficios, a fin de manejar más conceptos en el ámbito de los Recursos Humanos.

5.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y DIMENSIONAMIENTO DE BRECHAS

Para comenzar, se levanta y analiza información referente a los beneficios que la empresa entrega al estamento Rol A y Rol B, los cuales se encuentran definidos en instrumentos colectivos vigentes, a fin de establecer cómo fueron creados, cómo son otorgados al cliente, cuál es su nivel de utilización y cuáles fueron los gastos de gestión del año 2014, todo esto a modo de contextualización.

También se realiza una comparativa general de los beneficios de la Corporación en términos de cantidad, creación y fundamentos estratégicos, con empresas que fueron reconocidas por tres premios que son entregados en Chile⁹ en relación a las buenas prácticas con sus trabajadores, con el fin de posicionar sus beneficios en relación al mercado.

Luego, se hace un enfoque en la categoría de Salud para conocer los costos aproximados de gestión, nivel de utilización y frecuencia de uso de los beneficios que la componen y desde allí justificar la elección del beneficio de medicamentos ambulatorios como tema a abordar en profundidad.

Para esto, se solicitó información al Departamento de Control de Gestión de la Subgerencia y se desarrolló una consolidación de información para ser presentada de manera gráfica.

5.2 REDISEÑO DE PROCESOS

Para cumplir con el objetivo de plantear directrices para un rediseño de los procesos de la gestión de beneficios se utiliza como guía metodológica el rediseño de procesos de Oscar Barros, considerando las siguientes etapas en relación a los procesos actuales de los beneficios:

1. Definir el proyecto

- Establecer objetivo del rediseño: El objetivo del rediseño se divide en dos partes:
 - **Estratégicamente** el objetivo es aumentar la satisfacción del trabajador por los beneficios que recibe, lo que se traduce en mejorar su gestión y tiempos de entrega.
 - **Operacionalmente** el objetivo es reducir los costos que conlleva la administración y gestión del beneficio de medicamentos ambulatorios por procedimientos que no se realizan de forma adecuada con la finalidad de

⁹ En términos de relaciones de confianza con el Premio Carlos Vial Espantoso, conciliación trabajo – familia con el reconocimiento de Mejores Empresas para Padres y Madres que Trabajan y mejores lugares para trabajar entregado por el Instituto Great Place to Work

aumentar su eficiencia y por lo tanto mejorar su percepción hacia el cliente (trabajador).

- Definir ámbito de procesos a rediseñar: El ámbito del proceso a rediseñar corresponde al beneficio que posee los mayores costos, utilización y representa una mayor cantidad de horas hombres involucradas en su gestión, que en este caso es el asociado a medicamentos ambulatorios.

2. Entender situación actual

- Modelar la situación actual: Para modelar se realiza un levantamiento de información del proceso que gestiona el beneficio a partir de reuniones con el personal de la DRLAP que se encuentra involucrado y de documentos de respaldo que fueron diagramados en el año 2004.
- Validar y medir: Para validar y medir se realiza una verificación de que el proceso de respaldo del año 2004 corresponda al que se encuentra en uso actualmente, y en caso de no ser el mismo se procede a actualizarlo. También, se levantan los tiempos y costos actuales de llevar el proceso para la DRLAP a partir de las reuniones ya mencionadas y de información de base de datos y presupuestos de la dirección.

3. Rediseñar

- Modelar y evaluar rediseño: Para modelar, se realiza una representación diagramática del rediseño del proceso para sus diferentes modalidades con los ahorros de costos que implican los nuevos cambios y los tiempos estimados de las propuestas en términos de horas hombre (HH) involucrados por cada actividad.
- Detallar y probar rediseño: Para detallar se diseña y especifica las nuevas actividades de los procesos rediseñados.

Para llevar a cabo el modelamiento del flujo de procesos, se utiliza el software Bizagi para visualizar las actividades involucradas y como notación gráfica, para diagramar los modelos de procesos, se utiliza BPMN¹⁰.

5.3 CREACIÓN DE INDICADORES

Luego de haber ejecutado el rediseño, para desarrollar el monitoreo de la gestión respecto al beneficio de medicamentos ambulatorios (beneficio escogido por sus mayores costos, utilización y mayor cantidad de horas hombres involucradas en su gestión), se proponen indicadores para medir su adecuado cumplimiento y control con sus correspondientes características, como objetivo, método de cálculo, responsable, meta, etc.

Para validar los indicadores creados, se utiliza la metodología CREMA para la, lo que involucra el contestar las siguientes preguntas claves que permiten seleccionar el indicador más adecuado:

- Claro: ¿Es el indicador suficientemente preciso para garantizar una medición objetiva?

¹⁰ BPMN: Business Process Modeling Notation.

- Relevante: ¿Es el indicador un reflejo lo más directo posible del objetivo?
- Económico: ¿Es el indicador capaz de emplear un método práctico y asequible para la obtención de datos?
- Medible: ¿Están las variables del indicador suficientemente definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quién haga la medición?
- Adecuado: ¿Es el indicador suficientemente representativo del total de los resultados deseados y su comportamiento puede ser observado periódicamente?

6 LEVANTAMIENTO DE BENEFICIOS Y SITUACIÓN DE CONTEXTO

6.1 CONFORMACIÓN DE BENEFICIOS EN CASA MATRIZ

Los beneficios que hoy reciben los empleados de la Casa Matriz se han ido definiendo a través de negociaciones colectivas históricas entre la empresa y los sindicatos de los diferentes estamentos, donde su creación y eliminación se basan en buscar el ahorro de costos por parte de la empresa y lo que los trabajadores quieren obtener al final de la negociación para mantener una mayor satisfacción y clima laboral.

De esta forma, los beneficios no se encuentran definidos para cumplir con objetivos que sigan directrices estratégicas enfocadas en el futuro de la Corporación, como por ejemplo, ayudar a definir cuáles son los tipos de trabajadores que se desean mantener para la operación actual y futura, o qué es lo que se les debe ofrecer para asegurar su permanencia. Lo anterior se debe a que, hasta antes de septiembre del año 2015 no existía una Política de Gestión de Personas para la Corporación con objetivos claros y traducidos a acciones concretas en cuanto a la creación de beneficios.

6.2 CONTEXTO DE LOS BENEFICIOS EN EMPRESAS RECONOCIDAS

En Chile anualmente se hacen reconocimientos a diferentes empresas que se encuentran operando en el país y que se destacan por hechos en relación a la forma de relacionarse con sus empleados y los beneficios que entregan a estos últimos. Al respecto, resulta relevante conocer qué se encuentra realizando el mercado que los hace ser elegidos por sus trabajadores y organizaciones especializadas como las mejores empresas del país y compararlos con beneficios que entrega la Corporación.

La Corporación tiene una gran cantidad de beneficios, superiores en número a los que se ofrecen en otras empresas reconocidas, y donde la mayor fortaleza se encuentra en el área de la Salud, por ser la que entrega la mayor y más amplia gama de prestaciones para los trabajadores. No obstante, el foco que tienen los beneficios ofrecidos por las empresas reconocidas frente a los que tiene la Corporación son diferentes, enfocadas en ofrecer a los trabajadores motivaciones para permanecer y retener el talento, evitando así la fuga de conocimiento y potencial, sobre todo en el segmento de los trabajadores jóvenes, por poseer beneficios relacionados al apoyo habitacional, actividades de esparcimiento, y flexibilidades horarias. Esta información puede ser revisada con mayor profundidad en el Anexo 2.

Integrando a lo anterior resultados del Estudio de Mejores Empresas para Madres y Padres que trabajan del año 2014 [21], para las grandes empresas encuestadas, las políticas de **Conciliación Trabajo-Familia** han tenido su origen principalmente como parte de la **estrategia global o internacional de la organización** y de una **mezcla de esta última con las necesidades y**

realidades locales, lo que evidencia que estas empresas gestionan sus compensaciones a partir de políticas que son dadas desde la plana superior, por lineamientos estratégicos que éstas tienen para el cumplimiento de su misión, visión y procurar la permanencia y vigencia en el mercado.¹¹

6.3 SITUACIÓN ACTUAL, MACROPROCESO DE BENEFICIOS

Para efectuar la administración de los beneficios se cuenta con el personal de la DRLAP, con un total de siete personas a cargo. Cada uno se encuentra especializado para llevar el seguimiento de algunos de los beneficios en particular.

El proceso de entrega de los beneficios es muy variable, pero para efectos de contextualización se tratará de la forma más general posible.

El proceso parte por la solicitud por parte del trabajador del beneficio deseado, y para ello usualmente debe llenar un formulario asociado, que se encuentra disponible en la intranet de la empresa en un sistema llamado Persomático (en la página dedicada a la Subgerencia de Recursos Humanos), o en su defecto, el formulario es enviado por correo electrónico desde la DRLAP al trabajador para la postulación al beneficio.

Luego que el formulario es llenado, dependiendo del tipo de beneficio, puede ser devuelto por el trabajador vía web (donde se utiliza correo electrónico de la empresa) o ser entregado de forma física al encargado de administrarlo en la DRLAP, adjuntando la información de respaldo que sea necesaria.

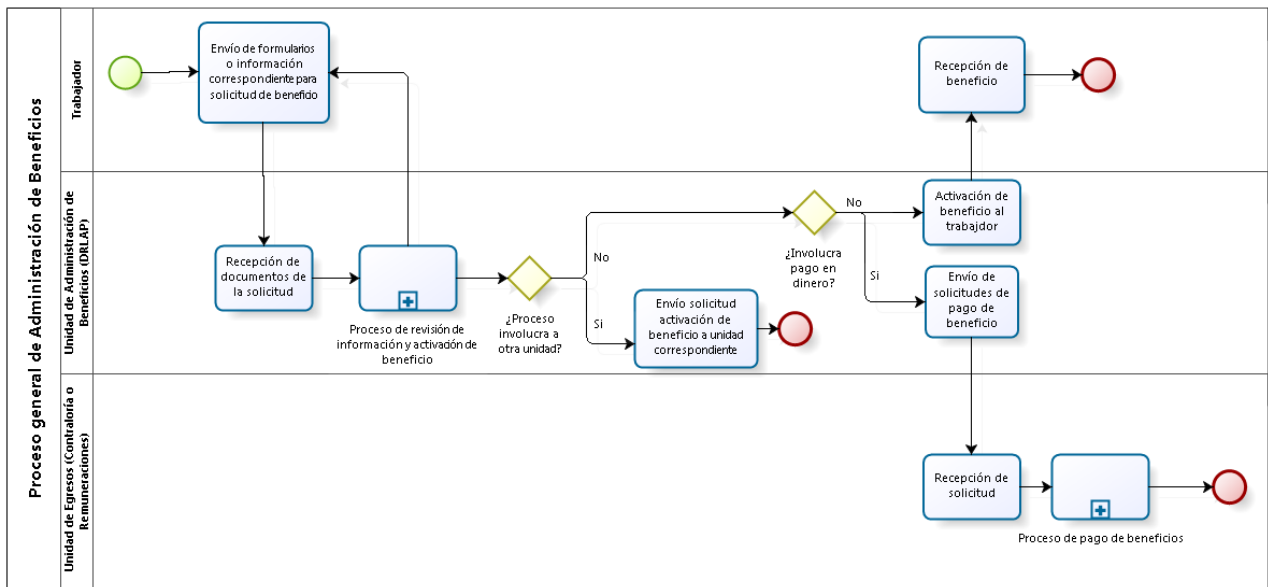
Una vez que el encargado de la DRLAP recibe esta solicitud debe gestionar la entrega del beneficio. Esto corresponde a la revisión y validación de información, evaluar si el trabajador cumple con las características para la entrega del beneficio, y finalmente, si todo se encuentra correcto, subir la información al “Sistema de Gestión de Beneficios Casa Matriz” de SAP, para que, si aplica al caso, la Unidad de Egresos (perteneciente al área de Contraloría o Remuneraciones la cual depende de la Vicepresidencia de Administración y Finanzas) haga efectivo el egreso o pago de dinero comprometido o, en su defecto, derivar la información a la unidad involucrada para que entregue el beneficio de forma efectiva. Estas unidades pueden ser: Isapre interna o de mercado para el caso que se necesite activar seguros de salud o cargas familiares, u otras unidades de la Subgerencia como la de Viajes, si el trabajador necesita trasladarse de división, entre otras.

Los beneficios no siempre se entregan de forma directa al trabajador, ya que pueden ser reembolsos o involucrar a otro servicio. Un ejemplo de esto es en salud, donde el trabajador se atiende en una clínica u hospital con convenio y el valor de la prestación no llega al trabajador de forma directa sino a la institución con convenio, una vez recibida la información de cobro.

Este macroproceso, puede ser observado en la Ilustración 10:

¹¹ El resultado de esta encuesta puede ser observado en el Anexo 3.

Ilustración 10: Macroproceso de Administración de Beneficios



Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de administración de la DRLAP para el año 2014, corresponde a un 2,7% del total de gasto primario de Casa Matriz (que corresponde a un 36% del total asignado para la Subgerencia de Recursos Humanos, donde este último representa un 7,4% del gasto de Casa Matriz), lo que incluye como ítem de gasto los pagos por los beneficios de salud de todos los trabajadores de Casa Matriz. Si los beneficios de salud no se consideran como costo de administración, el monto para la Dirección corresponde a un 0,5% del total de Casa Matriz.

El costo promedio por persona para llevar la administración y gestión en la DRLAP, es de \$66.737.175 anuales (\$5.561.431 mensuales), cifras a diciembre del año 2014.

Cabe destacar que, para llevar a cabo los procesos de gestión de beneficios, se recurre exclusivamente al uso de la experiencia que el personal tiene en el cargo, ya que se pudo observar a partir de conversaciones con los trabajadores del área, que la única fuente de información formal de respaldo que existe para llevar a cabo las actividades por cada beneficio, data del año 2004. Actualmente no existen registros adecuados al accionar actual ya que los sistemas informáticos que había en ese momento no eran utilizados, varias labores se realizaban de forma manual, y además los convenios que se tenían con empresas o instituciones hoy en día ya no operan.

Lo anterior trae varios problemas para el área, puesto que, si bien los trabajadores conocen la forma de gestionar cada uno de los beneficios, existe la dificultad de transferencia del conocimiento adquirido de estos procedimientos hacia algún futuro trabajador, o incluso hacia otro que deba reemplazarlo en el caso que este se enferme o salga de vacaciones. Esto produce que el encargado actual se vuelva indispensable para la ejecución de determinadas tareas, las cuales deben ser realizadas todos los meses, puesto que los beneficios se encuentran dados por los instrumentos colectivos de negociación de cada estamento de trabajadores. Por lo tanto, estos deben ser entregados de forma obligatoria por la Corporación.

De esta forma se observa que existe poca gestión del conocimiento, un bajo desarrollo de estándares validados, análisis y cuestionamiento de formas de efectuar los procesos, lo que conlleva a que la DRLAP no se encuentre operando eficientemente.

6.4 BENEFICIOS DE SALUD

Los beneficios de salud que entrega la Corporación a los trabajadores Rol A y Rol B se subdividen principalmente en dos: los que se encuentran disponibles para los trabajadores contratados antes de mayo del año 2011, que poseen el denominado **Sistema Tradicional de Salud**, con una Isapre Interna de la empresa, y los que se encuentran disponibles para los trabajadores contratados después de dicha fecha, que poseen el **Nuevo Beneficio de Salud (NBS)**, el cual consiste en que el trabajador se encuentra afiliado a una Isapre de mercado y la Corporación realiza un pago mensual de montos fijos con el fin de mejorar los beneficios de las prestaciones otorgadas.

Los beneficios de Salud que posee la Corporación se encuentran desglosados en la Tabla 1 [22]:

Tabla 1: Beneficios de Salud presentes en instrumentos colectivos de estamentos Rol A y B

BENEFICIOS DE SALUD		
<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha de Asignación</i>
SISTEMA TRADICIONAL DE SALUD (ISAPRE INTERNA)		
Atención Médica ambulatoria	Bonificación por gastos por Consulta médica Particular del supervisor y sus cargas familiares y atención de médicos en la empresa de lunes a viernes	Mensual
Toma de exámenes, radiografías y tratamientos	Reembolsa los gastos en estos ítems	Mensual
Medicamentos	Otorga reembolso por pago de medicamentos crónicos y ambulatorios	Mensual
Gastos por compra de anteojos ópticos	Reembolso por cristales ópticos y lentes de contacto de trabajadores	Mensual
Gastos por compra y/o arriendo de aparatos ortopédicos y otros	Reembolsa el gasto por compra o arriendo de los aparatos	Mensual
Atención Hospitalaria	Reembolso de gastos de Hospitalización, pabellón, equipo médico, maternidad, exámenes, medicamentos y consultas médicas, para los trabajadores y sus cargas familiares	Mensual
Reembolso cuidados de enfermería	Reembolso de los gastos, para trabajadores y sus cargas familiares	Mensual
Reembolso por traslados en ambulancia	Reembolso de los gastos, para trabajadores y sus cargas familiares	Mensual
Atención dental	Reembolso de los gastos, para trabajadores y sus cargas familiares Revisión preventiva anual gratuita para hijos hasta 18 años	Mensual
Atención Médica por sistema libre elección FONASA	Reembolso de los gastos, para trabajadores y sus cargas familiares	Mensual
Facilidades de pago de deudas médicas	Entrega facilidad para el pago de deudas, del trabajador o de sus cargas familiares	Mensual
Atención médica en el extranjero	Reembolsa porcentaje de gastos médicos y dentales de emergencia, cuando trabajador se encuentre fuera por trabajo o capacitación	Mensual
Atención médica a supervisores jubilados	Integración a "Cobertura de Salud para ex trabajadores de Casa Matriz"	Mensual

Seguro de Salud Escolar	Otorga 70% del pago del Seguro contratado por el trabajador	Mensual
Afiliación a ISAPRE	Si hay migración a Isapre de mercado, se siguen sus normas. Si hay migración desde Fonasa a Isapre Interna se mantienen beneficios anteriores	Mensual
Beneficios especiales para hijos mayores de 24 años	Mantención de beneficios médicos del Plan de Salud, con tope hasta los 25 años	Mensual
Mantención del beneficio de salud	Mantención de los beneficios por muerte de supervisor por accidente de trabajo, a cónyuges e hijos	Mensual
Ayuda por atención médica	Aporte para Fondo de Compensación de Salud	Mensual
<i>NUEVO BENEFICIO DE SALUD</i>		
Programa de beneficios de Salud	Comprende: - Aporte Variable Plan de Isapre - Aporte Seguro de Salud (complementario, dental y catastrófico) - Aporte a Cuenta Individual en la Caja de Compensación - Aporte ahorro para Post Egreso - Aporte único Especial	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de Convenio y Contrato Colectivos

En relación a los **costos**, en el año 2014 el Sistema Tradicional de Salud tuvo un gasto del 59% del total de salud, mientras que el gasto del NBS fue del 41%. La cantidad de trabajadores que pertenecen a cada sistema corresponde a un 56% y 44% respectivamente.

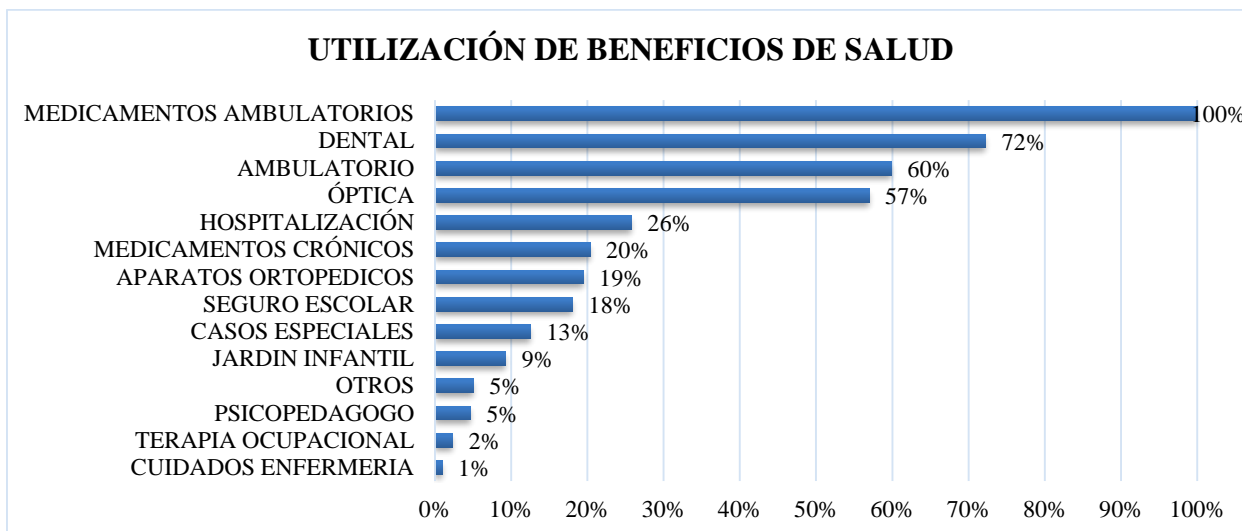
Dada esta información, y como el NBS sólo considera el pago de un monto en dinero mensual por trabajador dirigido a una Isapre de mercado, y además no se gasta una cantidad significativa de HH en el proceso de pago (1,5 horas al mes), se excluye del análisis de este trabajo.

6.4.1 ANÁLISIS DE COSTOS Y UTILIZACIONES, SISTEMA TRADICIONAL DE SALUD

Para conocer el estado de los beneficios que conforman el Sistema Tradicional de Salud, en primer lugar, se realiza un **análisis de utilización** por parte de los trabajadores para el año 2014 y donde, como unidad base, se estipula que el trabajador haya usado al menos una vez el beneficio.

La información obtenida se puede revisar en el Gráfico 6:

Gráfico 6: Utilización Beneficios de Salud, año 2014



Fuente: Elaboración propia en base a información interna de la empresa

A partir de la gráfica, se observa que el mayor porcentaje de utilización de beneficios de salud del Sistema Tradicional, está dado por los medicamentos ambulatorios, el cual se usó por la totalidad de la dotación contratada con este sistema, seguido por los beneficios dentales (72%), servicios ambulatorios¹² (60% en promedio), de óptica¹³ (57%), y hospitalizaciones¹⁴ (26% en promedio)¹⁵.

Si además, se observa la **frecuencia de uso** de los beneficios (cantidad de veces que se ocupó la prestación, independiente de la persona que lo utiliza), se ve que los más utilizados son las prestaciones ambulatorias (52%), los medicamentos ambulatorios (35%), hospitalizaciones (4%), medicamentos crónicos (3%), prestaciones dentales (3%) y óptica (1%).

Los meses de mayores usos de estos beneficios son enero, marzo, mayo, julio y noviembre¹⁶.

La frecuencia de uso de los beneficios se observa en el Gráfico 7.

¹² La categoría ambulatorio comprende: consultas médicas, consultas psiquiátricas/psicológicas, consultas de urgencia, exámenes de laboratorio, fonoaudiología y foniatría, imagenología, kinesioterapia, material y medicamentos de urgencia y procedimientos diagnósticos.

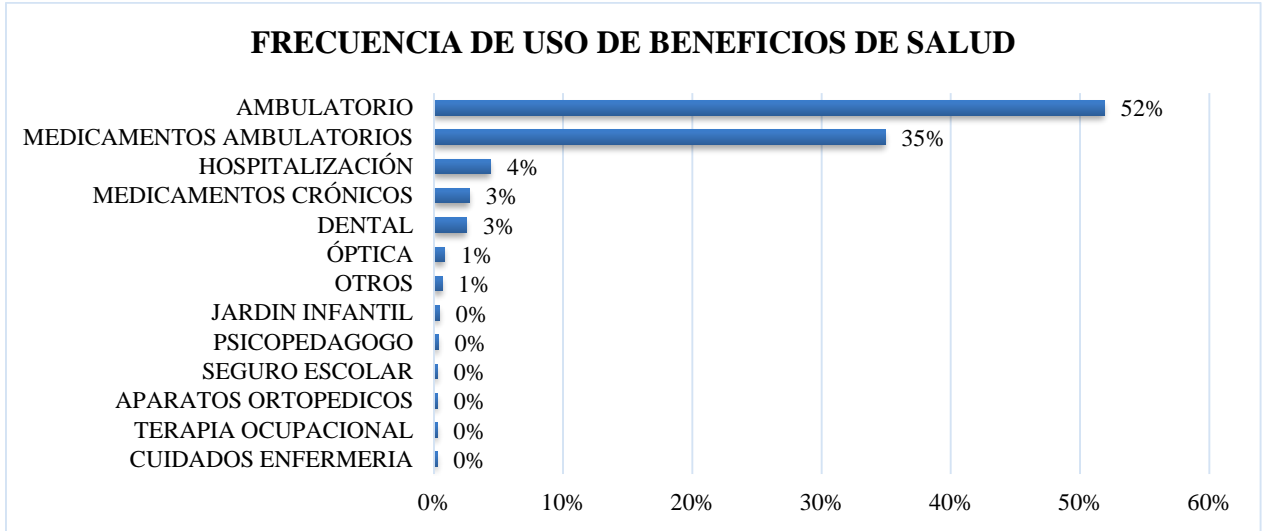
¹³ La categoría óptica comprende: armazones, lentes de contacto y cristales.

¹⁴ La categoría hospitalización comprende: derechos de pabellón, honorarios matrona, médicos, medicamentos, Insumos y material clínico, consultas médicas, día cama otro y uci/uti.

¹⁵ Por motivos de análisis, se considera la categorización ya observada, la cual agrupa algunos beneficios para hacer más sencilla su representación.

¹⁶ El gráfico de frecuencia de uso mensual para el año 2014 se puede observar en el Anexo 4.

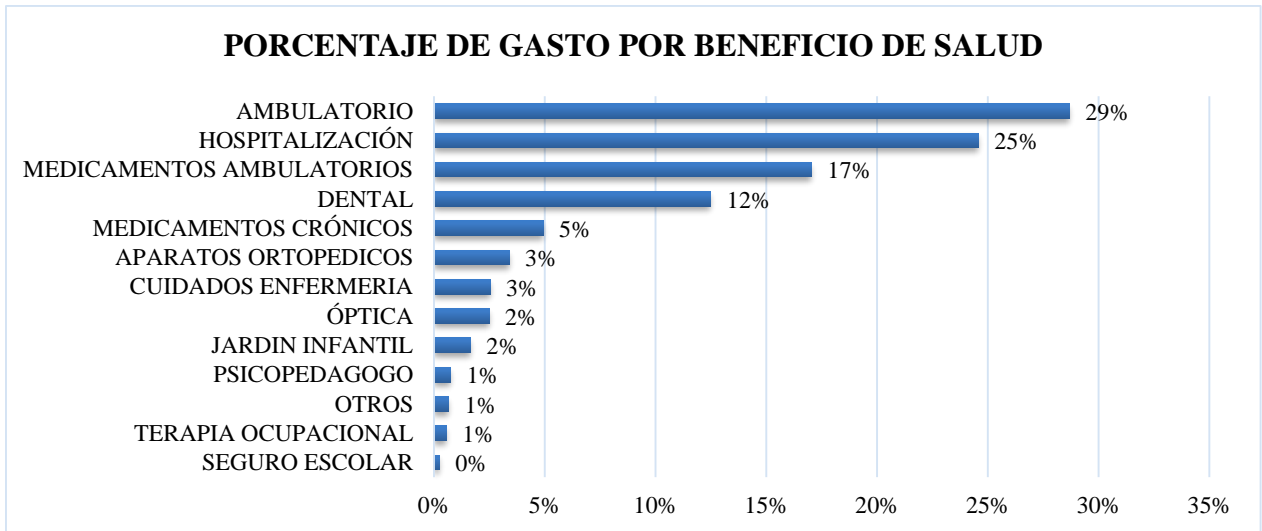
Gráfico 7: Frecuencia de uso de beneficios



Fuente: Elaboración propia en base a información interna de la empresa

A continuación, se realiza un análisis de los **gastos por categoría** que tiene la Corporación para el mismo año de ejercicio, disponible en el Gráfico 8:

Gráfico 8: Gastos en beneficios de salud, año 2014



Fuente: Elaboración propia en base a información interna de la empresa

Del gráfico, se puede observar que las categorías con mayores gastos para la Corporación son las atenciones ambulatorias con un 29% del total, seguida por hospitalización con un 25%, medicamentos ambulatorios con un 17% y dental con un 12%.

Al hacer un resumen de la información anterior se observa que los medicamentos ambulatorios es el beneficio que más se utiliza, tiene la segunda mayor frecuencia de uso y también es uno de los que posee mayores gastos involucrados. Diferente es el caso en la categoría dental, el cual es el segundo beneficio más utilizado por las personas, pero tiene una baja frecuencia en el año (3%) y

representa sólo el 12% de los gastos. Situación parecida ocurre con las categorías de beneficios hospitalarios y ambulatorios donde sólo el 26% y 60% de los trabajadores los utiliza. También representan el 25% y 29% de los costos respectivamente (unos de los más altos), pero sólo ambulatorio tiene frecuencias importantes en el año.

Cabe destacar que en términos operativos, la única categoría de salud que se administra internamente en la DRLAP son los medicamentos, ya que las otras categorías son administradas casi en su totalidad por la Isapre Interna de Casa Matriz, la cual de forma mensual envía información de las transacciones realizadas por los trabajadores y también realiza un cobro variable por su prestación de servicios, que correspondió a un 19% del costo total que tuvo el Sistema Tradicional de salud, para el año 2014.

6.4.2 GASTOS DE SALUD PRIVADO EN CHILE

Si se hace una comparación de los gastos de salud por trabajador del Sistema Tradicional del año 2014 con el gasto privado per cápita en salud en Chile obtenido de un estudio de la OCDE para 2013 (el cual compone al gasto privado como los seguros privados (Isapres), gasto de bolsillo y otros), llevados a valores actualizados a 2014, se observa que, para la Corporación, el costo directo por prestaciones en salud es **3,6 veces** el valor per cápita de salud privado, donde este último asciende a una suma de \$26.672 mensuales [23]. Esto evidencia que, en comparación al promedio, el gasto en salud de la Corporación es elevado.

Si se hace este mismo análisis pero ahora enfocado al gasto en **farmacia** (medicamentos ambulatorios) que tuvo la Corporación en ese mismo año, con el gasto en farmacia promedio del **cuarto y quinto quintil** de la población chilena (donde este gasto por definición corresponde a un porcentaje del gasto de bolsillo de las personas¹⁷), se obtiene que el gasto que tiene la Corporación por conceptos de bonificaciones de medicamentos ambulatorios per cápita mensual alcanza a ser **3,7 veces** el valor promedio del país, donde la cifra país alcanza los \$4.401 mensuales, a valores del año 2014 [24].

Se decide realizar la comparación de la empresa con el cuarto y quinto quintil de la población, ya que el personal recibe ingresos mensuales (sueldos) que en promedio los hacen formar parte de estos segmentos de la población.

A partir de la información levantada en este capítulo se observa que el costo en salud por trabajador es superior al promedio del país; el beneficio de medicamentos ambulatorios es el que tiene mayores utilidades, frecuencia de uso, altos costos involucrados y una gran cantidad de HH invertidas en su gestión (que se justificará posteriormente) por parte de encargados de la Corporación, lo que quita tiempo valioso para dedicar a otros procesos relevantes del área. Bajo este contexto, se escoge el beneficio de medicamentos ambulatorios como tema a tratar con mayor profundidad, con el fin de analizar su proceso, sus restricciones, y dar posibles soluciones que se hagan cargo de los altos costos que conlleva su entrega.

¹⁷ Información obtenida de un estudio de la CENAFAR y datos de la OCDE

7 LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL BENEFICIO DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS

Este beneficio consiste en otorgar al trabajador un porcentaje de descuento en la compra de medicamentos ambulatorios, en tres cadenas de farmacias del país con las cuales la Corporación tiene convenio.

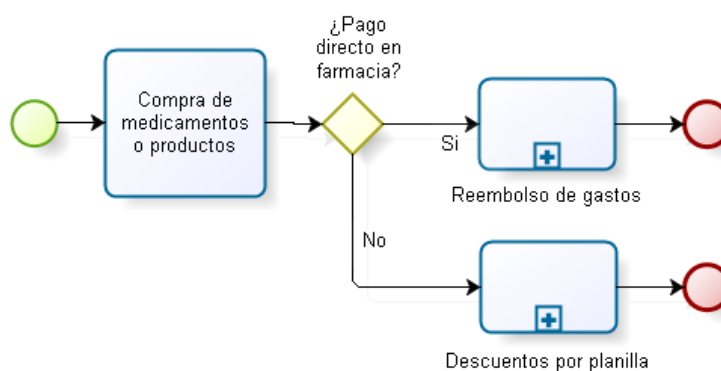
El beneficio puede hacerse efectivo como un **reembolso** del monto gastado o mediante el **descuento por planilla** del sueldo del trabajador por el gasto incurrido, realizándose la compra de los productos en farmacia con tarjetas de crédito específicas del convenio. En ambos casos, el diferencial entre el costo real del medicamento y la bonificación entregada por la Corporación es el copago que debe asumir el trabajador y es descontado de acuerdo a la forma escogida para hacer efectivo el beneficio¹⁸. La bonificación efectuada es asumida por la empresa como un gasto en salud, que se suma al costo laboral.

Cabe destacar que la elección del modo de pago en farmacia para hacer operar el beneficio, es de libre elección por parte del trabajador.

El macroproceso general del beneficio, se puede observar en la Ilustración 11.

Las modalidades posibles de bonificación son revisadas con mayor detalle a continuación.

Ilustración 11: Macroproceso de beneficio de medicamentos ambulatorios



Fuente: Elaboración propia

7.1 PROCESO DE REEMBOLSO DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS

El proceso que compone este beneficio, comienza con la compra por parte del trabajador de los medicamentos en cualquiera de las tres cadenas de farmacias con las cuales la empresa tiene convenio. Una de las formas de realizar el pago es al contado en la misma farmacia dando paso al proceso de reembolso.

¹⁸ La descripción textual del beneficio de medicamentos puede ser observada en el Anexo 5, y si bien en este aparece que existe una bonificación menor para medicamentos que no sean comprados en las farmacias con convenio, en la práctica no existen compras realizadas de esta forma.

En esta modalidad, el trabajador debe guardar la boleta y la receta médica donde se diagnosticaron los medicamentos a comprar. Luego debe llevar estos documentos a la DRLAP, al encargado de administrar este beneficio y solicitar el reembolso que le corresponde de acuerdo al porcentaje de bonificación que otorga la empresa. Estos porcentajes se encuentran estipulados en los convenios colectivos de los estamentos Rol A y B.

Para poder ingresar el reembolso en el sistema SAP y que la devolución del dinero gastado por el trabajador (correspondiente a la bonificación que entrega la Corporación) se haga efectiva, el encargado de la DRLAP una vez que recibe la documentación, debe revisar presencialmente que se cumpla con los siguientes requisitos:

- 1) El medicamento que se encuentra en la boleta debe estar recetado de forma explícita en la receta entregada por el médico o este debe contener los mismos principios activos, en caso de haber realizado la compra de algún medicamento genérico.
- 2) El medicamento debe ser categorizado como curativo¹⁹ de enfermedad y no preventivo²⁰ de la misma.

La categorización de los medicamentos en curativos y preventivos, se realiza en base a la experiencia del encargado de realizar los reembolsos, no existiendo una base de datos que especifique la distinción por cada medicamento.

Los medicamentos que históricamente se han bonificado en la Corporación se han ido traspasando de responsable en responsable de forma verbal.

Una vez verificado que se cumplen las condiciones, el encargado procede a cargar la información de los montos correspondientes al sistema SAP y a tramitar el reembolso al trabajador. Luego el Centro de Cuentas por Pagar (que depende del área de Contraloría) realiza el pago que puede ser en efectivo, a través de una caja al interior de la Corporación, o vía transferencia bancaria en la cuenta corriente del trabajador.

Este proceso, por parte del encargado, toma un tiempo de aproximadamente 9 minutos. En este 5 de ellos son utilizados en realizar la evaluación del cumplimiento de los requisitos mencionados precedentemente y 4 minutos en subir la información por cada reembolso al sistema SAP y enviar la solicitud para el pago al trabajador.

Si las condiciones necesarias para realizar el reembolso no se cumplen, el encargado informa al trabajador que no procede cargar en el sistema la información para el reembolso, y si el trabajador lo desea, puede apelar a esta decisión pidiendo una hora al médico contralor de la Corporación. Este último revisará la situación y en caso de proceder, enviará una nota adjuntando los respaldos de la receta y boleta de compra, al encargado de la DRLAP para que se vuelva a solicitar el reembolso por el monto correspondiente.

El indicador que mide la efectividad de este proceso es la **cantidad de reembolsos realizados a tiempo** al trabajador, donde la meta, en el caso de los pagos en efectivo, es el día hábil siguiente a

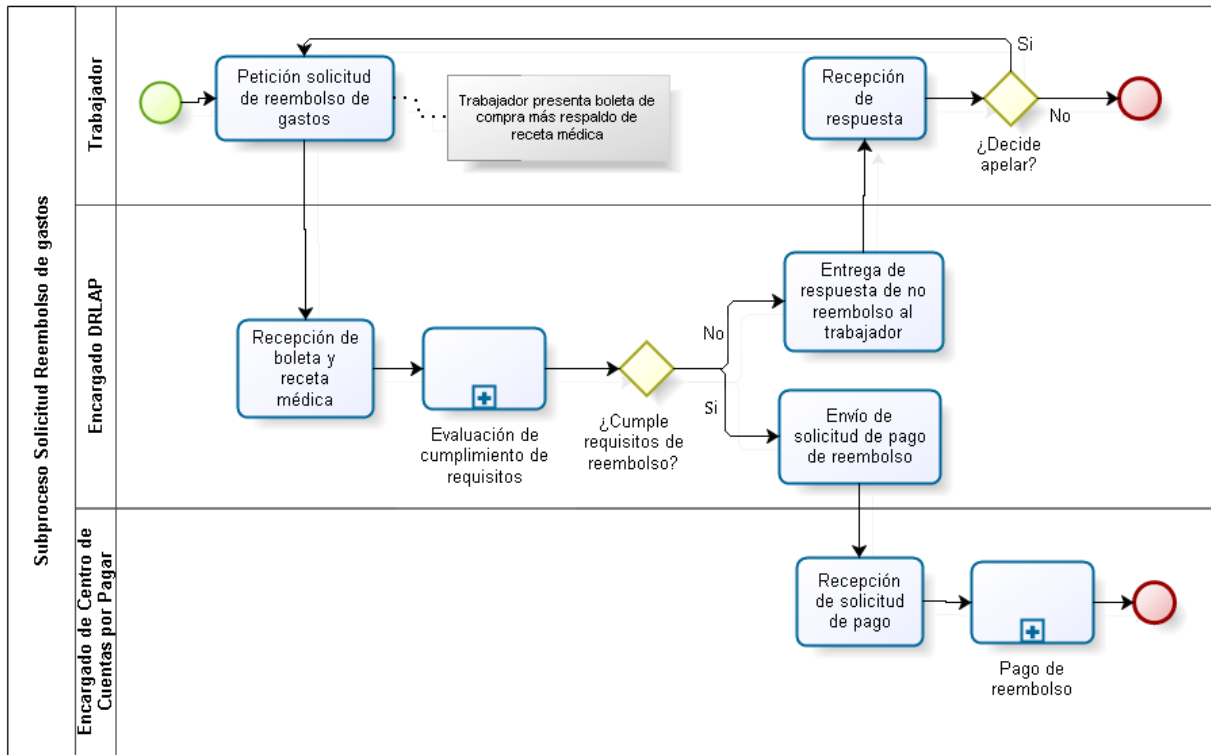
¹⁹ Un medicamento es curativo, si el trabajador se encuentra con alguna enfermedad diagnosticada antes de que el medicamento sea recetado y lo compra para mejorarse de su enfermedad.

²⁰ Un medicamento es preventivo, si el trabajador no tiene una enfermedad diagnosticada, pero para prevenir de que ésta se presente, compra el medicamento.

la recepción de la información por parte del encargado de la DRLAP, y en el caso de transferencia bancaria, 5 días hábiles después de la carga en el sistema. El porcentaje de cumplimiento de este indicador para el año 2014 fue de 100%.

El proceso de reembolso de medicamentos ambulatorios puede ser revisado en la Ilustración 12:

Ilustración 12: Subproceso de reembolso de gastos de medicamentos ambulatorios



Fuente: Elaboración propia

7.2 PROCESO DE DESCUENTOS POR PLANILLA DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS

Si la forma de pago utilizada por el trabajador para la compra de los productos recetados es mediante **tarjeta de crédito del convenio**, la farmacia para vender los medicamentos debe retener la receta y operar la tarjeta de crédito. En esta modalidad se genera un cobro directo a la Corporación el cual es cargado en una base de datos de la farmacia, donde la boleta generada por la compra queda retenida por ésta y se entrega una copia al trabajador como respaldo.

A final de cada mes, la farmacia envía su base de datos junto con los respaldos en formato físico (boleta y receta médica) al encargado del área de Contraloría de la Corporación para revisión, cobro del copago que le corresponde al trabajador (diferencia entre la bonificación de la empresa y el costo real del medicamento) y el pago correspondiente de los medicamentos a las farmacias en convenio.

La revisión que hace el encargado para ver si efectivamente se hace la bonificación de los gastos en farmacia corresponde a:

- 1) Revisar que los medicamentos de las boletas físicas de respaldo contengan la misma cantidad y monto que aparece en la base de datos enviada por cada farmacia.
- 2) Revisar que todos los medicamentos de la base de datos, estén recetados de forma explícita en las recetas entregadas por los médicos o que contengan los mismos principios activos de ese, en caso de haber realizado la compra de algún medicamento genérico.
- 3) Categorizar los medicamentos como curativos o preventivos de enfermedad.

Si alguno de los primeros dos criterios no se cumple, las transacciones son removidas de la base de datos y el encargado envía por correo electrónico a la farmacia que corresponda, la información o documentos faltantes, para que en el siguiente mes estos sean incluidos y puedan ser pagados a la farmacia y cobrado su copago al trabajador.

Para la categorización preventiva, los medicamentos se indexan en la base de datos con el código 900000 y son cobrados íntegramente al trabajador vía planilla de sueldo.

Para la categorización curativa, los medicamentos se indexan en la base de datos con el código 900005 para hacer la bonificación del 90% del monto real del medicamento, y el trabajador solo realiza el copago del 10% restante vía descuento en su planilla de sueldo mensual.

Cabe destacar que las revisiones e indexaciones antes mencionadas se realizan de forma manual.

Siguiendo con el proceso, el encargado consolida la información en un archivo Excel²¹ y la carga en el sistema SAP, para que se ejecute la codificación necesaria y asigne en el sistema el monto a descontar por cada trabajador. Luego, esta información es enviada al encargado de la DRLAP para que ejecute una revisión general de la información.

En esta revisión, el encargado de la DRLAP comprueba que los montos cobrados sean similares en promedio a los que históricamente se han presentado en meses y años anteriores, que todos los medicamentos se encuentren indexados y que algunos trabajadores a los cuales se les dio medicamentos a permanencia y no estén considerados como curativos, sean de igual forma bonificados (excepciones en el sistema). Por ejemplo, un trabajador que presente una enfermedad a la piel para cuyo tratamiento se le receta el uso de protector solar, pero como este producto es considerado preventivo y no curativo no se hace la bonificación, situación que debe ser corregida mes a mes por el encargado que conoce la situación.

Si se encuentran inconsistencias en esta revisión, se corrigen los errores de forma manual en el sistema SAP y se le informa de los cambios realizados al encargado de Contraloría. Si no hay inconsistencias, se espera hasta el día 10 de cada mes o día hábil anterior, para realiza el cierre general de gastos médicos.

Aquí, el encargado debe obtener desde SAP un reporte del total de gastos de salud del sistema tradicional, al que se denomina Informe de Movimiento de Gastos Médicos²². En este informe los montos que corresponde descontar al trabajador por farmacia, se suman a los demás descuentos a realizar por otras prestaciones médicas del mes (revisadas en el capítulo 6.5).

²¹ Un extracto del archivo de Gastos de Farmacia, puede ser revisado en el Anexo 6.

²² Un extracto del archivo Informe de Movimiento de Gastos Médicos, puede ser revisado en el Anexo 7.

Una vez extraído el reporte, el encargado revisa nuevamente de forma general que los montos sean consistentes a los históricos de años anteriores y que el archivo no contenga errores, como por ejemplo que no cuadre la suma de la bonificación entregada por la Corporación y el copago del trabajador con el monto real de cada una de las prestaciones.

Si se producen errores en esta etapa, se corrigen manualmente y se suben nuevamente al sistema SAP. Si no hay errores, se envía a todos los trabajadores una copia de sus gastos por conceptos de salud que serán descontados en la planilla de sueldos, dando plazo hasta el día 17 del mes o día hábil anterior para que estos revisen el archivo y también informen, si así lo desean, que el valor a descontar por planilla sea en cuotas mensuales. Si el trabajador tiene algún reclamo por montos que no cuadren, una transacción mal contabilizada, o algún medicamento que él considera que es de tipo curativo, pero fue indexado como preventivo (cobro íntegro al trabajador), informa al encargado de la DRLAP para solucionar el problema.

Una vez que todos los reclamos de los trabajadores son regularizados, se realiza el día 18 del mes una última consolidación de las prestaciones y montos asociados y se envía por correo electrónico un archivo con esta base de datos al encargado de la unidad de egresos (en este caso Remuneraciones), para que él realice los descuentos correspondientes y la información salga finalmente en la planilla de sueldo del trabajador de ese mes.

De esta forma, el proceso de farmacia desde que el trabajador compra el medicamento hasta su descuento efectivo, toma alrededor de 3 meses como mínimo. Un resumen de las fechas en que se realizan las actividades se puede observar en las Tabla 2 y Tabla 3:

Tabla 2: Calendario de fechas involucradas en modalidad de descuentos por planilla

MES 1						
30 Recepción BBDD farmacias	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30 Carga descuentos por planilla SAP				

MES 2						
30	1	2	3	4	5	6
Carga descuentos por planilla			Revisión información cargada			
7	8	9	10	11	12	13
			Envío IMG ²³ a trabajadores			
14	15	16	17	18	19	20
			Cierre reclamo trabajadores	Consolidar y enviar descuentos		
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				
		Trabajador recibe planilla de sueldos				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Resumen de fechas involucradas en modalidad de descuentos por planilla

ACTIVIDAD	DÍA
Recepción BBDD farmacia	30 Mes 1
Carga a SAP gastos farmacia	30 Mes 1
Revisión información cargada	3 Mes 2
Revisión Informe de Movimiento de Gastos Médicos	10 Mes 2
Cierre Reclamo Trabajadores	17 Mes 2
Consolidación y envío de copagos trabajador	18 Mes 2

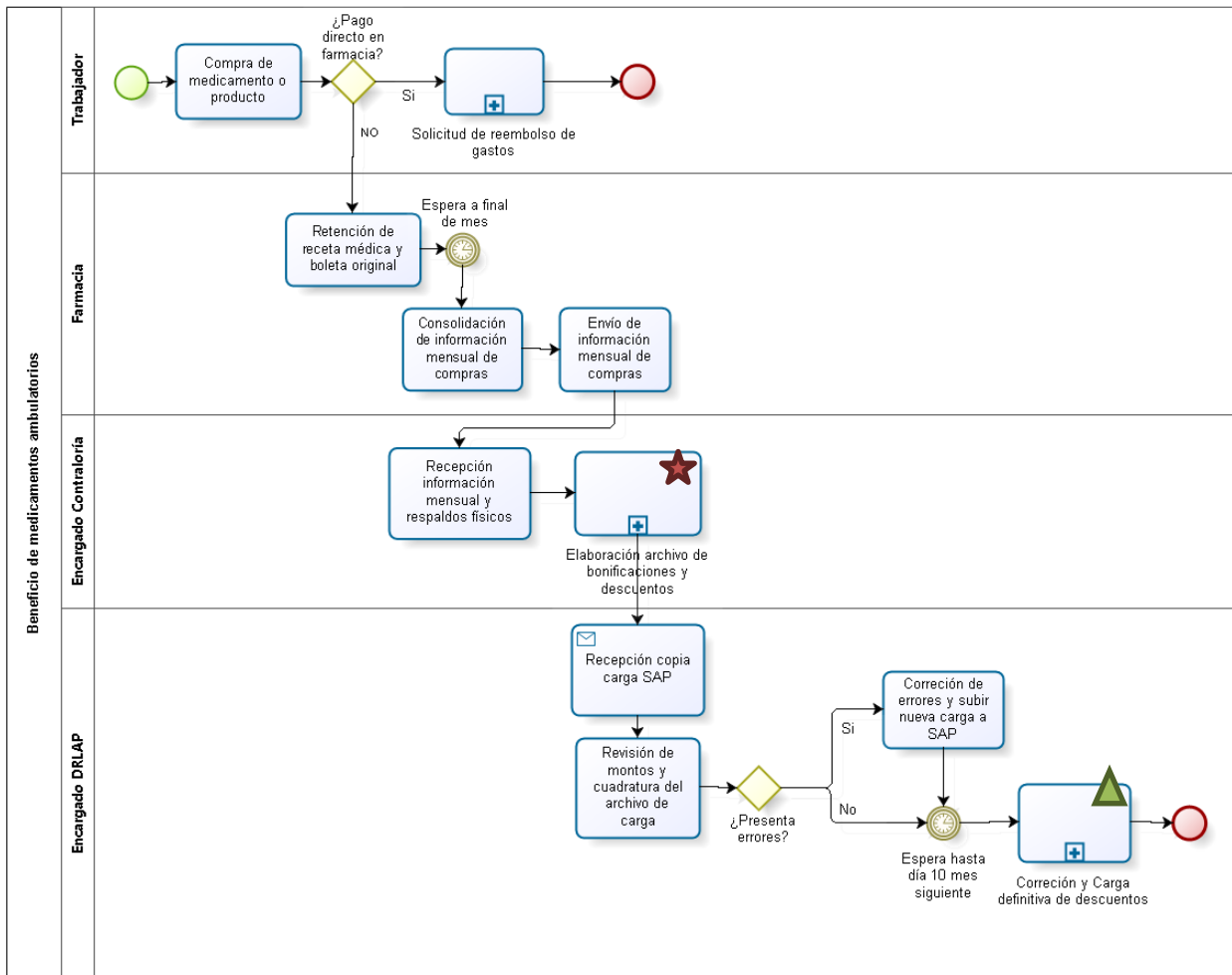
Fuente: Elaboración propia

Para este proceso no existen indicadores que midan: el cumplimiento de los cobros bien realizados, el cumplimiento de plazos para realizar los descuentos al trabajador, los errores de indexación y corroborar que los cobros enviados a Remuneraciones sean los mismos que los descontados al trabajador.

²³ IMG^M: Informe de Movimiento de Gastos Médicos

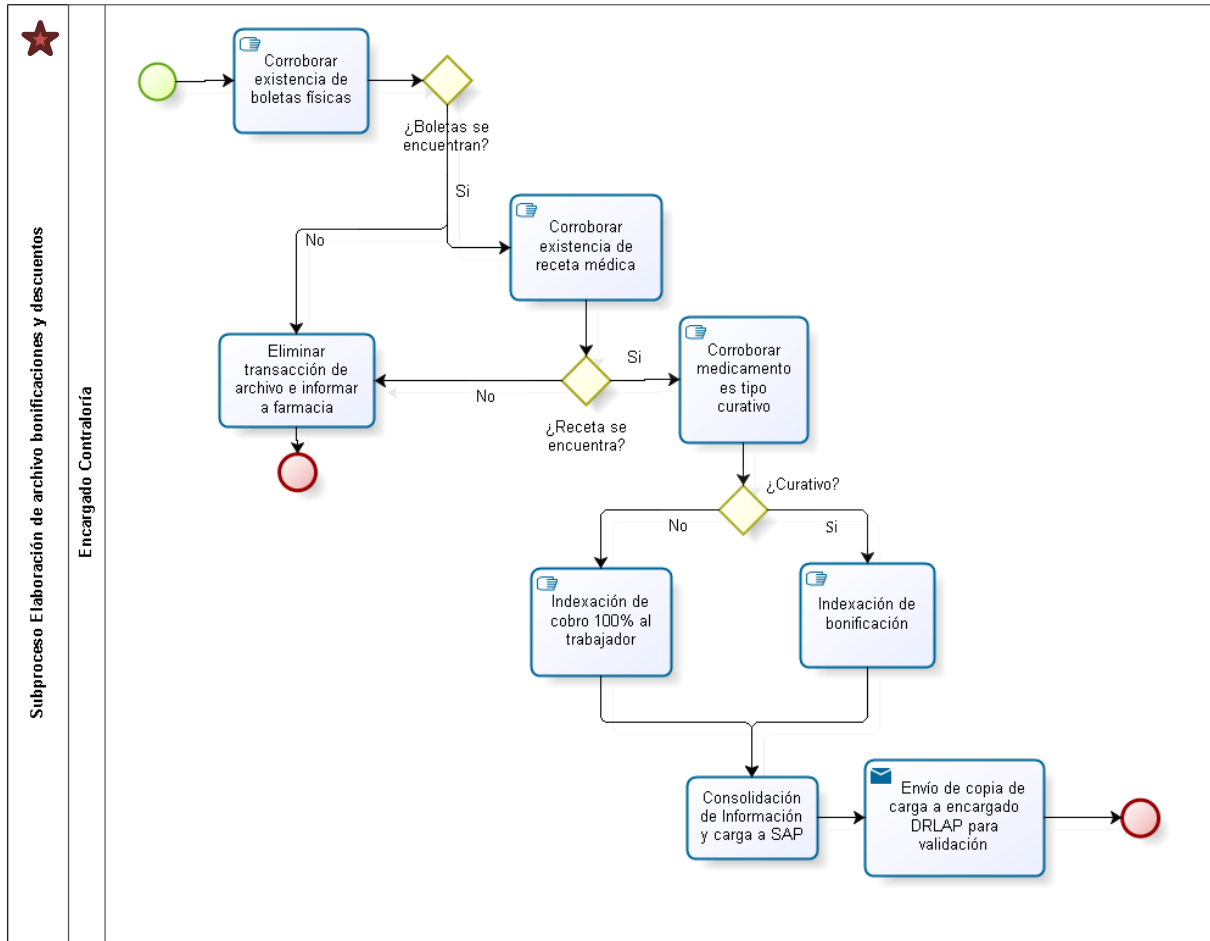
El proceso general de farmacia y sus subprocesos pueden ser observados en la Ilustración 13,14 y 15:

Ilustración 13: Proceso General de Medicamentos Ambulatorios



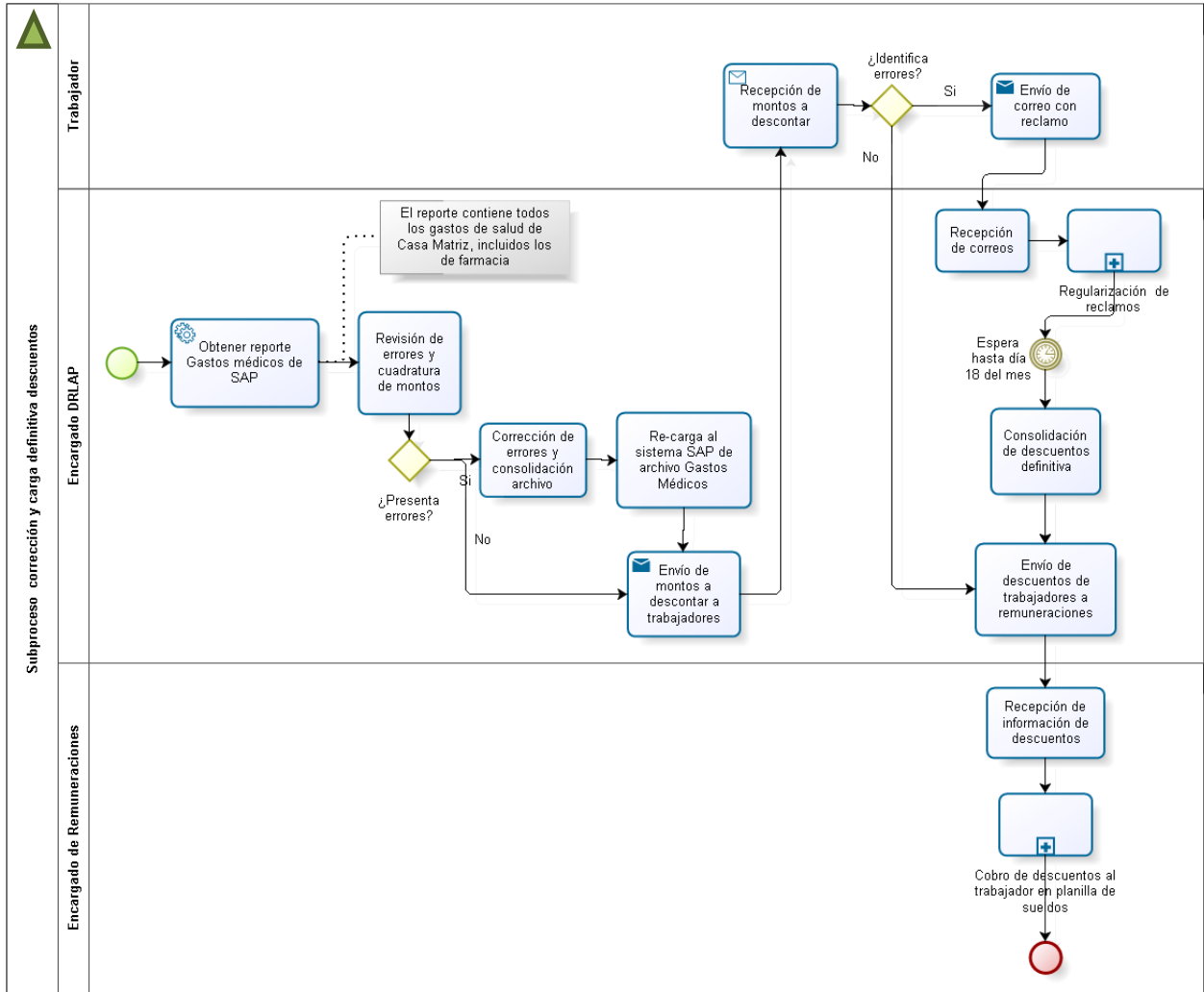
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14: Subproceso de elaboración archivo de bonificaciones y descuentos



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15: Subproceso de corrección y carga definitiva descuentos



Fuente: Elaboración propia

8 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, BENEFICIO DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS

Una vez conocido el proceso del beneficio de medicamentos ambulatorios, es importante realizar una cuantificación de los costos y utilidades que este beneficio representa para la Corporación a fin de dimensionar el problema sobre el que se trabaja.

8.1 ANÁLISIS DE COSTOS Y UTILIZACIONES GENERALES DEL BENEFICIO DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS

A partir de la información facilitada, se obtuvo que en el año 2014 el costo total en que incurrió la empresa por concepto del beneficio de medicamentos ambulatorios fue de \$198.799.737, monto que se subdivide en: \$124.545.541 por bonificaciones de medicamentos (por ambas modalidades, reembolsos y tarjetas de crédito en farmacias con convenio) y \$74.254.196 por costos administrativos, implicando un costo de \$0,59 por \$1 bonificado.

Este costo es superior al costo administrativo de las otras prestaciones que forman parte del Sistema Tradicional de Salud, donde la empresa tiene un costo de \$0,44 por \$1 bonificado.

Se definen como costos administrativos los costos en que incurre la Corporación para la administración y gestión del beneficio, los cuales involucran el pago a los encargados involucrados en los procesos (sueldos) de acuerdo a las HH utilizadas y los costos de mantención que estos conllevan de los equipos, iluminación, materiales, puestos físicos, etc.

De esta forma, en la Tabla 4 se observa el costo promedio mensual para el año 2014 del beneficio y su diferenciación en costos administrativos y por bonificaciones:

Tabla 4: Costo promedio mensual beneficio farmacia

ITEM	MONTO MENSUAL	%
Costos Administrativo	\$ 6.187.850	37%
Costos Bonificación	\$ 10.378.795	63%
Costo Total beneficio medicamentos ambulatorios	\$ 16.566.645	-

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, el 63% del costo total corresponde al monto bonificado de medicamentos y el 37% corresponde al costo administrativo de gestionar este beneficio.

Si se hace la división de estos montos en las dos formas de operar del beneficio, que corresponden a **reembolsos y descuentos por planilla**, se obtiene lo observado en la Tabla 5 y Tabla 6:

Tabla 5: Costo promedio mensual descuentos por planilla

DESCUENTOS POR PLANILLA		
ITEM	MONTO MENSUAL	%
Costo Administrativo	\$ 5.937.971	40%
Costo Bonificación	\$ 8.755.040	60%
Costo Total	\$14.693.012	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Costo promedio mensual reembolsos

REEMBOLSOS		
ITEM	MONTO MENSUAL	%
Costo Administrativo	\$ 249.878	13%
Costo Bonificación	\$1.623.755	87%
Costo Total	\$1.873.633	-

Fuente: Elaboración propia

De las tablas se obtiene que la modalidad **descuento por planilla** tiene un mayor costo total para la Corporación (89% del total) y un mayor costo administrativo (40%), donde este último sobrepasa el rango del 10% a 15% generalmente aceptado a nivel empresarial para los costos de administración del objeto a gestionar. La modalidad de **reembolsos** no tiene estos problemas, ya que tienen un costo administrativo del 13% del total de costos de la modalidad.

Si se hace un enfoque en el costo administrativo por transacción²⁴, se tiene que los descuentos por planilla implican \$9.733, mientras que los reembolsos tienen un costo de \$4.635, diferencia que se justifica en las actividades involucradas para cada modalidad y también que los descuentos por planilla tienen errores en su ejecución que aumentan el costo por transacción, no así en los reembolsos para el año 2014. En cuanto a la utilización del beneficio, se observó que la cantidad de trabajadores que ocuparon el beneficio el año 2014 alcanzó un total de 213 personas (154 del Rol A y 59 del Rol B), lo que representa una utilización del 100% de la dotación que pertenece al Sistema Tradicional de salud. El costo promedio mensual para la Corporación fue de \$16.245 per cápita, es decir, \$48.735 por trabajador (monto que incluye los gastos en medicamentos de sus cargas [2 en promedio], a quienes también se les extiende el beneficio).

La distribución del número de trabajadores que ocuparon los beneficios para las dos formas de operar, se registra en la Tabla 7 y Tabla 8. Se observa que la mayor proporción utiliza la modalidad de descuento por planilla con un 89% del total de trabajadores que tiene el beneficio, seguido por los reembolsos, con un 55%. Cabe destacar que las personas que utilizan los reembolsos también hacen uso de los descuentos por planilla, por lo que si se individualizan a los que realizan únicamente reembolsos como forma de obtener el beneficio, se tiene un total de 20 trabajadores (19 de Rol A y 1 de Rol B), los que corresponden al 9% del total.

Para entender la distribución en la que los trabajadores utilizaron las dos modalidades, la empresa promueve el uso del descuento por planilla (usar la tarjeta de crédito de convenio) ya que las farmacias ofrecen un porcentaje de descuento al valor real de los medicamentos que los trabajadores requieran comprar (el porcentaje fluctúa entre un 7% y 10%), reduciendo de esta forma el monto total que la empresa debe pagar a las farmacias por su bonificación. Esta situación no ocurre con los reembolsos ya que los trabajadores sólo pueden hacer uso de estos descuentos exclusivos si pagan con la tarjeta del convenio, lo que se traduce en un mayor costo por bonificación para la empresa.

Además, la modalidad de descuento por planilla tiene el beneficio para el trabajador de dar facilidad de pago en cuotas, las que son definidas por él mismo y evitar el pago de montos muy elevados.

²⁴ Se define como costo de una transacción al costo de realizar el proceso para un medicamento.

Tabla 7: Cantidad de trabajadores que utilizaron modalidad de descuento por planilla

TRABAJADORES QUE UTILIZAN MODALIDAD DESCUENTO POR PLANILLA		
ESTAMENTO	N° TRABAJADORES	% DEL TOTAL QUE TIENE EL BENEFICIO
Rol A	135	85%
Rol B	58	92%
Total Trabajadores	193	89%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Cantidad de trabajadores que utilizaron modalidad de reembolsos

TRABAJADORES QUE UTILIZAN MODALIDAD REEMBOLSOS		
ESTAMENTO	N° TRABAJADORES	% DEL TOTAL QUE TIENE EL BENEFICIO
Rol A	87	55%
Rol B	34	54%
Total Trabajadores	121	55%

Fuente: Elaboración propia

El total de transacciones realizadas en el año 2014 correspondió a 7.965, subdivididas en 647 reembolsos y 7.318 medicamentos bonificados por descuento por planilla, lo que representa un promedio de 664 medicamentos mensuales y una frecuencia promedio de compra de 1 boleta al mes. Información disponible en la Tabla 9 y Tabla 10:

Tabla 9: Detalle transacciones año 2014, descuentos por planilla

DESCUENTOS POR PLANILLA	
ITEM	CIFRA
N° total de medicamentos bonificados año 2014	7.318
N° medicamentos bonificados mensuales	610
N° medicamentos bonificados por persona al mes	3,2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Detalle transacciones año 2014, reembolsos

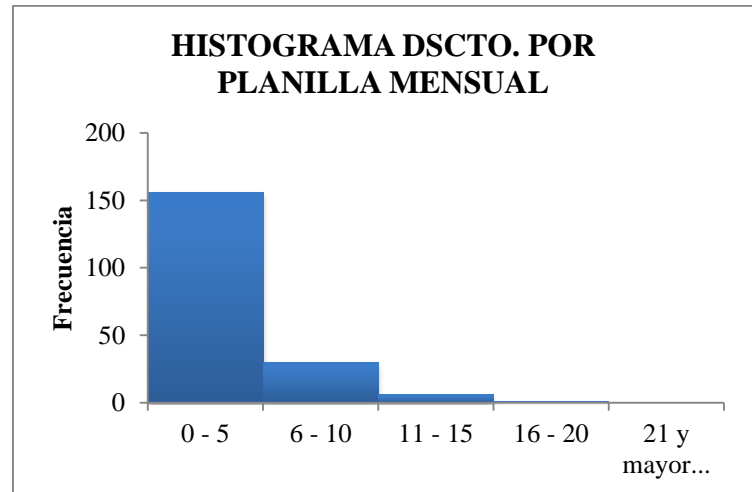
REEMBOLSOS	
ITEM	CIFRA
N° total de medicamentos reembolsados año 2014	647
N° de medicamentos reembolsados mensuales	54
N° reembolsos por persona al mes	0,45

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente para el caso de la vía de descuentos por planilla, se observa una frecuencia mensual por persona de 3,2 medicamentos, y para los reembolsos se observa una frecuencia mensual de 0,5 medicamentos. La distribución e histogramas se pueden revisar en el Gráfico 9 y Gráfico 10.

Gráfico 9: Frecuencia de medicamentos en modalidad descuentos por planilla mensual

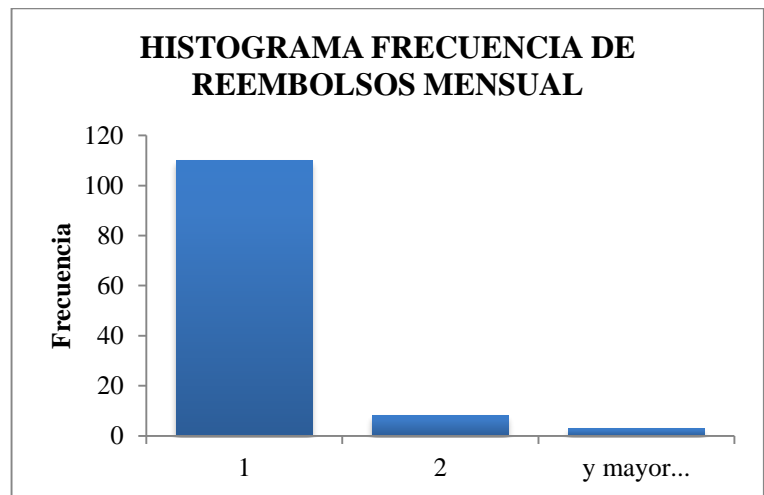
Cantidad de medicamentos por dscptos. por planilla	Frecuencia
0 - 5	156
6 - 10	30
11 - 15	6
16 - 20	1
21 y mayor	0



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Frecuencia de medicamentos reembolsados mensual

Cantidad de medicamentos por reembolsos	Frecuencia
1	110
2	8
3 y mayor	3



Fuente: Elaboración propia

A partir de la información analizada en esta sección, se puede observar una alta utilización del beneficio de medicamentos y costos administrativos superiores al promedio generalmente aceptado a nivel empresarial en su conjunto (donde la modalidad de descuento por planilla toma alta relevancia), por lo cual se realiza un análisis más detallado de los costos administrativos para comprender las causas.

8.2 ANÁLISIS DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL BENEFICIO DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS

Para llevar a cabo la administración y gestión del beneficio existen cuatro encargados dependientes de diferentes áreas de la Corporación.

Los encargados y su función se detallan en la Tabla 11:

Tabla 11: Empleados del proceso: Beneficio de medicamentos ambulatorios

PERSONA	FUNCIÓN	ÁREA
Encargado de Contraloría	Recepciona la información de farmacia, revisa e indexa las bonificaciones que corresponde y consolida.	Contraloría
Encargado de Reembolsos	Revisa que los medicamentos cumplan con las características del beneficio y registra en el sistema el reembolso a realizar.	DRLAP
Encargado de la DRLAP para temas de salud	Controla los descuentos a realizar, lleva a cabo regularizaciones de reclamos del trabajador y envía información para hacer efectivo el descuento.	DRLAP
Médico Contralor	Consultor frente a reclamos del trabajador por medicamentos no bonificados o con discrepante categorización (curativos y preventivos)	Médico Contralor

Fuente: Elaboración propia

Los encargados de Contraloría y de la DRLAP para los temas de salud son los responsables de gestionar mes a mes la modalidad de los descuentos por planilla. Mientras que el encargado de reembolsos se responsabiliza por la modalidad del mismo nombre.

El médico contralor, brinda servicios a ambas modalidades frente a posibles discrepancias entre los encargados y el trabajador en cuanto a la categorización de medicamentos.

A continuación, se muestran los costos administrativos por cada modalidad de entrega del beneficio, considerando las HH ocupadas por cada encargado y los costos que implica para la Corporación.

8.2.1 COSTOS ADMINISTRATIVOS DE REEMBOLSOS DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS

En la Tabla 12, se encuentra la distribución de las HH por actividad que realiza el encargado de gestionar los reembolsos y en la Tabla 13 el costo que tienen dichas actividades. El proceso general del beneficio de reembolso de medicamentos ambulatorios fue descrito con mayor detención en la sección 7.1 y su diagramación se encuentra en la Ilustración 12.

Tabla 12: HH utilizadas por actividad, encargado de reembolsos

ACTIVIDAD	HH POR TRANSACCIÓN	HH MENSUALES GASTADAS
Evaluación cumplimiento de requisitos	0,08	4,49
Solicitud pago reembolso o respuesta trabajador	0,07	3,59
Total HH	0,15	8,09

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Costo por actividad, encargado de reembolsos

ACTIVIDAD	COSTO POR TRANSACCIÓN	COSTO MENSUAL TOTAL
Evaluación cumplimiento de requisitos	\$2.575	\$138.821
Solicitud pago reembolso o respuesta trabajador	\$2.060	\$111.057
Costo Total	\$4.635	\$249.878

Fuente: Elaboración propia

Entonces, para un promedio mensual de 54 reembolsos, la cantidad de HH ocupadas por transacción es de 9 minutos (0,15 horas), lo que representa un promedio mensual de 8,09 horas, obteniendo un costo administrativo para la Corporación de \$249.878, considerando un valor promedio de la HH del encargado de \$30.897. Esto implica para la empresa un costo de \$4.635 por transacción y \$0,15 por \$1 bonificado.

En esta modalidad no se presentaron reclamos o errores de medicamentos mal categorizados para el año 2014, pero si se presenta alguno, la forma de proceder corresponde a la revisión del caso por parte del médico contralor y tomar la resolución de si corresponde o no que el medicamento sea bonificado, utilizando para ello una consulta médica que tiene un valor de \$8.073 para la Corporación. La resolución debe ser devuelta al encargado de reembolsos y realizar nuevamente las actividades enunciadas en la Tabla 14, con un costo de \$12.708 por transacción.

8.2.2 COSTOS ADMINISTRATIVOS DEL DESCUENTO POR PLANILLA

En la Tabla 14, Tabla 15 y Tabla 16, se hace un desglose de las HH ocupadas por cada trabajador en la modalidad de descuento por planilla, sus actividades y costos asociados para la Corporación en el año 2014, las cuales fueron descritas en la sección 7.1 y cuya diagramación se encuentra en la Ilustración 13, Ilustración 14 e Ilustración 15:

Tabla 14: HH por actividad, encargado de contraloría

ACTIVIDAD	HH POR TRANSACCIÓN	HH MENSUALES GASTADAS
Existencia boletas	0,074	45
Existencia recetas	0,074	45
Categorización de medicamento en curativo y preventivo	0,072	44
Indexación	0,066	40
Eliminación transacción del archivo e informar a farmacia	0,001	0,5
Consolidación y carga a SAP	0,008	5
Envío a DRLAP	0,001	0,5
Total HH	0,295	180

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Costo por actividad, encargado de contraloría

ACTIVIDAD	COSTO POR TRANSACCIÓN	COSTO MENSUAL TOTAL
Existencia boletas	\$2.279	\$1.390.358
Existencia recetas	\$2.279	\$1.390.358

ACTIVIDAD	COSTO POR TRANSACCIÓN	COSTO MENSUAL TOTAL
Categorización de medicamento en curativo y preventivo	\$2.228	\$1.359.461
Indexación	\$2.026	\$1.235.874
Eliminación transacción del archivo e informar a farmacia	\$ 25	\$ 15.448
Consolidación y carga a SAP	\$ 253	\$ 154.484
Envío a DRLAP	\$ 25	\$ 15.448
Total HH	\$9.116	\$5.561.431

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: HH por actividad, encargado DRLAP

ACTIVIDAD	HH MENSUALES GASTADAS	COSTO MENSUAL TOTAL
Revisión de montos y cuadratura de archivos	0,5	\$ 15.448
Corrección de errores y re-carga al sistema	0,5	\$ 15.448
Revisión Informe de Movimiento de Gastos Médicos	0,5	\$ 15.448
Corrección de errores y re-carga al sistema	0,5	\$ 15.448
Envío de montos a descontar al trabajador	0,17	\$ 5.149
Regularización de reclamos	5	\$154.484
Consolidación de descuentos definitiva	0,25	\$ 7.724
Envío de descuentos a Remuneraciones	0,25	\$ 7.724
Total HH	7,67	\$236.876

Fuente: Elaboración propia

Al respecto se comenta que la mayor cantidad de HH utilizadas en el proceso se producen por actividades que se realizan de forma manual por el encargado de Contraloría como lo son la revisión, transacción a transacción, de la base de datos que llega desde farmacia contra las boletas y recetas en formato físico para comprobar que todos los medicamentos tengan un respaldo y también la categorización del medicamento en curativo y preventivo y su correspondiente indexación. En estas actividades se utiliza un total de 174 horas de las 180 totales que conforman el mes, implicando un costo de 0,295 HH por transacción (\$9.733 por transacción).

De esta forma, se observa que el encargado de contraloría se encuentra contratado exclusivamente para realizar estas tareas, no teniendo HH disponibles para trabajar en otros procesos que también sean de relevancia para el área.

En relación a las actividades del encargado de la DRLAP se observa que utiliza un promedio mensual de 7,67 HH para este beneficio, lo que significa para la Corporación un costo promedio mensual de \$236.876.

También se puede ver que la mayor cantidad de HH se encuentran focalizadas en la actividad de **regularizar los reclamos** de los trabajadores, los cuales pueden ocurrir por algún monto que no cuadre una transacción mal contabilizada, o algún medicamento que el trabajador considere que es de tipo curativo (por lo que debería tener una bonificación) pero fue indexado como preventivo a juicio del encargado. Esta discrepancia ocurre ya que hay ciertos medicamentos que pueden ser considerados por los encargados como preventivos para algunos trabajadores y curativos para otros, lo que depende exclusivamente del diagnóstico que entregue el médico y que no siempre

viene señalado en la receta médica. Estas discrepancias se califican como errores y por lo tanto requieren de una regularización.

Si se cuantifica esta **cantidad de errores producidos**, donde se realizó el cobro del 100% del medicamento al trabajador pero que en realidad debería ser un costo del 90% adicional por bonificación para la Corporación, se obtiene la Tabla 17.

Tabla 17: Cuantificación de errores producidos por medicamentos mal categorizados

ITEM	MONTO MENSUAL
Costo de medicamentos no bonificados anuales	\$ 2.287.821
Costo de medicamentos no bonificados mensuales	\$ 190.652

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se observa un costo promedio mensual de \$190.652 por bonificaciones no realizadas, los que involucran un promedio de 17,3 errores mensuales, 49 tipos de medicamentos diferentes²⁵ y un costo administrativo de HH producto de los encargados de contraloría, de la DRLAP y del médico contralor de \$367.742 mensuales, \$21.257 por transacción.

Las actividades incluidas en este cálculo se pueden revisar en la Tabla 18. Se considera como costo base el valor por realizar una transacción.

Tabla 18: HH utilizadas por cada encargado debido a errores producidos por medicamentos mal categorizados

EMPLEADO	ACTIVIDAD	COSTO POR TRANSACCIÓN	COSTO MENSUAL TOTAL
Encargado de Contraloría	Categorizar medicamentos en curativos y preventivos	\$2.228	\$38.549
	Indexación de los medicamentos	\$2.026	\$35.044
Encargado de la DRLAP para temas de salud	Regularización de reclamos	\$8.930	\$154.484
Médico Contralor	Revisión del reclamo	\$8.073	\$139.664

Fuente: Elaboración propia

A partir de las tablas se puede observar que hay sobrecostos por administrar y corregir estos errores (\$4.412.904 anuales), por el mal manejo de la información sobre la clasificación de medicamentos en preventivos y curativos lo que genera ineficiencias en el proceso.

De esta forma, el costo administrativo promedio para la Corporación en la modalidad de **descuentos por planilla** es de \$5.937.971 mensuales, \$0,68 por \$1 bonificado. Estos costos se subdividen en las HH utilizadas por los encargados de Contraloría, de la DRLAP y las HH gastadas por el médico contralor en la resolución de los reclamos (estas últimas ascienden a \$139.663²⁶), llegando a una suma de 204,67 horas mensuales.

²⁵ La lista de medicamentos en los cuales hubo errores en su asignación se encuentra en el Anexo 8.

²⁶ El costo del médico se calcula a partir de la utilización de una consulta médica por cada reclamo recibido, con un valor por consulta de \$ 8.073, valores al año 2014.

8.3 ANÁLISIS DEL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Como se ha visto, el proceso de medicamentos ambulatorios involucra en su gestión un total de 4 personas al interior de la Corporación: el encargado de reembolsos, el de contraloría, el de la DRLAP para temas de salud y el médico contralor.

El tener varios empleados involucrados puede generar una pérdida del secreto médico de la enfermedad del paciente (trabajador), y por ende una posible trasgresión a la privacidad de la persona si esta información llega a divulgarse.

Esto ocurre debido a que el tratamiento de la información de las bases de datos provenientes de las farmacias, se hace con información explícita del trabajador, con un identificador propio de la empresa llamado número de SAP, pero que es conocido por la totalidad de los trabajadores. Además, este riesgo se propicia porque en las bases de datos enviadas por las farmacias, viene registrado el nombre del trabajador, su RUT y los medicamentos comprados; información que no tiene un mayor resguardo. Un extracto del archivo manejado puede ser observado en el Anexo 6.

Además, algunos medicamentos son fácilmente atribuibles a ciertas enfermedades, lo que puede generar problemas de discriminación y vulneración de la privacidad e intimidad de la persona si esta información sensible es revelada a otros trabajadores.

Lo mismo sucede con el reembolso de gastos, donde el trabajador acude al encargado con la boleta de compra y receta de los medicamentos, la que puede contener el diagnóstico del paciente. Cabe destacar que esta información la manejan encargados que no pertenecen al área de la salud, lo que podría generar problemas a futuro en alguna de las auditorías que se realicen a la Corporación.

8.4 ANÁLISIS DE TIEMPOS DE COBROS AL TRABAJADOR

Además de cuantificar los costos del beneficio de medicamentos ambulatorios en que incurre la Corporación en sus dos modalidades, resulta relevante considerar la diferencia del tiempo que demora llevar a cabo las modalidades, donde para el caso de reembolsos, el tiempo que demora el trabajador en recibir su dinero es de 1 a 5 días hábiles dependiendo de la forma de pago, y para el caso de descuento por planilla, toma al menos 3 meses en que al trabajador se le cobre su copago. Esto se revisó en el capítulo 7, donde se considera como fecha de inicio del proceso el momento en el que el trabajador realiza la compra en farmacia y como fecha de término el cobro efectivo que se le hace al trabajador mediante su planilla de sueldo.

Para el descuento por planilla, las farmacias tardan 1 mes en entregar las bases de datos y los respaldos de las transacciones ocurridas en el mes. La Corporación tarda 2 meses en llevar el proceso de administración interno, el que involucra las revisiones, categorizaciones, indexaciones y controles respectivos. Desglosando la administración interna, el encargado de Contraloría tarda 30 días en subir la información al sistema, y el encargado de la DRLAP tarda 18 días más en entregar la información consolidada al área de remuneraciones para luego hacer los descuentos y que estos se vean reflejados en la planilla de sueldo del trabajador el último día hábil de ese mes.

Este problema trae como consecuencia una **baja satisfacción** con el beneficio por parte de los trabajadores. Ellos no ven reflejado en forma oportuna los descuentos que se realizarán, generándose confusiones por los cobros a realizar mes a mes, ya que pueden no recordar las compras que hicieron hace 3 meses atrás o cuál fue la bonificación de la empresa sobre el precio

real del medicamento, situación que es recogida a través del juicio experto de un trabajador de la DRLAP fuertemente interiorizado en la gestión de temas de salud y medicamentos.

La baja satisfacción del trabajador puede verse agravada ya que algunos meses, las bases de datos y los respaldos provenientes desde farmacias simplemente no llegan a la Corporación en la fecha acordada o está incompleta²⁷, por lo que se suma a la información que será enviada al mes siguiente. Esto trae como consecuencia para el trabajador un mayor descuento en su planilla de sueldo por transacciones atrasadas, lo que genera aún mayores confusiones y desconfianzas hacia la Corporación.

Si se cuantifica las veces que este problema se produjo en el año 2014, se encuentra que las tres farmacias en convenio realizaron esta acción: dos de ellas la realizaron 2 veces en el año, donde en el mes de junio ninguna entregó la información necesaria.

Estas situaciones se pueden observar en la Tabla 19, el monto mensual corresponde al costo que tiene la Corporación por el pago a cada farmacia del valor real de los productos comprados por los trabajadores.

Tabla 19: Costos por farmacia, año 2014

MES \ FARMACIA	FARMACIA 1	FARMACIA 2	FARMACIA 3	TOTAL GENERAL
ENERO	\$ 199.452	\$ 12.510.682	\$ 2.136.379	\$ 14.846.513
FEBRERO	-	\$ 5.493.026	\$ 2.024.867	\$ 7.517.893
MARZO	\$ 573.736	\$ 4.900.624	\$ 2.082.272	\$ 7.556.632
ABRIL	\$ 742.416	\$ 5.999.644	\$ 1.698.520	\$ 8.440.580
MAYO	\$ 558.111	\$ 12.225.179	\$ 1.743.395	\$ 14.526.685
JUNIO	-	-	-	-
JULIO	\$ 1.499.923	\$ 6.481.249	\$ 3.169.297	\$ 11.150.469
AGOSTO	\$ 1.243.775	\$ 6.861.086	\$ 1.898.582	\$ 10.003.443
SEPTIEMBRE	\$ 627.453	\$ 4.710.018	\$ 1.732.720	\$ 7.070.191
OCTUBRE	\$ 378.979	\$ 5.014.078	\$ 1.586.452	\$ 6.979.509
NOVIEMBRE	\$ 1.002.364	\$ 6.837.794	\$ 1.733.469	\$ 9.573.627
DICIEMBRE	\$ 510.037	\$ 6.577.625	-	\$ 7.087.662
TOTAL POR FARMACIA	\$ 7.336.246	\$ 77.611.005	\$ 19.805.953	\$ 104.753.204

Fuente: Elaboración propia

²⁷ La información incompleta se detecta a partir de las actividades de revisión de las boletas y recetas médicas, donde se observan transacciones en la base de datos que no tienen un respaldo físico. En este caso, son extraídas del documento y se les envía de vuelta a la farmacia y por ende no se descuentan al trabajador ni se pagan a la farmacia hasta que la información venga completa al mes siguiente.

Además, como el trabajador tiene aproximadamente 7 días para enviar su reclamo al encargado de la DRLAP por dudas en los cobros (lo que hace a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos), dentro de estos mismos días el encargado debe enviar una respuesta con la regularización del problema. Esta actividad ocupa un total de 5 HH mensuales para los 17,3 errores en promedio, e involucra las tareas de buscar la categorización de los medicamentos comprados por el trabajador, ir a los respaldos físicos de las boletas y recetas y buscar el origen del problema, el que puede ser: el descuento de dos o más meses juntos, que un medicamento no haya sido bien indexado o que simplemente el trabajador no recuerde qué productos compró.

Cabe destacar que, en el documento enviado al trabajador sobre los descuentos que se le realizarán al término de ese mes, por temas de salud, en el informe “Movimiento de Gastos Médicos”, sólo viene incluido dentro del desglose: la categoría del beneficio de salud a la cual pertenece la transacción, el monto real, monto bonificado y monto de copago, donde en el caso de los medicamentos ambulatorios no especifica los productos comprados; sólo tiene el N° de boleta asociado a la transacción. Esto, es lo que genera confusiones para los trabajadores ya que muchos no guardan por un tiempo tan largo las copias de las boletas, y por lo tanto no saben qué productos compraron y cuándo lo compraron. Un ejemplo de esto puede ser visto en el Anexo 9.

8.5 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A partir del análisis realizado en este capítulo se puede observar un conjunto de problemas que afectan a la Corporación en relación al beneficio de medicamentos ambulatorios. El primero de ellos es el elevado costo de administración que tiene el beneficio frente a su costo total, el cual supera el rango promedio del 10% al 15% considerado a nivel empresarial como costo administrativo razonable del objeto que se gestiona, representando ambas modalidades un 37% del total de costos

Desglosando por modalidad, se observa que el costo administrativo de los reembolsos es de \$0,15 por \$1 bonificado, mientras que el descuento por planilla es de \$0,68 por \$1 bonificado. De esta forma, la gestión del reembolso es mucho más conveniente para la Corporación que el descuento por planilla, pero hay factores asociados al costo de las bonificaciones por ambas modalidades que presentan diferencias (el descuento por planilla tiene un porcentaje de descuento sobre el valor de los medicamentos que no tiene la modalidad de reembolsos) y fomentaría el uso de la alternativa más cara.

Se recuerda que también, que el descuento por planilla entrega la posibilidad al trabajador de realizar su copago en cuotas, lo que también fomenta su mayor uso.

Luego, en la modalidad de descuentos por planilla se observa una sobreutilización de HH en el proceso, debido tanto a la excesiva realización de actividades manuales como a la regularización de errores que no debiesen cometerse. Esto último producto de la falta de estandarización de los criterios de categorización de medicamentos en preventivos y curativos, ya que se realiza a partir de información no consolidada, transferida de empleado en empleado a cargo del proceso y a la conformación de variadas excepciones en ciertos medicamentos que impiden la automatización.

También se observan problemas con el tratamiento de las bases de datos de los medicamentos, las que vienen con información confidencial de los trabajadores, y si esta se divulga podría producir la vulneración del secreto médico del paciente, discriminaciones y posibles problemas de tipo legal a la Corporación.

Por último, la gran cantidad de tiempo que demora el hacer efectivo el cobro al trabajador por los medicamentos comprados, genera una baja satisfacción con el beneficio. La tardanza en la obtención de este genera reclamos por confusión de los montos que les son cobrados, se pierde la confianza y se produce un aumento de la cantidad HH utilizadas en el proceso por los encargados de regularizar las situaciones de discrepancia o erróneas.

Con el rediseño, se espera entregar recomendaciones a estos problemas con la finalidad de automatizar una mayor cantidad de actividades del proceso, reducir las HH utilizadas por algunos encargados, disminuir costos administrativos involucrados y de esta forma lograr mejorar la eficiencia de los procesos en la Corporación y la satisfacción del trabajador con el beneficio obtenido.

9 REDISEÑO DEL PROCESO DE BENEFICIO DE FARMACIA AMBULATORIA

A partir del análisis realizado al proceso del beneficio de medicamentos ambulatorios en cuanto a los costos, las HH utilizadas en su administración, la utilización y frecuencia de uso por parte de los trabajadores; se obtuvo que la principal problemática se encuentra en el **costo administrativo**. En consecuencia, a continuación se presentan las recomendaciones generadas en relación a este tema y los impactos producidos.

9.1 REEMBOLSOS DE MEDICAMENTOS

Como se observó en el capítulo 8, la modalidad de reembolsos representa para la empresa un 11% del total de costos del beneficio. La administración que realiza el encargado de reembolsos que forma parte de la DRLAP, se lleva un 13% del costo total de la modalidad, implicando un gasto de \$0,15 por \$1 bonificado, traduciéndose en la modalidad más económica en aspectos administrativos.

Sin embargo, aunque los costos administrativos sean menores, no resulta conveniente que todas las transacciones se realicen por esta única modalidad ya que los costos totales para la Corporación aumentan, situación evidenciada por el siguiente ejercicio donde se trasladan todas las transacciones hacia la modalidad de reembolsos:

CAMBIO DE TRANSACCIONES DE DESCUENTO POR PLANILLA A REEMBOLSOS

Si se calculan los costos esperados para las transacciones que se ejecutaban vía descuento por planilla que ahora se ejecutarán vía reembolsos, se obtiene una **disminución del costo administrativo** de un 46% del valor original (\$2.733.984 mensual), considerando la misma cantidad de errores promedios al mes de la situación inicial, obteniendo una disminución en el costo por transacción desde \$9.733 a \$4.635.

Por otro lado, habría un **aumento en los montos a bonificar** ya que el porcentaje de descuento que otorgan las farmacias (7% a 10%) por hacer uso de la modalidad de descuento pos planilla no se puede hacer efectivo en la modalidad de reembolsos.

Al considerar la cota inferior y superior del rango de descuento, se obtiene el aumento del gasto en bonificación como se observa en la Tabla 20.

Tabla 20: Costos por cambio de modalidad de descuento por planilla a reembolsos

ITEM	SITUACIÓN INICIAL	SITUACIÓN FINAL 1 (reembolso, con 7% descuento farmacia)	SITUACIÓN FINAL 2 (reembolso, con 10% descuento farmacia)
Costo Administrativo	\$ 5.937.971	\$ 3.203.987	\$ 3.203.987
Costo Bonificación	\$ 8.756.723	\$ 9.369.694	\$ 9.632.395
Costo Total	\$ 14.694.694	\$ 12.573.681	\$ 12.836.383

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, el costo total para la Corporación de **esta sección** sigue siendo más bajo que con la modalidad de descuentos por planilla, implicando una baja desde \$0,68 a \$0,34 por \$1 bonificado.

INCLUSIÓN DE COSTOS DE REEMBOLSOS YA EXISTENTES A LA NUEVA SITUACIÓN

Si a continuación se consideran las transacciones que ya se realizaban por reembolsos y se ve el costo total del beneficio de medicamentos de manera global, tomando el caso optimista de que los descuentos del año fueron solo del 7%, se tiene una baja en el costo administrativo del 44% del costo inicial (\$2.733.984), implicando una baja desde \$0,59 a \$0,28 por \$1 bonificado, pero los **costos totales aumentan**, debido al alza del gasto en bonificaciones que debe ser asumido por la empresa en esta nueva situación.

Los valores pueden ser revisados en la Tabla 21.

Tabla 21: Costos globales beneficio medicamentos, si solo se hacen reembolsos

ITEM	SITUACIÓN INICIAL	SITUACIÓN FINAL
Costo Administrativo	\$ 6.187.850	\$ 3.453.866
Descuentos por planilla	\$ 5.937.971	-
Reembolsos	\$ 249.878	\$ 3.453.866
Costo Bonificación	\$ 10.380.478	\$ 14.197.436
Costo Total	\$ 16.568.328	\$ 17.651.301

Fuente: Elaboración propia

A partir de este ejercicio se puede ver que, en términos agregados, los reembolsos no son convenientes para la empresa, ya que si bien se disminuyen los costos administrativos del beneficio, hay un costo adicional en las bonificaciones que en suma, no entregan un ahorro real.

9.1.1 PROPUESTAS

A partir de esta información, una recomendación a realizar es **eliminar la modalidad de reembolsos como forma de hacer efectivo el beneficio**. De esta forma, la única modalidad existente para realizar todas las transacciones sería el uso de las tarjetas de crédito con las farmacias en convenio y el cobro al trabajador de la diferencia entre lo bonificado por la empresa y el costo real del medicamento sería mediante el descuento por planilla.

El efecto de esta recomendación tendría bajas consecuencias negativas hacia los trabajadores, ya que como se menciona anteriormente, solo 27 personas en el año 2014 utilizaron exclusivamente

esta modalidad para hacer efectiva la bonificación, lo que representa un porcentaje poco significativo del universo total de trabajadores con el beneficio.

Además, dada la información proporcionada por la empresa, las personas hacen uso de esta modalidad cuando no han retirado la tarjeta, está desactualizada, olvidan llevarla consigo al momento de la compra o tienen recetados muchos medicamentos donde alguno de ellos que no se encuentra en stock en la farmacia²⁸. Esto hace que el trabajador realice el pago al contado para quedarse con la receta y buscar el medicamento faltante en otra sucursal o farmacia, situación que puede ser modificada a futuro a partir de conversaciones entre farmacias y la Corporación para desarrollar nuevos sistemas que se hagan cargo de este problema.

Lo que sí podría afectar, es el tiempo en que el trabajador recibiría el cobro por sus compras, el que para los reembolsos van de 1 a 5 días hábiles, mientras que en los descuentos por planilla es de al menos 3 meses desde realizada la compra en la situación actual.

9.1.2 MEJORAS ESPERADAS

La propuesta trae como consecuencia una disminución de los costos por medicamentos bonificados, ya que al pasar de reembolsos a la modalidad de descuento por planilla, la farmacia hace un porcentaje de descuento del 7% al 10% sobre los valores reales de los medicamentos.

Sin embargo, esta propuesta por sí sola no representa un ahorro de costos globales para la Corporación, ya que los costos administrativos por transacción del descuento por planilla son superiores al de reembolsos (\$9.733 y \$4.635 respectivamente), lo que produce un aumento del 0,67% el costo total del beneficio de medicamentos ambulatorios.

Por lo tanto, esta propuesta debe ser complementada con una segunda que vaya enfocada en la disminución de los costos administrativos de la modalidad de descuentos por planilla, para que exista un ahorro significativo.

9.2 DESCUENTOS POR PLANILLA DE MEDICAMENTOS

Como se revisó en la sección 7.2, la modalidad de descuentos por planilla posee una gran cantidad de actividades realizadas de forma manual por parte del encargado de Contraloría. Estas actividades se muestran en la Tabla 22 con su respectiva cantidad de HH utilizadas:

Tabla 22: Actividades manuales del encargado Contraloría

ACTIVIDAD	HH MENSUALES GASTADAS
Revisar que los medicamentos de las boletas físicas de respaldo contengan la misma cantidad y monto que aparece en la base de datos enviada por cada farmacia	45
Revisar que todos los medicamentos de la base de datos, estén recetados de forma explícita en las recetas entregadas por los médicos o que contengan los mismos principios activos de aquel, en caso de haber realizado la compra de algún medicamento genérico	45

²⁸ Recordar que la farmacia retiene la receta cuando el trabajador decide comprar con tarjeta de crédito del convenio.

Categorizar los medicamentos como curativos o preventivos de enfermedad	44
Indexar los medicamentos con el código que corresponda	40
Total HH	174

Fuente: Elaboración propia

Así, aproximadamente el 97% de las HH disponibles al mes por el encargado se ocupan en dichas actividades, por lo que se hace relevante la búsqueda de mejoras.

Cabe destacar que las actividades de revisión de boletas físicas y recetas médicas originales no pueden ser modificadas dentro del proceso. Es necesario llevar el control al interior de la empresa de la información enviada desde las farmacias, comprobar su veracidad, esto es, que no se estén generando cobros adicionales a la Corporación por medicamentos no recetados o no comprados por los trabajadores. Para ello la única forma factible de revisión es la vía manual, por lo que se considera la mantención de estas actividades dentro del rediseño.

9.2.1 ACTIVIDADES DE CATEGORIZACIÓN E INDEXACIÓN DE MEDICAMENTOS AMBULATORIOS

En relación a las actividades de categorización de medicamentos en curativos y preventivos y la indexación de estos en los códigos reconocidos por el sistema, se plantea una serie de recomendaciones descritas a continuación.

9.2.1.1 PROPUESTAS

Para lograr una mayor automatización de las actividades de categorización de medicamentos e indexación, se considera como propuesta de solución la creación de un archivo Excel automatizado que clasifique medicamentos de acuerdo a si corresponde o no bonificación y que levante alertas de excepción para casos a analizar que superen ciertos criterios considerados. La forma en que se llevaría el proceso es la siguiente:

Una vez que las bases de datos y los respaldos físicos de las farmacias lleguen a la empresa, el encargado de contraloría realizará la revisión de los medicamentos indicados en las boletas físicas de respaldo. Se asegurará que los respaldos físicos contengan la misma cantidad y monto que aparece en la base de datos enviada por cada farmacia y que todos los medicamentos de la base de datos estén recetados de forma explícita en las recetas entregadas por los médicos o que contengan los mismos principios activos que los recetados por el profesional, en caso de haber realizado la compra de algún medicamento genérico.

Si se generan problemas por falta de información o discordancia en los datos, las transacciones serán aisladas y retiradas del archivo, siendo devueltas a la farmacia que corresponda para solucionar los problemas suscitados. Estos vendrán resueltos en el siguiente mes.

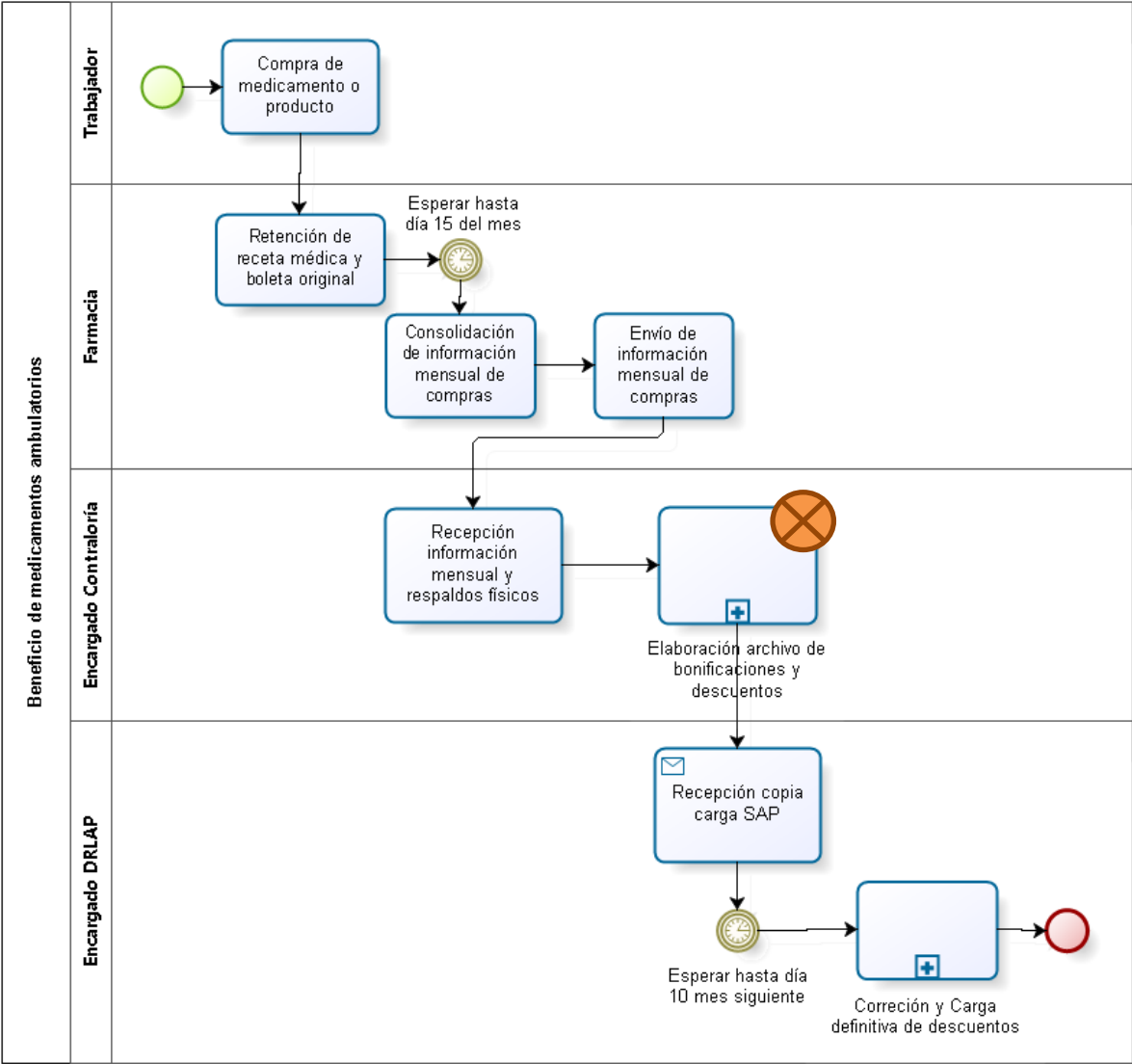
Una vez realizada estas revisiones, el encargado utilizará el sistema automatizado de Excel propuesto para que se analicen los medicamentos de la base de datos e identifiquen los casos críticos en los cuales realizar un análisis de manera más exhaustiva por posibles errores, para posteriormente decidir la indexación que corresponda. Este análisis de casos críticos se ejecutará de forma manual.

Luego de que el encargado de contraloría haya revisado los casos críticos y decidida la indexación, la información se consolida y se sube al sistema SAP y se envía una copia al encargado de la DRLAP como respaldo. Posteriormente, el encargado esperará hasta la fecha en que se realizan las revisiones finales del Informe de Movimiento de Gastos Médicos descargado desde SAP para: identificar posibles errores, realizar correcciones y enviar a los trabajadores la copia de los gastos que serán cargados a su planilla de sueldo en ese mes para revisión de conformidad y realización de reclamos en su caso, en un plazo de 7 días aproximadamente.

Dentro del plazo para los reclamos, se mantiene como fecha límite el día 17 del mes o día hábil anterior de acuerdo al proceso original. El encargado de la DRLAP regulariza los posibles errores ocasionados, y el día 18 del mes, consolida la información de descuentos de forma definitiva y la entrega al área de Remuneraciones para que el último día hábil del mes aparezca en la planilla de sueldo del trabajador.

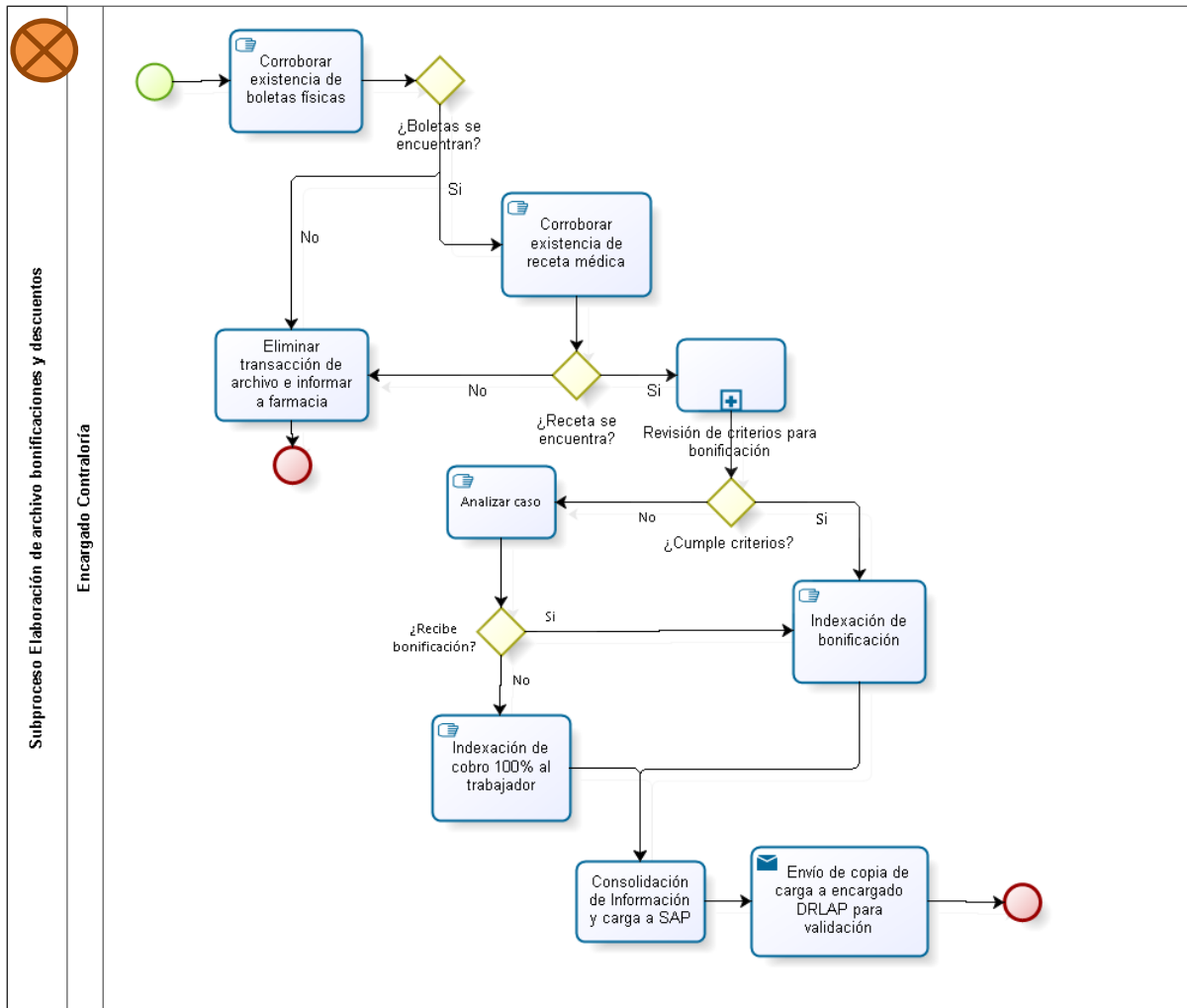
El flujograma del rediseño descrito se puede revisar en la Ilustración 16 e Ilustración 17:

Ilustración 16: Rediseño descuento por planilla



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17: Rediseño subproceso elaboración de archivo de bonificaciones y descuentos



Fuente: Elaboración propia

Con este rediseño del proceso, el tiempo transcurrido entre la compra del medicamento y el cobro efectivo del copago es de 2 meses, lo que reduce el promedio inicial de tiempo del proceso interno en 1 mes. El resumen de las fechas involucradas se encuentra en la Tabla 23.

Tabla 23: Calendario propuesto de fechas involucradas en modalidad de descuentos por planilla

MES 1						
30 Recepción BBDD farmacias	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13 Carga descuentos por planilla SAP Envío IGM a trabajadores
14	15	16	17 Cierre reclamo trabajadores	18 Consolidación y envío de descuentos	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30 Trabajador recibe planilla de sueldos				

Fuente: Elaboración propia

Además, a partir del capítulo de análisis de la situación actual se identificó otro problema, las farmacias no enviaban todos los meses las bases de datos de las transacciones ocurridas en el mes. Por esto se recomienda establecer reuniones con cada una de las farmacias, a fin de generar compromisos reglados acerca de las responsabilidades de las partes y procurar el cumplimiento de las fechas de entrega de las bases de datos solicitadas, asegurando el plazo en 1 mes.

9.2.1.1.1 CRITERIOS DE EXCEPCIÓN DEL SISTEMA

Dentro del sistema que se propone para la revisión, categorización e indexación de los medicamentos, se proponen los siguientes criterios para operar:

- 1) El sistema debe poseer una base de datos actualizable con los productos que no han generado errores históricamente en la categorización de preventivos o curativos, como por ejemplo los productos de belleza, artículos de aseo, y cualquiera que no sea considerado de medicina curativa y por ende no les corresponde bonificación, siendo cobrados en un 100% al trabajador.

Para poder realizar la base de datos, se necesita de un análisis de información histórica de años anteriores de los productos que no han sido bonificados en ningún caso, el cual, para el año 2014 se encuentra disponible en el Anexo 10. Adicionalmente año a año la base debe

ser actualizada con nuevos productos que pueden ser incluidos o eliminados de la lista en base a los errores identificados.

Para los productos que no se encuentren dentro de esta lista, el sistema debe bonificar el medicamento e indexarlo con el código 900005.

- 2) Luego de realizado este primer filtro, el sistema debe proceder a identificar dentro del archivo las transacciones que superen el **gasto promedio por persona mensual**, valor que para el año 2014 fue de \$48.727, y dejarlo como caso de análisis manual para verificar si corresponde la bonificación.

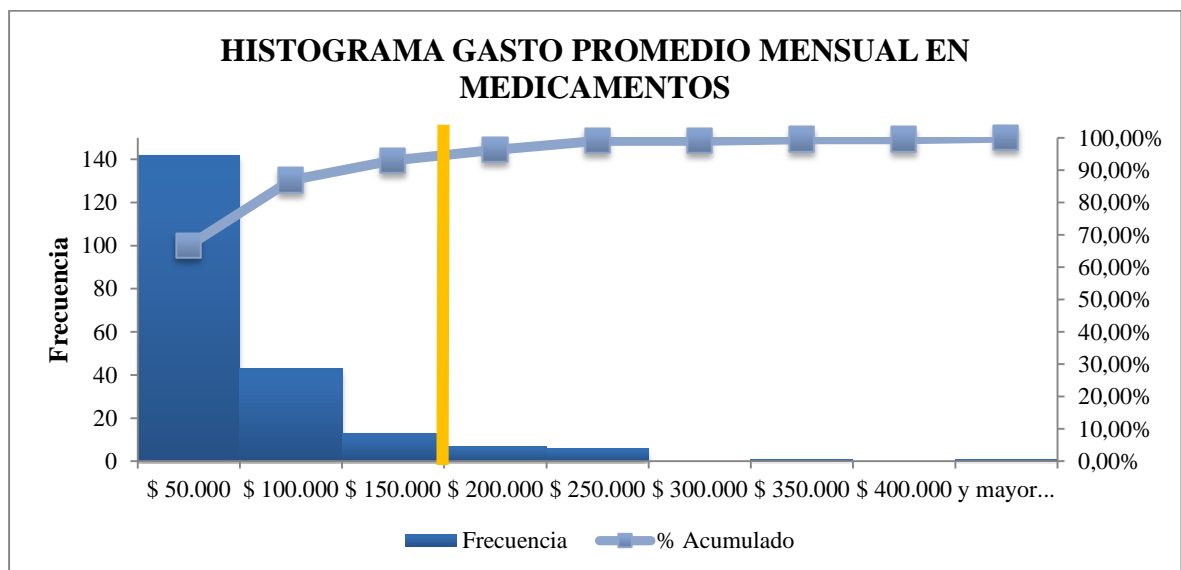
El punto de alerta escogido para realizar el análisis se genera al superar **tres veces** el gasto promedio por trabajador, el cual para el año 2014 fue por un monto de \$150.000.

Si este análisis se hubiese realizado, para el año 2014 se habrían identificado un total de 28 transacciones a revisar, lo que corresponde al 13,15% del total de transacciones promedio mensuales.

Se escoge este criterio de análisis por ser un posible comportamiento anómalo de compra, ya que se encuentra fuera del comportamiento promedio de los trabajadores, y además por reducir la cantidad de revisiones manuales a menos de un 20% del total de transacciones. De esta forma se tiene un ahorro de HH, las que se traducen en ahorro de costos administrativos.

En el Gráfico 11 y Tabla 24 siguientes, se encuentra un histograma con la frecuencia promedio de gasto mensual por trabajador de acuerdo a las clases consideradas, junto con el porcentaje acumulado del total de transacciones, donde se marca con una línea amarilla el criterio límite aceptado dentro del sistema.

Gráfico 11: Histograma de gasto promedio en medicamentos mensuales por trabajador



Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Frecuencia de gasto promedio mensual en medicamentos por trabajador

INTERVALO DE GASTO PROMEDIO MENSUAL EN MEDICAMENTOS	FRECUENCIA	% ACUMULADO
\$ 0 - \$ 50.000	142	66,67%
\$ 50.001 - \$100.000	43	86,85%
\$100.001 - \$150.000	13	92,96%
\$150.001 - \$200.000	7	96,24%
\$200.001 - \$250.000	6	99,06%
\$250.001 - \$300.000	0	99,06%
\$300.001 - \$350.000	1	99,53%
\$350.001 - \$400.000	0	99,53%
\$400.001 y mayor...	1	100,00%

Fuente: Elaboración propia

- 3) Una vez realizado el segundo filtro, el sistema debe proceder a identificar dentro del archivo las transacciones que superen la **cantidad promedio de medicamentos mensuales por trabajador**, cifra que para el año 2014 alcanzó un promedio de 3,1, y dejarlas como caso de análisis manual.

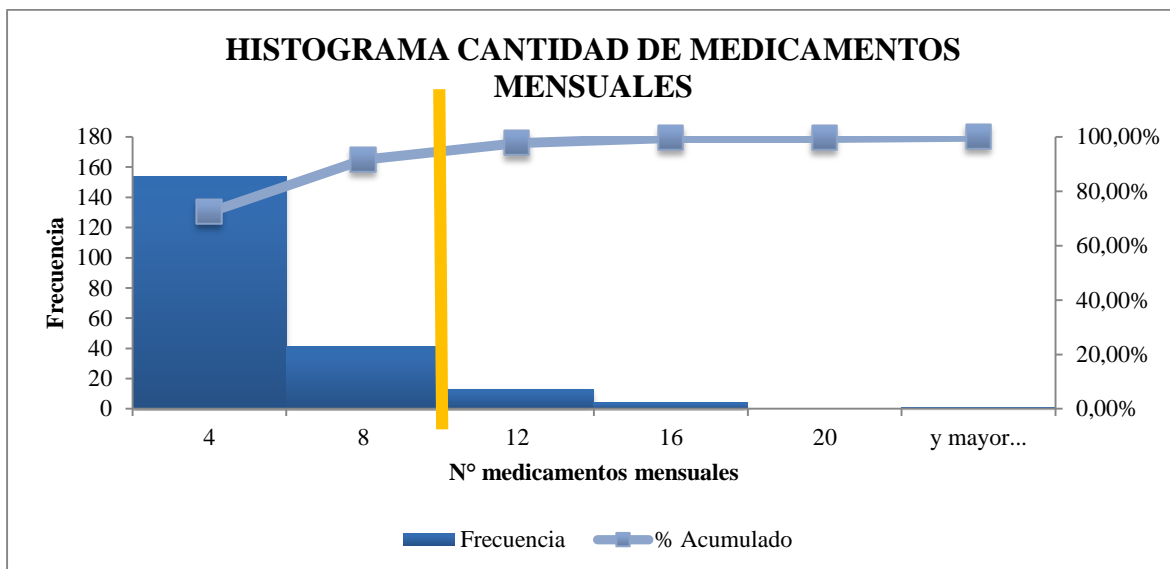
El punto de alerta escogido para realizar análisis se genera al superar **dos veces** la cantidad promedio de medicamentos mensuales por trabajador, lo que corresponde a comprar más de 8 productos al mes.

Si el análisis se hubiese realizado, para el año 2014 se habrían identificado un total de 18 transacciones a revisar, correspondientes al 8,45% del total de transacciones promedio mensuales.

Este criterio también es escogido por ser considerado un comportamiento anómalo por no formar parte del promedio general y por la reducción de revisiones manuales a menos de un 20%.

En el Gráfico 12 y Tabla 25, se encuentra un histograma con la frecuencia de medicamentos mensual por trabajador de acuerdo a las clases consideradas junto con el porcentaje acumulado del total de transacciones, donde se marca con una línea amarilla el criterio límite aceptado dentro del sistema.

Gráfico 12: Histograma cantidad promedio de medicamentos mensuales por trabajador



Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Frecuencia de medicamentos mensuales por trabajador

CANTIDAD DE MEDICAMENTOS MENSUALES	FRECUENCIA	% ACUMULADO
0 - 4	154	72,30%
5 - 8	41	91,55%
9 - 12	13	97,65%
13 - 16	4	99,53%
17 - 20	0	99,53%
21 y mayor...	1	100,00%

Fuente: Elaboración propia

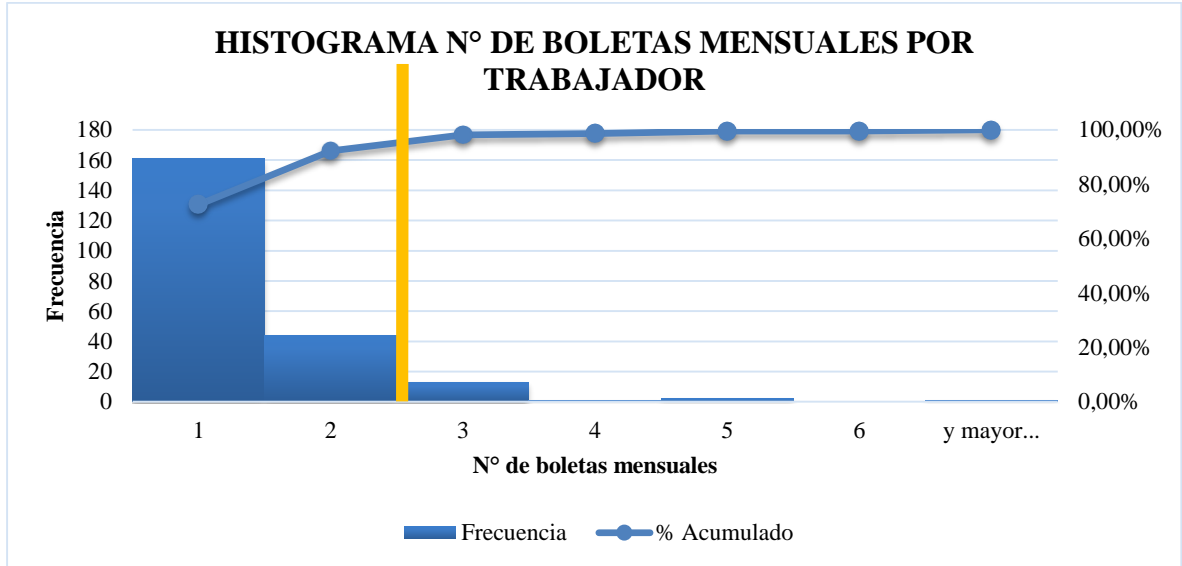
- 4) El último filtro corresponde a identificar dentro del archivo, las transacciones que superen **la cantidad promedio de boletas (o compras) mensuales por trabajador**, independiente de la cantidad de productos por cada una de ellas, cantidad que para el año 2014 alcanzó un promedio de 1 boleta mensual, y dejarlo como un último caso de análisis.

El punto de alerta escogido para realizar análisis se genera al superar las **dos boletas** por trabajador al mes, lo que corresponde al doble del promedio mensual.

Si este análisis se hubiera realizado, para el año 2014 se habrían identificado un total de 17 transacciones a revisar, las que corresponden al 8% del total de transacciones promedio mensuales.

En el Gráfico 13 y Tabla 26, se encuentra un histograma con la frecuencia del número de boletas mensuales por trabajador de acuerdo a las clases consideradas junto con el porcentaje acumulado del total de boletas, donde se marca con una línea amarilla el criterio límite aceptado dentro del sistema.

Gráfico 13: Histograma N° promedio de boletas mensuales por trabajador



Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Frecuencia de boletas promedio mensuales por trabajador

CANTIDAD DE BOLETAS POR TRABAJADOR MENSUALES	FRECUENCIA	% ACUMULADO
1	161	72,52%
2	44	92,34%
3	13	98,20%
4	1	98,65%
5	2	99,55%
6	0	99,55%
7 y mayor...	1	100,00%

Fuente: Elaboración propia

9.2.1.2 MEJORAS ESPERADAS

A partir del rediseño propuesto para la administración de la modalidad de descuentos por planilla del beneficio de medicamentos ambulatorios, se puede observar las siguientes mejoras esperadas:

- **PRIMER CRITERIO DE EXCEPCIÓN**

A partir del primer criterio de excepción que corresponde a tener considerado dentro del sistema la base de datos actualizable de los productos que no debiesen ser bonificados por la Corporación, y tomando como base la información disponible para el año 2014, se puede ver que la cantidad de errores producidos fueron de 208 transacciones, las que involucran un total de 49 productos diferentes, y 68 trabajadores.

Esto muestra una cantidad promedio de 17,3 transacciones erróneas al mes, lo que representan en términos de HH 2,38 horas para el encargado de contraloría, 5 horas para el encargado de la

DRLAP y 17 consultas médicas para el médico contralor, lo que suma un costo de administración de \$21.257 por transacción (\$367.742 mensuales), y \$190.652 mensuales en costos de bonificaciones que se debiesen haber realizado, pero se cobraron al trabajador erróneamente.

Con el nuevo sistema, estos errores serían identificados con un **costo de administración** de sólo \$25 por transacción (\$438 por todos los errores), que significan 0,01 HH mensuales para el encargado de contraloría, en contraposición de las 2,38 gastadas en la situación inicial.

También se espera como meta una disminución de los errores producidos a solo 1 al mes, dada la estandarización de los listados de medicamentos, disminuyendo las HH ocupadas por el encargado de la DRLAP a solo 0,29 al mes y 1 consulta para el médico contralor por este tema.

Además, como estos productos serían bonificados por la empresa, el costo por bonificación sería de \$190.652, por lo que el ahorro neto para la Corporación por esta actividad del sistema sería de un 63% del costo inicial (**\$350.301** mensuales), que significan **\$4.203.614** de ahorro anuales, a valores del año 2014.

La información anterior puede verse resumida en la Tabla 27.

Tabla 27: Mejoras esperadas disminución de errores cometidos

ITEM	COSTO SITUACIÓN INICIAL	COSTO SITUACIÓN FINAL
HH gastadas por encargado contraloría	\$ 73.593	\$ 438
HH por reclamos	\$154.484	\$ 8.930
HH del médico contralor	\$139.664	\$ 8.073
COSTO ADMINISTRATIVO TOTAL	\$367.742	\$ 17.441
COSTO POR BONIFICACIONES	\$190.652	\$190.652
COSTO TOTAL ERRORES MENSUALES	\$558.394	\$208.093

Fuente: Elaboración propia

- **CRITERIOS DE EXCEPCIÓN RESTANTES**

A partir de los criterios de excepción restantes para el análisis manual de casos, correspondientes a superar el promedio de gasto mensual por trabajador, la cantidad de medicamentos comprados y la cantidad de boletas por persona al mes, y tomando como consideración la información disponible del año 2014, se puede ver que la cantidad total de transacciones en promedio a analizar sería de 63 casos, que no necesariamente corresponden a los mismos trabajadores todos los meses.

A partir de este análisis se pueden identificar comportamientos de compra que salen de la generalidad, lo que podría estar significando un mal uso del beneficio de medicamentos. Ejemplo de esto sería, la compra excesiva de medicamentos para obtener la bonificación y realizar posteriormente su reventa, estar utilizando en distintos lugares una misma receta para adquirir más medicamentos, etc.

Al cuantificar esta propuesta, la cantidad de HH que se utilizarían para administrar el beneficio correspondería a 113,5 horas por el encargado de contraloría, 1,96 horas por el encargado de la DRLAP y 1 hora asociada al médico contralor.

La distribución de las horas por cada actividad y su correspondiente valorización, se encuentra en la Tabla 28 y Tabla 29.

Tabla 28: Comparativa de HH por actividad, encargado de contraloría

ACTIVIDAD (MENSUAL)	HH SITUACIÓN INICIAL	HH SITUACIÓN FINAL	COSTO SITUACIÓN FINAL
Existencia boletas	45	45	\$1.390.358
Existencia receta	45	45	\$1.390.358
Criterios bonificación + indexación	84	0,5	\$ 15.448
Análisis caso e indexación	0	17,5	\$ 540.695
Consolidación y carga a SAP	5	5	\$ 154.484
Envío a DRLAP	0,5	0,5	\$ 15.448
TOTAL DE HH	180	113,5	\$3.506.791

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Comparativa de HH por actividad, encargado de la DRLAP

ACTIVIDAD (MENSUAL)	HH SITUACIÓN INICIAL	HH SITUACIÓN FINAL	COSTO SITUACIÓN FINAL
Revisión de montos y cuadratura de archivos	0,5	0	-
Corrección de errores y recarga al sistema	0,5	0	-
Revisión Informe de Movimiento de Gastos Médicos	0,5	0,5	\$ 15.448
Corrección de errores y recarga al sistema	0,5	0,5	\$ 15.448
Envío de montos a descontar al trabajador	0,17	0,17	\$ 5.149
Regularización de reclamos	5	0,29	\$ 8.930
Consolidación de descuentos definitiva	0,25	0,25	\$ 7.724
Envío de descuentos a Remuneraciones	0,25	0,25	\$ 7.724
TOTAL DE HH	7,67	1,96	\$ 60.424

Fuente: Elaboración propia

Uniendo todos los criterios de excepción al sistema propuesto, la Corporación tendría una disminución de **costos administrativos** por transacción para la modalidad de descuentos por planilla desde \$9.733 a \$5.847, representando un ahorro de \$2.370.756 mensuales, lo que significaría \$28.449.068 de ahorro anual, valores al año 2014.

De esta forma, el costo administrativo bajaría, desde representar un 40% del costo global del beneficio a un 29%.

La comparativa entre la propuesta de rediseño y la situación inicial se encuentra en la Tabla 30.

Tabla 30: Mejoras esperadas modalidad de descuento por planilla

ITEM (MENSUAL)	COSTOS SITUACIÓN INICIAL	COSTOS SITUACIÓN FINAL
HH por encargado de contraloría	\$ 5.561.431	\$ 3.506.791
HH por encargado de la DRLAP	\$ 236.876	\$ 60.424
HH por médico contralor	\$ 139.664	\$ 8.073
COSTO ADMINISTRATIVO TOTAL	\$ 5.937.971	\$ 3.575.289

Fuente: Elaboración propia

- INCORPORACIÓN DE TRANSACCIONES POR ELIMINACIÓN DE MODALIDAD DE REEMBOLSOS**

Agregando a esta propuesta la realizada en la sección 9.1 de eliminar la modalidad de reembolsos y pasar todas las transacciones a descuentos por planilla, se obtiene finalmente una reducción en los costos administrativos del 38% sobre la situación inicial, representando una disminución desde \$0,59 a \$0,37 por \$1 bonificado y una baja en el costo por transacción a \$5.754. Además, hay una disminución en los costos administrativos desde representar un 37% a 27% sobre el costo total global de la Corporación,

También la cantidad de HH usadas el beneficio se reducen en un 42%, desde 212,75 HH a 124,42 HH, y se libera de sus labores al encargado de la DRLAP de la modalidad de reembolsos, involucrando ahora a solo 3 personas en el beneficio (encargado de contraloría, encargado DRLAP del beneficio de medicamentos y médico contralor).

El detalle de los montos puede ser revisado en las Tabla 31 y Tabla 32.

Tabla 31: Costos propuesta: eliminación reembolsos

ITEM (MENSUAL)	COSTOS A AGREGAR EN SITUACIÓN FINAL
Costo Administrativo	\$ 246.121
Costo Bonificación	\$ 1.510.092
Costo Total	\$ 1.756.213

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Comparativa de costos, situación inicial y rediseño de procesos

ITEM (MENSUAL)	MONTO INICIAL, SIN REDISEÑO	MONTO SITUACIÓN FINAL, CON REDISEÑO
Costo Administrativo	\$ 6.187.850	\$ 3.821.410
Reembolsos	\$ 249.878	-
Descuento por planilla	\$ 5.937.971	\$ 3.821.410
Costo Bonificación	\$ 10.380.478	\$ 10.266.815
Reembolsos	\$ 1.623.755	-
Descuento por planilla	\$ 8.756.723	\$ 10.266.815
Costo Total	\$ 16.568.328	\$ 14.088.225

Fuente: Elaboración propia

- **TIEMPOS DE COBROS AL TRABAJADOR**

A partir del rediseño propuesto en relación al sistema automatizado de alertas de excepción a utilizar para las actividades de categorizar los medicamentos e indexarlos de acuerdo a la bonificación a realizar, se logra una reducción de las HH utilizadas para este proceso, lo que conlleva a reducir el tiempo en que se hace el descuento efectivo al trabajador por los medicamentos comprados desde 3 meses de la situación inicial, a 2 meses, donde la fecha de inicio considerada para la cuenta es el momento en que el trabajador realiza la compra en farmacia y la fecha término el momento en que el monto de copago es descontado en su planilla de sueldo.

Esto significa para la Corporación la reducción del tiempo de administración de esta modalidad del beneficio desde 2 meses a 1 mes por cada período.

Adicionalmente, producto de la generación de compromisos entre las farmacias y la Corporación acerca del cumplimiento de plazos de entrega de las bases de datos y la información de respaldo mensual, se asegura que los tiempos sean modulados al interior de la empresa y que no dependan de factores externos.

Con esta propuesta de reducción de tiempos, se espera mejorar la satisfacción del trabajador con el beneficio, ya que disminuye la posibilidad de confusiones que puedan producirse por cobros de compras que no se recuerden. Al reducir esta confusión, aumenta la confianza de que los cobros que se realizan son los adecuados, que se están realizando a tiempo, lo que conlleva a una disminución de los reclamos, de los conflictos y promueve la membresía y el compromiso con la empresa.

9.2.2 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

9.2.2.1 PROPUESTAS

Como se revisó en el capítulo de Análisis de la situación actual, el tener a 4 empleados involucrados en la administración y entrega del beneficio de medicamentos ambulatorios podría generar una pérdida de confidencialidad de información personal e íntima del trabajador. Esto ocurre porque las bases de datos que llegan desde las farmacias contienen de forma explícita el nombre del trabajador, su Rut y los medicamentos comprados. La revisión y tratamiento al interior de la Corporación se realiza utilizando estas mismas categorías, impidiendo un mejor resguardo de la privacidad.

Para poder mantener un mejor manejo de la información y resguardar la privacidad del trabajador por la información sensible administrada, se recomienda la creación de planillas de Excel con un identificador único (Id) propio del área de DRLAP por trabajador, que sea diferente al número de SAP y Rut, datos que son conocidos por la generalidad de los trabajadores al interior de la empresa.

9.2.2.2 MEJORAS ESPERADAS

Con esta medida, se disminuye el riesgo de que información confidencial y privada del trabajador sea divulgada, protegiéndolo de posibles discriminaciones y en consecuencia disminuye la posibilidad de demandas en contra de la empresa por un mal manejo de la información.

9.3 RESUMEN DEL REDISEÑO DE PROCESOS

Con el rediseño de procesos del beneficio de medicamentos ambulatorios, se proponen mejoras en relación a la forma de administrar y gestionar el beneficio, distribuyendo de una mejor forma las horas hombre utilizadas en el proceso, automatizando actividades que se realizan de manera manual, disminuyendo los tiempos del proceso y disminuyendo los costos para la Corporación.

Con el rediseño del proceso de la **modalidad de descuentos por planilla**, se logra en primer lugar un mejor manejo de la información del trabajador, ya que al utilizar identificadores únicos propios del área se protegen los datos sensibles y se protege a la empresa de posibles demandas legales por posibles divulgaciones.

Además, a partir de la liberación de HH para el encargado de contraloría, de la DRLAP y el médico contralor, se logra un ahorro de \$2.370.756 mensuales, bajan los costos administrativos por la automatización de actividades en un 40%, se reduce el número de errores producidos por problemas de indexación y mala categorización y se mejora el tiempo de cobro del beneficio al trabajador (de 3 meses disminuye a 2 meses). Con esto, se produce un aumento de la satisfacción de los trabajadores que utilizan el beneficio, disminuyendo las confusiones de los cobros y promueve una mejora de imagen de la Corporación hacia sus trabajadores, generando mejores relaciones entre la empresa y el trabajador y aumentando su fidelidad.

Al sumar al rediseño **el eliminar la modalidad de reembolsos** y solo utilizar el descuento por planilla como vía de cobro al trabajador de su copago, el costo administrativo del beneficio baja en un 38% sobre su monto inicial (desde los \$6.187.850 a \$3.821.410 mensuales), implicando una disminución desde \$0,59 a \$0,37 por \$1 bonificado. Este nuevo costo representa un 27% del costo total del beneficio.

10 INDICADORES

Con el objeto de medir la efectividad de las propuestas sugeridas previamente en el rediseño del proceso de beneficios de medicamentos ambulatorios, se definen indicadores de gestión del proceso.

Si estos indicadores se monitorean de forma continua, se podrá medir el efecto de las propuestas sugeridas a través del tiempo. Cada uno de los indicadores se muestra a continuación junto a su objetivo, método de cálculo, explicación, meta, frecuencia de medición y persona responsable.

Tabla 33: Descripción indicador costo de administración del proceso de medicamentos ambulatorios

Nombre del Indicador	Costo de administración del proceso de medicamentos ambulatorios
Método de cálculo	$\frac{\text{costo de administración de medicamentos ambulatorios}}{\text{costo total del beneficio}} \times 100$
Objetivo	Medir la eficiencia de la administración y gestión del beneficio medicamentos ambulatorios
Explicación	Indicador porcentual de tipo descendente que entrega la proporción del costo total del beneficio utilizado para administrarlo y gestionarlo.
Meta	Rango de 10% a 15%, en relación al desempeño deseable por instituciones similares.
Frecuencia de medición	Semestral

Responsable	Encargado de la DRLAP del beneficio de medicamentos
--------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Este indicador cumple con el análisis CREMA del Banco Mundial para la validación de indicadores ya que mide de forma precisa como es el costo de administración del beneficio. Es relevante ya que sirve como control del accionar diario de la empresa y genera posibles mejoras con su análisis, es económico y medible porque utiliza información que la empresa posee dentro de su base de datos mes a mes y es adecuado porque permite medir el desempeño de los encargados y ser medido periódicamente.

Tabla 34: Descripción indicador tiempo de cobro a trabajadores

Nombre del Indicador	Tiempo de cobro a trabajadores
Método de cálculo	Nº de días en que se realiza el cobro al trabajador por las compras realizadas en el mes.
Objetivo	Medir la eficacia en el cobro del copago al trabajador por los medicamentos comprados mes a mes.
Explicación	Indicador numérico de tipo descendente que mide el desfase entre la fecha de inicio del período de compra del trabajador y la fecha en que el trabajador recibe el cobro de los medicamentos.
Meta	60 días
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable	Encargado de la DRLAP del beneficio de medicamentos

Fuente: Elaboración propia

Este indicador también cumple con el análisis CREMA ya que mide de forma precisa el número de días en que se realiza el cobro del copago al trabajador por los medicamentos comprados, es relevante ya que sirve como control: del accionar diario de los encargados, del comportamiento de la farmacia para ver si cumple con la entrega en 1 mes de las transacciones realizadas ese mes permitiendo generar mejoras. Es económico y medible porque utiliza información que la empresa posee mes a mes dentro de sus bases de datos y es adecuado porque permite medir el desempeño de los encargados y ser medido periódicamente.

Tabla 35: Descripción indicador tiempo de cobro a trabajadores

Nombre del Indicador	Cantidad de errores producidos
Método de cálculo	Nº de reclamos realizados por los usuarios por errores de cobros en medicamentos mal cursados.
Objetivo	Medir la eficacia en la categorización e indexación de medicamentos, los que se reflejan en un correcto cobro al trabajador.
Explicación	Indicador numérico de tipo descendente que mide los errores producidos por mala categorización e indexación de medicamentos.
Meta	1 error
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable	Encargado de la DRLAP del beneficio de medicamentos

Fuente: Elaboración propia

Este indicador también cumple con el análisis CREMA ya que mide de forma precisa el número de transacciones (medicamentos) que presentan errores al ser reclamados por el usuario, es relevante ya que sirve como control del sistema automatizado propuesto, es económico y medible

porque utiliza información que la empresa posee mes a mes producto de los reclamos de los trabajadores y es adecuado porque permite ser medido periódicamente.

11 CONCLUSIONES

La oportunidad que aborda este trabajo se ubica dentro del marco de la Política de Reducción de Costos que se encuentra realizando la Corporación para dar continuidad en el tiempo a sus operaciones y la preparación de la negociación colectiva con uno de los sindicatos de trabajadores. La Dirección de Relaciones Laborales y Administración de Personal (DRLAP) se ha propuesto analizar los beneficios que se entrega a los trabajadores y mejorar sus procesos de gestión, con el objeto de llevar un mejor control de los gastos que realizados mensualmente.

Debido a la imposibilidad de interactuar con los beneficiarios, se limitó la posibilidad de realizar un análisis estratégico de los temas a tratar, por lo que se decidió acotar el enfoque a la administración de los beneficios, lo que también constituye una preocupación del área.

Para esto, se realizó una contextualización de los beneficios existentes dirigidos hacia los trabajadores de la Corporación como parte de su compensación, los cuales han sido creados a partir de conversaciones entre los sindicatos de trabajadores y representantes de la empresa, de forma histórica a través de los años. Estos beneficios se distribuyen en: comunes de trabajo, capacitación y estudios, sociales, de salud, entre otros. El más relevante tanto por los costos que significa para la Corporación como por el nivel de satisfacción de los trabajadores es el de la categoría Salud.

Se identificó que el gasto en salud por trabajador es 3,6 veces superior al promedio que tiene una persona en Chile dentro de la salud privada, lo que lo hace un caso relevante de profundizar. Dentro de esta categoría uno de los beneficios que más costos genera a la empresa, que utiliza más tiempo por parte de los empleados que lo administran y que es requerido por la mayor cantidad de trabajadores es el de los medicamentos ambulatorios. Este beneficio consiste en reducir el costo que tiene para el trabajador la compra de medicamentos mediante una bonificación de la empresa, la que se considera directamente como costo laboral.

Este costo por trabajador es 3,7 veces mayor que el promedio del IV y V quintil de la población chilena, por lo que se escoge además de las razones anteriores, como tema relevante a analizar y proponer mejoras para su gestión.

Mediante el análisis de este beneficio se identificó un conjunto de problemas. El primero de ellos corresponde a los costos de administración, estos ascienden a 37% del costo total del beneficio, (implicando un costo de \$0,59 por \$1 bonificado), porcentaje muy elevado frente al rango promedio (dentro de un 10% a un 15% del costo total) considerado como óptimo a nivel empresarial para administrar lo deseado.

También se identificó un mal manejo de la información, lo que se veía reflejado en una sobreutilización de HH (212,75 HH mensuales) en el proceso de gestión del beneficio tanto por la excesiva realización de actividades manuales como por la regularización de errores que no debiesen cometerse. Este último se produce por la falta de estandarización de los criterios de categorización de medicamentos para su bonificación, debido a manejo de información no consolidada, transferida de empleado en empleado a cargo del proceso y a las variadas excepciones en medicamentos que impiden la automatización.

También se observó problemas en el tratamiento de las bases de datos de los medicamentos, dado que estas vienen con información confidencial de los trabajadores no codificada para resguardar su identidad, información que si se divulga produciría una pérdida del secreto médico del paciente pudiendo ocasionar discriminaciones y problemas de tipo legal a la Corporación.

Por último, se observó que existe un tiempo de por lo menos 3 meses para que la Corporación haga efectivo el cobro del copago al trabajador por los medicamentos comprados, lo que genera una baja satisfacción con el beneficio entregado.

Con el rediseño de procesos del beneficio se sugiere eliminar la modalidad de reembolsos como una forma de hacer efectivo el beneficio, realizar un mejor manejo de la información mediante la creación de identificadores únicos por trabajador que sean propios de la DRLAP para asegurar confidencialidad de la información, y modificar el proceso de administración de la modalidad de descuento por planilla mediante la creación de criterios de filtro automatizados dentro de un sistema de revisión que permita analizar casos relevantes y que sobresalgan del comportamiento promedio de compra de los trabajadores.

Dichos criterios corresponden a: crear una base de datos actualizable de los productos que no debiesen ser bonificados, tomando como base la información disponible para el año 2014; identificar dentro de las transacciones de medicamentos las que superen en **tres veces el gasto promedio por persona mensual**; identificar los casos en donde se supere en **dos veces la cantidad promedio de medicamentos mensuales** comprados por trabajador e identificar una **cantidad promedio de boletas mensuales** mayores o iguales a **dos boletas** por trabajador al mes.

Con las recomendaciones realizadas, se obtiene como consecuencia una disminución de las horas hombre utilizadas en gestionar este beneficio en un 42% (124,42 HH mensuales), tanto por los encargados involucrados como por los del área médica. Se reduce cantidad de errores por revisión manual en búsqueda de una meta de solo 1 error mensual y además se reducen los tiempos de cobro del copago de los medicamentos comprados en 1 mes, aumentando la satisfacción de los trabajadores que utilizan el beneficio, disminuyendo confusiones y promoviendo una mejora de imagen de la Corporación hacia sus trabajadores mejorando el clima laboral.

Con lo planteado, el costo administrativo del beneficio disminuiría en un 38% sobre el monto de la situación inicial (desde \$6.187.850 a \$3.821.410 mensuales, valores al año 2014), con una baja desde \$0,59 a \$0,37 por \$1 bonificado. Este nuevo costo representa un 27% del costo total del beneficio, reduciendo el 37% inicial.

Además, se recomienda la creación de indicadores del costo de administración de los procesos de medicamentos ambulatorios, el tiempo de cobro a los trabajadores y la cantidad de errores producidos, los que permitirían hacer un monitoreo a la gestión del proceso, midiendo periódicamente el efecto de las propuestas sugeridas y pudiendo realizar mejoramientos continuos a los diferentes criterios del sistema.

Cabe destacar que, si bien las cifras manejadas en este trabajo no son altas sumas de dinero, representan de todas formas mejoras apreciables en cuanto a una mayor automatización de actividades y reasignación de horas en tareas que deban ser atendidas para buscar mejoras, ayudando de esta forma al objetivo principal de la DRLAP de generar ahorro de costos y mejorar la gestión de sus procesos.

12 RECOMENDACIONES FINALES

A partir del desarrollo de este trabajo resulta relevante comentar que, considerando el capítulo de Levantamiento de la situación actual de todos los beneficios que entrega la Corporación a sus trabajadores, existe **poca gestión del conocimiento**, ya que la forma de llevar a cabo cada proceso es conocido únicamente por el encargado de administrarlo, lo que dificulta su traspaso a futuros trabajadores o a otros encargados en caso de que este se ausente.

También se observó que actualmente una gran cantidad de actividades se realizan de forma manual, lo que abre la posibilidad a que el área pueda aumentar la automatización de los procesos asociados a la administración de beneficios y utilizar de mejor manera sus sistemas informáticos. Un ejemplo de ello es la entrega y recepción de formularios de postulación a beneficios que se hacen en papel, donde luego la información es traspasada a una planilla Excel y subida al sistema SAP, en su lugar se podría utilizar sistemas existentes para que la información fuese consolidada directamente en una planilla que sea ingresada al sistema, generando un ahorro de costos por liberación de horas hombre utilizadas en el proceso.

También se comenta que la DRLAP debe hacer frente a los problemas que están ocurriendo respecto a la gestión de beneficios, **transformar la forma de responder a los problemas desde reactiva a una preventiva**. Para esto, debe tener diálogo y retroalimentación constante de los clientes (trabajadores) de la empresa, identificar la satisfacción con los servicios entregados y enlazarlo con el mejoramiento continuo de la administración, desarrollando planes de acción que tengan en mente la búsqueda de eficacia y eficiencia de los procesos y el uso de tecnologías y sistemas disponibles en la Corporación. Si los problemas ocasionados no tienen una pronta salida, cada vez resulta más costoso llegar a su solución.

Además, la Corporación mantiene una gran cantidad de beneficios, incluso superior en número al de otras empresas premiadas y reconocidas a nivel nacional; el problema es el tipo de beneficios que se mantienen. Al respecto, hoy en día y dado los diferentes segmentos etarios, las nuevas generaciones están en búsqueda de beneficios diferentes a los que ofrece la empresa, estos les son poco atractivos, ya que por ejemplo los jóvenes no se enferman mucho o aún no tienen familia que mantener, por lo que beneficios orientados a bonificar educación de hijos o la salud de los mismos resultan poco llamativos.

Esto genera un menor interés de trabajar en empresas con este tipo de beneficios por lo que la atracción de trabajadores jóvenes se hace más difícil y dependiente casi exclusivamente de la remuneración. Luego de cumplido un cierto nivel de tranquilidad familiar por parte del trabajador joven, la remuneración pasa a no ser un factor tan relevante como lo es el desafío constante, el desarrollo profesional, un clima grato, un equipo competente y espacios de flexibilidad y autonomía.

Considerando lo expuesto, se recomienda realizar una mejor distribución de los montos utilizados para los beneficios de los trabajadores, entender qué es lo que buscan. Un ejemplo sería considerar trasladar parte del monto utilizado en salud hacia la creación de beneficios que sean de interés para jóvenes como cursos de especializaciones profesionales, idiomas, capacitaciones, fomentar el esparcimiento y conciliación de la vida laboral y personal. Con ello se genera una mayor atracción, retención de personal en la Corporación y se promueve su vigencia y competitividad en el mercado.

Por último, se considera importante comentar la importancia de la inclusión de temas de Gestión de Personas dentro de los lineamientos y objetivos estratégicos de la Corporación, ya que la empresa al momento de la creación de sus beneficios no poseía Políticas Corporativas que incluyeran contenidos referidos a qué tipo de trabajadores necesita la empresa para dar cumplimiento a su visión y misión y de qué formas mantenerlos, promoviendo un buen clima laboral y desarrollo profesional.

Al respecto se recomienda que tanto los aspectos firmados en la reciente Política Corporativa de Gestión de Personas del mes de Agosto de 2015, como: *promover la conciliación de la actividad laboral con la calidad de vida, la formación y desarrollo de los trabajadores y la persona como el centro de la gestión organizacional*, y el interés en lograr la certificación en la norma chilena NCH3262 “Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal”, sean propulsores activos en la creación y gestión futura de nuevos beneficios, que logren comprometer al trabajador con la misión de la empresa, que lo fidelice y convierta en un cliente y activo intangible esencial.

13 COMENTARIOS FINALES

Dentro de la Corporación se ha podido observar una **resistencia al cambio** en todo nivel, un temor por parte de los trabajadores a cambiar su operar habitual y empoderarse como sujetos de acción y cambio dentro de sus áreas, para ejecutar mejoras que vayan en apoyo de un desarrollo más eficiente de las tareas diarias.

Esta resistencia se debe principalmente a la escasa motivación de los trabajadores, dado que no poseen un propósito claro en sus labores, una visión que genere sentido y se encuentre en línea con la visión de la organización.

Si una organización no tiene una visión y misión claras y bien definidas, que incluyan activamente a los trabajadores que la componen, el accionar diario no resulta armónico. Se pierde el sentido y dirección de avance, afectando el desempeño y crecimiento de la empresa.

Para tener trabajadores alineados, es necesario que la plana superior transmita a todos los niveles el “hacia dónde vamos”, inspirar al personal en cumplir sus objetivos, dar a entender que cada uno de los trabajadores es parte esencial de la organización y que depende de cada uno de ellos darle vida día a día.

Cuando la visión y misión transmiten la importancia que tiene el trabajador para las empresas, la motivación externa se vuelve intrínseca a cada persona, existe un mayor compromiso, fidelidad y sentido de pertenencia, mejorando el clima laboral y la satisfacción del personal, ya que sienten que su trabajo es valorado.

14 BIBLIOGRAFÍA

- [1] «CODELCO - Corporación Nacional del Cobre, Chile Historia,» [En línea]. Available: http://www.codelco.com/historia/prontus_codelco/2011-02-25/103555.html.
- [2] «CODELCO - Corporación Nacional del Cobre,» [En línea]. Available: http://www.codelco.com/la-corporacion/prontus_codelco/2011-06-21/164601.html. [Último acceso: 8 Julio 2015].
- [3] «Memoria Anual Codelco 2014,» Santiago, Chile, 2015.
- [4] «Memoria Codelco 2013, Perfil corporativo,» [En línea]. Available: <http://www.codelco.com/perfil-corporativo/memoria2013/2013-04-16/141427.html>. [Último acceso: 10 Julio 2015].
- [5] «CODELCO - Corporación Nacional del Cobre, Chile Misión,» [En línea]. Available: http://www.codelco.com/mision/prontus_codelco/2011-02-25/170948.html. [Último acceso: 10 Julio 2015].
- [6] CODELCO, *Plan de reducción de costos permite a codelco excedentes por US\$875*, http://www.codelco.com/plan-de-reduccion-de-costos-permite-a-codelco-excedentes-por-us-875/prontus_codelco/2015-08-28/105407.html, 2015.
- [7] «Memoria Codelco 2014 - Personas y Sustentabilidad,» [En línea]. Available: <http://www.codelco.com/memoria2014/site/edic/base/port/personasysustentabilidad.html>. [Último acceso: 15 Julio 2015].
- [8] «Casa Matriz - SAP Net Weaver Portal,» [En línea]. Available: <http://shpcorp.codelco.cl/sites/PCRH/Paginas/Inicio.aspx>.
- [9] Dirección de Estudios de Cochilco, «Cochilco,» Julio 2015. [En línea]. Available: [http://www.cochilco.cl/archivos/Trimestral/20150710150720_Informe%20de%20Tendencias%20II%20trim%202015%20\(2\).pdf](http://www.cochilco.cl/archivos/Trimestral/20150710150720_Informe%20de%20Tendencias%20II%20trim%202015%20(2).pdf). [Último acceso: 10 Septiembre 2015].
- [10] N. Pizarro, «Plan de Reducción de Costos de Codelco,» Santiago, 2015.
- [11] N. Pizarro, «RESULTADOS PRIMER SEMESTRE 2015,» Santiago, 2015.
- [12] S. Conde, *Clase "Compensación y Beneficios" Comportamiento Organizacional IN5101*, Santiago: Departamento de Ingeniería Civil Industrial, 2014.
- [13] I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Edo. De México: McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- [14] G. Cuéllar, «Universidad del Cauca,» [En línea]. Available: <http://fceca.unicauca.edu.co/old/rediseno.htm>. [Último acceso: 23 Septiembre 2015].

- [15] A. M. Giopp, *Gestión por Procesos y creación de valor público*, Santo Domingo : Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2005.
- [16] T. Davenport y J. & Short, «The new industrial engineering: information technology and business process redesign,» *Sloan Management Review*, n° 3, pp. 11-27, 1990.
- [17] R. Rodríguez, «Prezi, Rediseño de Procesos,» 25 Marzo 2014. [En línea]. Available: <https://prezi.com/9ptjouo9uqm1/redisenodeprocesos/>. [Último acceso: 23 Septiembre 2015].
- [18] O. Barros, *Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones*, Santiago: Dolmen, 2000.
- [19] Departamento Nacional de Planeación, «Guía metodológica para la formulación de indicadores,» Scripto Gómez y Rosales, Bogotá, 2009.
- [20] J. C. Bonnefoy y M. Armijo, «Indicadores de desempeño en el sector público,» ILPES, Santiago, 2005.
- [21] GfK Adimark, «Estudio Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan,» Santiago, 2015.
- [22] «Convenio Colectivo de Trabajo Supervisores Rol "A",» 2011.
- [23] OECD, «Health at a glance, OECD,» 4 Noviembre 2015. [En línea]. Available: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-2015_health_glance-2015-en#page173. [Último acceso: 13 Noviembre 2015].
- [24] CENAFAR, «Instituto de Salud Pública, Ministerio de Salud,» Diciembre 2013. [En línea]. Available: <http://www.ispch.cl/sites/default/files/EstudioMedicamentos-22012014A.pdf>. [Último acceso: 13 Noviembre 2015].
- [25] Fundación Chile Unido y Revista YA de El Mercurio, «Mejores Empresas para Padres y Madres que Trabajan,» Santiago, 2009.
- [26] Fundación Carlos Vial Espantoso, «Fundación Carlos Vial,» [En línea]. Available: <http://fundacioncarlosvial.cl/que-hacemos/premio-carlos-vial-espantoso/>. [Último acceso: 22 Julio 2015].
- [27] Great Place to Work, «La Responsabilidad Social Corporativa como eje de un excelente lugar de trabajo,» 2014. [En línea]. Available: http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/NewsLetterMEXICO/Anuncio_RSC_para_NL_MAY.pdf. [Último acceso: 8 Octubre 2015].

- [28] Great Place to Work, «Great Place to Work,» [En línea]. Available: <http://www.greatplacetowork.cl/>. [Último acceso: 22 Julio 2015].
- [29] Fundación Carlos Vial Espantoso, Más que empresas Personas, Santiago: Aguilar, 2003.
- [30] Coca Cola Andina, «Reporte de Sustentabilidad,» 2013. [En línea]. Available: http://www.accionrse.cl/docs/empresas/0610030625_Embotelladora_Andina_Reporte_2013.pdf. [Último acceso: 10 Agosto 2015].
- [31] Lipigas, «Memoria Lipigas,» Santiago, 2014.
- [32] BCI, «Informe de Sustentabilidad,» 2013. [En línea]. Available: <http://www.bci.cl/medios/2012/investor/informe-sustentabilidad-2013/calidad.html>. [Último acceso: 21 Agosto 2015].
- [33] Eclass, «Plan de Calidad de Vida de Telefónica,» 31 Diciembre 2011. [En línea]. Available: <http://www.eclass.cl/articulo/18868/el-plan-de-calidad-de-vida-de-telefonica>. [Último acceso: 8 Septiembre 2015].
- [34] T. Luxonomist, «Programa Feel Good de Telefónica,» 11 Junio 2014. [En línea]. Available: <http://theobjective.com/theluxonomist/es/the-luxonomist/2014/05/25/telefonica-presenta-feel-good>. [Último acceso: 8 Septiembre 2015].
- [35] Banco Santander, «Memoria de Sostenibilidad,» Santiago, 2014.
- [36] BancoEstado Microempresa, «Reporte de Sostenibilidad,» Santiago, 2013.
- [37] «BancoEstado Corporativo,» 28 Noviembre 2011. [En línea]. Available: http://www.corporativo.bancoestado.cl/sala-de-prensa/noticias-bancoestado/noticias-2011/2011/11/28/BancoEstado_Microempresas_fomenta_la_Gesti%C3%B3n_de_la_Felicidad.aspx. [Último acceso: 8 Septiembre 2015].
- [38] «Great Place to Work,» 27 Febrero 2014. [En línea]. Available: <http://www.greatplacetowork.cl/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/781-practicas-destacadas-en-banco-estado-microempresas>. [Último acceso: 8 Septiembre 2015].
- [39] R. E. Z. Rodríguez, «Derecho y Cambio Social,» [En línea]. Available: <http://www.derechoycambiosocial.com/RJC/REVISTA4/costos.htm>. [Último acceso: 29 Septiembre 2015].

15 ANEXOS

15.1 ANEXO 1: COMPENSACIONES PRESENTES EN INSTRUMENTOS COLECTIVOS, ESTAMENTOS ROL A Y B

Tabla 36: Compensaciones presentes en instrumentos colectivos de estamentos Rol A y B

REMUNERACIONES		
<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha de Asignación</i>
SUELDO PERSONAL		
Asignación de Título	Consiste en aumentar el sueldo base en un 10% de su valor por poseer Título profesional, haber estudiado en algún Instituto Profesional o haber sido parte de las Fuerzas Armadas	Mensual
Bono de Administración	Consiste en aumentar el sueldo base en un 35% de su valor	Mensual
Asignación de Movilización	Monto asignado para movilización, reajutable según IPC	Mensual
BONOS DE INCENTIVO		
Bono Incentivo por Desempeño (BID)	Monto asignado si se cumple con una nota ponderada determinada, dado el desempeño obtenido en el año. Exige 6 meses de permanencia en la empresa o si no, se paga el proporcional a la permanencia	Anual
Bono Incentivo a la Gestión Individual	Monto asignado por la gestión, reajutable según IPC	Anual
Aguinaldo de Fiestas Patrias	Monto asignado para fiestas patrias, reajutable según IPC	Anual, mes de septiembre
Aguinaldo de Navidad	Monto asignado para navidad reajutable según IPC	Anual, mes de diciembre
Bono de Vacaciones	Mantención del 100% del sueldo base Posibilidad de préstamo del 95% del sueldo base líquido	Mensual
BENEFICIOS POR CONDICIONES COMUNES DE TRABAJO		
<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha de Asignación</i>
Vacaciones y Feriado progresivo	15 días hábiles obligatorios más 3 días adicionales no acumulables por año	Anual
Indemnización por años de servicio	Otorga indemnización líquida a los trabajadores que llevan más de 1 año en la empresa, si estos se retiran o la empresa los desvincula, reajutable según IPC acumulado	Mensual
Beneficio por enfermedad, embarazo y accidente de trabajo	Se le asegura al trabajador el pago íntegro de la remuneración líquida mensual que le habría correspondido percibir en actividad durante el período de reposo o licencia, recuperando la Empresa el valor de los subsidios legales. El trabajador debe tener como mínimo 6 meses de permanencia en la empresa para su otorgamiento.	Mensual
Indemnización por incapacidad derivada de accidente del trabajo o enfermedad profesional	La Empresa otorga una indemnización especial como consecuencia de alguna incapacidad, avalada por médico de la Mutual o Comisión Medicina Preventiva e Invalidez.	Mensual
Seguro de vida personal	Empresa paga el 50% de la prima mensual de un Seguro de vida, destinado para casos de muerte natural o accidental, y por incapacidad parcial o absoluta.	Mensual

Seguro gastos mayores de salud	La Empresa mantiene un seguro de gastos mayores, con el objeto de proteger a los trabajadores y obtener disminuciones de costos para esta.	Mensual
Seguro de accidentes personales en viaje de trabajo, capacitación y/o estadía	Seguro válido durante viajes y permanencia, en Chile o extranjero, fuera de localidad de labor habitual, por trabajo o capacitación.	Mensual
Ayuda por fallecimiento	Pago de un monto en dinero por muerte del trabajador, cónyuge, cargas familiares.	Mensual
Asignación de colación	Monto diario por cada día efectivo trabajado por concepto de colación, que se entrega de forma mensual mediante dos vías: - Ticket Restaurant electrónico - Asignación Colación en dinero	Mensual
Permisos	Remuneración íntegra a supervisor con 1 año de antigüedad por: Matrimonios, fallecimiento, nacimiento, titulación y cambio de domicilio	Mensual
Pasajes y fletes	Pago de pasajes y fletes a embalaje y traslado de enseres y menaje, por traslado a División de la empresa	Mensual
Estímulos por años de servicio	Premio por años de servicio en forma continua y discontinua a los 10, 20 y 30 años	Anual
Bono de interinato	Pago de la diferencia de sueldo entre categorías, por la función que el trabajador está realizando de reemplazo	Mensual
Uniforme personal femenino	Otorga uniforme de uso normal 2 veces al año.	Semestral
BENEFICIOS DE CAPACITACIÓN Y ESTUDIOS		
<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha de Asignación</i>
Capacitación y perfeccionamiento profesional	Monto asignado al sindicato para estudio de los trabajadores	Anual
Reembolso de gastos por matrícula para cursar estudios regulares	Copago general del 10% de los valores de la carrera a la cual el trabajador quiera acceder para su desarrollo individual.	Anual y Semestral por régimen del establecimiento, meses de marzo y agosto
Beca universitaria	Monto entregado por hijo, que pertenezca a Universidades, Institutos Profesionales, Escuelas Matrices de las Fuerzas Armadas y Carabineros, CFT, Instituciones o academias reconocidas por el Ministerio de Educación, por duración formal de la carrera y reajutable por IPC	Anual y Semestral por régimen del establecimiento, meses de marzo y agosto
Beca escolar anual	Monto entregado por hijo, reajutable en 10% anual, otorgado por años normales de institutos educacionales y reajutable por IPC	Anual
Reembolso de gastos por jardín infantil	Monto por hijo que cubre 100% de los gastos, hasta los 5 años de edad y reajutable por IPC	Mensual
BENEFICIOS DE SALUD		
<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha de Asignación</i>
SISTEMA TRADICIONAL DE SALUD (ISAPRE INTERNA)²⁹		

²⁹ Los beneficios por Isapre Interna de la Corporación lo poseen los trabajadores que fueron contratados antes de mayo de 2011.

Atención Médica ambulatoria	Bonificación por gastos por Consulta médica Particular del supervisor y sus cargas familiares y atención de médicos en la empresa de lunes a viernes	Mensual
Toma de exámenes, radiografías y tratamientos	Reembolsa los gastos en estos ítems	Mensual
Medicamentos	Otorga reembolso por pago de medicamentos crónicos y ambulatorios	Mensual
Gastos por compra de anteojos ópticos	Reembolso por cristales ópticos y lentes de contacto de trabajadores	Mensual
Gastos por compra y/o arriendo de aparatos ortopédicos y otros	Reembolsa el gasto por compra o arriendo de los aparatos	Mensual
Atención Hospitalaria	Reembolso de gastos de Hospitalización, pabellón, equipo médico, maternidad, exámenes, medicamentos y consultas médicas, para los trabajadores y sus cargas familiares	Mensual
Reembolso cuidados de enfermería	Reembolso de los gastos, para trabajadores y sus cargas familiares	Mensual
Reembolso por traslados en ambulancia	Reembolso de los gastos, para trabajadores y sus cargas familiares	Mensual
Atención dental	Reembolso de los gastos, para trabajadores y sus cargas familiares Revisión preventiva anual gratuita para hijos hasta 18 años	Mensual
Atención Médica por sistema libre elección FONASA	Reembolso de los gastos, para trabajadores y sus cargas familiares	Mensual
Facilidades de pago de deudas médicas	Entrega facilidad para el pago de deudas, del trabajador o de sus cargas familiares	Mensual
Atención médica en el extranjero	Reembolsa porcentaje de gastos médicos y dentales de emergencia, cuando trabajador se encuentre fuera por trabajo o capacitación	Mensual
Atención médica a supervisores jubilados	Integración a "Cobertura de Salud para ex trabajadores de Casa Matriz"	Mensual
Seguro de Salud Escolar	Otorga 70% del pago del Seguro contratado por el trabajador	Mensual
Afiliación a ISAPRE	Si hay migración a Isapre de mercado, se siguen sus normas. Si hay migración desde Fonasa a Isapre Interna se mantienen beneficios anteriores	Mensual
Beneficios especiales para hijos mayores de 24 años	Mantención de beneficios médicos del Plan de Salud, con tope hasta los 25 años	Mensual
Mantención del beneficio de salud	Mantención de los beneficios por muerte de supervisor por accidente de trabajo, a cónyuges e hijos	Mensual
Ayuda por atención médica	Aporte para Fondo de Compensación de Salud	Mensual
<i>NUEVO BENEFICIO DE SALUD³⁰</i>		
Programa de beneficios de Salud	Comprende: - Aporte Variable Plan de Isapre - Aporte Seguro de Salud (complementario, dental y catastrófico) - Aporte a Cuenta Individual en la Caja de Compensación - Aporte ahorro para Post Egreso - Aporte único Especial	Mensual
<i>BENEFICIOS GENERALES DE APOYO</i>		

³⁰ El Nuevo Beneficio de Salud lo poseen los trabajadores que fueron contratados posterior a mayo del año 2011.

<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha de Asignación</i>
Bonificación por matrimonio	Pago de un monto en dinero al trabajador que contraiga matrimonio civil	Por evento
Regalo de navidad	Entrega de giftcard para hijos hasta 12 años, con valor reajutable por IPC	Anual, mes de diciembre
Paquete navideño	Entrega de paquete de alimentos gourmet de para trabajadores	Anual, mes de diciembre
Beneficios actividades deportivas y recreativas	Acceso a complejo deportivo para el personal y grupo familiar	Mensual
Préstamos y beneficios generales de apoyo	Entrega de préstamos corrientes, de emergencia, habitacionales y generales	Variable
OTROS		
<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha de Asignación</i>
Aportes al sindicato	Entrega de aportes en dinero al sindicato	Mensual y Anual
Permisos compensatorios, turno pasivo	Se entregan permisos de acuerdo a programación mensual por parte de Jefatura	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de Convenio y Contrato Colectivos

15.2 ANEXO 2: DESGLOSE BENEFICIOS EMPRESAS RECONOCIDAS

Dentro de los premios más reconocidos y que son utilizados para identificar a empresas con mejores prácticas se encuentran:

- **Premio Empresas para Madres y Padres que Trabajan**

Es un premio entregado por la Revista Ya del diario El Mercurio y la Fundación Chile Unido. Ellos llevan a cabo un estudio anual para conocer las distintas políticas laborales que se practican actualmente en el país, estudiando las mejores empresas en temáticas de conciliación trabajo/familia y haciendo mención especial a aquellas empresas que presentan las mejores políticas para las madres y padres que trabajan, así como aquellas empresas e instituciones que innovan en condiciones laborales a favor de la familia. [25]

- **Premio Carlos Vial Espantoso**

Desde el año 2000 la Fundación Carlos Vial Espantoso entrega un reconocimiento a las empresas que se preocupan por fortalecer el vínculo entre los trabajadores y la empresa como un pilar fundamental de la gestión y productividad de toda la organización. El premio busca reconocer a las empresas que construyen relaciones laborales de confianza, que agregan valor de un modo sustentable considerando el crecimiento de sus trabajadores y que se atreven a innovar con el fin de reforzar un ambiente colaborativo, la búsqueda conjunta de mejoras y la distribución justa de los excedentes generados. [26]

- **Best Place to Work**

El instituto Great Place to Work reconoce a las empresas con su premio “Mejores empresas para trabajar” por fomentar la calidad de vida en el trabajo, enfocándose en el desarrollo de un clima laboral óptimo y el equilibrio entre vida laboral y personal. [27] Para ello, realiza dos tipos de encuestas, donde se analizan la experiencia de los empleados en la empresa a través de diferentes

dimensiones y de los colaboradores donde se desarrollan mejoras para la cultura organizacional y seguimiento de líderes. [28]

Las empresas que se escogieron para realizar esta contextualización cumplen con haber sido reconocidas con alguno de estos premios, y tener un tamaño comparable con el de Casa Matriz. El desglose de las empresas y datos relevantes pueden ser observados en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:**

Tabla 37: Detalle empresas seleccionadas

NOMBRE EMPRESA	RUBRO	N° EMPLEADOS	ROTACIÓN	PREMIOS
Oxiquim	Industria Química	450	Baja, casi no se producen renuncias	Carlos Vial Espantoso año 2011
Sodimac	Materiales construcción	8.000	3,27%	Carlos Vial Espantoso año 2008
Coca Cola Andina	Fabricación de bebidas analcohólicas	2.902	1,2%	Carlos Vial Espantoso año 2003 4° lugar Great Place to Work 2014
Lipigas	Distribución y comercialización gas licuado	647	14%	Carlos Vial Espantoso año 2012
Banco BCI	Banca	10.518	17,4%	Great Place to Work 2012 Mejor empresa para Madres y Padres que trabajan 2014
Telefónica	Telecomunicaciones	4.544	4,56%	5° lugar Great Place to Work año 2014 Mejores empresas para Madres y Padres que trabajan año 2014
Banco Santander	Banca	8.675	11,5%	Great Place to Work año 2014 Mejores empresas para Padres y Madres que trabajan, año 2006
Banco Estado Microempresas	Banca	1.129	2,5%	1° lugar Great Place to Work año 2014 Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan año 2013

Fuente: Elaboración propia

Para todas estas empresas, se encuentra un resumen de las prácticas que fueron reconocidas por los premios correspondientes categorizadas en los ejes de Salud, Educación, Económico y Social.

OXIQUIM

Tabla 38: Beneficios destacados empresa Oxiquim

BENEFICIOS	
Educación	<p>Beca rendimiento académico: Monto anual para distribuir entre los hijos de los trabajadores que se destaquen por sus rendimientos y calificaciones académicos. Jóvenes reciben cheque en ceremonia a la que son invitados junto a sus padres.</p> <p>Bono de escolaridad: por hijo, recibido en febrero.</p>
Salud	<p>Fondo paritario de Salud: La empresa y el sindicato han establecido un fondo para ayudar financieramente a los trabajadores que se vean enfrentados a gastos en salud elevados y extraordinarios, estén o no sindicalizados. El fondo lo conforman aportes mensuales tanto de la empresa como de cada trabajador (0.5 UF en cada caso)</p> <p>Cuota mortuoria y funerales: Monto por fallecimiento de cualquier persona que sea carga familiar del trabajador. En caso de muerte del padre o la madre, la suma se entrega aunque nos sean cargas. Asimismo, cancela los funerales de todo trabajador, su cónyuge, sus hijos solteros de hasta 26 años, el padre, la madre y facilita buses para el traslado del personal que desee asistir.</p>
Social	<p>Vacaciones: Programa Vacaciones felices: En invierno los hijos de empleados de Santiago y Concepción viajan invitados por la empresa a las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso a dar paseos por cerros, ascensores típicos y museos.</p> <p>Regalos: Recursos para la compra de regalos destinados a los hijos de empleados hasta los 15 años.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Libro Más que empresas Personas, Fundación Carlos Vial Espantoso [29]

SODIMAC

Tabla 39: Beneficios destacados empresa Sodimac

BENEFICIOS	
Educación	<p>Escuela de Excelencia: Los trabajadores a través de una secuencia de cursos integrados a una malla curricular aspiran a perfeccionarse en su cargo u optar a acceder a un cargo superior. Todo ello en función de ofrecer un mejor servicio al cliente.</p>
Salud	<p>Atención por el Servicio Médico y Dental, entidad financiada con el aporte del 1.5% del sueldo mensual de los trabajadores y una suma equivalente proporcionada por la empresa. El sistema permite acceder a bonificaciones por prestaciones médicas, créditos para cubrir diferencias de programa, carta de resguardo para hospitalizaciones, órdenes de atención a través de convenios con farmacias y ópticas, entre otras.</p> <p>Asistencia Social: Servicio permanente para los trabajadores de la administración central, de bodegas y de todos los puntos de venta en el país. Está orientado a temas de salud, vivienda, familia, endeudamiento, entre otros. La atención es personalizada y vela por el mejoramiento de la calidad de vida.</p>
Social	<p>Alimentación: La entrega de alimentación a los trabajadores consiste en desayuno, almuerzo y once. Sus elementos en las distintas áreas y a las jornadas de trabajo establecidas en todas las sucursales del país.</p> <p>Ropa de trabajo: Se entrega ropa a cada trabajador de acuerdo a las tareas específicas de cada área, las necesidades de seguridad y protección, la condición climática y la estrategia comercial de la empresa. El vestuario brinda protección, elimina diferencias y evita gastos innecesarios.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Libro Más que empresas Personas, Fundación Carlos Vial Espantoso [29]

COCA COLA ANDINA

Tabla 40: Beneficios destacados empresa Coca Cola Andina

BENEFICIOS	
Salud	<p>Licencia por maternidad y paternidad, Asistencia y seguro médico, Reposo por maternidad y tiempo remunerado de lactancia, 6 meses de disminución de media jornada de trabajo sin reducción salarial para las mujeres reintegradas luego de la licencia por maternidad.</p> <p>Seguro de Vida adicional al obligatorio por ley.</p>

	<p>Plan Dental Seguro de salud o plan de obra social: incluye tanto al empleado como a todo el grupo familiar, siendo la compañía quien absorbe todas las diferencias que implique el valor del plan versus los aportes y contribuciones por ley. Programas de reeducación alimentaria: con el apoyo de nutricionistas profesionales para lograr ajustar planes de comidas acordes a las actividades y condiciones de cada uno de los colaboradores. Gimnasia laboral: acceso a planes de diferentes actividades físicas, tanto en instalaciones propias, como en convenio con instituciones deportivas, para garantizar el cuidado integral y esparcimiento de los colaboradores. Programas preventivos de vacunación: según los riesgos y condiciones de cada región. Se realizan conferencias, talleres y charlas sobre temáticas de interés de salud para los colaboradores y sus familiares. También se publican artículos sobre problemáticas en materia de prevención y detección de enfermedades, tanto en la Revista MUNDO ANDINA, como en la intranet</p>
Educación	<p>Otorga becas completas y becas de excelencia académica a hijos de trabajadores para carreras universitarias y cuenta con un descuento en honorarios para diferentes programas educativos para sus empleados. Concursos de hijos con mejores promedios.</p>
Social	<p>Licencias por matrimonio, fallecimiento de familiar próximo, hermanos y abuelos, exámenes, guardería. Entradas para participar de eventos.</p>
Económico	<p>Productos sin cargo Kit de Escuela Bonificación para hijos de empleados menores de 18 años y Anticipo extraordinario de Haberes Política Habitacional que consiste en el otorgamiento de subsidio a 5 trabajadores por año. Gratificación por jubilación. Servicio de transporte para todo el personal</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Reporte de Sustentabilidad Coca Cola Andina, 2013 [30]

LIPIGAS

Tabla 41: Beneficios destacados empresa Lipigas

BENEFICIOS	
Económico	<p>Orientación previsional y APVG (Ahorro Previsional Voluntario Grupal) Becas para familias con necesidades especiales. Política de Mejoramiento Habitacional: Anualmente la empresa apoya el financiamiento para comprar una vivienda nueva o usada, o para repararla y/o ampliarla en el caso de aquellos que son propietarios, entregando subsidios o préstamos habitacionales.</p>
Salud	<p>Seguros de salud RAE: La Red de Apoyo al Empleado es un servicio de orientación y apoyo telefónico profesional para el trabajador y su grupo familiar, que contempla atención social, psicológica, legal y financiera. La orientación psicológica incluye 4 sesiones presenciales gratuitas.</p>
Educación	<p>Becas de estudio para hijos de trabajadores. Becas de estudio para trabajadores.</p>
Social	<p>Beneficios durante el embarazo para colaboradoras: Desde el quinto mes de embarazo y hasta que comienza el período prenatal, la futura madre puede retirarse 1 hora antes del horario de salida. Además, se le entrega orientación para los trámites relacionados con el nacimiento del hijo (Seguro de Salud, Fonasa/Isapre y Caja de Compensación). Beneficios regreso post natal para colaboradoras: Se otorga una hora adicional de permiso de amamantamiento a lo que se establece legalmente Beneficios legales para las madres trabajadoras: Las colaboradoras con hijos menores de 2 años tienen derecho a 1 hora dentro de la jornada destinada para el amamantamiento. La modalidad puede ser ingresar una hora más tarde o retirarse una hora antes (previo acuerdo con su jefatura). Asimismo, hasta los 2 años del menor la empresa paga la mensualidad y matrícula de la Sala Cuna, o bien la madre recibe una ayuda en dinero para aportar a los gastos del cuidado del menor. Beneficios para trabajadores, padres de recién nacidos: Se extiende en 2 días post natal paterno, siempre que sea inmediatamente después de los 5 días legales. También se le brinda orientación sobre trámites relacionados con el nacimiento del hijo.</p>

	<p>Olimpiada:, donde se reúnen los trabajadores de todas las zonas del país en torno al deporte y sana competencia, proyecto financiado por la Ley de Deportes.</p> <p>Convenio anual con distintos gimnasios a lo largo del país, para que los trabajadores y dos integrantes de su grupo familiar puedan realizar actividad física, con un aporte mensual del colaborador y por parte de la empresa</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria de Lipigas 2014 [31]

BCI

Tabla 42: Beneficios destacados empresa BCI

BENEFICIOS	
Económico	<p>Bono Anual: Bono anual de UF 44,28 para colaboradores con jornada completa y de UF 28,78 en caso de jornada parcial. Este bono se paga en forma parcial durante el año y cada colaborador puede elegir el monto y mes en que prefiere recibir los anticipos de éste, existiendo topes definidos.</p> <p>Compensación “Turno Día Festivo”.</p> <p>Bono de vacaciones en temporada baja.</p> <p>Bono especial para papás Bci (por nacimiento).</p> <p>Vivienda: Entrega de un Subsidio con recursos del propio banco, ascendente a 45 UF, un aguinaldo habitacional de 42 UF, asesoría y facilidades en el plan de ahorro.</p>
Educación	<p>Becas de Perfeccionamiento Profesional: Bono de 10 UF que se otorga a los colaboradores que están estudiando carreras afines al negocio del banco y que tienen un año o más de antigüedad en la corporación.</p> <p>Beca de estudios: Ayuda a solventar los gastos de estudios universitarios de los hijos de los colaboradores que tengan desempeño sobresaliente y/o dificultades socio-económicas. El beneficio consiste en una beca de 50 UF y se entrega anualmente a 50 colaboradores, lo que equivale a 2.500 UF.</p> <p>Bono de Escolaridad Universitaria.</p> <p>Premio al rendimiento Escolar: Premia la excelencia académica de los hijos de los colaboradores que se destacan en sus estudios de educación básica, media y superior, inclusive el mejor puntaje PSU.</p>
Salud	<p>Fondo de salud de Alto riesgo : fondo de 2.000 UF destinado a ayudar con donaciones el financiamiento de los gastos por enfermedades graves del personal o de su familia, que no cubren las Isapres o el Seguro de Salud Complementario y que exceden las posibilidades de financiamiento personal, contribuyendo con ello a asegurar una mayor tranquilidad a los colaboradores.</p> <p>Seguro Complementario de Salud: Voluntario, que financia la proporción de los gastos médicos no cubiertos por la Isapre. Este sistema también funciona frente a dolencias excluidas por el servicio privado y para la adquisición de medicamentos no cubiertos totalmente por el programa. Seguro financiado por un 50% por el banco y el 50% por el colaborador, salvo los empleados de menores ingresos que aportan como máximo el 1.5% de sus remuneraciones totales.</p> <p>Convenios con clínicas dentales para disminuir el costo de los servicios odontológicos.</p> <p>Incorporación de hijos no carga familiar y nietos al Seguro Complementario de Salud.</p>
Social	<p>Programa “Trabajo a Medida” (TAM)</p> <p>Programa “Días Flexibles”</p> <p>Días Libres: Nacimiento de hijos : 3 días libres Cambio de casa: 1 día libre Fallecimiento de familiar: 3 días libres</p> <p>Bono Cuidado Hijo en Domicilio</p> <p>Regalo de navidad</p> <p>Programa “Fondos Concursables”: Fondo corporativo de 3.480 UF anuales, para co-financiar iniciativas de carácter grupal, a nivel nacional, diseñados y gestionados por y para colaboradores, en los ámbitos de cultura, social y deporte.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de Sustentabilidad BCI, 2013 [32]

TELEFÓNICA

PROGRAMA UNO

El 2010 Telefónica desarrolló para sus colaboradores un programa de beneficios llamado **UNO**. EN este proyecto cada trabajador puede elegir dentro de un pool de 34 beneficios y crear su propio plan de calidad de vida, de acuerdo a sus intereses y motivaciones dadas por el ciclo de vida que se está viviendo. [33]

En el programa **UNO** cada colaborador posee mil créditos y cada beneficio está asociado a una cantidad de ellos. La mayoría valen entre 100 y 200 créditos. La idea es que cada persona se haga un plan a la medida y que en un carrito virtual suba los beneficios que desea utilizar. El plan dura un año y se puede modificar 3 veces. [33]

Varios de los beneficios están asociados a la maternidad, entre ellos; extender el posnatal o reducir la jornada laboral. Con “mamá vuelve tranquila” las mamás pueden regresar a trabajar los dos primeros meses, a contar del término del período post natal parental, en horario especial. El primer mes, hasta las 14:00hrs. y el segundo hasta las 16:00 hrs. [33]

Entre los beneficios para padres se encuentra “Más tiempo con mi hijo” y “adaptando el sueño de papá”. En el primero, el papá puede tomarse 5 días adicionales a los legales después del nacimiento de un hijo. Y en el segundo caso, puede irse una hora antes. Ambos beneficios significan desembolsar 300 créditos para poder subirlos al carrito de la felicidad. [33]

Dentro del pool de beneficios se encuentran también tener libre el día del cumpleaños y se incorporó el cumpleaños de los hijos, algo muy valorado en la compañía. Los solteros o abuelos pueden ocupar este beneficio para sobrinos o nietos. [33]

También se encuentra el beneficio “Celebrando nuestro amor”, donde el colaborador tiene medio día libre para celebrar el aniversario de matrimonio o pololeo y el “Viernes de veranos”, que consiste en salir todos los viernes de enero y febrero a las 13.00 horas. [33]

PROGRAMA FEEL GOOD

Además, la empresa lanzó el año 2014 el programa global **Feel Good** de bienestar corporativo para incentivar a los empleados y a su entorno a incrementar su nivel de bienestar y salud que, además, promueve la toma de conciencia y el aprendizaje para que incorporen nuevos hábitos saludables en su vida. [34]

Está estructurado en torno a cuatro grandes áreas de actuación interrelacionadas entre sí:

- **Feel Good nutrición** que impulsa actuaciones para crear hábitos de alimentación saludable y ofrece herramientas para poder tomar mejores decisiones respecto a la alimentación.
- **Feel good actividad física** que pretende activar el movimiento como fuente de bienestar, desde pequeños ejercicios o paseos a grandes retos deportivos.
- **Feel good persona** que incluye programas de bienestar emocional y liderazgo personal.
- **Feel good salud** cuyo principal objetivo es impulsar acciones para la prevención de enfermedades y su detección precoz.

BANCO SANTANDER

Tabla 43: Beneficios destacados empresa Banco Santander

BENEFICIOS	
Económico	Bonos de distinta índole, se entregan en base al desempeño individual (meritocracia) y pueden consistir en retribuciones fijas, variables o contemplar beneficios e incentivos en el largo plazo. Aguinaldos Remuneraciones en caso de licencia
Salud	Convenios con Isapres
Educación	Premios por rendimientos destacados a hijos de trabajadores.
Social	Tres tardes libres Días de vacaciones adicionales para quienes se destaquen por su desempeño Panoramas Programa Orientación a Empleados Permisos especiales Charlas gratuitas sobre temas relacionados con la familia Sala cuna o su reemplazo por la contratación de un servicio profesional de cuidado infantil a domicilio. Día de trabajo con hijos Postnatal para padres , ofreciendo 5 días adicionales a los exigidos por ley. Reducción de la jornada laboral luego del período de post-natal legal.

Fuente: Memoria Sostenibilidad Banco Santander 2014 [35]

BANCOESTADO MICROEMPRESAS

Tabla 44: Beneficios destacados empresa BancoEstado Microempresas

BENEFICIOS	
Salud	Asistencia en situaciones catastróficas y Derivación médica en zonas de aislamiento: asesoría profesional, apoyo económico y días libres si es necesario
Social	Banco de horas: consiste en 32 horas al año de libre disponibilidad, para trámites personales Yo elijo mi jornada: permite modificar la hora de inicio o término del día de trabajo, lo que permite equilibrar sus deberes en el banco con las necesidades de la vida personal. Apoyo a los Hijos con Discapacidad Permiso con goce de sueldo por enfermedad grave de un familiar: entrega la posibilidad de contar con hasta un mes para que el colaborador(a) se dedique a los cuidados de algún ser querido. Indicadores de felicidad: consisten en facilitar a los equipos de trabajo instancias en horario laboral para compartir en grupo para ir al cine, hacer asados, pasear por la naturaleza, entre otros. Sala cuna: permite a las trabajadoras de Casa Matriz compartir junto a sus hijos durante la jornada laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de Reporte de Sostenibilidad BancoEstado Microempresa 2013 [36]

En la empresa se comparte la filosofía de que las personas están al centro de la organización, y por ello se generan instancias como grupos de participación, encuentros de camaradería, talleres de autocuidado, breaks que los reenergicen a través de intervenciones musicales, campeonatos de taca-taca, competencias de ping pong, masajes Express y talleres de estética, entre otros. [37]

PREMIOS Y RECONOCIMIENTO A LOS EMPLEADOS

Algunos de los premios entregados a los trabajadores por parte de Banco Estado Microempresa son:

Premio al espíritu BEME "Raúl Troncoso": Este reconocimiento es entregado anualmente a una persona de cada equipo de trabajo por encarnar los valores y el estilo BEME, y que además se

destaquen por su técnica y pasión por el trabajo. Este es otorgado por los compañeros de trabajo por lo que tiene un sentido especial para el que lo recibe. [38]

Premio a la excelencia: Este premio, que es entregado anualmente, destaca al fiel representante BEME, aquella persona que es un ejemplo a través de su sistematicidad y mejora constante, cuya orientación está en los clientes y los resultados. Este es propuesto por la jefatura y luego presentado al comité de Gerentes. [38]

Premio reconocimiento a la trayectoria: Se trata de uno de los premios más emotivos a la hora de su entrega, ya que está orientado a los colaboradores que cumplen siete años en BEME. Este se entrega como homenaje al compromiso, lealtad y entrega durante ese periodo. Como premio, se entregan 10 días hábiles adicionales de descanso al periodo legal de vacaciones con goce íntegro de remuneraciones. [38]

Premio "Conociendo el mundo": Este consiste en definir al comienzo de cada año un destino, algún lugar del mundo. Si al terminar el periodo, se cumplen con todas las metas de la empresa, se sortea entre todos los integrantes de BEME un viaje al lugar de destino. El año 2012 se premió a 14 trabajadores con un viaje a la Riviera Maya. [38]

Premio "Mejor trabajador novato": Está dirigido a quienes llevan entre seis meses y un año trabajando en BEME y ya se destacan por su excelente gestión. Este es propuesto por la jefatura y luego sometido a votación del módulo o gerencia correspondiente [38]

Al hacer una caracterización de cada empresa en relación a cuál es el enfoque de sus beneficios, información disponible en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se puede notar que las organizaciones se hacen cargo de ofrecer a los trabajadores motivaciones para permanecer en ellas, reteniendo el talento y evitando así la fuga de conocimiento y potencial, sobre todo en el segmento de los trabajadores jóvenes por poseer beneficios relacionados al apoyo habitacional, actividades de esparcimiento, y flexibilidades horarias.

Tabla 45: Empresas consideradas para el estudio

EMPRESA	ENFOQUE DE LOS BENEFICIOS
Oxiquim	Apoya cuidado de salud Enfoque en familia
Sodimac	Promueve capacitación y estudios para los trabajadores Apoya cuidado de salud y asistencia social
Coca Cola Andina	Promueve permanencia en la empresa Apoya cuidado de salud Desarrolla actividades de esparcimiento para el trabajador Enfoque en familia
Lipigas	Apoya cuidado de salud Apoyo social al empleado Promueve la capacitación, estudios por parte de los trabajadores Apoyo habitacional Promueve deporte Enfoque en familia
BCI	Apoya el cuidado de salud Promueve la capacitación, estudios por parte de los trabajadores Facilita vacaciones Apoyo habitacional

	Enfoque en familia
Telefónica	Libertad en la elección de beneficios Posee Programa Global de Bienestar Corporativo y Hábitos Saludables
Banco Santander	Flexibilidad horaria Desarrolla actividades de esparcimiento para el trabajador Promueve cuidado de salud Promueve capacitación del trabajador Enfoque en familia
BancoEstado Microempresas	Flexibilidad horaria Desarrolla actividades de esparcimiento para el trabajador Entrega reconocimientos al trabajador por desempeño Enfoque en familia

Fuente: Elaboración Propia

15.3 ANEXO 3: RESULTADOS PREGUNTA ORIGEN DE POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO Y FAMILIA, EMPRESAS PARA MADRES Y PADRES QUE TRABAJAN

Tabla 46: Origen de políticas de conciliación trabajo y familia

% DE EMPRESAS QUE TIENE ORIGEN EN:	TOP 12 ³¹	GRANDES CORPORACIONES	GRANDES EMPRESAS
Parte de la estrategia global o internacional de la organización	50%	48%	19%
Parte de la estrategia local de la organización	0%	4%	16%
Una mezcla de la estrategia global con las necesidades y realidades locales	50%	6%	29%
Han sido creadas por el Departamento de RRHH a medida que han sido requeridas	0%	12%	35%

Fuente: Estudio Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan, 2014

Ilustración 18: Mejores 12 empresas premiadas por Estudio Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan

TOP 6 (Grandes Corporaciones)	
1	Telefónica
2	BancoEstado Microempresas S.A.
3	Bci
4	Unilever Chile
5	Universidad de Concepción
6	Scotiabank Chile

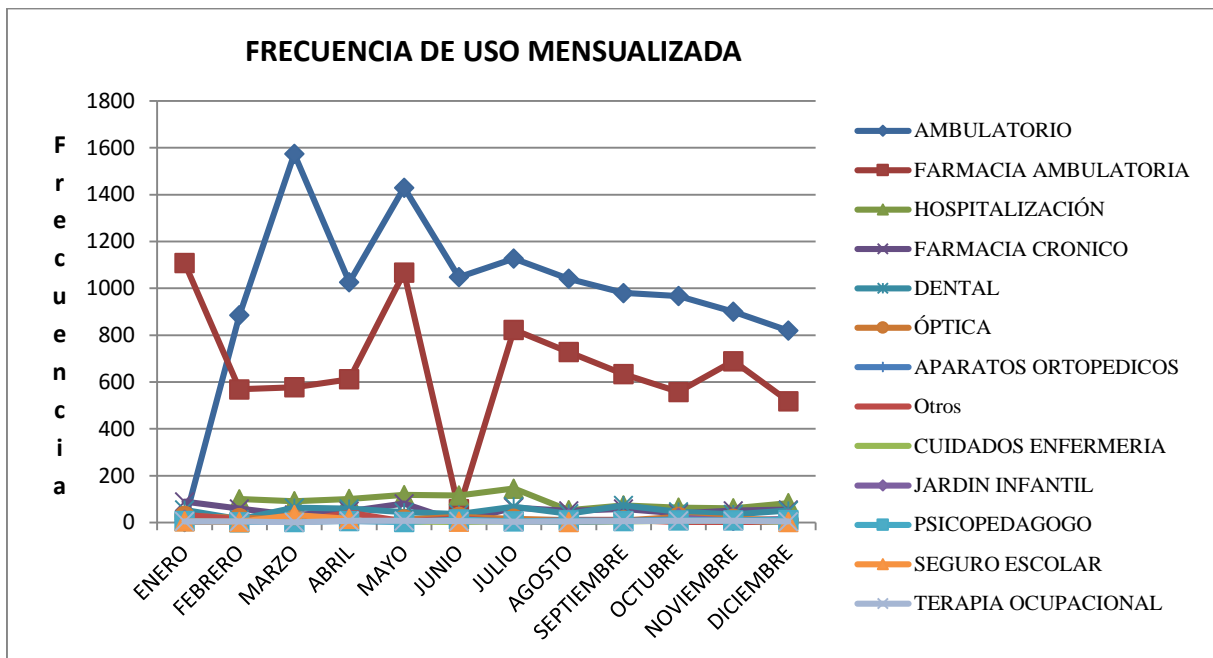
TOP 6 (Grandes Empresas)	
1	Hewlett Packard
2	eClass S.A.
3	Transbank S.A.
4	Hotel Plaza San Francisco
5	Procter & Gamble
6	Copefrut S.A.

Fuente: Estudio Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan, 2014

³¹ El listado de empresas consideradas para realizar el top 12, corresponde a las 6 mejor rankeadas de las grandes corporaciones y las 6 mejor rankeadas de las grandes empresas.

15.4 ANEXO 4: FRECUENCIA DE USO MENSUAL, BENEFICIOS SISTEMA TRADICIONAL DE SALUD

Gráfico 14: Frecuencia de uso de beneficios, sistema tradicional de salud



Fuente: Elaboración propia

15.5 ANEXO 5: DESCRIPCIÓN BENEFICIO MEDICAMENTOS, AMBULATORIOS Y CRÓNICOS

La Empresa reembolsará el 100% de los Gastos en Medicamentos correspondientes a:

1. Tratamientos oncológicos,
2. Renales crónicos,
3. Derivados de trasplantes de órganos,
4. Enfermedades catastróficas, y
5. Otros tratamientos de orden similar y aquellos medicamentos necesarios en las atenciones de urgencia.
6. Las prescripciones médicas por enfermedades crónicas si son adquiridos en Farmacias con las cuales la Empresa tiene Convenio, en caso contrario, se bonificará un 80% del gasto en medicamentos.

La Empresa reembolsará el 80% de los Gastos en Medicamentos Ambulatorios orientados a la medicina curativa tradicional y dental. Sin embargo, si los medicamentos son adquiridos en las farmacias con las cuales la Empresa tiene Convenio, la Corporación bonificará el 90% del gasto, para lo cual deberán usarse los procedimientos establecidos para ello.

Para hacer efectivo estos reembolsos, el gasto en medicamentos debe presentarse respaldado por la respectiva receta médica indicando posología y en caso de duda el respectivo diagnóstico.

15.6 ANEXO 6: EXTRACTO ARCHIVO GASTOS EN FARMACIA

Tabla 47: Base de datos de Gastos en farmacia

RUT_TRABAJADOR	NOMBRE_TRABAJADOR	RUT_BENEFICIARIO	NOMBRE_BENEFICIARIO	BOLETA	DOCUMENTOS	MEDICAMENTO	MONTO_BONIFICADO	Id prestación	Fecha de Atención
1	Trabajador 1	1	Trabajador 1	195977473	1	SENSICLEAN 250ML.	8730	9100000	11.05.2014
1	Trabajador 1	1	Trabajador 1	195981382	1	VALCOTE 250 MG. CAJA 20 COMP.	12027	9100005	26.05.2014
1	Trabajador 1	1	Trabajador 1	195975141	1	VYTORIN 10/20 MG. CAJA 28 COMP	25900	9100005	02.05.2014
1	Trabajador 1	1	Trabajador 1	195981382	1	VALCOTE 250 MG. CAJA 50 COMP.	27502	9100005	26.05.2014
1	Trabajador 1	1	Trabajador 1	195426241	1	ESOMEPRAZOL 40MG. CAJA 30 COMP. REC.	6175	9100005	02.05.2014
1	Trabajador 1	1	Trabajador 1	195977473	1	DIFFERIN 0.1% GEL POMO 30GR.	23265	9100005	11.05.2014
2	Trabajador 2	2	Trabajador 2	196574813	1	LOSARTAN POTASICO 50MG. 30 COMP.	1881	9100005	07.05.2014
3	Trabajador 3	3	Trabajador 3	196921542	1	PRISTIQ 50MG x 28 COMPRIMIDOS.	35568	9100005	16.05.2014
3	Trabajador 3	3	Trabajador 3	196921542	1	RESOTYL 200 MG. CAJA 30 COMP	25916	9100005	16.05.2014
4	Trabajador 4	4	Trabajador 4	197292136	1	RUX 10 MG CAJA 30 COMP.REC.	12654		
4	Trabajador 4	4	Trabajador 4	197292136	2	PROT. SOL.VICHY CAP.SOLEIL FPS50.50ML	22781		
4	Trabajador 4	4	Trabajador 4	197292136	1	EUTIROX 25MCG. CAJA 50 COMP.	5290		
5	Trabajador 5	5	Trabajador 5	200545409	1	AUGMENTIN BID 875/125MG. CAJA 20 COMP.	20805	9100005	20.05.2014
6	Trabajador 6	6	Trabajador 6	200545409	1	PARACETAMOL 500 MG.CAJA 16 COMP. AD.	370	9100005	20.05.2014
7	Trabajador 7	7	Trabajador 7	196612466	1	FLUCTIN 150MG. CAJA 2 CAP.	14516	9100005	13.05.2014
7	Trabajador 7	7	Trabajador 7	197819198	3	LAMICTAL 100 MG. CAJA 30 COMP.	103027	9100005	02.05.2014
7	Trabajador 7	7	Trabajador 7	196578545	1	TRILEPTAL 300 MG. CAJA 30 COMP.	19779	9100005	24.05.2014
7	Trabajador 7	7	Trabajador 7	200243102	1	ESTREVA 0.1 % GEL FCO. C/DOSIF. 50 GR.	17170	9100005	12.05.2014
7	Trabajador 7	7	Trabajador 7	194122412	1	CEFAMOX 500MG. CAJA 16 CAP.	19845	9100005	09.05.2014
8	Trabajador 8	8	Trabajador 8	200243106	3	GOFYL 25MG. CAJA 30 COMP. REC.	45144	9100005	12.05.2014
8	Trabajador 8	8	Trabajador 8	196578545	2	PROZAC 20 MG. CAJA 28 COMP. DISPERSABLES	66633	9100005	24.05.2014
8	Trabajador 8	8	Trabajador 8	200243102	1	CENTRUM SILVER FCO. 30 COMP. REC.	10174	9100000	12.05.2014
8	Trabajador 8	8	Trabajador 8	194122412	1	NAPROXENO 275MG. CAJA 10 COMP.	997	9100005	09.05.2014
8	Trabajador 8	8	Trabajador 8	200244317	1	CIPRAMIL 20MG. CAJA 28 COMP.	23987	9100005	17.05.2014

Fuente: Información interna de la empresa

15.7 ANEXO 7: EXTRACTO INFORME DE MOVIMIENTOS DE GASTOS MÉDICOS

Tabla 48: Base de datos de Movimiento de Gastos Médicos

SAP	ROL	RUT	Nombre del empleado o candidato	Desc.Instít.Salud	Fecha	N° Boleta	Descripción Grupo Bonificación	Nombre Proveedor	Mto Presta	Bon I. Sal	Bon Bienes	Co-Pago
33905	Rol B	1	Trabajador 1	ISAPRE INTERNA	25.02.2014	20283335	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS CRUZ VERDE S.A.	423	0	381	42
33905	Rol B	1	Trabajador 1	ISAPRE INTERNA	25.02.2014	20283335	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS CRUZ VERDE S.A.	8.980	0	8.082	898
57360	Rol A	2	Trabajador 2	ISAPRE INTERNA	27.02.2014	31802802	FARMACIA AMBULATORIA		11.569	0	9.255	2.314
57360	Rol A	2	Trabajador 2	ISAPRE INTERNA	27.02.2014	19884893	FARMACIA AMBULATORIA		15.690	0	12.552	3.138
57360	Rol A	2	Trabajador 2	ISAPRE INTERNA	26.02.2014	27783196	AMBULATORIAS CONSULTAS MEDICAS	ISAPRE INTERNA	50.000	13.013	27.740	9.247
36233	Rol A	3	Trabajador 3	ISAPRE INTERNA	26.02.2014	27934481	AMBULATORIAS CONSULTAS MEDICAS	ISAPRE INTERNA	39.000	13.013	19.490	6.497
36233	Rol A	3	Trabajador 3	ISAPRE INTERNA	26.02.2014	27930340	AMBULATORIAS EXAMENES DE LABORATORIO	ISAPRE INTERNA	4.900	1.292	2.706	902
36233	Rol A	3	Trabajador 3	ISAPRE INTERNA	26.02.2014	27930340	AMBULATORIAS EXAMENES DE LABORATORIO	ISAPRE INTERNA	7.300	1.938	4.022	1.340
36233	Rol A	3	Trabajador 3	ISAPRE INTERNA	26.02.2014	27930340	AMBULATORIAS EXAMENES DE LABORATORIO	ISAPRE INTERNA	19.500	4.199	11.476	3.825
36233	Rol A	3	Trabajador 3	ISAPRE INTERNA	26.02.2014	27930340	AMBULATORIAS CONSULTAS MEDICAS	ISAPRE INTERNA	50.000	13.013	27.740	9.247
36233	Rol A	3	Trabajador 3	ISAPRE INTERNA	26.02.2014	27930340	AMBULATORIAS CONSULTAS PSIQUIATRIAS	ISAPRE INTERNA	67.000	12.083	41.188	13.729
10580	Rol A	4	Trabajador 4	ISAPRE INTERNA	19.02.2014	179536456	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS AHUMADA S.A.	26.220	0	23.598	2.622
10580	Rol A	4	Trabajador 4	ISAPRE INTERNA	19.02.2014	179536456	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS AHUMADA S.A.	5.272	0	4.745	527
10580	Rol A	4	Trabajador 4	ISAPRE INTERNA	25.02.2014	520190969	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS CRUZ VERDE S.A.	14.725	0	13.253	1.472
10580	Rol A	4	Trabajador 4	ISAPRE INTERNA	25.02.2014	520190969	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS CRUZ VERDE S.A.	16.615	0	14.954	1.661
10580	Rol A	4	Trabajador 4	ISAPRE INTERNA	25.02.2014	520185505	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS CRUZ VERDE S.A.	42.512	0	38.261	4.251
10580	Rol A	4	Trabajador 4	ISAPRE INTERNA	25.02.2014	520185505	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS CRUZ VERDE S.A.	11.086	0	9.977	1.109
10580	Rol A	4	Trabajador 4	ISAPRE INTERNA	25.02.2014	520171774	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS CRUZ VERDE S.A.	15.171	0	13.654	1.517
10580	Rol A	4	Trabajador 4	ISAPRE INTERNA	26.02.2014	27846502	AMBULATORIAS PROCED. DIAGNOSTICOS	ISAPRE INTERNA	47.000	22.307	20.989	3.704
10580	Rol A	4	Trabajador 4	ISAPRE INTERNA	26.02.2014	27955351	AMBULATORIAS CONSULTAS PSIQUIATRIAS	ISAPRE INTERNA	60.000	12.083	35.938	11.979
29399	Rol B	5	Trabajador 5	ISAPRE INTERNA	11.02.2014	1147853	AMBULATORIAS EXAMENES DE LABORATORIO		10.500	0	7.875	2.625
29399	Rol B	5	Trabajador 5	ISAPRE INTERNA	11.02.2014	4694579	AMBULATORIAS EXAMENES DE LABORATORIO		12.700	0	9.525	3.175
29399	Rol B	5	Trabajador 5	ISAPRE INTERNA	25.02.2014	520175376	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS CRUZ VERDE S.A.	549	0	494	55
29399	Rol B	5	Trabajador 5	ISAPRE INTERNA	25.02.2014	520175376	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS CRUZ VERDE S.A.	1.449	0	1.304	145
29399	Rol B	5	Trabajador 5	ISAPRE INTERNA	25.02.2014	520175376	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS CRUZ VERDE S.A.	3.980	0	3.582	398
29399	Rol B	5	Trabajador 5	ISAPRE INTERNA	25.02.2014	520175376	FARMACIA AMBULATORIA	FARMACIAS CRUZ VERDE S.A.	11.998	0	10.798	1.200

Fuente: Información interna de la empresa

15.8 ANEXO 8: PRODUCTOS DE PAGO DE TRABAJADOR QUE ESTÁN EN BONIFICADOS

Tabla 49: Productos con errores en su clasificación

MEDICAMENTO	CANTIDAD DE VECES COMPRADO EN EL AÑO	MONTO
ELCAL	30	\$228.758
PEDIASURE	27	\$502.179
CENTRUM	21	\$192.432
GEA	13	\$ 64.052
NEUROBIONTA	11	\$121.820
VICHIA	8	\$ 55.400
BION	8	\$ 95.802
VITERNUM	8	\$125.210
SUPRADYN	7	\$ 62.345
VITDE	6	\$103.568
MAGNATIL	6	\$ 87.000
FEMELLE	5	\$ 56.117
FISIOGEL	4	\$ 83.570
RECETARIO	4	\$ 48.552
SELENIUM-HEELACCORD	3	\$ 35.111
REHSAL	3	\$ 15.076
MELIPASS	3	\$ 12.358
PROT.SOL.DAYLONG	3	\$ 41.865
DVIDA	3	\$106.618
ROCALTROL	2	\$ 68.285
BLEPHAGEL	2	\$ 20.016
ANGELIQ	2	\$ 32.940
EGOGYN	2	\$ 86.054
DALACIN	2	\$ 56.724
FOLACID	1	\$ 3.239
EPIDUO	1	\$ 22.505
BEROCCA	1	\$ 13.670
ACTRON	1	\$ 3.572
HEADOL	1	\$ 1.090
FIBRASOL	1	\$ 9.671
HYABAK	1	\$ 14.905
KITADOL	1	\$ 8.379
ALTAZINC	1	\$ 18.411
LERTUS	1	\$ 16.131
AEROFACIDOSE	1	\$ 5.538
LIBERAT	1	\$ 22.182
VANTUX	1	\$ 11.409
MELATONINA	1	\$ 9.490

MICROPORÉ	1	\$ 4.190
AGUJA	1	\$ 2.840
MULTIFLORA	1	\$ 21.071
EMOLAN	1	\$ 8.105
SANDAGUA	1	\$ 940
AMOVAL	1	\$ 8.312
DIFFERIN	1	\$ 21.840
TOL	1	\$ 3.790
PARACETAMOL	1	\$ 370
PERENTERYL	1	\$ 8.084
DOMPERIDONA	1	\$ 437

Fuente: Elaboración propia

15.9 ANEXO 9: EJEMPLO ARCHIVO ENVIADO A TRABAJADORES POR GASTOS MÉDICOS DEL MES

Ilustración 19: Documento enviado por gastos médicos del mes

Dirección RRLL y Adm. de Personal Subgerencia Casa Matriz Casa Matriz -		MOVIMIENTOS GASTOS MÉDICOS Octubre 2015 - Octubre 2015		Fecha: 10.11.2015					
Nro.SAP	R.U.T.	Nombre	Institución de Salud						
Fecha	Tipo Prestación	Proveedor	Nº Boleta o Factura	Beneficiario	\$ Prestación	\$ Bonificación Isapre	\$ Bonificación Codelco	\$ Cargo Trabajador	\$ Cargo Cta. Cte.
06.10.2015	FARMACIA AMBULATORIA		146489082	TITULAR	13.383	0	10.706	2.677	0
29.10.2015	ECOTOMOGRAFIA ABDOMINAL (INCLUYE	79566720-2	32128800	TITULAR	30.340	24.272	5.158	910	910
29.10.2015	ECOTOMOGRAFIA MAMARIA BILATERAL	79566720-2	32128812	TITULAR	48.100	24.186	20.327	3.587	3.587
29.10.2015	CONSULTA OBSTETRICIA Y GINECOLOGIA	79566720-2	32278512	TITULAR	24.558	14.105	8.882	1.567	1.567
TOTALES					116.381	62.567	45.073	8.741	6.064
Cargo Cta. Cte. 6.064		Nº Cuotas 001		Valor Cuota 6.064		Salud es Vida, Cuida tu Salud.			

Fuente: Documento interno de la empresa

15.10 ANEXO 10: LISTA DE PRODUCTOS COBRADOS 100% AL TRABAJADOR EN EL AÑO 2014

Tabla 50: Productos cobrados al trabajador

MEDICAMENTO	CANTIDAD DE VECES COMPRADO EN EL AÑO	MONTO
EUCERIN	16	\$ 201.615
CETAPHIL	13	\$ 245.773
PROT.ANTHELIOS	13	\$ 277.336
CEBION	9	\$ 96.037
EVRA	9	\$ 137.522
NOVAFEM	7	\$ 46.244
QLAIRA	7	\$ 113.826
CRM.	6	\$ 94.980
ACEVIT	4	\$ 37.580
EVAFEM-20	4	\$ 52.742
LAROTABE	4	\$ 55.070
VITAMINA	3	\$ 36.955
SEDA	2	\$ 5.414
AGUA	2	\$ 1.310
JERINGA	2	\$ 1.824
UREADIN	2	\$ 23.065
EPI-DERM	2	\$ 37.980
SENSICLEAN	2	\$ 17.460
TOALLA	2	\$ 4.407
REDOXON	2	\$ 8.160
RM.PASTA	2	\$ 3.780
PH5-EUCERIN	2	\$ 17.980
SAYANA	2	\$ 53.674
CICAPLAST	2	\$ 27.380
GAMALATE	2	\$ 48.906
GELEFFACLAR	2	\$ 14.832
DIANE-35	2	\$ 30.722
ULCIZOLE	2	\$ 5.662
BAGOVIT-A	2	\$ 15.779
CEP.DENTAL	2	\$ 5.320
NORMADERM	2	\$ 21.980
AC.PESCADO	2	\$ 13.850
GIANDA	2	\$ 26.276
EXOMEGA	1	\$ 14.050
GERMISDIN	1	\$ 6.593
DR.VITADAY	1	\$ 1.890
GHRICAC	1	\$ 5.970
RETACNYL	1	\$ 18.487

BELARA	1	\$ 15.599
SUAVIGEL	1	\$ 7.970
CETAPHILLOCLIMPA	1	\$ 15.475
CUADERNO	1	\$ 3.990
DRYSOL	1	\$ 20.360
BETACAR	1	\$ 8.350
LACTAFEM	1	\$ 8.160
D`VIDA	1	\$ 13.290
BRAUN	1	\$ 29.990
TONOPRON	1	\$ 5.486
LINCOMICINA	1	\$ 2.004
BENTLEY	1	\$ 2.190
AYR	1	\$ 16.017
MATRUELLE	1	\$ 9.585
PROPOLIS	1	\$ 3.490
PROT.SOL.	1	\$ 15.190
DERMODAN	1	\$ 15.095
PROZONE	1	\$ 13.670
MICROGYNON-CD	1	\$ 6.130
DVIDAMAX	1	\$ 28.101
NEOLUCID	1	\$ 6.830
BENZAC-AC	1	\$ 18.382
ESCAR-T	1	\$ 4.990
NISTAGLOS	1	\$ 8.160
SUNCARE	1	\$ 11.580
DIPIRONA	1	\$ 484
TAPONES	1	\$ 3.490
NUTRADERM	1	\$ 13.509
OILTOPIC	1	\$ 8.493
ANSOLAR	1	\$ 9.990
UREALETI	1	\$ 10.241
DISMAM	1	\$ 11.504
CERADERM	1	\$ 17.090
FORMOLINE	1	\$ 30.115
XERAC	1	\$ 16.140
PRENAMIN	1	\$ 14.720
PROPOLEO	1	\$ 3.125

Fuente: Elaboración propia