



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

**PLAN TÁCTICO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA  
EMPRESA DE ENTRETENCIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**JAVIER ANTONIO PIZARRO PIZARRO**

**PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA  
KAREN GUTIÉRREZ FUENTES**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue realizado en el área de recursos humanos de una empresa de parques de entretenimientos, la cual presentaba el problema de que se había desarrollado un plan estratégico a nivel corporativo, utilizando la herramienta del Balanced Scorecard (BSC), pero sin saber cómo poder implementar esta herramienta de manera descendente en la organización.

Por esto, se definió como objetivo del trabajo: *“Generar una propuesta de implementación del plan estratégico de la empresa para el área de recursos humanos, que sea simple y claro, para poder lograr un trabajo alineado y controlado”*.

Para lograr esto, se siguió la siguiente metodología: (A) Investigación y Recolección de Antecedentes de la Empresa, (B) Proyecto de BSC para el área de recursos humanos y (C) Plan de Implementación. Los objetivos de estas etapas serán: (1) Recopilar la información a nivel organizacional y del área, (2) Desarrollar el proyecto del Balanced Scorecard del Área de Recursos Humanos y (3) Elaborar el Plan Táctico de Implementación del Plan Estratégico de la empresa en el área de Recursos Humanos, además de realizar la evaluación económica del Plan Táctico.

Para esto se realizaron diferentes reuniones con los miembros de área, a nivel operativo y de jefatura, con el fin de poder conocer su opinión sobre lo que ellos percibían que se debía lograr como área, y así poder traducir esto en los objetivos que ellos deberían cumplir a futuro, y que serían utilizados en el BSC del área. Posterior a esto, se generaron los indicadores para controlar estos objetivos, y las metas a las cuales se debería apuntar.

Finalmente, se idearon las iniciativas que eran necesarias para la implementación del plan, junto a su evaluación económica. Con esta información, se generó el plan de implementación, en formato Carta Gantt a 2 años, cumpliendo las restricciones presupuestarias y de personal. Además, se generó el sistema de control y gestión de la estrategia y los indicadores, para que se pudiera mantener un control sobre estos.

Dentro de las principales conclusiones del trabajo se encuentra la importancia de integrar los trabajadores de cargos operativos a la generación del BSC, dado que tienen puntos de vista que no perciben los altos ejecutivos, aunque exista el obstáculo de que los cargos operativos no tengan conocimiento estratégico. La importancia de la cultura de control, dado que, sin esto, sería más complicado realizar la gestión del cambio para poder controlar el rendimiento de la empresa. Finalmente, la necesidad de estar en constante adaptación de las estrategia, dados los constantes cambios que existen en el mundo, en su economía y sociedad.

## Agradecimientos

Finalizando este largo proceso que fue la universidad para mí, quisiera agradecer a mis padres y hermanos, quienes me apoyaron y dieron aliento durante todo este tiempo, mantuvieron la fe en mí y me ayudaron a recuperarla en momentos donde creía perderla, recordándome las capacidades y habilidades que poseo, siempre con una sonrisa o con un gesto de cariño.

Agradecer a mi compañera de aventuras y quien me llena de amor, Fernanda, por siempre mejorar mis días con tu sonrisa y con tus gestos de cariño, llegándome a acompañar en la parte final de este viaje.

A mis amigos de toda la vida, Andrés, Alexander, Carlos, Ale, Felipe y Soto, y a quienes la vida puso después en mi camino pero que son igual de importantes, José Miguel, Santiago, Martín, Juan Pablo, Mark, Benja y Dani. Siempre son buenos momentos a su lado, llenos de risa y grandes recuerdos.

A mis amigos que, después de terminar este viaje en la Universidad, quedaran en mi vida como grandes compañeros, Alfonso, Vanessa, Fabiola, Belén, Callpa, Felipe, Nico y Fernando, gracias por todo.

Finalmente, gracias al profesor Orlando Castillo por sus comentarios y consejos constructivos, y en especial al profesor Claudio Orsini por sus comentarios y consejos con nuevas perspectivas con la preocupación de que este trabajo haya quedado robusto y completo.

## Tabla de Contenido

<b>1.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1.	Antecedentes Generales .....	1
1.1.1.	Características de la Empresa.....	2
1.1.2.	Misión, Visión y Valores de la Empresa .....	6
1.1.3.	Estructura de la Empresa .....	7
1.2.	Descripción del Proyecto y Justificación .....	9
1.2.1.	Antecedentes Generales.....	9
1.2.2.	Descripción del Área de Recursos Humanos .....	10
1.2.3.	Descripción del Proyecto .....	12
1.2.4.	Justificación .....	12
1.3.	Objetivos .....	13
1.3.1.	Objetivos Generales.....	13
1.3.2.	Objetivos Específicos .....	13
1.4.	Resultados Esperados .....	13
1.5.	Alcances .....	14
<b>2.</b>	<b>Marco Conceptual .....</b>	<b>15</b>
2.1.	Planificación Estratégica.....	15
2.2.	Balanced Scorecard .....	15
<b>3.</b>	<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>22</b>
3.1.	Etapa 1: Investigación y Recolección de Antecedentes de la Empresa .....	23
3.1.1.	Objetivos.....	23
3.1.2.	Sub-Etapas .....	23
3.2.	Etapa 2: Proyecto de BSC para el Área de Recursos Humanos.....	25
3.2.1.	Objetivos.....	25
3.2.2.	Sub-Etapas .....	25
3.3.	Etapa 3: Plan de Implementación .....	36
3.3.1.	Objetivos.....	36
3.3.2.	Sub-Etapas .....	37
<b>4.</b>	<b>Desarrollo del Proyecto .....</b>	<b>39</b>
4.1.	Etapa 1: Investigación y Recolección de Antecedentes de la Empresa .....	39
4.1.1.	Sub-Etapas .....	39
4.2.	Etapa 2: Proyecto de BSC para el Área de Recursos Humanos.....	54
4.2.1.	Sub-Etapas .....	54
4.3.	Etapa 3: Plan de Implementación .....	71
4.3.1.	Sub-Etapas .....	71
<b>5.</b>	<b>Conclusiones y Sugerencias .....</b>	<b>83</b>

5.1.	Conclusiones .....	83
5.2.	Sugerencias .....	84
6.	Bibliografía.....	86
7.	Anexos .....	87
7.1.	Anexos I: Relación de Recursos Humanos con las demás áreas ....	87
7.2.	Anexos II: Levantamiento de Procesos.....	89
	7.2.1. Levantamiento de Procesos .....	89
	7.2.2. Validación de Levantamiento de Procesos .....	98
7.3.	Anexos III: Definición de Objetivos .....	99
7.4.	Anexos IV: Definición de Indicadores .....	100
7.5.	Anexos V: Actividades Claves .....	102
7.6.	Anexos VI: Desarrollo de Iniciativas.....	105
	7.6.1. Anexos Origen Metas.....	105
	7.6.2. Anexos Desarrollo de Iniciativas .....	107
	7.6.3. Anexos de Descripción de Iniciativas.....	109
	7.6.4. Anexo de Prioridad de Iniciativas .....	126
7.7.	Anexos VII: Plan de Implementación.....	126
7.8.	Anexos VII: Evaluación Económica.....	128

## Índice de Tablas

TABLA 1: TOTAL DE TRABAJADORES CON CONTRATO INDEFINIDO Y A PLAZO EN LOS DISTINTOS PERIODOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. . . . .	5
TABLA 2: DISTRIBUCIÓN DE SEXO Y TIPO DE CONTRATO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	5
TABLA 3: PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO. FUENTE [12]. .... .	22
TABLA 4: TABLA DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS. FUENTE [12]. .... .	26
TABLA 5: CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS. FUENTE [12]. .... .	27
TABLA 6: CRITERIOS DE APROBACIÓN DE LOS OBJETIVOS. FUENTE [12]. .... .	27
TABLA 7: TABLA DE VALIDACIÓN DE INDICADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	29
TABLA 8: CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES. FUENTE [12]. .... .	29
TABLA 9: CRITERIOS DE APROBACIÓN DE LOS INDICADORES. FUENTE [12]. .... .	30
TABLA 10: PRESENTACIÓN DE INDICADORES. FUENTE: AJUSTE DE [12]. .... .	31
TABLA 11: PRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES CLAVES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	32
TABLA 12: INFORMACIÓN Y ESTADO DE INICIATIVAS. FUENTE: AJUSTE DE [12]. .... .	34
TABLA 13: CLASIFICACIÓN DE INICIATIVAS. ELABORACIÓN: AJUSTE DE [12]. .... .	34
TABLA 14: DETALLE DE LAS INICIATIVAS. FUENTE: AJUSTE DE [12]. .... .	35
TABLA 15: EJEMPLO DE PLAN DE ACCIÓN DE INICIATIVAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	35
TABLA 16: PRESENTACIÓN DE INDICADORES Y METAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	36
TABLA 17: EJEMPLO DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	37
TABLA 18: EVALUACIÓN ECONÓMICA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	38
TABLA 19: TABLA DE OBJETIVOS CORPORATIVOS APLICABLES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	54
TABLA 20: INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	57
TABLA 21: INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	58
TABLA 22: INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	59
TABLA 23: INDICADORES PERSPECTIVA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	60
TABLA 24: INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	60
TABLA 25: INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	61
TABLA 26: INDICADORES DE PERSPECTIVA DE PROCESOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	61
TABLA 27: INDICADORES DE PERSPECTIVA DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	61
TABLA 28: ACTIVIDADES CLAVES PERSPECTIVA FINANCIERA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	63
TABLA 29: ACTIVIDADES CLAVES PERSPECTIVA CLIENTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	63
TABLA 30: ACTIVIDADES CLAVES PERSPECTIVA DE PROCESOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	64
TABLA 31: ACTIVIDADES CLAVES PERSPECTIVA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	64
TABLA 32: INICIATIVAS PERSPECTIVA FINANCIERA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	65
TABLA 33: INICIATIVAS PERSPECTIVA CLIENTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	66
TABLA 34: INICIATIVAS PERSPECTIVA DE PROCESOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	66
TABLA 35: INICIATIVAS PERSPECTIVA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	66
TABLA 36: PRESENTACIÓN DE METAS (1). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	68
TABLA 37: PRESENTACIÓN DE METAS (2). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	69
TABLA 38: PRESENTACIÓN DE METAS (3). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	70
TABLA 39: ETAPAS DE CONTROL DE RENDIMIENTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	71
TABLA 40: MONITOREO DE RENDIMIENTO DEL ÁREA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	73
TABLA 41: SISTEMA DE GESTIÓN DE CICLO CERRADO DEL ÁREA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	74
TABLA 42: CARTA GANTT COMPLETA (1). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	75
TABLA 43: CARTA GANTT COMPLETA (2). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	76
TABLA 44: CARTA GANTT COMPLETA (3). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	77
TABLA 45: CARTA GANTT COMPLETA (4). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	78
TABLA 46: CARTA GANTT COMPLETA (5). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	79
TABLA 47: CARTA GANTT COMPLETA (6). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	80
TABLA 48: EVALUACIÓN ECONÓMICA DE INICIATIVAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	81
TABLA 49: SOLICITUDES DE BÚSQUEDA DE PERSONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	87
TABLA 50: CANTIDAD DE TRABAJADORES SOLICITADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	87
TABLA 51: CANTIDAD DE TRABAJADORES EN INDUCCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	88
TABLA 52: APROBACIÓN DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	98
TABLA 53: TABLA INFLUENCIA DE OBJETIVOS CORPORATIVOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .... .	99

TABLA 54: EVALUACIÓN DE OBJETIVOS V1. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	99
TABLA 55: EVALUACIÓN DE OBJETIVOS V2. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	100
TABLA 56: EVALUACIÓN DE INDICADORES V1. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	100
TABLA 57: EVALUACIÓN DE INDICADORES V2. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	101
TABLA 58: EVALUACIÓN DE INDICADORES V3 (1). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	101
TABLA 59: EVALUACIÓN DE INDICADORES V3 (2). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	102
TABLA 60: ORIGEN METAS PERSPECTIVA FINANCIERA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	105
TABLA 61: ORIGEN METAS PERSPECTIVA CLIENTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	105
TABLA 62: ORIGEN METAS PERSPECTIVA DE PROCESOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	105
TABLA 63: ORIGEN METAS PERSPECTIVA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	106
TABLA 64: INICIATIVAS PERSPECTIVA FINANCIERA BASE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	107
TABLA 65: INICIATIVAS PERSPECTIVA CLIENTE BASE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	107
TABLA 66: INICIATIVAS PERSPECTIVA DE PROCESOS BASE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	107
TABLA 67: INICIATIVAS PERSPECTIVA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL BASE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	108
TABLA 68: DETALLE INICIATIVA CONTROL Y CLASIFICACIÓN DE GASTOS RELEVANTES ASOCIADO NUEVOS TRABAJADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	109
TABLA 69: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA CONTROL Y CLASIFICACIÓN DE GASTOS RELEVANTES ASOCIADO NUEVOS TRABAJADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	109
TABLA 70: DETALLE INICIATIVA TURNOS ÓPTIMOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	110
TABLA 71: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA TURNOS ÓPTIMOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	110
TABLA 72: INICIATIVA GENERACIÓN DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	111
TABLA 73: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA GENERACIÓN DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	111
TABLA 74: INICIATIVA ACTUALIZACIÓN DE ENCUESTA DE SALIDA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	112
TABLA 75: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA ACTUALIZACIÓN DE ENCUESTA DE SALIDA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	112
TABLA 76: INICIATIVA INTEGRACIÓN DE EVALUACIÓN DE JEFES A NUEVOS COLABORADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	113
TABLA 77: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA INTEGRACIÓN DE EVALUACIÓN DE JEFES A NUEVOS COLABORADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	113
TABLA 78: INICIATIVA CONTROL DE NORMAS DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	114
TABLA 79: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA CONTROL DE NORMAS DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	114
TABLA 80: INICIATIVA NUEVO CONTROL DE ASISTENCIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	115
TABLA 81: INICIATIVA CONTROL DE PROCESOS DE SELECCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	116
TABLA 82: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA CONTROL DE PROCESOS DE SELECCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	116
TABLA 83: INICIATIVA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	117
TABLA 84: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ...	117
TABLA 85: INICIATIVA DIGITALIZACIÓN DE CONTRATOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	118
TABLA 86: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA DIGITALIZACIÓN DE CONTRATOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	118
TABLA 87: INICIATIVA GENERACIÓN DE BASE DE DATOS DE TRABAJADORES REINGRESABLES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	119
TABLA 88: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA GENERACIÓN DE BASE DE DATOS DE TRABAJADORES REINGRESABLES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	119
TABLA 89: INICIATIVA INCENTIVOS A LA RETENCIÓN DE TRABAJADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	120
TABLA 90: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA INCENTIVOS A LA RETENCIÓN DE TRABAJADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	120
TABLA 91: INICIATIVA EVALUACIÓN DE MOVILIDAD INTERNA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	121
TABLA 92: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA EVALUACIÓN DE MOVILIDAD INTERNA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	121
TABLA 93: INICIATIVA ACTUALIZACIÓN DE INDUCCIONES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	122
TABLA 94: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA ACTUALIZACIÓN DE INDUCCIONES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	122
TABLA 95: INICIATIVA EVALUACIÓN DE NIVEL ÓPTIMO DE PERSONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	123
TABLA 96: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA EVALUACIÓN DE NIVEL ÓPTIMO DE PERSONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	123
TABLA 97: INICIATIVA CALENDARIO DE COMUNICACIONES INTERNAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	124
TABLA 98: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA CALENDARIO DE COMUNICACIONES INTERNAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	124
TABLA 99: INICIATIVA TRABAJO DE ALINEACIÓN DE JEFES Y GERENTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	125
TABLA 100: PLAN DE TRABAJO INICIATIVA EVALUACIÓN DE JEFES SOBRE LOS NUEVOS COLABORADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	125
TABLA 101: PRIORIDAD DE INICIATIVAS (1). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	126
TABLA 102: PRIORIDAD DE INICIATIVAS (2). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	126

## Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: STAKEHOLDERS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	2
ILUSTRACIÓN 2: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	9
ILUSTRACIÓN 3: ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	11
ILUSTRACIÓN 4: PERSPECTIVAS DEL BSC. FUENTE [4].....	16
ILUSTRACIÓN 5: MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO. FUENTE [9].....	18
ILUSTRACIÓN 6: DIAGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. FUENTE: [10].....	19
ILUSTRACIÓN 7: DIAGRAMA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CICLO CERRADO. FUENTE [11].....	20
ILUSTRACIÓN 8: ESTRUCTURA BASE DE MAPA ESTRATÉGICO. FUENTE: [13].....	31
ILUSTRACIÓN 9: MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO. FUENTE: [13].....	40
ILUSTRACIÓN 10: ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS (2). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	40
ILUSTRACIÓN 11: PROPUESTA MAPA DE LOS OBJETIVOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	56
ILUSTRACIÓN 12: PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO DE RRHH. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	62
ILUSTRACIÓN 13: EJEMPLO DE PLANILLA DE INDICADORES. FUENTE: [14].....	72
ILUSTRACIÓN 14: TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	73
ILUSTRACIÓN 15: DIAGRAMA SELECCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	89
ILUSTRACIÓN 16: DIAGRAMA CAPACITACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	90
ILUSTRACIÓN 17: DIAGRAMA ENTRENAMIENTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	91
ILUSTRACIÓN 18: DIAGRAMA COMUNICACIONES INTERNAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	92
ILUSTRACIÓN 19: DIAGRAMA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DESCENDENTE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	93
ILUSTRACIÓN 20: DIAGRAMA EVALUACIÓN 360°-180°. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	94
ILUSTRACIÓN 21: DIAGRAMA DE REMUNERACIONES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	95
ILUSTRACIÓN 22: DIAGRAMA DE INFORMES DE INCUMPLIMIENTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	96
ILUSTRACIÓN 23: DIAGRAMA ENCUESTA DE SALIDA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	97
ILUSTRACIÓN 24: DIAGRAMA NUEVO INFORMES DE INCUMPLIMIENTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	103
ILUSTRACIÓN 25: DIAGRAMA INGRESO DE INFORMACIÓN A LA BD DE PROCESOS DE SELECCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	104
ILUSTRACIÓN 26: DIAGRAMA DE MEDICIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	104



## 1. Introducción

### 1.1. Antecedentes Generales

El holding Sociedad Comercial Itahue Limitada, se compone de 3 empresas, la empresa en donde se realiza el trabajo, la cual es un parque de diversiones cuyo rubro es la entretención; Happyland, que se centra en entretención en Malls, y; Fundo Amelia, que su rubro es la producción agrícola. Happyland es una empresa internacional, con más de 100 locales en Chile, Perú, Colombia y México, y 25 años de experiencia, mientras que Fundo Amelia solo se encuentra en Chile. Estas empresas fueron fundadas por Gerardo Arteaga Oehninger, ex Gerente General, y padre del actual Gerente General, Gerardo Arteaga Cerca.

La empresa está ubicada en Parque O'Higgins, comuna de Santiago, Región Metropolitana de Chile. La empresa tiene una concesión por 6,8 hectáreas del Parque O'Higgins con la Municipalidad de Santiago, en las que tiene sus 40 entretenciones mecánicas. También posee otra instalación, donde se realizan las entrevistas a los nuevos postulantes y capacitaciones, además de los eventos de celebración y premiación para los empleados.

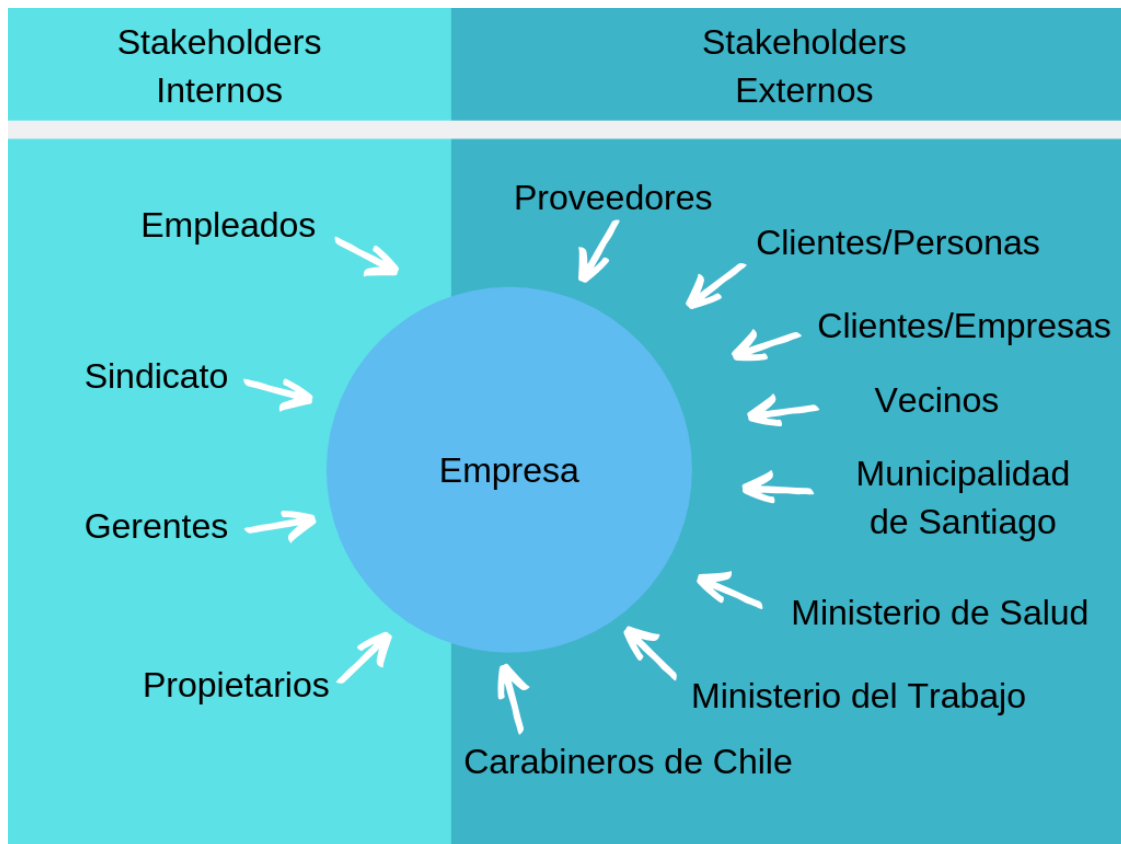
La idea inicial del proyecto de un parque de entretención se remonta al año 1977, cuando Gerardo Arteaga Oehninger adquirió unos autos chocadores al sacerdote del Hogar de Cristo, el padre Josse Van der Rest. Al abrir al público en Viña del Mar, con gran éxito, constató la gran necesidad de diversión entre las personas. En base a esto, le propuso, al entonces alcalde de Santiago, don Patricio Mekis, una concesión de terrenos en Santiago para poder llevar a cabo el proyecto, recibiendo una respuesta positiva, pero con la condición de que el parque estuviera en funcionamiento bajo su mandato. Así fue como se consiguió la concesión por 20 años, en el Parque O'Higgins. Finalmente, el 26 de enero de 1978 se abren las puertas al público, con solo 8 atracciones, las cuales irían aumentando con el paso de los años hasta llegar a las 40 atracciones que presenta hoy en día el parque.

Las principales ventajas competitivas que posee la empresa son el *Know How* del rubro, que entregan los más de 40 años de trabajo continuo, y el reconocimiento del público como "parque de diversiones". El *know how* es muy importante en este rubro, ya que es clave y toma tiempo el generar las alianzas con los proveedores de los juegos, los proveedores de alimentos y el organismo internacional de los parques de entretención, la International Association of Amusement Parks and Attractions (IAAPA), en el cual Gerardo Arteaga hijo llegó a ser el presidente.

### 1.1.1. Características de la Empresa

La empresa es el único parque de diversiones para todas las edades del país, ya que, en las empresas de la competencia, los parques de diversiones y temáticos, no son para todas las edades, como Mampato y Kidzania, y las empresas que entregan entretenimiento de fin de semana y ratos libres para asistir en grupo son Cines y Zoológicos.

Analizando los Stakeholders [1] asociados a la empresa, estos quedan expresados en el siguiente diagrama:



**Ilustración 1:** Stakeholders. Fuente: Elaboración Propia.

Los proveedores pueden ser clasificados en los siguientes grupos, dependiendo de los elementos que entregan a la empresa:

- Alimento: Proveedores de insumos utilizados por los distintos locales de alimentos que existen dentro del parque y el casino del personal.
- Premios/Souvenir: Proveedores de los premios para los juegos pagados que existen dentro del parque, y para las tiendas de recuerdos y souvenir.
- Repuestos: Proveedores de las herramientas y repuestos que demanda el área de mantención del parque.
- Maquinaria: Proveedores de los juegos del parque y de otros grandes parques del mundo.

El área de “Compras” es la unidad encargada de solicitar a los *Stakeholders* los productos que necesita el parque para su funcionamiento, tanto de aquellos insumos que se necesiten de manera inmediata, como también para reponer en bodega para cuando exista la necesidad en el futuro.

Los clientes del parque se pueden dividir en dos grandes grupos: personas naturales y empresas. El grupo de las personas naturales lo compone cualquier persona que busque entretención y que tenga poder adquisitivo, dado que hay atracciones para todo tipo de personas, desde niños pequeños, con la plaza infantil; hasta los jóvenes que buscan mayor emoción, con entretenciones mecánicas como el Raptor, Boomerang o Xtreme Fall. Las atracciones están separadas por sectores, para que las personas de gustos similares se mantengan en un sector acomodado para esas personas. En el caso de las empresas, se venden “paquetes de convenio”, donde el parque no abre al público general, y solo ingresa público de la empresa que contrate el convenio, acordándose 1 o más días para que los empleados puedan decidir cuándo ocupar las entradas especiales que se les entrega y cobrar los regalos extras, como son gorros, dulces, entre otros.

Con respecto a los clientes, existe el problema que, en promedio, las personas visitan la empresa una vez cada 2 años, y en muchos casos las personas se preparan durante meses para poder asistir a la empresa, y por esto mismo, no es algo que puedan repetir muy a menudo. Por lo tanto, pese a que la empresa es el “Top of mind” en lo que respecta a parques de entretención y adrenalina para estar todo el día, no es la primera elección en el “dónde ir” durante un fin de semana cualquiera, por el costo que implica.

Los clientes no pertenecen a un sector o región en particular, dado que lo visitan personas de Santiago y regiones, e incluso no es raro encontrar extranjeros que están de paso por Chile y aprovechan de visitar a la empresa por su reconocimiento.

Los vecinos son otro factor a considerar, dado que son quienes deben convivir con la empresa directamente en el sector, y estos pueden provocar problemas a la empresa con uno de sus reguladores, la Municipalidad de Santiago, si es que no mantienen una buena relación. Por esto es importante el no generar problemas en las afueras del parque, como desórdenes o suciedad, y que las actividades que ocurran dentro del parque no afecten el bienestar de los vecinos, como los ruidos molestos.

Los principales entes reguladores que afectan a la empresa son:

- Municipalidad de Santiago: Al ser una gran empresa en el centro de Santiago, mediante una concesión, esta debe cumplir con la normativa municipal y las obligaciones adquiridas por la concesión, para mantener la buena relación con la municipalidad y la comunidad que existe alrededor, y que esta no la vea como un enemigo, sino como un socio.
- Ministerio de Salud: El ministerio se encarga de fiscalizar que los locales que venden alimento dentro del parque cumplan las normas de sanidad, para resguardar la salud de los usuarios del parque que consuman alimento y bebida dentro del parque. En caso de no cumplir con la normativa, se cursan multas y, en caso de ser muy grave la falta, podría llegar a la clausura del local.

- Ministerio del Trabajo: Se encarga de fiscalizar que la normativa laboral se cumpla. Como la cantidad de horas extras máximas, domingos de descanso, los feriados irrenunciables. El incumplimiento puede provocar multas para la empresa.

Carabineros de Chile es una entidad que brinda apoyo en los temas de seguridad de la empresa, dado que estos son solicitados cuando en el parque ocurren problemas que requieran una autoridad mayor, como son los casos de hurtos, robos o peleas dentro del recinto, donde las personas son reducidas por la seguridad interna del parque, y luego se llama a Carabineros para que se hagan cargo.

Una característica importante de recalcar es que la empresa presenta una fuerte estacionalidad en la demanda por sus servicios. Esta se puede separar en 4 periodos importantes:

- Temporada Alta: Empieza en diciembre, hasta la primera semana de marzo, período en el cual la mayoría de los jóvenes estudiantes de colegio, liceos y universidades se encuentran de vacaciones, por lo que pueden disponer de su día completo para asistir al parque.
- Temporada Baja: Inicia en marzo y termina a principios de octubre, donde solo se abre el parque los fines de semana y feriados, donde la gente puede disponer del tiempo para asistir, aunque no llega a los mismos niveles de visita que en Temporada Alta.
- Vacaciones de Inverno: Es un período dentro de la Temporada Baja en donde la demanda por la asistencia al parque sube drásticamente. En este periodo, que corresponde a las vacaciones de invierno de los estudiantes de colegios y liceos, el parque funciona como en Temporada Alta, abriendo todos los días a público y con una asistencia que iguala a la de Temporada Alta.
- Temporada de Convenios: Período entre octubre y diciembre en donde las empresas realizan sus fiestas y celebraciones para sus trabajadores dentro del recinto del parque, y por lo tanto este no se abre al público general.

Esto provoca una variación en su dotación, presentándose los siguientes estados en la empresa para cada periodo:

Áreas	Temporada Alta		Temporada Baja		Vacaciones de Invierno		Convenio	
Operaciones	211	25,8%	154	25,2%	212	25,2%	218	27,1%
Alimentación	161	19,7%	138	22,5%	201	23,9%	176	21,9%
Tesorería	112	13,7%	61	10,0%	101	12,0%	54	6,7%
Vigilancia	88	10,7%	69	11,3%	83	9,9%	77	9,6%
Servicios Generales	52	6,3%	36	5,9%	46	5,5%	51	6,4%
Show & Castillo Encantado	75	9,2%	55	9,0%	78	9,3%	124	15,4%
Juegos Pagados	32	3,9%	28	4,6%	30	3,6%	20	2,5%
Mantenición	29	3,5%	29	4,7%	32	3,8%	33	4,1%
Otros	59	7,2%	42	6,9%	58	6,9%	50	6,2%
<b>Total</b>	<b>819</b>	<b>100%</b>	<b>612</b>	<b>100%</b>	<b>841</b>	<b>100%</b>	<b>803</b>	<b>100%</b>

**Tabla 1:** Total de trabajadores con contrato indefinido y a plazo en los distintos periodos. Fuente: Elaboración Propia.

En los períodos de mayor demanda el personal del parque supera las 800 personas y se trabaja de lunes a domingo. Es necesaria una mayor dotación de personal, para que los trabajadores puedan tener sus descansos, sin que la empresa deje de ofrecer sus servicios al público. En los meses de temporada baja, donde solo se opera los fines de semana y eventos particulares, se necesita una dotación menor.

El mantener una dotación adecuada para permitir los descansos necesarios de los trabajadores, es una tarea importante para la empresa, para mantener una buena relación con los trabajadores y el sindicato de la empresa.

Los trabajadores presentan distintos tipos de contrato, dependiendo de la necesidad de la empresa. Por ejemplo, hay algunos trabajadores que solo laboran los fines de semanas, o ciertas horas al día. Los distintos tipos de contrato son:

- Contrato Mensual Indefinido
- Contrato Mensual Plazo Fijo
- Contrato Dia Indefinido
- Contrato Dia Plazo Fijo
- Contrato Hora Indefinido
- Contrato Hora Plazo Fijo

Esto hace que varíe la proporción entre los contratos a plazo y fijos dependiendo de la temporada, pero la distribución por sexo se mantiene casi constante entre ellas, lo cual queda demostrado en la siguiente tabla:

	Temporada Alta	Temporada Baja	Vacaciones de Invierno	Convenio
% Contrato a Plazo	47%	27%	49%	43%
% Hombres	52%	53%	45%	51%

**Tabla 2:** Distribución de Sexo y Tipo de Contrato. Fuente: Elaboración Propia.

El sindicato vela por los trabajadores de la empresa, para que se cumplan sus derechos y negocian a través de negociaciones colectivas mejores cuando creen que no están recibiendo el trato o beneficios que merecen por parte de la empresa.

Los gerentes y jefaturas son los encargados de guiar a sus trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, mientras cumplen las tareas operativas de la empresa de manera eficiente.

Los propietarios buscan que la empresa siga siendo rentable mientras mantiene su reputación y calidad de servicio, buscando siempre mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos.

### **1.1.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa**

La empresa se ha esforzado por definir la estrategia y actividades a desarrollar en los próximos años, declarando la siguiente misión, visión y valores.

#### Misión:

“Ser una empresa de entretenimiento líder en Latino América que entregue una Calidad de Servicio que supere permanentemente las expectativas de los clientes, basados en la Seguridad, en la continua incorporación de Novedad y en el compromiso con Nuestros Colaboradores aumentado así el Valor de la empresa en forma sostenida en el tiempo.”

#### Visión:

“Entretener a las personas brindando una estadía única y memorable donde todos vivan una experiencia de primera clase”

Con el fin de poder cumplir esta misión y visión que se declaran, se definen los siguientes valores:

- Trabajo en equipo: Trabajar de manera coordinada y efectiva entre los departamentos del parque.
- Honestidad: La rectitud y confianza en todo lo que se hace y que se ve reflejado en las acciones que realizan todos los colaboradores.
- Seguridad: Trabajar pensando siempre en la seguridad, tratando de dimensionar posibles riesgos y tomar acciones oportunamente.
- Compromiso: Personas proactivas que orientan su quehacer a lograr los objetivos propuestos por la organización.
- Innovación: Es la capacidad de buscar siempre el desarrollo y la creación de ideas nuevas en cada una de las áreas del parque.

Además de esto, la empresa ha fijado tres pilares principales como objetivo del trabajo para así poder lograr la visión que se propusieron y en los que se planean trabajar los próximos años:

1. Crecimiento
2. Talento
3. Imagen

En base a estos pilares, la empresa busca alcanzar el objetivo estratégico final, el cual será “Aumentar el EBITDA sostenidamente”, separado en 2 subobjetivos, como son “Aumentar Ingresos” y “Disminuir Costos”.

El Crecimiento se relaciona al crecimiento interno y externo de la organización, mejorando sus procesos internos con estructura e innovación, una mejora en la estructura organizacional y mejorar la tasa de repetición de los clientes.

El Talento se relaciona con el manejo de los recursos humanos, el cual es una de las principales fuentes de valor que tiene la empresa, y los cuales se relacionan directamente con los clientes. El personal es quien potencia la experiencia que viven los clientes en el parque.

La Imagen está relacionado con la percepción de los servicios que existe por parte de los clientes, buscando superar “La Diversión Total”, y también mejorar la percepción de seguridad que existe dentro del parque, y así el público solo se centre en divertirse y no sobre su seguridad.

### **1.1.3. Estructura de la Empresa**

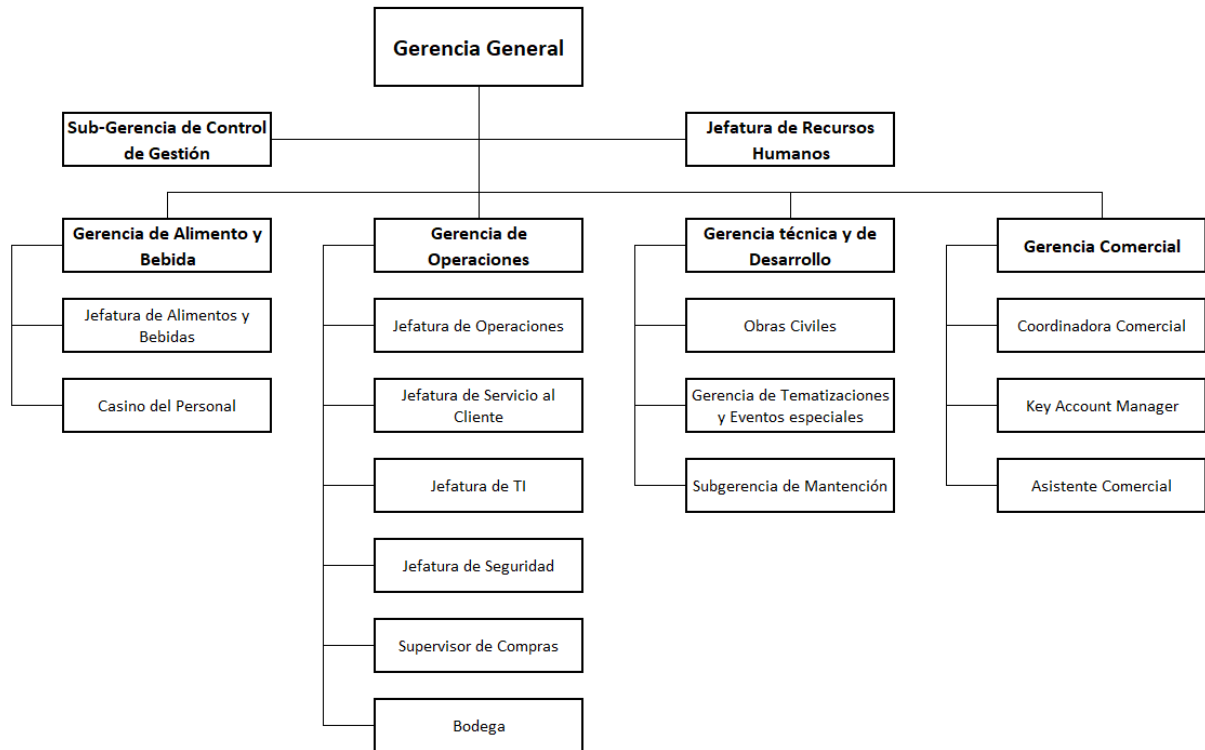
La empresa es dirigida por un Gerente General quien es el encargado de gestionar el crecimiento y la toma de decisiones de la empresa, y bajo el existen 6 áreas principales:

- Subgerencia de Control de Gestión: Su foco es evaluar proyectos previos a su implementación y el rendimiento de las diferentes áreas del parque. El análisis se realiza sobre el nivel de cumplimiento de lo presupuestado, identificando las razones de los casos de bajo cumplimiento y la elaboración de planes de mejora para revertir los escenarios desfavorables.
- Jefatura de Recursos Humanos: Encargados de las remuneraciones, selección, capacitación y entrenamiento de los empleados del parque, además de encargarse de que se cumpla la normativa relacionada a la ley laboral, con los días libres y horas extra principalmente.
- Gerencia de Alimento y Bebida: Son los encargados de administrar los locales de comida que existen dentro del parque, además del casino para los empleados, donde estos almuerzan y toman una merienda cuando tienen turnos extendidos.
- Gerencia de Operaciones: Esta gerencia tiene diferentes áreas dentro de ella, siendo las principales las siguientes:
  - Jefatura de Operaciones: Encargados del funcionamiento de los juegos.

- Jefatura de Servicio al Cliente: Donde resuelven los problemas de los clientes en su estadía en el parque.
- Jefatura de TI: Encargados de los problemas informáticos y de tecnologías de la información de la empresa.
- Jefatura de Seguridad: Se encarga de mantener la seguridad dentro del parque y actuar ante cualquier problema que se presente en el recinto.
- Gerencia Técnica y de Desarrollo: Dentro de esta gerencia, se encuentran 3 áreas que son relevantes para el funcionamiento del parque:
  - Obras Civiles: Externalizada a un tercero, el señor Patricio Barrera, quien es el encargado de realizar las construcciones dentro del parque. Si bien es un externo, lleva muchos años trabajado con la empresa, considerándose como parte integral de ella.
  - Gerencia de Tematizaciones y Eventos especiales: Se encarga de los eventos y shows que se realizan dentro del parque.
  - Subgerencia de Mantenimiento: Se encarga de realizar las mantenciones de los juegos, y repararlos cuando los operadores informan sobre el mal funcionamiento de alguno de ellos.
- Gerencia Comercial: Se encarga de ver las estrategias de atracción del público, entradas, ofertas y convenios con grandes empresas.

La cantidad de trabajadores varía dependiendo de la temporada, dado que funcionan en base a la estacionalidad como se mencionó anteriormente. Desde unos 550 empleados en las temporadas bajas, hasta superar los 850 en temporada alta, aumentando los operadores de juego, personal de seguridad y de atención de los restaurants.





**Ilustración 2:** Organigrama de la Empresa. Fuente: Elaboración Propia.

## 1.2. Descripción del Proyecto y Justificación

### 1.2.1. Antecedentes Generales

Durante los últimos 2 años la empresa ha generado un plan estratégico para desarrollar en el parque en los próximos años, realizado en conjunto con un consultor externo.

Para esto se utilizó la herramienta Balanced Scorecard, considerando la misión, visión y valores de la empresa, con el fin de generar los objetivos estratégicos que se buscan alcanzar. Además de esto, se generó un mapa estratégico para tener claridad sobre la relación entre los distintos objetivos y los pilares organizacionales de la empresa.

Se realizaron reuniones semanales para depurar la estrategia y su plan, para generar como resultado un proyecto que con su aplicación beneficiara a la empresa, mediante la reducción de costos y la mejora de la producción con el trabajo alineado de las diferentes áreas de la empresa.

Si bien se lograron generar los objetivos y pilares en los que trabajar, no hay mucha claridad sobre las iniciativas a realizar, al menos en el área de recursos humanos, aspecto en el cual se abocará este proyecto.

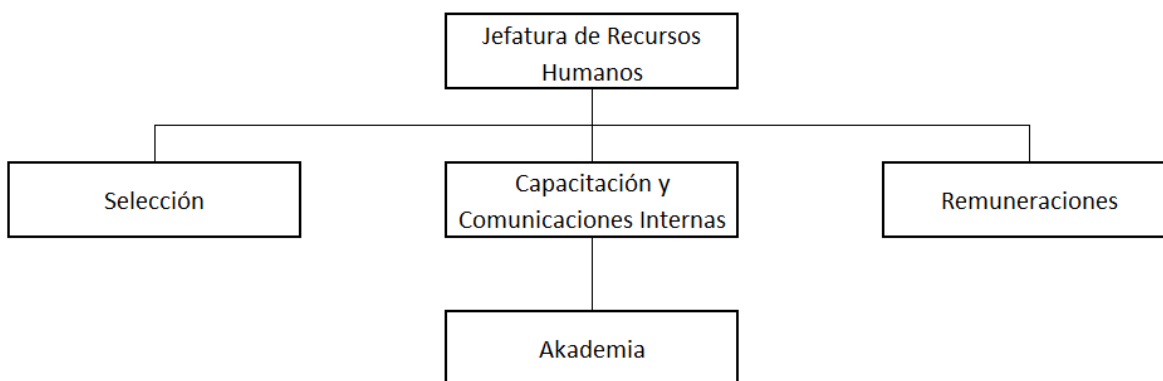
## 1.2.2. Descripción del Área de Recursos Humanos

El área de recursos humanos es una de las áreas más importantes que existen dentro de la empresa, dado que brinda apoyo a las demás áreas para que estas puedan cumplir con sus objetivos y tareas. Esta se encarga de la selección de personal y la capacitación de los nuevos integrantes, además de los temas relacionados a la remuneraciones.

Las actividades y funciones que se desarrollan en el área son las siguientes:

- **Selección:** Búsqueda y selección del personal, en base a los requerimientos de las distintas áreas, velando que cumplan con los criterios mínimos de ingreso, definidos a nivel corporativo.
- **Capacitación:** A los nuevos trabajadores se les entregan jornadas de motivación y capacitación para que se puedan desempeñar adecuadamente en sus puestos de trabajo, además de conocer los protocolos a realizar en casos de emergencia.
- **Entrenamiento:** Capacitaciones para que los trabajadores adquieran nuevas habilidades para su actual trabajo o bien, para realizar otra labor.
- **Reentrenamiento:** Reforzar habilidades que los trabajadores poseen pero que necesitan ser mejoradas.
- **Remuneraciones:** Pago de los sueldos de las distintas áreas, considerando los descuentos por incumplimientos y pagos por horas extra y bonos.
- **Informes de cumplimiento:** Informar a las distintas áreas si los turnos que realizaron cumplen con la normativa del trabajo, con respecto a los domingos mínimos que deben tener, las horas extras máximas que pueden realizar los distintos trabajadores, los días consecutivos de trabajo y vacaciones pendientes.
- **Encuestas de Salida:** Realizar encuestas de salida a los trabajadores que dejan la empresa por decisión propia, incumpliendo el plazo firmado.
- **Evaluaciones Internas:** Realizar y evaluar los resultados de las diferentes evaluaciones que se realizan en toda la empresa, para medir desempeño y capacidades de los trabajadores, tanto a nivel operativo como administrativo.
- **Premiaciones:** En base a las evaluaciones internas, premiar a los mejores evaluados.
- **Celebraciones:** Organizar y llevar a cabo las distintas celebraciones de la empresa y su personal, como cumpleaños de los trabajadores y fiestas de la empresa.
- **Comunicaciones Internas:** Actualizar la información que aparece en las distintas pantallas y murales dentro del área del personal, además de informar situaciones excepcionales, como las modificaciones de los horarios normales de funcionamiento del parque .

Para poder realizar estas actividades, el área se organiza de la siguiente forma:



**Ilustración 3:** Organigrama de recursos humanos. Fuente: Elaboración Propia.

Los servicios que el área realiza para las distintas áreas del parque consideran a las áreas como un cliente que requiere de sus servicios, ya sea para la búsqueda de nuevos trabajadores, capacitaciones, entrenamiento o la entrega de sus remuneraciones.

Quienes se encargan de controlar el funcionamiento del área son el Gerente General y la Subgerencia de Control de Gestión, quienes evalúan si el área está cumpliendo adecuadamente con las metas impuestas por la empresa y las solicitudes que reciben desde las otras áreas de la empresa, y en caso de que no fuera así, entregar la justificación del por qué no está ocurriendo.

El solicitante de este Trabajo de Título es el Jefe de Recursos Humanos, que ha asistido a las reuniones para la realización del Plan Estratégico y la empresa le ha encargado el objetivo de alinear el trabajo de su área con los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa y sus pilares.

El objetivo de este Trabajo de Título es apoyar al área de Recursos Humanos en temas estratégicos y en la internalización del personal sobre la importancia de una adecuada implementación del plan estratégico de la empresa en el área, que finalmente conduzca a acciones e iniciativas concretas de todos los integrantes del área de recursos humanos.

Esto conducirá a un alineamiento del área con el resto de la organización, aportando al cumplimiento de los objetivos de la empresa que son responsabilidad del área de recursos humanos, generando mejores rendimientos y de mejor calidad. Además, como el área de recursos humanos es la encargada de seleccionar el personal para toda la empresa, capacitarlo y entrenarlo, el hecho de que esté alineada con los objetivos de la empresa ayudará a que los nuevos trabajadores internalicen los objetivos de la empresa y desarrollen su trabajo con este espíritu.

### **1.2.3. Descripción del Proyecto**

El proyecto consiste en la generación de un plan táctico de implementación del plan estratégico en el área de recursos humanos. En este plan se identificarán las actividades claves, las acciones e iniciativas que se necesitan realizar en el área para la implementación del plan estratégico, y así lograr que el área se alinee con el resto de la organización, en la búsqueda de lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Además de generar indicadores, objetivos y formas de evaluarlos, obteniéndose un Balanced Scorecard para el área.

Esto con el objetivo de entregar las directrices de lo que se necesita realizar en el área para tener un trabajo alineado con el resto de la organización, además de entregar al personal indicadores de cumplimiento de su trabajo, para comparar su rendimiento con los objetivos esperados por la empresa. Esto permitirá a los empleados conocer cómo están realizando su trabajo y lo que necesitan mejorar para aportar a la empresa.

### **1.2.4. Justificación**

Para la generación del plan se utilizó el Balanced Scorecard, buscando un mayor desarrollo de la empresa, comunicarlo a toda la organización y que esta lo entienda de manera clara y simple.

La estrategia busca aumentar los ingresos y reducir los costos, y para lograr esto se busca generar un alineamiento de las distintas áreas, para que así se puedan lograr mejoras en el rendimiento.

Si bien la estrategia está desarrollada, no solo basta con que esta exista para asegurar que se cumpla y se alineen los esfuerzos, siendo de vital importancia que la estrategia sea entendida por todos los trabajadores, para que así puedan enfocar sus esfuerzos y trabajo en cumplir los objetivos. Además, es crucial el generar indicadores para supervisar los resultados de ese trabajo y así alcanzar las metas propuestas. En caso de que esta no fuera entendida de manera correcta por el personal, no se logrará cumplir los objetivos de manera eficiente, disminuyendo los beneficios posibles de lograr por la nueva estrategia.

Por esto último, es relevante el poder traducir la estrategia a un lenguaje fácil de entender, dado que la mayoría de los trabajadores no entienden el lenguaje de la estrategia y se ven confundidos al momento de identificar el cómo se puede lograr aplicar los objetivos de la estrategia, perjudicando su logro e implementación. Este entendimiento común se genera a partir de la traducción de los objetivos y sus metas generales, a definiciones que todos puedan entender, mediante el diseño de objetivos y métricas que se adecuen al trabajo del área en que se quiere implementar.

Además, para las personas de la empresa es importante para su bienestar emocional y autoestima, dado que les permite identificar el impacto que están teniendo en la organización y si sus esfuerzos están siendo suficientes para lograr los objetivos, permitiéndoles sentirse orgullosos y tranquilos de que están aportando al éxito de la organización, y que el resto de los miembros de la empresa están al tanto de esto.

Finalmente, es relevante recalcar la importancia de que el área de recursos humanos este alineado con la estrategia, debido a que son los primeros en relacionarse con los nuevos miembros de la empresa y son los encargados de velar de manejar el clima dentro de la organización, buscando potenciar el crecimiento de los distintos miembros dentro de la empresa y el talento interno. Además, dado que el ingreso de personas a la empresa oscila entre las 1400 y 1700 personas cada año, es importante que estos ingresen a sus lugares de trabajo alineados y tengan un conocimiento de lo que se busca lograr, para que en su estadía dentro de la empresa se enfoquen en cumplir los objetivos y aportar al éxito de la estrategia.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivos Generales**

Generar una propuesta de implementación del plan estratégico corporativo para el área de recursos humanos, que sea simple y claro, para poder lograr un trabajo alineado y controlado con las otras áreas de la empresa.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar el estado actual de la estrategia corporativa de la Empresa.
2. Analizar el estado actual del área de recursos humanos.
3. Diseñar el *Balanced Scorecard* para el área de recursos humanos.
4. Diseñar las actividades claves del Área de Recursos Humanos que impactan en el Plan Estratégico de la Empresa.
5. Diseñar el Plan de Implementación del Plan Estratégico en el área de recursos humanos.
6. Realizar la evaluación económica del Plan de Implementación del Plan Estratégico.
7. Diseñar el Sistema de Control de Gestión para los indicadores de control de cumplimiento de trabajo del personal del área de recursos humanos.

### **1.4. Resultados Esperados**

1. Generar un BSC para el área de recursos humanos.
2. Generar información de los procesos del área de recursos humanos.
3. Generar un Mapa Estratégico para el área de recursos humanos.
4. Diseñar acciones concretas que permitan lograr la bajada del plan estratégico corporativo al área de recursos humanos.
5. Generar un diccionario con los objetivos e indicadores con su explicación y definición.
6. Generar un Plan de Control de Gestión para los indicadores de cumplimiento, señalando las fuentes de información, encargados, metas y periodicidad.

7. Entregar información que faciliten el cálculo de los indicadores.
8. Generar el Plan de Implementación del Plan Estratégico en el área de recursos humanos de la empresa.
9. Realizar la evaluación económica del Plan de Implementación del Plan Estratégico en el área de recursos humanos de la empresa.

### **1.5. Alcances**

1. El trabajo contempla los planes de implementación del BSC en el área de recursos humanos, y no su implementación como tal.
2. La implementación queda a criterio de la empresa.
3. El trabajo será exclusivamente relacionado con el área de recursos humanos, y no con el resto de las áreas de la empresa.
4. El proceso de elaboración compromete entrevistas y reuniones con los distintos miembros del área de recursos humanos.
5. El apoyo en la implementación de nueva tecnología que de soporte al proyecto no está considerada.
6. La evaluación sobre el personal para conocer si está capacitado o no para realizar las tareas no está contemplado.
7. El proyecto, para cumplir con los objetivos, se hará cargo de los siguientes puntos:
  - a. Realizar el levantamiento de los procesos internos del área de recursos humanos.
  - b. Seguir la metodología elegida para la elaboración del plan de despliegue del plan estratégico y los planes de acción asociados.
  - c. Elaborar un análisis comparativo entre las tareas actuales y las tareas que se necesitan para llevar a cabo el plan estratégico en el área de recursos humanos.
  - d. Elaborar la propuesta de despliegue para las actividades necesarias para que el plan estratégico se implemente en el área, en conjunto con la forma de evaluar el funcionamiento del área y sus actividades.
  - e. Evaluación económica de las diferentes actividades e iniciativas necesarias para la implementación del plan estratégico.
  - f. La propuesta de implementación y las actividades a implementar, junto con sus formas de evaluar, se entregará como un Informe Final, con la documentación necesaria.

## **2. Marco Conceptual**

### **2.1. Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica busca determinar un objetivo a cumplir como empresa en el largo plazo y definir el camino de cómo llegar hacia esa meta final mediante la definición de objetivos de corto y mediano plazo, los cuales ayudarán a definir la implementación y aplicación de la estrategia.

La Planificación Estratégica es diseñada por los altos directivos de la empresa, y luego es transmitida al resto del personal de la empresa. Es por esto que el principal problema que se puede presentar no es la planificación estratégica en sí, sino que el lograr que todas las estructuras de la empresa la puedan asimilar y aplicar, para lograr un trabajo alineado y conjunto.

Si bien la definición de una estrategia y una planificación estratégica no resuelven todos los problemas de la empresa, permiten trazar una línea de lo que se quiere hacer y se busca lograr, potenciando que la empresa se mantenga vigente y competitiva en el mercado, estando pendiente de las competencias internas de la empresa y la competencia externa presente en la industria, siendo importante la flexibilidad en la estrategia y su aplicación, para adecuarse a los cambios que se presenten en el futuro.

Parte importante de la planificación estratégica es el objetivo final hacia el que se quiere apuntar, y para esto se necesita tener clara la misión, visión y valores de la empresa, con los cuales se desarrollará la estrategia.

La misión es lo que mueve a la empresa, su motivo de existencia, y se declara como lo que pretende lograr para que sus clientes se sientan satisfechos [2]. En cambio, la visión refleja lo que se espera del negocio a largo plazo, como una imagen del futuro de la empresa, siendo el objetivo final de la empresa al que está apuntando. Finalmente, los valores son los principios y creencias en los que se basa la empresa y ayudan a ser generadores de diferenciación con sus competidores.

Por esto, la visión entrega una imagen de lo que quiere ser la empresa en el futuro, y la estrategia identifica el camino para llegar a esa visión [3].

### **2.2. Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta para la planificación estratégica, la cual fue desarrollada por los investigadores D. Norton y R. Kaplan en 1992 [4], y que tiene como base el control sobre la empresa a un nivel completo, no solo en base a indicadores financieros, sino que también se considera la relación con los clientes, procesos internos y los recursos humanos dentro de la organización como un conjunto que trabaja por una meta en común [5].

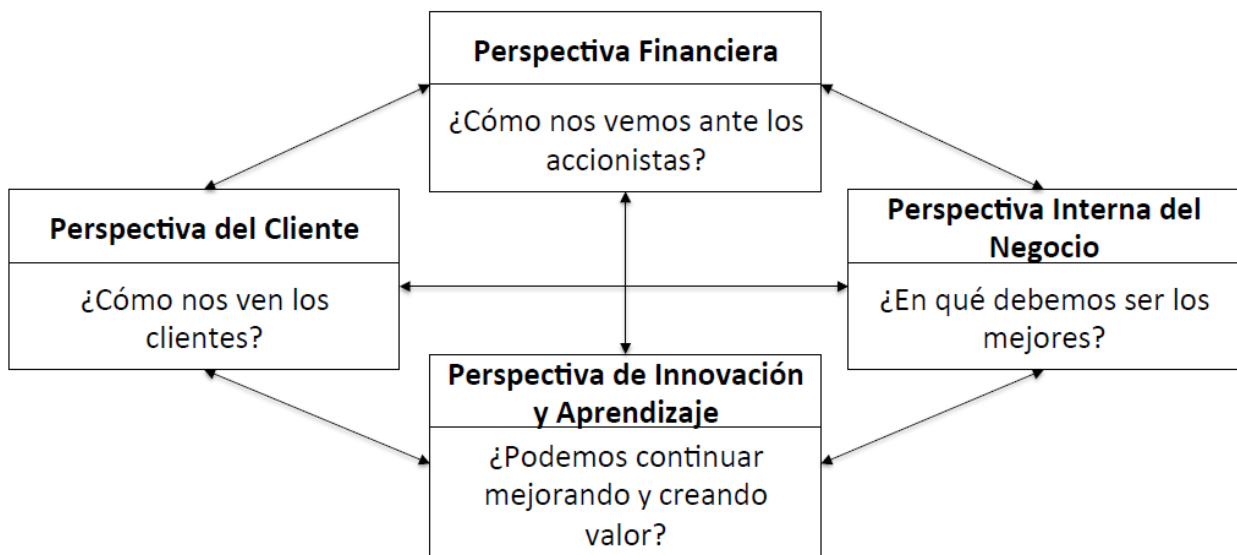
El primer paso para la implementación del BSC es definir una estrategia para la empresa, la cual tenga como objetivo la visión y misión de la empresa. Posterior a esto, es necesario el desglosar esta estrategia en objetivos, los cuales permitirán a los

empleados tener claro donde se deben poner los esfuerzos y de qué manera, facilitando el entendimiento de la estrategia y logrando el cumplimiento de la estrategia.

Ahora que los objetivos están definidos, es necesario que estos sean medidos, y para eso se necesitan crear los indicadores de desempeño, los cuales se encargarán de la medición del nivel de cumplimiento de los objetivos. Pero debe existir algo con lo que comparar estos indicadores, y para eso es necesario el que se fijen metas para cada indicador, permitiendo conocer si el rendimiento es acorde, superior o inferior a lo esperado, y, en el caso de que sea inferior a lo presupuestado, poder tomar medidas correctivas a tiempo para alcanzar los niveles esperados.

Posterior a la definición de los objetivos e indicadores, la herramienta del BSC busca asociar estos objetivos en perspectivas, las cuales dependerán del negocio en el cual se está aplicando, dado que uno de los objetivos fundamentales de tener un mapa estratégico, son los efectos comunicacionales, y por ello, lo ideal es estructurar las perspectivas de acuerdo a lo que se quiere enfatizar [6].

Las 4 perspectivas que define el modelo base, el cual está hecho para empresas con fines de lucro, son: La perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento [5], cuyo objetivo general se puede resumir con el diagrama que se presenta a continuación:



**Ilustración 4:** Perspectivas del BSC. Fuente [4].

- **Perspectiva Financiera:** Agrupa los objetivos relacionados al rendimiento financiero de la empresa, los cuales buscan dos cosas particularmente: el crecimiento de los ingresos o el aumento de la productividad, es decir, los resultados finales del trabajo de la empresa [7].

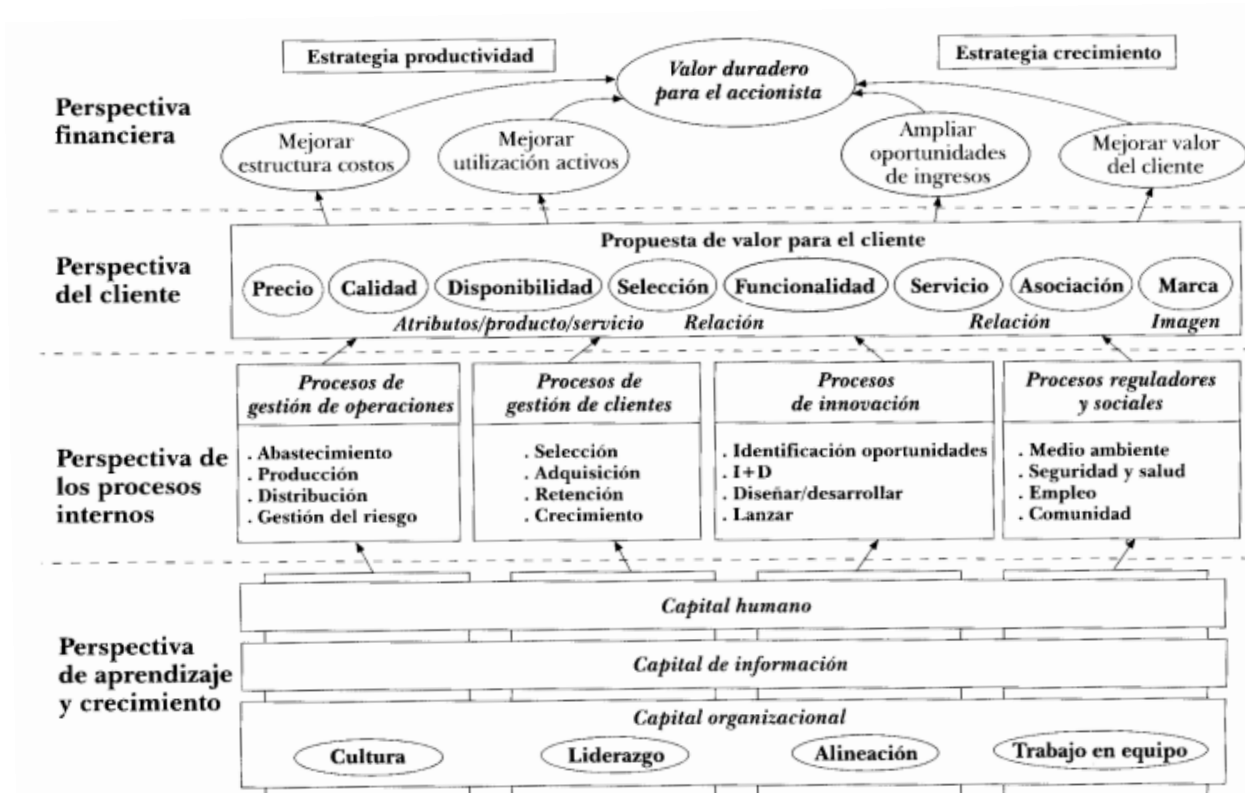


- **Perspectiva del cliente:** Esta perspectiva requiere de una específica proposición de valor para los clientes, identificando los segmentos de clientes, qué necesitan y la manera como la empresa se relaciona con sus clientes [7].
- **Perspectiva Interna del Negocios o de los Procesos:** Identificar qué procesos son en los que la empresa debe enfocarse para entregar el mejor producto a los clientes, dado que los procesos internos son los que producen y entregan la propuesta de valor a los clientes. Para esto es necesario tener claridad sobre los procesos internos, la forma en que funcionan y cómo podemos controlarlos, para poder tomar acciones cuando no se está entregando lo mejor al cliente [8].
- **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje o Aprendizaje y Crecimiento:** Aquí se identifica la estructura que la organización necesita para lograr los objetivos propuestos a largo plazo. Este aprendizaje y conocimiento proviene de 3 fuentes principalmente: los recursos humanos, los sistemas de información y los procesos en la organización. Los objetivos en las otras perspectivas, generalmente, denotarán que existe una brecha entre los sistemas, capacidad de las personas y los procedimientos que se tienen actualmente en la organización, comparado con lo necesario para cumplir a cabalidad los objetivos impuestos, siendo necesaria el reentrenamiento, la adquisición de nueva tecnología y el cambio en los procesos dentro de la organización [8].

Si bien los objetivos quedan asociados a sus perspectivas, es importante reconocer que estos no son independientes entre sí, y que la mejora en el rendimiento de los objetivos tendrá efecto en el desempeño de algún otro objetivo. Por esto es importante denotar los enlaces Causa-Efecto entre los objetivos, para tener claro el impacto que tendrá cada objetivo sobre el desempeño de los demás.

Estos enlaces causa-efecto representan la relación que existe entre los objetivos, y es de vital importancia identificarlos para que no existan sorpresas en el futuro cuando se implemente el BSC en una organización.

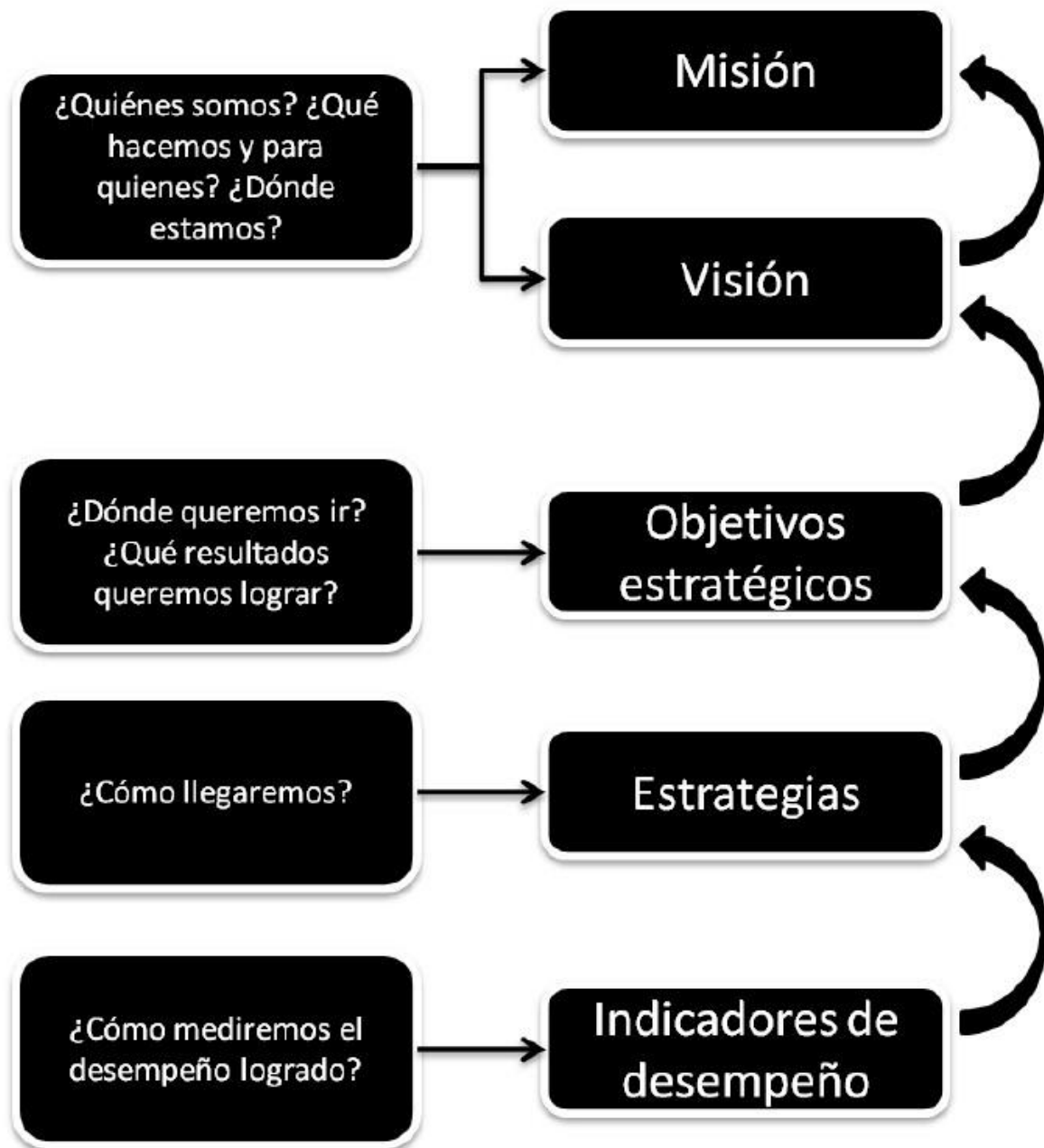
La categorización por perspectivas y los enlaces causa-efecto de los objetivos son graficados en los mapas estratégicos, provocando que el mapa estratégico sea una representación gráfica de cómo la empresa planea desarrollar su estrategia y como pretender agregar valor. El beneficio que posee al ser gráfico es que permite transmitir de mejor manera el concepto de la estrategia organizacional a los empleados, el cual, al ser un concepto abstracto, es complejo de transmitir a los demás empleados para que puedan entenderlo a cabalidad, que es el principal problema en la implementación de las estrategias [6].



**Ilustración 5:** Mapa Estratégico Genérico. Fuente [9].

Finalmente están las iniciativas, las cuales son proyectos o actividades que permiten alcanzar los objetivos y, como meta final, lograr la estrategia. Esto debido a que son los proyectos los que permiten la implementación de nuevas actividades dentro de la empresa o actividades para mejorar el rendimiento de ciertos procesos que actualmente se realizan en el área, dado que durante la generación de los objetivos se identificó una brecha entre lo que se posee actualmente en el área y lo necesario para poder alcanzar las metas y la estrategia.

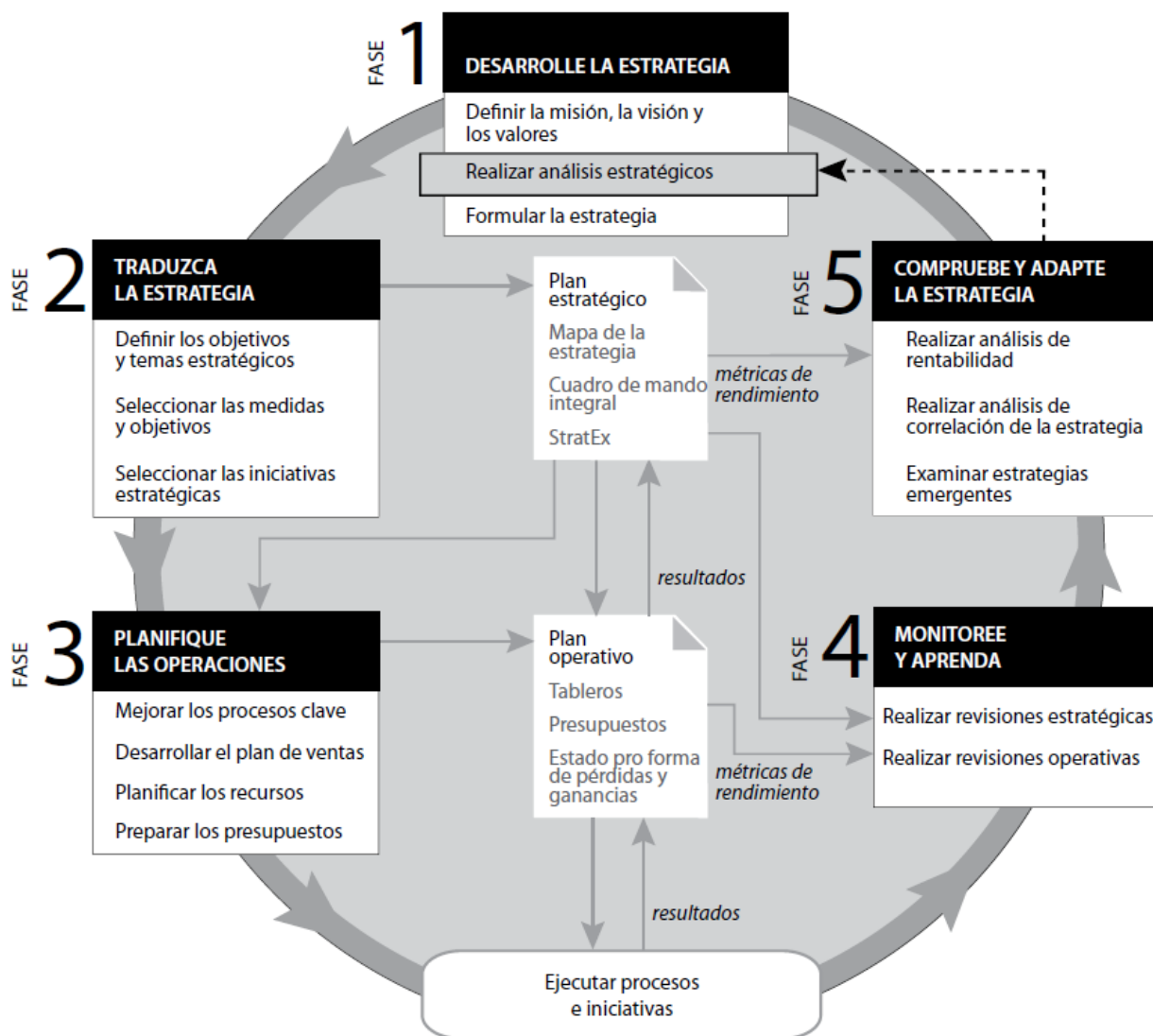
Este proceso puede resumir en el siguiente diagrama:



**Ilustración 6:** Diagrama de Planificación Estratégica. Fuente: [10].

Si bien todo lo anterior son los diferentes elementos presentes en el BSC, este no puede mantenerse estático, siendo necesario una constante revisión para realizar los cambios necesarios, dados los mercados y sociedades cambiantes, y para esto, el Sistema de Gestión de Ciclo Cerrado (SGCC) permite vincular la estrategia con las operaciones, mediante la revisión constante.

En el siguiente diagrama se presenta la idea del SGCC:



**Ilustración 7:** Diagrama de Sistema de Gestión de Ciclo Cerrado. Fuente [11].

Como se puede notar en el diagrama, el SGCC consiste en 5 fases:

- Fase 1 – Desarrollo de Estrategia: Es la fase donde se desarrolla la estrategia, teniendo en cuenta la misión, visión y valores de la empresa, el contexto del mercado actual y la forma en la que la empresa quiere relacionarse con sus clientes. Esta fase donde se definen los cimientos para todas las fases posteriores y el camino que seguirá la empresa en los próximos años [11].
- Fase 2 – Traducir la estrategia: Traducir la estrategia a objetivos con sus indicadores y metas asociadas, para finalmente definir las iniciativas. Esto se puede realizar mediante la aplicación de la herramienta de BSC [11].

- Fase 3 – Planificación de las Operaciones: En base a los objetivos e iniciativas definidas en la fase anterior, aquí se deben definir los presupuestos, planes de ventas y recursos necesarios para poder cumplir los objetivos y llevar a cabo las iniciativas, con el fin de implementar la estrategia [11].
- Fase 4 – Monitorear y Aprender: Esta fase consiste en revisar los resultados internos, tanto operacionales como estratégicos, y los resultados externos de la competencia y el mercado, con el fin de evaluar si se está teniendo éxito [11].
- Fase 5 – Comprobar y Adaptar la Estrategia: En esta fase se evalúa la estrategia, se revisan las suposiciones que se realizaron durante el desarrollo de la estrategia para evaluar si existe alguna que se haya vuelto obsoleta o sea errónea, para adaptar la estrategia a lo que realmente está ocurriendo en el mercado y en la empresa, y así el ciclo vuelve a iniciar, permitiendo que se tenga una estrategia adaptable a los cambios que se viven en el mundo de hoy [11].

### 3. Marco Metodológico

En este capítulo se presenta el plan de trabajo utilizado durante el proyecto, el cual se compone de 3 etapas principales y el cuyo objetivo final es la realización del proyecto de manera exitosa, permitiendo que se implemente el plan estratégico corporativo en el área de recursos humanos.

A continuación, se presenta una tabla resumen de las Etapas, sus subetapas asociadas y el objetivo que se espera lograr en cada una de las etapas:

Etapas	Subetapas	Objetivos
<b>1.- Investigación y Recolección de Antecedentes de la Empresa</b>	1.1.- Investigación del estado actual de la estrategia corporativa	Recopilar información relacionada a la empresa y el área, la cual será la base para el trabajo futuro.
	1.2.- Estudio de la estructura del área y su relación con las demás áreas	
	1.3.- Levantamiento de los Procesos del área de RRHH	
	1.4.- Validación de los Procesos del área de RRHH	
<b>2.- Proyecto de BSC para el Área de Recursos Humanos</b>	2.1.- Definición de Objetivos	En base a la información anteriormente obtenida, generar los distintos elementos del BSC
	2.2.- Validación de Objetivos	
	2.3.- Definición de Indicadores	
	2.4.- Validación de Indicadores	
	2.5.- Desarrollo enlaces Causa-Efecto de los Objetivos	
	2.6.- Diseño de Actividades Claves para la implementación del Plan Estratégico	
	2.7.- Desarrollo de Metas e Iniciativas	
	2.8.- Validación de Metas e Iniciativas	
<b>3.- Plan de Implementación</b>	3.1.- Plan de Control y Gestión	Generar la propuesta de implementación y control, con su evaluación económica
	3.2.- Plan de Implementación	
	3.3.- Evaluación económica del Plan de Implementación	
	3.4.- Validación del Plan de Implementación	

**Tabla 3:** Plan de Trabajo del Proyecto. Fuente [12].

### **3.1. Etapa 1: Investigación y Recolección de Antecedentes de la Empresa**

#### **3.1.1. Objetivos**

Se recopilará información de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, buscando obtener información de la empresa como un todo y también del área de recursos humanos, que es donde se busca implementar el plan estratégico en este proyecto. Esta información estará relacionada con la planificación estratégica de la empresa, el estado de la empresa y el área en particular, para así utilizar esta información en la generación de los diferentes elementos del BSC.

#### **3.1.2. Sub-Etapas**

##### **3.1.2.1. Investigación del Estado Actual de la Estrategia Corporativa**

Para poder realizar un BSC para el área de recursos humanos, es imperativo conocer la estrategia corporativa que está siendo implementada en la organización, dado que esta es la base para todo trabajo estratégico que se busque realizar en cualquiera de las áreas de la empresa y, en el caso particular de este proyecto, el área de recursos humanos.

De esta manera, se busca analizar la estrategia corporativa y sus objetivos estratégicos dentro de las 4 perspectivas que presenta el BSC, para evaluar cuales de estos afectan de manera directa o indirecta al área de recursos humanos. Además, se revisará la Misión, Visión y Valores, dado que estos son pilares fundamentales en la generación del BSC.

Para esto se utilizará la información estratégica presente dentro de la organización, ya sea por informes internos o asesorías externas, revisión de resultados del área y la organización, y los focos que se están utilizando actualmente en la industria, además de reuniones con miembros del área y su percepción respecto al trabajo que se realiza y sus falencias.

El trabajo estratégico es algo transversal para toda la organización, por lo cual no se descartan posibles aportes de personas que estén fuera del área de recursos humanos.

##### **3.1.2.2. Estudio de la Estructura del Área y su Relación con las demás Áreas**

Para poder desarrollar los distintos elementos del BSC, como Indicadores y Metas, se necesita tener un conocimiento profundo de la estructura interna de cada área y su dinámica de funcionamiento interno.

Además del funcionamiento interno, es importante conocer la forma en que el área de recursos humanos se relaciona con las demás áreas de la compañía, dado que la

mayoría de las funciones que se realizan en ella tienen como cliente algunas de las otras áreas de la compañía.

Para lograr esto se buscará tener reuniones con los distintos miembros que componen el área para conocer las distintas relaciones entre las áreas y analizar la dinámica con la que se relacionan.

### **3.1.2.3. Levantamiento de los Procesos del Área de Recursos Humanos**

Es relevante para el proyecto conocer en detalle los procesos que se llevan actualmente en el área, dado que esta información permitirá conocer la dinámica que se lleva actualmente en el área, saber la dificultad con que estos procesos se llevan a cabo, su periodicidad y como se relacionan con las demás áreas.

Esta información será relevante al momento de elaborar los objetivos, indicadores e iniciativas que se plantean como resultado de este proyecto, de tal manera que todo esté debidamente relacionado y conectado. Además de esto, será importante en el caso de que sea necesario modificar alguno de estos procesos, reemplazar alguno o crear alguno nuevo que se relacione con los que se están realizando actualmente.

La idea es determinar el objetivo general de los procesos, los principios en los que se sustentan, los productos que entregan y evaluar la utilidad de los diferentes productos que se obtienen como resultado de los procesos llevados a cabo en el área.

El método que se utilizará para obtener esta información será mediante reuniones con los encargados de los procesos, para conocer cómo se realizan los procesos del área actualmente, y luego en base a esta información, generar un archivo que contenga toda la información relevante y asociada al proceso.

Finalmente, se espera que estos informes se utilicen como manuales para próximas revisiones de procesos y nuevos miembros que ingresen al área y que necesiten capacitación en los procesos.

### **3.1.2.4. Validación de los Procesos del Área de Recursos Humanos**

La información recolectada en los procesos debe ser consistente con lo percibido y llevado a cabo por los miembros del área y el jefe del área, dado que esta información es relevante para la realización de los procesos que vienen posteriormente, siendo parte fundamental de los cimientos para desarrollar un trabajo completo y alineado.

Para esto se agendarán nuevamente reuniones con los encargados de cada uno de los procesos, para poder realizar una revisión completa del informe generado y recibir los comentarios y sugerencias del encargado del proceso, de tal manera que el informe plasme cabalmente lo que se realiza efectivamente en los procesos.

Posterior a la aprobación del encargado del proceso, el informe será presentado al Jefe de Recursos Humanos para su revisión y recoger sus comentarios y opiniones



respecto a este. En caso de existir alguna diferencia con el informe, este será discutido con el encargado del proceso y se tomara la decisión final si es relevante cambiar o mantener la materia en cuestión.

Una vez que el informe sea aprobado por el jefe del área, este se hará público para todos los miembros del área, para que conozcan los procesos que llevan a cabo los demás compañeros del área y reconocer el trabajo que realiza cada uno, para lograr los objetivos que debe cumplir el área.

Adicionalmente, los informes serán publicados en el servidor de la empresa para que los demás miembros de la empresa puedan acceder a ellos, generando conciencia del trabajo que se realiza en el área.

## **3.2. Etapa 2: Proyecto de BSC para el Área de Recursos Humanos**

### **3.2.1. Objetivos**

Se elaborará un Balanced Scorecard para el área de recursos humanos, definiendo o confirmando los distintos elementos estratégicos necesarios para su elaboración, en base a la estrategia corporativa que se está implementando y que tiene como finalidad permitir un trabajo alineado entre las áreas y que su rendimiento pueda ser medible.

Para esto se definirán los objetivos estratégicos aplicables al área, con sus indicadores y la relación causa-efecto entre estos objetivos, para finalizar con las metas e iniciativas.

Se espera que esto ayude a la gestión del área y en la toma de decisiones importantes dentro de esta, además de permitir la medición del rendimiento del área y dónde enfocar los esfuerzos para mejorar los resultados.

### **3.2.2. Sub-Etapas**

#### **3.2.2.1. Definición de Objetivos**

La estrategia necesita ser traducida en objetivos que permitan definir hacia qué y dónde enfocar los esfuerzos que se llevan a cabo en el área y previo a ello determinar las perspectivas que serán utilizadas. En este caso la perspectiva financiera, de clientes, de procesos y de capacidad organizacional se utilizaron para el desarrollo de la estrategia corporativa, por lo que se mantendrán estas perspectivas para la generación del BSC en el área de recursos humanos.

Parte importante en el despliegue del plan estratégico a las demás áreas es la necesidad de identificar las relaciones que existen entre los objetivos estratégicos y los procesos existentes del área. El hecho de poder transmitir estos objetivos corporativos al área, para que estos puedan enfocar sus esfuerzos en cumplirlos es parte fundamental del proyecto, dado que asegura el trabajo alineado desde las divisiones inferiores de la

empresa hasta los altos cargos, permitiendo que todo el trabajo sea realizado con un mismo objetivo y foco en mente.

Para definir los objetivos del área se analizarán los objetivos corporativos y se analizará la influencia que tiene el área de recursos humanos en cada uno de estos, pudiendo tener 3 tipos de influencia:

- Actor Principal: El área tiene participación directa y es el principal responsable de este indicador.
- Objetivo Aplicable: El área aporta de cierta manera, pero no es la principal responsable.
- No Existe: El área no tiene influencia o su influencia esta desvirtuada/afectada por otros.

Este análisis se hará en base a la siguiente tabla:

Perspectiva	N°	Objetivos Estratégicos	Jefe de Recursos Humanos	Selección	Capacitación	Remuneraciones
Financiera	F1	-				
	F2	-				
Clientes	C1	-				
	C2	-				
Procesos	P1	-				
	P2	-				
Capacidad Organizacional	C01	-				
	C02	-				
	C03	-				

**Tabla 4:** Tabla de Evaluación de Objetivos. Fuente [12].

Los objetivos estratégicos corporativos serán presentados a los colaboradores del área de recursos humanos para identificar dónde el área tiene influencia en el resultado y donde no. Además, se les consultará de qué manera ellos creen que el área influye en cada uno de estos objetivos, para conocer su opinión respecto a cómo el área aporta en el desarrollo de la estrategia, y tener esto en consideración en la generación de los objetivos estratégicos del área. Primero se entrevistará al Jefe de Recursos Humanos para conocer su opinión al respecto y luego se tendrá una reunión con los colaboradores de las 3 subáreas que componen recursos humanos (selección, capacitación y remuneraciones), para conocer su opinión y constatar si concuerda con la del jefe de área.

En base a esta información se generará una propuesta de objetivos para el área, la cual será presentada a los colaboradores del área, en el mismo formato que los

objetivos corporativos, para que estos puedan evaluar los objetivos y dar sus opiniones al respecto, utilizando los siguientes criterios al momento de evaluar:

Nota	Criterio
1	No se ajusta la área
2	Se podría ajustar, pero no en su forma actual
3	Se ajusta al área

**Tabla 5:** Criterios de Evaluación de los Objetivos. Fuente [12].

Se espera que esta propuesta de objetivos sirva de motivación para los colaboradores, de manera que puedan entregar comentarios sobre los objetivos propuestos y presenten otros, que consideren que faltan en la propuesta.

En base a este sistema de evaluación, se define el siguiente sistema de aprobación:

Rango	Acción a tomar
1 - 1.5	Eliminar o Reformular
1.6 - 2.4	Modificar
2.5 - 3	Aprobado

**Tabla 6:** Criterios de Aprobación de los Objetivos. Fuente [12].

En base a estos criterios, se podrán reconocer los objetivos que son relevantes para el área y cuáles requieren ser eliminados o modificados, generando un proceso de iteración, con el fin de encontrar los objetivos que se adecuen al trabajo que se realiza actualmente y los colaboradores se sientan identificados con ellos.

### **3.2.2.2. Validación de Objetivos**

La finalidad de esta etapa es confirmar y consolidar el trabajo de la etapa anterior, presentando el producto final de las iteraciones que se realizaron durante la formulación y modificación de objetivos del área. Esta validación es fundamental dado que estos objetivos son los que se buscarán cumplir a futuro como empresa y deben reflejar de la manera más fidedigna la visión del área sobre la estrategia, dado que estos objetivos fueron generados en conjunto con los colaboradores del área.

Para lograr la validación, se realizarán dos tipos de reuniones, una con el Jefe de Recursos Humanos (1) y otra con los colaboradores del área (2).

1. Reuniones con la Jefatura: Se le presentarán los resultados logrados en el trabajo anterior, con los objetivos a considerar y resultados de las evaluaciones que resultaron en estos objetivos. Se espera utilizar estas reuniones como primer filtro y propuesta de posibles cambios.
2. Reuniones Abiertas: Se presentarán los resultados de la etapa anterior a todos los miembros del área, para que puedan realizar comentarios de manera verbal y escrita sobre los objetivos propuestos.

En base a lo analizado en las reuniones se seleccionarán los objetivos finales de la propuesta final.

### **3.2.2.3. Definición de Indicadores**

Una vez definidos los objetivos del área es necesario definir indicadores que permitan medir el avance y cumplimiento de estos.

Para determinar qué indicadores serán asociados a cada objetivo se analizará que se quiere lograr con cada objetivo y, en base a esto, se generará un indicador que pueda medir el progreso o nivel de logro de estos objetivos.

De esta manera, se presentará a los colaboradores del área una propuesta de indicadores, asociados a los objetivos previamente aprobados, para que evalúen si se ajustan al objetivo y al área.

Esto será representado en la siguiente tabla:

Perspectiva	N°	Objetivos Estratégicos	Indicador	Formula	Frecuencia	Se asocia al objetivo y área ?
Financiera	F1	-	-	-		
	F2	-	-	-		
Clientes	C1	-	-	-		
	C2	-	-	-		
Procesos	P1	-	-	-		
	P2	-	-	-		
Capacidad Organizacional	C01	-	-	-		
	C02	-	-	-		
	C03	-	-	-		

**Tabla 7:** Tabla de Validación de Indicadores. Fuente: Elaboración Propia.

Los colaboradores tendrán que evaluar en base al criterio presentado en la siguiente tabla:

Nota	Criterio
1	No se ajusta la área
2	Se ajusta la idea pero no la formula
3	Se ajusta al área

**Tabla 8:** Criterios de Evaluación de los Indicadores. Fuente [12].

Se espera con esto poder conocer la opinión de los colaboradores sobre la forma en que pueden ser evaluados los objetivos e incluir sus comentarios e ideas en la forma en que se controlarán los objetivos a futuro, dado que ellos son los que trabajarán por cumplirlos.

Los indicadores serán presentados al jefe de recursos humanos, para conocer su opinión al respecto y luego serán presentados a los colaboradores de las 3 subáreas que componen el área de recursos humanos (selección, capacitación y remuneraciones), para conocer su opinión al respecto y constatar si concuerda con la del jefe de área.

En base a este sistema de evaluación, se define el siguiente sistema de aprobación:

Rango	Acción a tomar
1 - 1.5	Eliminar
1.6 - 2.4	Modificar
2.5 - 3	Aprobado

**Tabla 9:** Criterios de Aprobación de los Indicadores. Fuente [12].

En base a estos criterios se determinarán los indicadores que son relevantes para el área y cuáles requieren ser eliminados o modificados, estableciendo los indicadores más adecuados para medir los objetivos a cumplir por el área.

#### **3.2.2.4. Validación de Indicadores**

En esta etapa se seguirá un proceso similar a la validación de los objetivos, buscando confirmar y consolidar el trabajo de la etapa anterior, presentando el producto final de las iteraciones que se realizaron durante la formulación y modificación de los indicadores del área. Esta validación es importante dado que permite tener un control sobre los objetivos planeados por el área.

Para lograr la validación, se realizarán dos tipos de reuniones, una con el Jefe de Recursos Humanos (1) y otra con los colaboradores del área (2).

1. Reuniones con la Jefatura: Se presentarán los resultados logrados en el trabajo anterior, con los indicadores a considerar y resultados de las evaluaciones que resultaron en estos indicadores. Se espera utilizar estas reuniones como primer filtro sobre posibles cambios.
2. Reuniones Abiertas: Se presentarán los resultados de la etapa anterior a todos los miembros del área para que puedan hacer sus comentarios sobre los indicadores propuestos de manera verbal y escrita.

Para las presentaciones, se utilizará el siguiente formato para los indicadores:

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Encargado	Datos Necesarios	Origen Información
Financiera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Procesos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacidad Organizacional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Tabla 10:** Presentación de Indicadores. Fuente: Ajuste de [12].

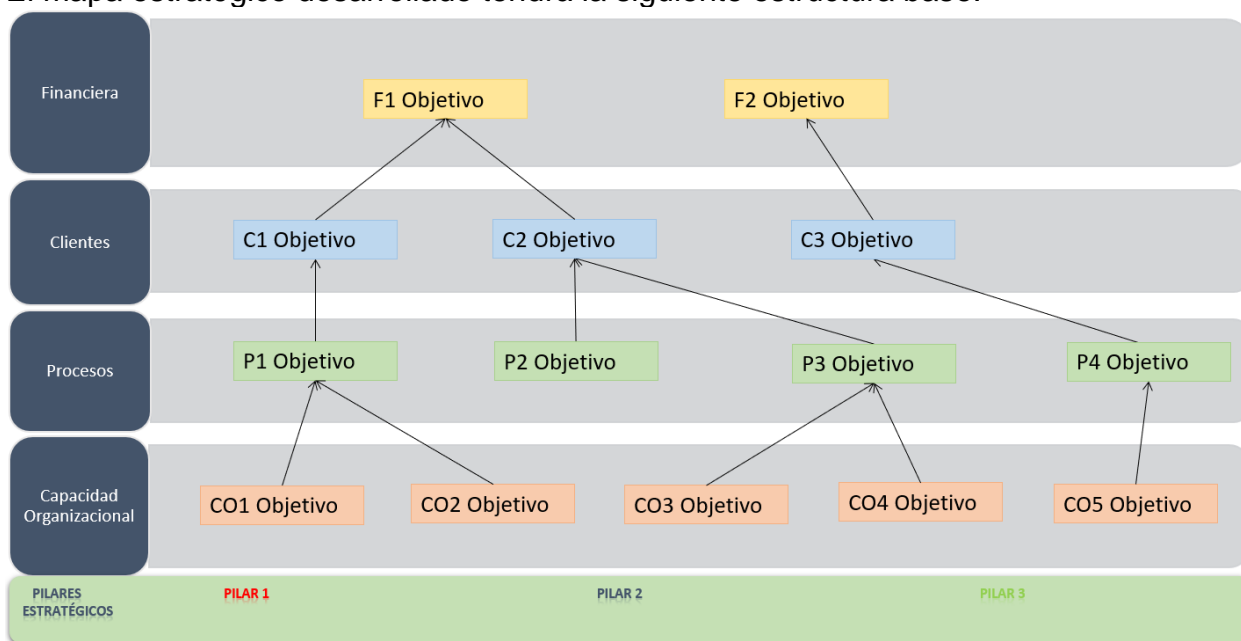
En base a lo discutido durante las reuniones se seleccionarán los indicadores finales que se utilizarán para medir los objetivos en la propuesta final.

### 3.2.2.5. Desarrollo de Enlaces Causa-Efecto de los Objetivos

La finalidad de los enlaces causa-efecto es poder describir el camino a seguir para poder alcanzar la estrategia y que describen cómo se relacionan los distintos objetivos de las diferentes perspectivas. Esto permitirá conocer el impacto que tendrá la mejora en algún indicador sobre los demás objetivos y el mapa estratégico completo.

La creación de estos enlaces se realizará a través de representación gráfica y mediante relatos, utilizando la herramienta del mapa estratégico para la representación gráfica y los relatos expondrán los enlaces mediante frases del estilo “si esto pasa, entonces” lo cual describirá las relaciones de los objetivos.

El mapa estratégico desarrollado tendrá la siguiente estructura base:



**Ilustración 8:** Estructura Base de Mapa Estratégico. Fuente: [13].

### 3.2.2.6. Diseño de Actividades Claves para la Implementación del Plan Estratégico

En base a los objetivos e indicadores que se determinaron en las etapas anteriores, puede que existan procedimientos o tomas de datos que no se están realizando actualmente, por lo tanto, es importante identificar cuáles son estas actividades para poder generar las iniciativas de implementación a futuro.

Para esto se asociarán los objetivos e indicadores a los procesos que actualmente se realizan en el área, y los que no puedan ser asociados a alguna actividad realizada actualmente, se le asociará a una nueva actividad que será necesaria implementar en el área.

Estas nuevas actividades necesitarán una descripción, un encargado y el flujo del procedimiento para que sea clara su implementación en el futuro. Además de esto será necesario asociarle un nombre que pueda ser utilizado en el desarrollo de las iniciativas.

Finalmente se generará una tabla donde se presenten todos los indicadores y sus actividades asociadas, donde se identificará cuáles son actividades que se realizan actualmente y cuáles son nuevas actividades que deben ser implementadas.

Objetivo Estratégico	Objetivo	Indicador	Nombre Actividad	Descripción	Encargado	Estado
Objetivo1	F1	Indicador1	Actividad 1	-	-	Antigua
Objetivo2	C1	Indicador2	Actividad 2	-	-	Nueva
Objetivo3	P1	Indicador3	Actividad 3	-	-	Incorporando
Objetivo4	CO1	Indicador4	Actividad 4	-	-	Antigua

**Tabla 11:** Presentación de Actividades Claves. Fuente: Elaboración Propia.

El estado puede ser de 3 tipos, bajo los siguientes criterios:

- Antigua: Actividades que se realizaban desde antes de empezar el trabajo.
- Incorporando: Actividades que se empezaron a realizar durante el trabajo.
- Nueva: Actividades que no se han empezado a realizar.

De esta manera se podrá identificar los estados en que se encuentran las diferentes actividades y la factibilidad actual de obtener los indicadores.



### 3.2.2.7. Desarrollo de Metas e Iniciativas

El objetivo de esta etapa es determinar las metas futuras para los indicadores, junto con las iniciativas necesarias para alcanzar las metas establecidas por el área.

Para cada indicador seleccionado en las etapas anteriores será necesario asociarle una meta a la cual se debe apuntar. En base a estas metas, se podrá medir el cumplimiento de los objetivos, y en base a este resultado se podrán tomar medidas para mejorar el indicador o mantener su buen rendimiento. Además de esto, es importante recalcar que los indicadores pueden tener diferentes tiempos de evaluación, por lo que podrán tener diferentes metas en el corto, mediano y largo plazo.

En consideración a que los objetivos del área son obtenidos en base a los objetivos impuestos por la organización, estos serán la primera fuente de información para la creación de las metas, de manera de mantener la coherencia entre los indicadores del área y la compañía. Otras fuentes de información para determinar las metas serán el presupuesto del área, datos históricos, conocimiento del jefe y colaboradores, tendencias y promedio de la industria.

La determinación de las metas se realizará en base a reuniones con el jefe de área y/o los encargados de Selección, Capacitación y Remuneraciones, y la información recopilada asociada a los indicadores.

Con respecto a las iniciativas, se desarrollará en tres etapas, levantamiento de información (1), clasificación de iniciativas (2), y descripción de las iniciativas (3).

1. Levantamiento de Información: En esta etapa se levantará información respecto a proyectos que se planean realizar, que se están llevando a cabo actualmente o que ya se completaron en el área o la empresa, con el fin de mejorar el rendimiento del área o para adicionar un nuevo proceso al área. Esta información será levantada mediante reuniones con el Jefe de Recursos Humanos y los encargados de selección, capacitación y remuneraciones.

Una vez identificadas las distintas iniciativas, se les asociará una descripción y objetivo, el objetivo estratégico al que apuntan, el responsable de supervisar y llevar a cabo la iniciativa y el estado en que se encuentra, el cual puede ser de 3 tipos:

- Completada: Son las iniciativas que ya fueron implementadas en el área.
- Vigentes: Son las iniciativas que están siendo llevadas a cabo en el momento, ya sea en una etapa inicial, intermedia o final.
- Futuras: Son las iniciativas que aún no han sido implementadas y están solo como una idea por el momento.

Finalmente, estas serán presentadas en una tabla de la siguiente forma:

Nombre Iniciativa	Objetivo	Descripción	Clasificación	Objetivo Estratégico	Responsable	Estado
Iniciativa1	-	-	Implementación	C1	Cargo1	Vigente
Iniciativa2	-	-	Implementación	C2	Cargo2	Futura
Iniciativa3	-	-	Reemplazo	P3	Cargo1	Completada
Iniciativa4	-	-	Implementación	CO3	Cargo3	Futura

**Tabla 12:** Información y Estado de Iniciativas. Fuente: Ajuste de [12].

2. Clasificación de Iniciativas: Las iniciativas previamente identificadas en el proceso de las actividades claves y en el levantamiento de información, deberán ser clasificadas en base a su motivo para ser aplicadas, pudiendo ser de tres tipos:
  - a. Implementación: Son las iniciativas asociadas a la necesidad de implementar un nuevo proceso en el área.
  - b. Reemplazo: Son las iniciativas que tienen como objetivo el reemplazo de un proceso que se realiza actualmente por uno nuevo, con el fin de obtener un mejor rendimiento.
  - c. Mejora: Son las iniciativas que tienen como objetivo la mejorar el rendimiento de una actividad que se realiza actualmente.

El resultado de esto será presentado en una tabla del siguiente estilo:

Nombre Iniciativa	Descripción	Objetivo	Clasificación	Objetivo Estratégico	Responsable	Estado
Iniciativa1	-	-	Mejora	C1	Cargo1	Vigente
Iniciativa2	-	-	Implementación	C1	Cargo2	Completada
Iniciativa3	-	-	Reemplazo	CO3	Cargo1	Futura
Iniciativa4	-	-	Mejora	CO2	Cargo3	Vigente

**Tabla 13:** Clasificación de Iniciativas. Elaboración: Ajuste de [12].

3. Descripción de las Iniciativas: Luego de relacionar las iniciativas con sus objetivos estratégicos es necesario describir con más detalle las iniciativas, como el tiempo asignado para su implementación, pilar estratégico e indicadores asociados y los posibles obstáculos y riesgos asociados a su implementación.

Para esto se utilizará el siguiente formato para poder detallar cada iniciativa:

Información General	
Nombre Iniciativa	
Tipo de Iniciativa	
Estado	
Descripción	
Responsable	
Plazo de Tiempo	
Objetivo Iniciativa	
Objetivo Estratégico	
Pilar Estratégico	
Indicadores	
Posibles Obstáculos y Riesgos	

**Tabla 14:** Detalle de las Iniciativas. Fuente: Ajuste de [12].

Las iniciativas que se están desarrollando o serán desarrolladas en un futuro, tendrán asociado un “Plan de Acción”, el cual será representado mediante una Carta Gantt, con sus Etapas y la descripción de cada una, además de los plazos de tiempo en semanas o meses para cada una.

Plan de acción		Semanas															
Etapas	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapa 1	-	█	█	█	█												
Etapa 2	-					█											
Etapa 3	-						█	█									
Etapa 4	-								█								
Etapa 5	-									█	█						
Etapa 5	-											█					
Etapa 6	-															█	

**Tabla 15:** Ejemplo de Plan de Acción de Iniciativas. Fuente: Elaboración Propia.

Con esto se espera tener las bases para la implementación de las iniciativas a futuro de manera más ordenada y controlada.

### 3.2.2.8. Validación de Metas e Iniciativas

Posterior a la definición de los detalles y planes de acción de las iniciativas, estos deberán ser validados por sus encargados en caso de ser proyectos que ya se llevaron a cabo o que se están llevando a cabo en el momento, y por el Jefe de Recursos Humanos en caso de ser proyectos que se planean a futuro.

Este proceso será llevado a cabo mediante reuniones con el revisor correspondiente para que pueda entregar sus comentarios y observaciones de lo desarrollado y así realizar los cambios necesarios.

Para la validación de las metas, serán presentadas junto a sus indicadores y objetivos de la siguiente forma:

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	N° Indicador	Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Encargado	Datos Necesarios	Origen Información	Acumulado	Metas 2019	Metas 2020	Metas 2021
Financiera	F1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clientes	C1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Procesos	P1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacidad Organizacio	CO1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Tabla 16:** Presentación de Indicadores y Metas. Fuente: Elaboración Propia.

## 3.3. Etapa 3: Plan de Implementación

### 3.3.1. Objetivos

El objetivo de esta etapa es generar una propuesta de control y gestión del proyecto que se planea implementar en el futuro. Para esto se presentan sugerencias en la forma de llevar a cabo el control de los indicadores, de implementar las iniciativas y una evaluación económica de lo que costaría la implementación, finalizando con la validación de este plan de implementación.

### 3.3.2. Sub-Etapas

#### 3.3.2.1. Plan de Control y Gestión

El objetivo de esta etapa es diseñar una metodología para mantener un control sobre los resultados obtenidos y gestionarlos de manera eficiente. Es importante definir la forma de generar los reportes de resultados y su frecuencia, además de las reuniones para analizar los resultados y tomar acciones en caso de ser necesario.

Para esto se definirá un sistema de reuniones en donde se pueda analizar el rendimiento del área, el estado de sus iniciativas y el grado de cumplimiento de sus objetivos.

Las reuniones deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Asistentes: Los encargados de los indicadores y su cumplimiento.
- Frecuencia: Tiempo que debe pasar entre cada reunión para que estas sean relevantes.
- Agenda: Establece las temáticas que deben presentarse en la reunión, en conjunto a su objetivo, y además el orden en que se debería tratar.

#### 3.3.2.2. Plan de Implementación

El propósito de esta etapa es generar una propuesta para la implementación del Balanced Scorecard en el área de recursos humanos para que pueda ser utilizada como piedra angular en la gestión y toma de decisiones en el área.

Para esto, lo primero será generar una Carta Gantt con todas las iniciativas consideradas y desarrolladas en el trabajo, junto a los encargados por cada etapa considerada, la cual se visualizará de la siguiente manera:

Plan de acción			Semanas															
Iniciativa	Encargado	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Iniciativa1	Cargo1	Etapa1	■	■														
	Cargo1	Etapa2			■	■												
	Cargo2	Etapa3				■	■											
Iniciativa2	Cargo3	Etapa1	■															
	Cargo3	Etapa2		■	■	■	■	■										
	Cargo2	Etapa3						■										
	Cargo1	Etapa4							■	■								
Iniciativa3	Cargo1	Etapa1									■	■	■	■				
	Cargo3	Etapa2													■			
	Cargo3	Etapa3														■	■	

**Tabla 17:** Ejemplo de Plan de Implementación. Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.2.3. Evaluación Económica del Plan de Implementación

El objetivo de esta etapa es generar una evaluación económica de los costos que tendría para el área y la organización la implementación del BSC, considerando sus iniciativas y sistemas de control sobre el rendimiento del área.

Para eso se entregará una tabla con el siguiente formato:

Iniciativa	Gasto	Descripción del Gasto	Monto
Iniciativa1	Asesoría1	Asesoría para el estudio X	\$
	Herramienta1	Herramienta para poder realizar X	\$
Iniciativa2	Asesoría2	-	\$
	Herramienta2	-	\$
Iniciativa4	Herramienta3	-	\$

**Tabla 18:** Evaluación Económica. Fuente: Elaboración Propia.

Con esto se entregará un estimado por iniciativa a implementar, de tal manera que la empresa pueda tomar decisiones de cuándo, cómo y en qué iniciativas invertir, permitiéndoles generar un plan de trabajo para la implementación de las iniciativas y el plan estratégico en el área.

### 3.3.2.4. Validación del Plan de Implementación

En esta etapa el objetivo es la validación del plan de implementación y la evaluación económica del plan de implementación e iniciativas. Para esto se presentará en una reunión, al Jefe de Recursos Humanos, la información previamente recolectada y generada, para que presente de manera verbal y escrita, sus observaciones, comentarios y dudas al trabajo realizado.

Para el plan de implementación, se presentará el sistema de implementación considerado, revisando cada iniciativa en detalle y sus costos asociados, además del Plan de Control y Gestión ideado para el manejo de los indicadores y del área.

Se espera con esto aclarar las dudas y recibir el *feedback* necesario para que este plan pueda ser validado, incluido un ajuste en los tiempos de implementación previamente definidos en base a restricciones económicas o de personal.

## **4. Desarrollo del Proyecto**

En este capítulo se presentará el trabajo realizado para desarrollar el proyecto, con sus diferentes etapas, resultados y hallazgos importantes.

### **4.1. Etapa 1: Investigación y Recolección de Antecedentes de la Empresa**

#### **4.1.1. Sub-Etapas**

##### **4.1.1.1. Investigación del estado actual de la estrategia corporativa**

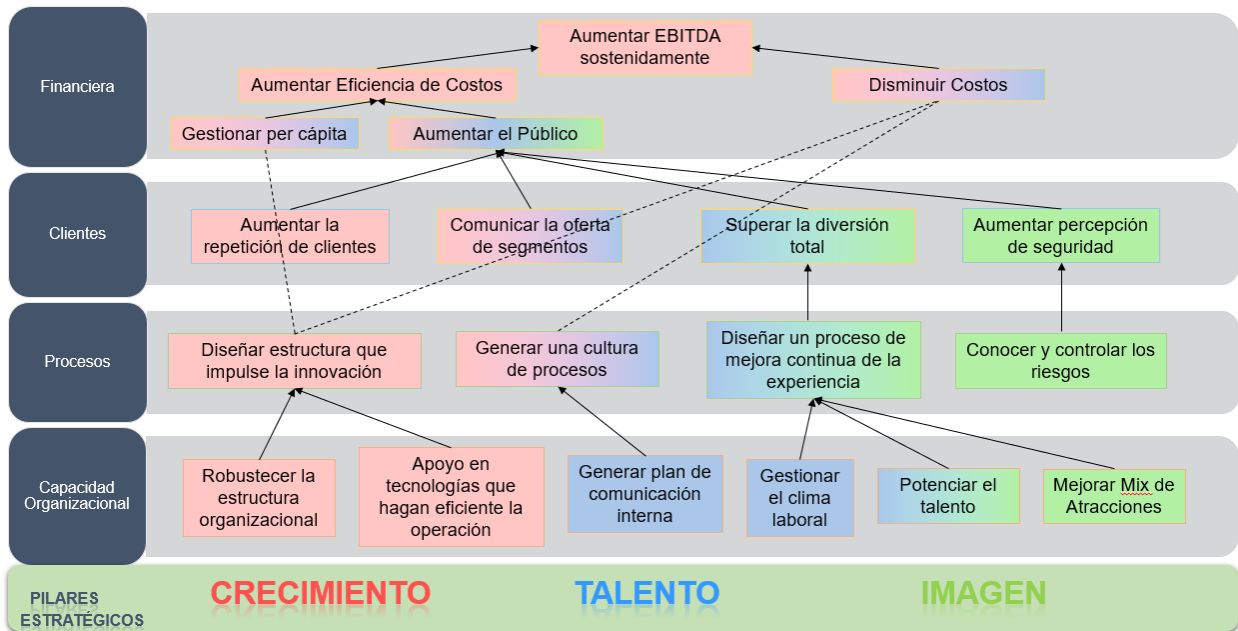
La empresa se encuentra bien posicionada en el mercado local, por los años de presencia ininterrumpida y por ser el único parque de diversiones de juegos mecánicos para todas las edades. Por esto, la empresa busca mejorar sus rendimientos financieros, reduciendo sus costos y aumentando sus ingresos.

Para la reducción de costos, se propone la estandarización de sus procesos y promover la innovación dentro de la empresa. La estandarización de los procesos se realizará mediante la generación de manuales que definan la forma de realizar los procedimientos, para evitar la realización de acciones innecesarias y estos serán públicos para la organización. Para el tema de la innovación se espera promover mediante la adición de nuevas herramientas tecnológicas, como programas para ayudar a que los procesos sean más eficientes, y el incentivo a los trabajadores para que presenten sus ideas y propuestas sobre mejoras o nuevas formas de realizar los procesos en los que están involucrados.

Con respecto al aumento de ingreso, se espera un mayor flujo de clientes en el parque, mediante una mejora en el servicio y la experiencia de las personas que asistan. El aumento de la cantidad de visitas sería tanto por nuevos usuarios como por un aumento de las frecuencias de visita de usuarios habituales, que actualmente es de dos años en promedio. Esto último mediante la mejora constante de la experiencia y el mix de atracciones, que aumente el interés de asistir al parque.

Con este enfoque de mejorar los procesos internos y aumentar la oferta para los clientes se espera lograr una mejora en sus rendimientos financieros, logrando que la empresa disponga de mayor capital para nuevas transformaciones o la adquisición de nuevas atracciones.

Para lograr esto el Balanced Scorecard se aplicará a nivel corporativo y por área, presentándose el siguiente mapa estratégico corporativo.

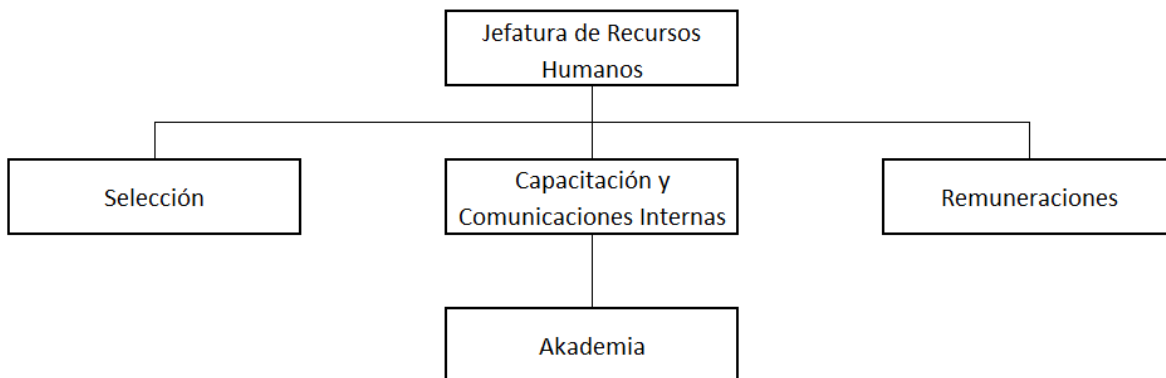


**Ilustración 9:** Mapa Estratégico Corporativo. Fuente: [13].

Estos objetivos corporativos son los que será necesario traducir en objetivos estratégicos particulares para el área de recursos humanos, seleccionando los indicadores donde el área presente influencia, directa o indirecta.

#### 4.1.1.2. Estudio de la estructura del área y su relación con las demás áreas

El área de recursos humanos se compone de 3 subáreas principales, selección, capacitación y remuneraciones, las cuales son las encargadas de realizar las tareas que debe desempeñar el área.



**Ilustración 10:** Organigrama de recursos humanos (2). Fuente: Elaboración Propia.



- Selección: Esta sección está compuesta por tres personas y recibe los requerimientos de las demás áreas para la búsqueda y selección de personal para los puestos de trabajo disponibles dentro de la empresa. Se encarga de publicar los avisos de búsqueda de trabajadores, para luego entrevistarlos y en base a esta entrevista seleccionarlos y enviarlos a capacitación, o descartarlos por la falta de cualidades exigidas por la empresa.
- Capacitación: Esta sección está compuesta por dos personas principalmente, pero reciben apoyo en sus actividades por personal de otras áreas.
  - Capacitación: Esta se compone de dos segmentos, uno de ellos sobre seguridad y preparación ante accidentes, la cual realiza el jefe de seguridad, y sobre la integración al trabajo, la cual la realiza el encargado de capacitación.
  - Entrenamiento y Reentrenamiento: Se encarga de generar los cursos para entrenamiento y reentrenamiento, los que son impartidos por los profesores de la Akademia.
  - Comunicaciones Internas: Se encarga de generar el material para ser presentado en las pantallas y para ser enviado a los colaboradores de la empresa.
  - Evaluaciones Internas: Se encarga de realizar las evaluaciones internas a los colaboradores de la empresa, con la Evaluación de Desempeño para los cargos operativos y la Evaluación 360°-180° a los trabajadores de cargos administrativos y jefaturas. En el caso de la Evaluación 360°-180°, se envían sus resultados a Oficina Central para que estos sean analizados y se generen los Informes de Evaluación que son entregados a los evaluados mediante reuniones.
  - Premiaciones: En base al rendimiento en la Evaluación de Desempeño se premia a los mejores evaluados de las diferentes áreas en una ceremonia de premiación para estimular el buen desempeño laboral.
  - Celebraciones: Se encarga de generar las celebraciones de los cumpleaños de los colaboradores de manera mensual, para así celebrar a quienes hayan estado de cumpleaños durante ese mes, recibiendo un regalo. Además, se encarga de organizar la fiesta de la empresa a final de año, y las celebraciones de fin de temporada.
- Remuneraciones: Esta sección está compuesta por cuatro personas, encargándose de temas legales y los pagos a los trabajadores.
  - Remuneraciones: Se encarga de subir la información del tiempo trabajado por los colaboradores, entre turnos normales y horas extras, para que el sistema realice los pagos a los trabajadores.
  - Cumplimiento de Turnos: Revisa la asistencia de los trabajadores, agrupa por área los problemas que existan y se envían a los jefes de estas áreas para que

puedan revisar y entregar sus comentarios y continuar con el proceso de remuneraciones.

- Informes de Cumplimiento de Normativa: Se analizan las jornadas de los trabajadores para analizar si cumplen con los requerimientos de días máximos de trabajo continuo, días de descanso, horas extras máximas y vacaciones, para determinar si se está cumpliendo la normativa y avisar los casos límites para que se puedan tomar medidas al respecto.
- Encuestas de Salida: Al renunciar o abandonar el trabajo, se realiza una encuesta de salida para que el personal que abandona la organización pueda evaluar a la empresa en distintos aspectos.

Con respecto a su relación con las demás áreas, el área se asocia con toda la organización, dado que se encarga de los pagos, la contratación y capacitación del personal de toda la organización, pero hay algunas áreas con las que se tiene una relación más significativa para el funcionamiento de la organización. Para esto se analizarán las actividades que tienen mayor contacto con las demás áreas, como son Selección y Capacitación, en base a la frecuencia de estas solicitudes y el nivel de trabajo necesario para responderlas.

En base a estos criterios, las áreas con las que más se interactúa son 5, en orden de interacción:

- Alimento y Bebida: Se encarga del manejo de los restaurants y puestos de venta de comida al interior del parque, además del casino del personal, por lo que debe tener una gran cantidad de personas trabajando.
- Operaciones: Son los encargados de mantener en funcionamiento el parque, mediante el uso de los juegos mecánicos. Además, debe mantener un monitoreo sobre los juegos para dar aviso a Mantenimiento en caso de que se presente cualquier tipo de desperfecto que pueda afectar la seguridad de los asistentes.
- Artística: Se encarga de los artistas dentro del parque, presentes en el castillo encantado (una de las atracciones) y los shows temáticos que se realizan para mantener entretenido a los asistentes, mientras pasean por el parque o están esperando en las filas para subirse a los juegos mecánicos.
- Tesorería: Se encarga del manejo de las cajas dentro del parque, en restaurants, boleterías y los juegos que se requiere un pago adicional. Debe procurar el retiro del dinero de las distintas cajas y mantener en funcionamiento las distintas cajas distribuidas en el parque.
- Vigilancia: Son los encargados de mantener el orden dentro del parque, con guardias que están en puntos estratégicos y otros que están dando vueltas. Ante cualquier problema mayor, se notifica al grupo Alfa, los cuales son el grupo de

seguridad especializado para poder controlar situaciones de mayor complejidad y poder retirar personas del parque mediante su expulsión o llamando a carabineros ante algún tipo de delito.

Estas áreas son consideradas como los principales clientes para el área de recursos humanos en el desarrollo de sus objetivos e indicadores en las siguientes etapas del proyecto.

En Anexos I se puede encontrar los datos en los que se basa la elección de estas áreas como las más importantes.

#### **4.1.1.3. Levantamiento de los Procesos del área de Recursos Humanos**

Se presentarán los procesos del área de recursos humanos, identificándose los objetivos de cada proceso, los productos finales y su utilidad, la información relevante del proceso y las etapas importantes dentro del proceso.

Para revisar el proceso en detalle, en Anexos II se puede encontrar el diagrama de cada uno de estos procesos.

##### **4.1.1.3.1. Selección**

- **Objetivo:** Tener un proceso de selección que sea transparente y brinde igualdad de oportunidades a sus participantes, con el fin de atraer y seleccionar los mejores candidatos, que cumplan con los niveles requeridos en competencias técnicas y prácticas, además de personales e interpersonales de acuerdo a los requerimientos de cada cargo y valores de la compañía.
- **Productos:** El producto final de este proceso es la selección de personas aptas para desempeñar actividades dentro de la empresa, teniendo las habilidades interpersonales y técnicas necesarias.
- **Utilidad del Proceso y los Productos:** Este proceso, es de vital importancia para la compañía, dado que es el primer filtro para definir quién debería ingresar a la compañía, y dada la cantidad de personas que ingresan a la empresa anualmente, es primordial que funcione de manera correcta y eficiente.
- **Información Relevante:**
  - Cada gerencia es responsable de planificar y estimar la necesidad de personal, y en base a sus requerimientos, recursos humanos deberá buscar a los mejores candidatos para incorporar en las plazas disponibles.
  - Los requerimientos de dotación deben ser solicitados mediante una ficha de solicitud.

- Todo cargo técnico, profesional o que requiera tener a terceros a cargo, son derivados al área de Selección de la Sociedad Comercial Itahue Ltda.
  - Solo el analista de selección tiene las atribuciones para iniciar los procesos de reclutamiento.
  - Para permitir el reingreso de un antiguo colaborador se requiere que el colaborador haya firmado su finiquito, y que su salida haya sido por término de contrato fijo o renuncia voluntaria. En caso de que no se cumpla alguno de estos puntos, solo el gerente del área y Jefe de Recursos Humanos, de mutuo acuerdo, pueden permitir su reingreso, dejando constancia por escrito.
  - Para realizar su entrevista presencial, se debe aprobar primero el test psicológico en modalidad E-learning PSol.
- Etapas Importantes:
- Prefiltros a través de pruebas psicológicas en línea.
  - Citación de postulantes en base al perfil de la prueba psicológica y las vacantes de cargos.
  - Evaluación de competencias interpersonales por dinámica grupal.
  - Entrevista personalizada con el Analista de Selección.
  - Los candidatos seleccionados completan la “ficha del trabajador”
  - Los candidatos seleccionados participan en una entrevista técnica y personal con el jefe del área a la que postulan.
  - Si aprueba la entrevista queda en condiciones de asistir a la inducción.

#### **4.1.1.3.2. Capacitación**

- **Objetivo:** Tener un proceso de capacitación que permita al nuevo colaborador conocer la filosofía y políticas de la empresa, las relaciones que mantendrá con ella, las normativas de disciplina y seguridad y mejorar sus habilidades técnicas, o aprender nuevas. Todo esto con la finalidad de facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingresa a la empresa.
- **Productos:** Colaboradores capacitados para ingresar a sus áreas con el conocimiento de la forma de trabajar en la empresa y en su área particular.
- **Utilidad del Proceso y los Productos:** Este proceso es útil para lograr que los nuevos colaboradores ingresen de manera expedita a la empresa y puedan llegar a su rendimiento óptimo de manera más rápida, además de permitirles no cometer faltas al código de convivencia de la empresa.
- **Información Relevante:**
- El Encargado de Capacitación es el encargado de diseñar las evaluaciones.

- El curso de Inducción consta de dos partes: Cultura Organizacional y Prevención de Riesgos.
- El curso de E-Learning se estructura en 3 módulos: Información de la cultura corporativa, prevención de riesgos y conocimientos específicos del puesto de trabajo, teniendo cada módulo una evaluación, cuya nota mínima para aprobar es 5, en escala de 1 a 7.
- El curso de inducción tiene una duración de 12 horas, dividido en 2 módulos, “La experiencia de Trabajar en Fantasilandia” y “Prevención de Riesgo y Preparación de la Emergencia”. El primer módulo instruye sobre la experiencia de trabajar en la empresa y su reglamento interno, y el segundo módulo capacita sobre cómo prevenir los riesgos y cómo manejar situaciones de emergencia. El primer módulo lo dirige el Encargado de Capacitación, mientras que el segundo lo dirige el área de Prevención de Riesgos.
- El quorum mínimo son 10 personas y el máximo es de 30, y la frecuencia dependerá de la necesidad operacional de la empresa.
- En caso de reingreso no se realizará nuevamente el curso de inducción, siempre y cuando no haya pasado un periodo mayor a 3 meses.
- El curso de inducción tendrá una evaluación al final de cada módulo y se aprobará con nota 5 o superior, en escala de 1-7. En caso de reprobalo, la persona tiene una nueva oportunidad para asistir al curso de inducción.
- Selección deberá informar al Encargado de Capacitación, a más tardar a las 14:00 horas del día anterior a la realización de un curso de inducción general, el detalle de los correos personales de los participantes para la inscripción y envío del curso de inducción modalidad E-Learning.
- El curso de inducción al puesto de trabajo depende del tipo de cargo: Operativo, Administrativo y Jefatura/Gerencia. En el caso de los cargos operativos, la inducción al puesto de trabajo estará a cargo de la Akademia. En el caso de los cargos administrativos, se lleva a cabo un plan específico para el cargo, que consiste en una pasantía en algunas áreas de la empresa. Finalmente, para los cargos de jefatura/gerencia, se coordinan reuniones con las jefaturas de otras áreas, donde se le presenta en que consiste el trabajo de esas áreas y su relación con el área a la que está ingresando el nuevo colaborador.
- Luego de 30 días en el cargo, se realiza la Evaluación de Transferencia de lo Aprendido, en la que se evalúa si lo aprendido durante la inducción está siendo aplicado en su área de trabajo.

- Etapas Importantes:
  - Citación de los postulantes seleccionados a la inducción general.
  - Envío a los nuevos colaboradores de la información para realizar la inducción en modalidad E-learning.
  - Enrolar a todos los asistentes al curso de inducción en el sistema de asistencia por huella dactilar.
  - Impartir el curso de inducción, módulo de Cultura Fantasilandia.
  - Impartir el curso de inducción, módulo de Prevención de Riesgos.
  - Inducción técnica del área, diferenciado por tipo de cargo como se explicó anteriormente.

#### **4.1.1.3.3. Entrenamiento y Reentrenamiento**

- Objetivo: Poder desarrollar aptitudes, destrezas y/o habilidades específicas de un cargo, con la finalidad de mejorar el rendimiento de un colaborador en su puesto de trabajo, considerándose también la actualización de conocimientos y ejercicio de habilidades del cargo.
- Productos: Trabajadores más aptos para el cargo, los cuales dispondrán de una mayor cantidad de herramientas a usar en su labor diaria, mejorando su rendimiento.
- Utilidad del Proceso y los Productos: Este proceso permite que los trabajadores se actualicen en las nuevas formas de hacer su trabajo y desarrollar habilidades que se encuentran débiles en las distintas áreas actualmente.
- Información Relevante:
  - Los cursos de entrenamiento disponibles son definidos en reuniones, que se realizan de manera anual, entre el Encargado de Capacitación y cada jefatura, posterior al desarrollo de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), aunque toda jefatura o gerencia podrá solicitar la ejecución de un curso de entrenamiento específico de encontrarlo necesario.
  - Todo colaborador puede solicitar a su jefatura participar en los cursos de entrenamiento disponible, pero queda a criterio de los jefes o gerentes aprobar o no estas solicitudes.
  - El Encargado de Capacitación es el encargado de buscar los cursos establecidos en el Plan Anual de Capacitación, debiendo presentar al menos 2 alternativas por curso.
  - El Encargado de Capacitación realizará la gestión administrativa para las inscripciones de los cursos ante las entidades necesarias.
  - En caso de que el curso solicitado corresponda a estudios de pregrado, postgrado o post título, deberá ser aprobado por el Gerente General.

- Los cursos de reentrenamiento están pensados para los colaboradores que obtengan un resultado bajo a lo esperado para su cargo.
  - Los colaboradores que entren a algún curso de entrenamiento o reentrenamiento deberán firmar una carta de compromiso, y en caso de incumplir, se le registrará una amonestación en su carpeta personal.
- Etapas Importantes:
- Definir los cursos de capacitación en base al DNC y los requerimientos directos de las jefaturas.
  - En base a los cursos de capacitación requeridos, generar el Plan Anual de Capacitación.
  - El Encargado de Capacitación realiza la búsqueda de cursos.
  - Presentar los cursos y sus alternativas a las jefaturas, y en caso de no aprobar los cursos, el Encargado de Capacitación deberá volver a realizar una búsqueda de cursos que cumplan los estándares de la jefatura.
  - Colaboradores que se inscriban en los cursos, con aprobación de su jefe, firman la Carta de Compromiso de Capacitación.
  - Inscripción de los colaboradores en los cursos.
  - El colaborador realiza el curso.
  - Evaluación de Transferencia de lo Aprendido, 60 días posterior a la aprobación del curso. Para evaluar si el colaborador internalizó lo impartido en el curso, y en caso de que no sea así, es enviado a reentrenamiento.

#### **4.1.1.3.4. Comunicaciones Internas**

- **Objetivo:** Mantener a todos los miembros de la organización informados sobre los acontecimientos que ocurren en la organización y que se visualizan para el futuro cercano.
- **Productos:** Material informativo de carácter visual o audiovisual, presentado en las pantallas presentes a lo largo de las dependencias de la empresa e información enviada por correo electrónico.
- **Utilidad del Proceso y los Productos:** Este proceso permite tener a los colaboradores de la empresa informados sobre los eventos que están sucediendo o que ocurrirán en el futuro cercano, para que de esta manera se puedan preparar y no se sientan sorprendidos, mejorando la transparencia dentro de la empresa.
- **Información Relevante:**
  - El Encargado de Capacitación tiene a cargo un Practicante de Comunicaciones Internas (PCI) de manera continua, es decir que se reemplaza al practicante con

uno nuevo cuando el periodo de práctica termina, y ellos son los encargados de generar el material a enviar o presentar.

- El Comité de Comunicaciones Internas (CCI), el cual está conformado por miembros de toda la Sociedad Comercial Itahue Ltda, es el encargado de idear el calendario de comunicación de los próximos dos meses, con sus fechas de publicación e información a entregar a la comunidad.
- El Jefe de Recursos Humanos, como miembro del Comité de Comunicaciones Internas, es el encargado de informar al Encargado de Capacitación sobre lo acordado en las reuniones del comité.

➤ **Etapas Importantes:**

- Cumplir plazo preestablecido según el calendario creado por el CCI.
- El PCI genera material en conjunto con el Encargado de Capacitación.
- Presentar propuesta al Jefe de Recursos Humanos.
- Enviar /presentar el material generado.

#### **4.1.1.3.5. Evaluación de Desempeño Descendente**

- **Objetivo:** Evaluar el rendimiento de los colaboradores a nivel operativo, con el fin de poder tomar acciones en base al rendimiento en su trabajo.
- **Productos:** Cada trabajador tiene una nota de desempeño, en escala de 1-7, en base a la percepción que tienen los jefes sobre su personal a cargo, además se genera una jerarquización en base a sus notas, premiando a los mejores.
- **Utilidad del Proceso y los Productos:** Es relevante, dado que permite tomar acciones sobre la situación actual del rendimiento de las personas, pudiendo premiar a quienes se considera que están haciendo un gran trabajo, y lograr compromisos de mejora con los colaboradores cuyo trabajo no está logrando los estándares necesarios.
- **Información Relevante:**
  - Evaluación mediante un formulario en línea.
  - El Encargado de Capacitación es el encargado de generar, enviar y recolectar las encuestas.
  - Esta encuesta se realiza cada 4 meses, en abril, agosto y diciembre.
  - Las notas de evaluación son de 1-7.
  - Plazo de 2 semanas para completar la evaluación.
  - Solo aplica a trabajadores que hayan estado por un período mayor a 4 meses en la organización.



- Etapas Importantes:
  - Determinar los trabajadores que deben ser evaluados.
  - Generar las encuestas de evaluación.
  - Los jefes completan las evaluaciones.
  - El Encargado de Capacitación reúne las evaluaciones.
  - El Encargado de Capacitación tabula la información.
  - Encargado de Capacitación analiza la información y evalúa quienes deben ser premiados.

#### **4.1.1.3.6. Evaluación 360°-180°**

- Objetivo: Evaluar el desempeño de los trabajadores en cargos de jefatura y algunos cargos profesionales de la organización, en base a la percepción de pares y colaboradores bajo su cargo.
- Productos: Evaluación que mide con la visión de la empresa, el desempeño de los trabajadores en cargos de jefatura y algunos cargos profesionales, para evaluar si se está logrando un trabajo conjunto o se debe realizar alguna corrección.
- Utilidad del Proceso y los Productos: Percibir si el trabajo que se está realizando está alineado con la visión de la empresa y generar que los trabajadores adquieran compromisos sobre su trabajo, que se adapten a las necesidades del momento y en base a su desempeño.
- Información Relevante:
  - Las evaluaciones son formularios en línea.
  - Evaluar actividades y conocimientos claves del cargo.
  - El Encargado de Capacitación (EC) genera el listado de personal a evaluar para luego ser revisado y aprobado por el Jefe de Recursos Humanos y la gerencia correspondiente.
  - Se realiza una vez al año.
  - Plazo de 4 semanas para responder la evaluación.
  - Mínimo de 3 meses de permanencia en la empresa para ser seleccionable.
  - Se consideran al menos 3 pares y 3 colaboradores bajo su cargo.
  - Los resultados son completamente confidenciales y son revisados por la oficina central de la Sociedad Comercial Itahue Ltda.
  - Generar un Informe de Evaluación con los resultados.
- Etapas Importantes:
  - El EC genera listado de personas a evaluados y evaluadores.
  - El EC solicita aprobación del listado con el Jefe de Recursos Humanos y la gerencia.

- El EC envía las evaluaciones.
- El EC recolecta las evaluaciones.
- El EC envía la base consolidada con las evaluaciones al psicólogo de la oficina central.
- El psicólogo de la oficina central las revisa y genera los Informes de Evaluación.
- Se agendan reuniones con los evaluados para entregarles sus evaluaciones y tomar compromisos.

#### **4.1.1.3.7. Remuneraciones**

- **Objetivo:** Entregar las remuneraciones por los montos correctos en el tiempo indicado, para evitar conflictos con los colaboradores de la empresa, de tal manera que sea equitativa en base al trabajo realizado.
- **Productos:** Monto de los pagos por salario y por beneficio que se debe realizar a los trabajadores.
- **Utilidad del Proceso y los Productos:** Este proceso permite a la empresa tener recurso humano para su funcionamiento.
- **Información Relevante:**
  - El sistema ASISSCAD es el que controla la asistencia en el parque, marcando hora de entrada y salida. El encargado de asistencia revisa todos los días la asistencia del día anterior y en caso de que existan errores los corrige.
  - Semanalmente el Encargado de Asistencia (EA) imprime las “planillas de asistencia semanal” y se le entrega a cada jefatura una carpeta con las hojas de asistencia de sus trabajadores a más tardar los días jueves de cada semana.
  - La jefatura debe autorizar las horas extras, y las que no son autorizadas no son remuneradas.
  - La jefatura informa los cambios en las horas de entrada y en los días laborados de los trabajadores.
  - El Encargado de Asistencia realiza todas las correcciones en el sistema, en base a lo informado por la jefatura.
  - La asistencia corregida es subida al sistema QLIKVIEW para generar un informe con los presupuestos de las áreas.
  - Al término de cada mes remunerable, el encargado de asistencia sube la información de las planillas de asistencia al módulo de remuneración REM700.
  - El módulo de remuneración REM700 realiza el cálculo de las liquidaciones de sueldo.
  - Para los contratos mensuales no considera las ausencias de los trabajadores en el sistema, por lo que se debe subir un nuevo archivo llamado “ausencias” con el mismo formato para poder realizar los descuentos por ausencias.

- El Encargado de Remuneraciones (ER) solicita a las jefatura los haberes (bonos e incentivos) y descuentos (convenio empresa, anticipos, seguros y ahorros, Isapre y cotizaciones) de sus colaboradores.
  - Los anticipos deben ser solicitados hasta el día 7 de cada mes y son entregados el día 15.
- Etapas Importantes:
- El EA revisa la asistencia diaria y corrige los errores.
  - El EA imprime la asistencia semanal y la entrega a la jefatura.
  - La jefatura entrega sus correcciones sobre la asistencia semanal.
  - El EA corrige los errores corregidos por las jefaturas y las sube al sistema REM700.
  - El ER solicita los haberes y descuentos.
  - Las jefaturas envían los haberes y descuentos.
  - El ER realiza el cálculo de los haberes y descuentos, y sube la información a REM700.
  - El ER descarga el archivo para el pago de sueldos.

#### **4.1.1.3.8. Informe de Incumplimiento**

- Objetivo: Informar a las áreas del incumplimiento de la normativa interna y legal del trabajo.
- Productos: Informes mensuales con la información por área sobre los incumplimientos relacionados con: trabajadores con 7 o más días continuos de trabajo, trabajadores con menos de 2 domingos libres al mes, trabajadores con más de 2 horas extras al día y trabajadores con 15 o más días de vacaciones pendientes.
- Utilidad del Proceso y los Productos: Permite prevenir quebrantar la ley del trabajo, evitando sanciones económicas y mantener una relación cordial con los trabajadores, permitiéndoles descansar adecuadamente.

- Información Relevante:
  - Se genera mensualmente.
  - El Encargado de Remuneraciones es el encargado de generar el informe.
  - Envío de informes a las áreas correspondientes para la implementación de medidas correctivas.
  - La información se extrae del sistema de asistencia.
  
- Etapas Importantes:
  - Se descarga la información desde el sistema de asistencia y el libro de asistencias.
  - Se procesa la información por medio de una macro en Excel para obtener los casos de incumplimiento.
  - La información se separa por áreas.
  - La información se envía a las distintas áreas.

#### **4.1.1.3.9. Encuesta de Salida**

- Objetivo: Determinar la percepción de los trabajadores que se retiran de la empresa de manera anticipada, para así conocer el por qué la empresa no está cumpliendo con las expectativas de los colaboradores.
  
- Productos: Encuesta física con las respuestas de cada trabajador que deja la empresa por voluntad propia antes del plazo firmado.
  
- Utilidad del Proceso y los Productos: Permite conocer donde la empresa no está cumpliendo con las expectativas de sus colaboradores y donde puede mejorar para lograr una mayor retención del personal.
  
- Información Relevante:
  - La encuesta se realiza solo a trabajadores que se retiran de la empresa antes del cumplimiento de su contrato y que no han cometido alguna falta en su estadía en la organización.
  - Se pregunta sobre la razón de la salida, presentando una serie de posibles razones para que este elija.
  - Se pide que evalúe a la empresa en distintos elementos, como son: sueldo, almuerzo/colación, trato del jefe, motivación del equipo de trabajo, horarios, baños, trato de los compañeros, reconocimiento laboral, ambiente físico, inducción inicial y capacitación.
  - Se le pregunta que experiencias negativas vividas durante su estadía en la empresa, dando nuevamente una serie de opciones.
  - Se le pregunta si volvería a trabajar o no en la empresa.

➤ Etapas Importantes:

- Se informa la salida anticipada de un trabajador.
- Se solicita al ahora excolaborador que asista a firmar su finiquito.
- En el proceso de firma del finiquito, se le solicita llenar la encuesta de salida.
- El excolaborador completa la encuesta y se entrega al Encargado de Remuneraciones.

En base a este procedimiento, se pudo identificar la importancia de distintos procesos, en los cuales se debe mantener un foco especial, como son la generación y medición del impacto de los informes de incumplimiento, realizar los procesos de capacitación y tener los perfiles de cargos actualizados en base a las necesidades de la empresa.

Es fundamental realizar una revisión continua de los procesos del área para así mantenerlos eficientes y optimizados, además incorporar nueva tecnología para aumentar su eficiencia y rendimiento.

Esto será utilizado para la generación de objetivos e indicadores del área, para mantener un foco especial en estas actividades claves en los procesos del área y medir el impacto sobre el cumplimiento en las otras áreas.

#### **4.1.1.4. Validación de los Procesos del área de Recursos Humanos**

Los informes que contenían el levantamiento de cada proceso fueron presentados, en primera instancia, en una reunión con los encargados de cada proceso. En estos informes se les presentó los objetivos generales y específicos de las políticas levantadas, los principios generales en los cuales se basan, para luego continuar con los términos relevantes, para así entender sobre qué se está hablando en las explicaciones posteriores. Finalmente se presentaron las características relevantes del proceso y el flujo de acciones que lo componen.

Estos fueron revisados por cada uno de los encargados y se entregaron los comentarios y correcciones para que los informes fueran lo más fidedignos posibles. Estos cambios se realizaron durante la reunión obteniendo como producto final el informe final aprobado por el encargado.

Posterior a la validación de los encargados de cada proceso, estos fueron presentados al Jefe de Recursos Humanos, quien luego de revisarlos entregó su aprobación, para que estos fueran publicados en la red interna de la empresa y quedaran a disposición de los interesados.

En Anexos II se encuentran las aprobaciones de los encargados de cada proceso y del Jefe de Recursos Humanos.

## 4.2. Etapa 2: Proyecto de BSC para el Área de Recursos Humanos

### 4.2.1. Sub-Etapas

#### 4.2.1.1. Definición de Objetivos

El primer paso para la definición de los objetivos estratégicos del área, fue decidir qué perspectivas se considerarían mantener desde el plan estratégico corporativo al plan estratégico del área, decidiéndose mantener las cuatro perspectivas generales del Balanced Scorecard (BSC) corporativo: Perspectiva Financiera, de Clientes, de Procesos y de Capacidad Organizacional, con la diferencia de que en la Perspectiva de los Clientes, se considerarán como clientes a los trabajadores de la organización y las demás áreas que reciben los servicios del área, a diferencia de la definición de clientes en el BSC corporativo, el cual considera como los clientes a los usuarios del parque. Además de esto, se decidió trabajar con los dos pilares que aplican al área, Crecimiento y Talento en la Organización.

En base a esto, se presentaron los objetivos corporativos a los encargados de las subáreas y al Jefe de Recursos Humanos para que evaluaran si eran Actores Principales, si eran Objetivos Aplicables al área, aunque no fueran los actores principales, o si eran objetivos que no aplicaban al área. En la siguiente tabla se presentan los objetivos aplicables al área:

Perspectiva	N°	Objetivos Estratégicos
Financiera	F1	Aumentar EBITDA Sostenidamente
	F3	Disminuir Costos
Clientes	C4	Aumentar percepción de Seguridad
Procesos	P1	Diseñar estructura que impulse la innovación
	P2	Generar una cultura de procesos
	P4	Conocer y controlar los riesgos
Capacidad Organizacional	CO1	Robustecer la estructura organizacional
	CO3	Generar plan de comunicación interna
	CO4	Gestionar el clima laboral
	CO5	Potencia el talento

**Tabla 19:** Tabla de Objetivos Corporativos Aplicables. Fuente: Elaboración Propia.

Una vez definidos los objetivos corporativos que tienen relación con el área, en base a la evaluación de las subáreas, cuyo detalle se puede encontrar en Anexos III, el siguiente paso fue la formulación de propuestas de objetivos aplicables al área, para

validarlos y posteriormente generar propuestas de indicadores. Para esto se tomaron en cuenta los objetivos corporativos seleccionados y se realizaron reuniones con los distintos miembros del área.

El primer paso para la generación de una propuesta de objetivos fue el análisis de los objetivos corporativos que afectan al área, para evaluar si son aplicables directamente en la forma en que están definidos o si es necesario desglosarlos en objetivos menores que sean más acordes al área. Posterior al análisis de los objetivos corporativos, se generaron los objetivos que provenían de las reuniones con los miembros del área, los cuales provienen de actividades que se realizan en el área y que afectan a los demás objetivos del área y de la empresa.

Se buscó afinar bien los objetivos en reuniones y revisión de los procesos del área, para que la primera propuesta reflejara de manera clara y directa lo que se necesitaba lograr en el área y que tuviera la aprobación por parte del área. Esta primera propuesta fue bien recibida y obtuvo un alto nivel de aprobación, en base a los criterios de aprobación definidos en la metodología.

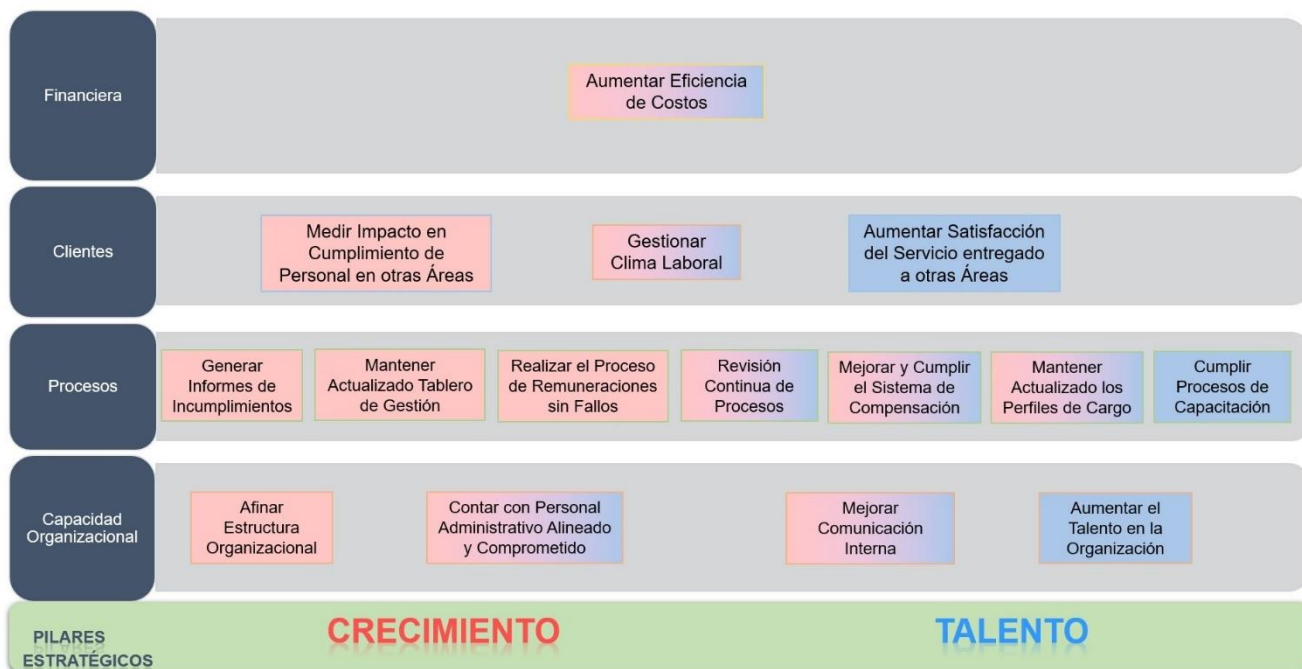
Posterior a esto se realizaron nuevas iteraciones para ir mejorando el producto, recibiendo una buena aprobación final.

Las propuesta de objetivos y sus evaluaciones pueden ser revisadas en Anexos III.

### 4.2.1.2. Validación de Objetivos

La propuesta de objetivos, resultado de las reuniones y análisis de la etapa anterior, se presentó al Jefe de Recursos Humanos como primer filtro y luego al resto del área para validar la generación de los objetivos del área.

Para esto, se presentó el siguiente diagrama, el cual presenta los objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas que son consideradas en el BSC corporativo y los pilares estratégicos:



**Ilustración 11:** Propuesta Mapa de los Objetivos. Fuente: Elaboración Propia.

El Jefe de Recursos Humanos aprobó los objetivos logrados en la etapa anterior, lo que se confirmó en las reuniones posteriores con los demás miembros del área, convirtiéndose en los objetivos finales del área.

Parte importante de la aprobación expedita de la propuesta de objetivos, se debe a que en la generación de los objetivos se enfatizó en la comprensión del proceso y la importancia de los objetivos. De esta manera, lograr un resultado que fuera bien recibido y entendido por todos los integrantes del área al momento de entregar la propuesta final.

### 4.2.1.3. Definición de Indicadores

En base a la propuesta aprobada de objetivos, el siguiente paso fue generar los indicadores que permitieran medir el nivel de avance y cumplimiento de los diferentes objetivos.

Para ello se analizó cada objetivo y se buscó asociar a las actividades que se realizan en el área que tengan relación con aquel objetivo, con el fin de identificar como se medirá el rendimiento de tal actividad.



En el caso de los objetivos cuyas actividades no se realizan actualmente en el área y es necesario implementar una nueva actividades, se ideó el indicador en base a como se espera que se realice la actividad y la información que se podrá obtener de esta. Para esto se discutió con el jefe de recursos humanos, con el fin de que se diera su aprobación.

Como el proceso de generación de indicadores es posterior a la generación de objetivos, y dado que los objetivos variaron durante el proceso en base a nuevos puntos de vista que se iban integrando, se realizaron validaciones de los diferentes indicadores a considerar, hasta lograr la versión final de los objetivos e indicadores.

En base a los comentarios y observaciones que se obtuvieron en cada propuesta, se ajustaron los indicadores, en términos de la mejor forma de calcularlos o en los nombres, y para los nuevos indicadores a agregar se determinó la mejor forma de medirlos, generando una nueva propuesta de indicadores.

Es importante recalcar que parte de la razón de que los indicadores fueran en su gran mayoría aprobados, está determinado que algunos son actualmente medidos y utilizados para la toma de decisiones dentro del área, y los colaboradores no son ajenos a ellos.

El detalle sobre las validaciones de los indicadores y las diferentes propuestas, se puede encontrar en Anexos IV.

Presentándose el resumen de los indicadores aprobados en las siguientes tablas:

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción
Financiera	F1	Aumentar la Eficiencia de Gastos y Costos	Control Presupuestario	Costos y Gastos realizados respecto a los presupuestados
			Costo por Ingresados	Costos por ingresar un nuevo colaborador
			Costo por Postulantes	Costos por atraer un postulante

**Tabla 20:** Indicadores Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción
Clientes	C1	Medir Impacto en Cumplimiento de Personal en otras Áreas	Impacto en Incumplimientos	N° de Incumplimiento a la ley del trabajo y el reglamento interno por área
			Cumplimiento de Contrato de Personal a Plazo	% de Contratos a Plazo que son cumplidos en su totalidad
			Retención Personal Indefinido	% de Colaboradores con contrato indefinido que se mantienen en la empresa
			Rotación de Personal	% de Rotación del Personal
	C2	Gestionar Clima Laboral	Encuesta de Opinión	Promedio de notas en las evaluaciones de clima laboral
			Encuesta de Salida	Promedio de notas en la Encuesta de Salida
			Liquidaciones Erróneas	N° de Liquidaciones mal hechas
	C3	Aumentar Satisfacción del Servicio entregado a otras Áreas	Evaluación de Servicios	Promedio de nota de evaluación a los nuevos ingresados

**Tabla 21:** Indicadores Perspectiva Clientes. Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción
Procesos	P1	Generar Informes de Incumplimientos	Informes de Incumplimiento	Generación de informes de incumplimientos
	P2	Mantener Actualizado Tablero de Gestión	Tablero de Gestión	Actualizar el tablero de gestión para estar al tanto del rendimiento del área
	P3	Realizar el Proceso de Remuneraciones sin Fallos	Remuneraciones	Cumplir con el proceso de remuneraciones sin complicaciones
	P4	Revisión Continua de Procesos	Revisión Continua de Procesos	% de los procesos que ha sido revisado
	P5	Mejorar y Cumplir el Sistema de Compensación	Sistema de Compensación	% de cumplimiento de compensaciones entregadas a tiempo
	P6	Mantener Actualizado los Perfiles de Cargo	Perfiles de Cargo	Revisión de Perfiles de Cargo para saber si están Actualizados o no
	P7	Cumplir Procesos de Capacitación	Horas de Capacitación	% de Horas de Capacitación cumplidas
	E-learning		Promedio de Notas de Inducción Modalidad E-Learning	
	Inducción		Promedio de notas en las inducciones	
	Descendente		Promedio de notas de Evaluación Descendente	

**Tabla 22:** Indicadores Perspectiva Procesos. Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción
Capacidad Organizacional	CO1	Afinar Estructura Organizacional	Dotación del Área	% de Desviación de Dotación entre el Optimo y el Real
	CO2	Mejorar Comunicación Interna	Cumplimiento de Instancias	% de Instancias realizadas en el periodo presupuestado
	CO3	Contar con Personal Adm. Alineado y Comprometido	Evaluación 360° - 180°	Promedio de notas de evaluación 360°-180°
	CO4	Aumentar el Talento en la Organización	Selección	Promedio de Notas de los Postulantes Seleccionados

**Tabla 23:** Indicadores Perspectiva Capacidad Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

Posterior a esto, se identificaron las unidades de los indicadores, encargados, datos necesarios para su cálculo y el origen de la información, importante para validar los indicadores.

#### 4.2.1.4. Validación de Indicadores

Para la validación de los indicadores, estos fueron presentados en dos reuniones para recibir los comentarios y observaciones de los colaboradores y Jefe de Recursos Humanos, con el fin de obtener los indicadores finales.

Estos son presentados en las siguientes tablas:

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Encargado	Datos Necesarios	Origen Información
Financiera	F1	Aumentar la Eficiencia de Gastos y Costos	Control Presupuestario	Costos y Gastos realizados respecto a los presupuestados	$\frac{\text{Gastos} + \text{Costos}}{\text{Presupuestos}}$	%	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	Gastos/Costos del área. Presupuesto	Qlikview (Fin700)
			Costo por Ingresados	Costos por ingresar un nuevo colaborador	$\frac{\text{Gastos de Selección y Capacitación}}{\text{Nº de Personal Ingresado}}$	CLP / Persona	Mensual	Encargado de Selección	Gastos de Selección y Capacitación. Nº total colaboradores ingresados	Qlikview (Fin700)
			Costo por Postulantes	Costos por atraer un postulante	$\frac{\text{Gastos en Atracción de Postulantes}}{\text{Nº de Postulantes}}$	CLP / Persona	Mensual	Encargado de Selección	Gastos en publicaciones de Puestos de trabajo. Nº total de postulantes.	Psol / Qlikview (Fin700)

**Tabla 24:** Indicadores Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Encargado	Datos Necesarios	Origen Información
Clientes	C1	Medir Impacto en Cumplimiento de Personal en otras Áreas	Impacto en Incumplimientos	N° de Incumplimiento a la ley del trabajo y el reglamento interno por área	$N^{\circ}$ de Casos de Incumplimiento	N° de Casos	Mensual	Encargado de Remuneraciones	N° de Incumplimientos de horas extras, días consecutivos trabajados, vacaciones y domingos libres	Software de Asistencia
			Cumplimiento de Contrato de Personal a Plazo	% de Contratos a Plazo que son cumplidos en su totalidad	$1 - \frac{Renuncias (a Plazo)}{N^{\circ} Contratos a Plazo}$	%	Mensual	Encargado de Remuneraciones	N° de contratos a plazo. N° de Renuncias de contratos a plazo	Qlikview (Rem700)
			Retención Personal Indefinido	% de Colaboradores con contrato indefinido que se mantienen en la empresa	$1 - \frac{Renuncias (Ind.)}{N^{\circ} Contratos Indefinidos}$	%	Mensual	Encargado de Remuneraciones	N° de contratos indefinidos. N° de Renuncias de contratos indefinidos.	Qlikview (Rem700)
			Rotación de Personal	% de Rotación del Personal	$\frac{(Ingresos + Egresos)/2}{(Dotacion inicial + Final)/2}$	%	Mensual	Encargado de Remuneraciones	N° de trabajadores ingresados. N° de trabajadores que dejaron la compañía. Dotación inicial y final.	Qlikview (Rem700)
	C2	Gestionar Clima Laboral	Encuesta de Opinión	Promedio de notas en las evaluaciones de clima laboral	Promedio de Notas por Segmento	Nota entre 1,0 - 7,0	Semestral	Jefe de Recursos Humanos	Resultado de Encuestas.	Excel
			Encuesta de Salida	Promedio de notas en la Encuesta de Salida	Promedio de Notas por Segmento	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	Encargado de Remuneraciones	Resultado de Encuestas.	Evaluación Física
			Liquidaciones Erróneas	N° de Liquidaciones mal hechas	N° de Liquidaciones Mal hechas	N° de Casos	Mensual	Encargado de Remuneraciones	N° de Reclamos	Reclamos presenciales
	C3	Aumentar Satisfacción del Servicio entregado a otras Áreas	Evaluación de Servicios	Promedio de nota de evaluación a los nuevos ingresados	Promedio de Notas de Evaluación a Nuevos Colaboradores	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	Encargado de Selección	Resultado de Evaluaciones	Evaluación en Línea

**Tabla 25: Indicadores Perspectiva Clientes. Fuente: Elaboración Propia.**

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Encargado	Datos Necesarios	Origen Información
Procesos	P1	Generar Informes de Incumplimientos	Informes de Incumplimiento	Generación de informes de incumplimientos	Se generaron los informes de incumplimiento ?	Si / No	Mensual	Encargado de Remuneraciones	Libros de Asistencia	Sistema de Asistencia
	P2	Mantener Actualizado Tablero de Gestión	Tablero de Gestión	Actualizar el tablero de gestión para estar al tanto del rendimiento del área	Se actualizo el tablero de gestión ?	Si / No	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	Datos de las actividades realizadas por el área	Correos Electrónicos
	P3	Realizar el Proceso de Remuneraciones sin Fallos	Remuneraciones	Cumplir con el proceso de remuneraciones sin complicaciones	$\frac{N^{\circ} de Fallos}{N^{\circ} Total de Remuneraciones}$	%	Mensual	Encargado de Remuneraciones	N° de reclamos por remuneraciones. N° total de remuneraciones.	Qlikview (Rem700)
	P4	Revisión Continua de Procesos	Revisión Continua de Procesos	% de los procesos que ha sido revisado	$\frac{Procesos Revisados}{N^{\circ} Total de Procesos}$	%	Semestral	Jefe de Recursos Humanos	N° total de procesos a revisar. N° total de procesos revisados.	Excel
	P5	Mejorar y Cumplir el Sistema de Compensación	Sistema de Compensación	% de cumplimiento de compensaciones entregadas a tiempo	$\frac{Compensaciones a Tiempo}{N^{\circ} Total de Compensaciones}$	%	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	N° total de compensaciones entregadas a tiempo y total	Excel
	P6	Mantener Actualizado los Perfiles de Cargo	Perfiles de Cargo	Revisión de Perfiles de Cargo para saber si están Actualizados o no	$\frac{N^{\circ} de Perfiles de Cargo Actualizados}{N^{\circ} Total de Perfiles de Cargo}$	%	Semestral	Jefe de Recursos Humanos	N° de Perfiles de Cargos Actualizados. N° Total de Perfiles de Cargo.	Excel
	P7	Cumplir Procesos de Capacitación	Horas de Capacitación	% de Horas de Capacitación cumplidas	$\frac{Horas de Capacitacion Realizadas}{Horas de Capacitacion Presupuestadas}$	%	Mensual	Encargado de Capacitación	N° de horas de capacitación realizadas. N° de horas de capacitación presupuestadas.	Excel
			E-learning	Promedio de Notas de Inducción Modalidad E-Learning	Promedio de Notas de Cursos E-learning	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	Encargado de Capacitación	Resultados de evaluación en modalidad E-learning.	Servicio Web
			Inducción	Promedio de notas en las inducciones	Promedio Nota de Inducción	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	Encargado de Capacitación	Resultados de evaluación de Inducción.	Excel
			Descendente	Promedio de notas de Evaluación Descendente	Promedio de Notas de Evaluación Descendente	Nota entre 1,0 - 7,0	Cuatrimestral	Encargado de Capacitación	Resultados de evaluación descendente.	SurveyMonkey

**Tabla 26: Indicadores de Perspectiva de Procesos. Fuente: Elaboración Propia.**

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Encargado	Datos Necesarios	Origen Información
Capacidad Organizacional	CO1	Afinar Estructura Organizacional	Dotación del Área	% de Desviación de Dotación entre el Óptimo y el Real	$\frac{Dotacion Real}{Dotacion Optima} - 1$	%	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	N° de Personal Real, N° de Personal Óptimo	Qlikview (Rem700)
	CO2	Mejorar Comunicación Interna	Cumplimiento de Instancias	% de Instancias realizadas en el periodo presupuestado	$\frac{N^{\circ} de Instancias realizadas a tiempo}{N^{\circ} de Instancias Presupuestadas}$	%	Mensual	Encargado de Capacitación	N° de Instancias presupuestadas. N° de instancias realizadas a tiempo.	Excel
	CO3	Contar con Personal Adm. Alineado y Comprometido	Evaluación 360° - 180°	Promedio de notas de evaluación 360°-180°	Promedio de Notas de Evaluación 360°-180°	Nota entre 1,0 - 7,0	Anual	Encargado de Capacitación	Promedio de evaluaciones 360° - 180°.	SurveyMonkey
	CO4	Aumentar el Talento en la Organización	Selección	Promedio de Notas de los Postulantes Seleccionados	Promedio de Notas de Selección	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	Encargado de Selección	Resultados de evaluación en selección.	Evaluación Física

**Tabla 27: Indicadores de Perspectiva de Capacidad Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.**

Estos indicadores fueron validados en reuniones, al igual que los objetivos, con los colaboradores y el Jefe de Recursos Humanos, aprobación que se vio facilitada por las reuniones previas sobre los objetivos y que algunos de los indicadores propuestos ya se utilizaban para medir el rendimiento del área.

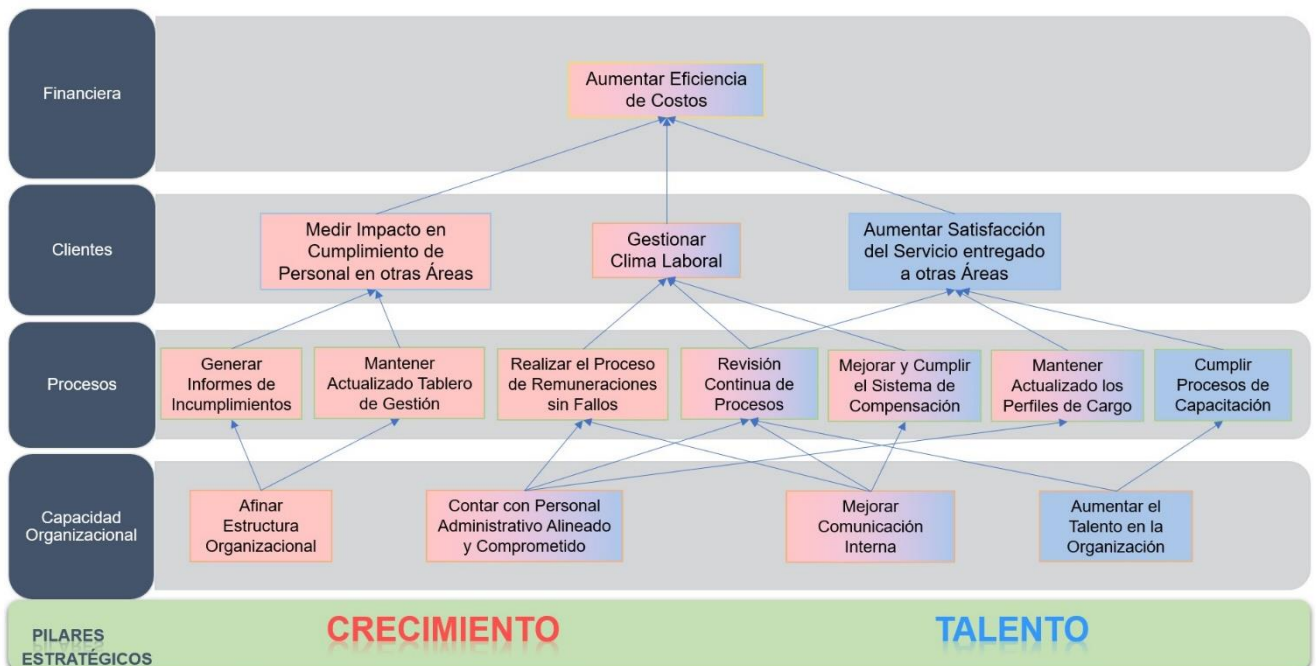
#### 4.2.1.5. Desarrollo enlaces Causa-Efecto de los Objetivos

Parte importante del mapa estratégico son los enlaces Causa-Efecto entre sus objetivos, donde se puede entender y visualizar el efecto que tiene el mejorar el rendimiento de un objetivo sobre los demás objetivos.

En la etapa de la generación de los objetivos, estos ya habían sido graficados en la forma de mapa estratégico, pero sin sus vínculos causa-efecto, por lo que en esta etapa es donde se generaron los enlaces que faltaban para completar el mapa estratégico del área de recursos humanos.

Para esto se entregó una propuesta de mapa estratégico con sus enlaces para poder usarlo como base de trabajo y evaluar los posibles cambios a realizar.

El mapa fue presentado en una reunión y posterior a la explicación del “por qué” de los enlaces, el mapa estratégico fue aprobado como el mapa estratégico del área.



**Ilustración 12:** Propuesta de Mapa Estratégico de RRHH. Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.2.1.6. Diseño de Actividades Claves para la Implementación del Plan Estratégico

Para identificar las actividades claves se tomaron en cuenta los objetivos e indicadores aprobados en las etapas anteriores del trabajo, los que fueron analizados

para determinar si están asociados a alguna actividad o tarea que se realiza actualmente, o bien debería generarse una nueva actividad en el área.

En base al análisis de los indicadores y la asociación a las actividades claves, se generaron las siguientes tablas, las cuales contienen los indicadores, las actividades relacionadas con su descripción, el encargado y si son actividades que se realizan actualmente o deberán ser implementadas a futuro.

Objetivo Estratégico	Objetivo	Indicador	Nombre Actividad	Descripción	Encargado	Estado
Aumentar la Eficiencia de Gastos y Costos	F1	Control Presupuestario	Control Presupuestario	Evaluar los gastos que se han realizado en el área en el periodo	Jefe de Recursos Humanos	Antiguo
		Costo por Ingresados	Control de Gastos de Incorporación	Llevar un control sobre los gastos en Selección e Inducción	Encargado de Selección	Nuevo
		Costo por Postulantes	Control de Gastos de Postulantes	Llevar un control sobre los gastos realizados en atracción de nuevos postulantes	Encargado de Selección	Nuevo

**Tabla 28:** Actividades Claves Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo Estratégico	Objetivo	Indicador	Nombre Actividad	Descripción	Encargado	Estado
Aumentar la Percepción de los Riesgos	C1	Impacto en Incumplimientos	Evaluación de jornadas laborales y vacaciones pendientes	Revisar los registros de las jornadas laborales en busca de incumplimientos legales	Encargado de Remuneraciones	Incorporando
		Cumplimiento de Contrato de Personal a Plazo	Control de Contratos y Personal	Revisar la información del personal, identificando el cumplimiento de los contratos a plazo	Encargado de Remuneraciones	Antiguo
		Retención Personal Indefinido	Control de Contratos y Personal	Revisar la información del personal, identificando la retención del personal indefinido	Encargado de Remuneraciones	Antiguo
		Rotación de Personal	Control de Contratos y Personal	Revisar la información del personal, calculando la rotación del personal	Encargado de Remuneraciones	Antiguo
Gestionar Clima Laboral	C2	Encuesta de Opinión	Medición de Clima Laboral	Encuesta a los trabajadores de la empresa para evaluar el clima laboral y los beneficios internos	Jefe de Recursos Humanos	Nuevo
		Encuesta de Salida	Encuesta de Salida	Encuesta a quienes renuncian a la empresa para evaluar el clima laboral y los beneficios internos	Encargado de Remuneraciones	Antiguo
		Liquidaciones Erroneas	Liquidaciones	Pago de remuneraciones basandose en las jornadas de trabajo y los bonos extras	Encargado de Remuneraciones	Antiguo
Aumentar Satisfacción del Servicio entregado a otras Áreas	C3	Evaluación de Servicios	Integración de Evaluación de Jefes a Nuevos Colaboradores	Permitir a los jefes evaluar a los nuevos colaboradores para conocer su nivel de satisfacción con ellos	Encargado de Selección	Antiguo

**Tabla 29:** Actividades Claves Perspectiva Clientes. Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo Estratégico	Objetivo	Indicador	Nombre Actividad	Descripción	Encargado	Estado
Generar Informes de Incumplimientos	P1	Informes de Incumplimiento	Revisión de Procesos	Revisar los procesos en busca de posibles mejoras de rendimiento	Jefe de Recursos Humanos	Nuevo
Mantener Actualizado Tablero de Gestión	P2	Tablero de Gestión	Tablero de Gestión	Mantener actualizado el tablero con los resultados de los indicadores del área	Jefe de Recursos Humanos	Nuevo
Realizar el Proceso de Remuneraciones sin Fallos	P3	Remuneraciones	Remuneraciones	Realizar el pago de las remuneraciones en los plazos establecidos y sin fallos	Encargado de Remuneraciones	Antiguo
Revisión Continua de Procesos	P4	Revisión Continua de Procesos	Revisión de Procesos	Revisar los procesos en busca de posibles mejoras de rendimiento	Jefe de Recursos Humanos	Nuevo
Mejorar y Cumplir el Sistema de Compensación	P5	Sistema de Compensación	Sistema de Compensación	Estar al tanto de los beneficios que se deben entregar y entregarlos a tiempo, además de ir actualizándolos	Jefe de Recursos Humanos	Nuevo
Mantener Actualizado los Perfiles de Cargo	P6	Perfiles de Cargo	Perfiles de Cargo	Actualizar constantemente los perfiles de los cargos para que la selección se encargue de buscar gente que mejore la empresa	Jefe de Recursos Humanos	Nuevo
Cumplir Procesos de Capacitación	P7	Horas de Capacitación	Control de Capacitaciones Presupuestadas	Revisión sobre el cumplimiento de la cantidad de horas de capacitación presupuestadas	Encargado de Capacitación	Antiguo
		E-learning	Evaluación de Inducción Modalidad E-Learning	Inducción y evaluación en línea a los nuevos colaboradores	Encargado de Capacitación	Antiguo
		Inducción	Evaluación de Inducción	Evaluación de la inducción a los nuevos colaboradores	Encargado de Capacitación	Antiguo
		Descendente	Evaluación de Desempeño Descendente	Evaluación de los colaboradores a nivel operacional	Encargado de Capacitación	Antiguo

**Tabla 30:** Actividades Claves Perspectiva de Procesos. Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo Estratégico	Objetivo	Indicador	Nombre Actividad	Descripción	Encargado	Estado
Afinar Estructura Organizacional	CO1	Dotación del Área	Dotación	Medir la dotación actual del área y compararla con el ideal	Jefe de Recursos Humanos	Antiguo
Mejorar Comunicación Interna	CO2	Cumplimiento de Instancias	Revisión de Calendario de Comunicaciones Internas	Revisión del calendario de comunicaciones internas, para evaluar el nivel de cumplimiento	Encargado de Capacitación	Nuevo
Contar con Personal Adm. Alineado y Comprometido	CO3	Evaluación 360° - 180°	Evaluación 360° - 180°	Evaluación a los cargos de jefatura, gerencia y profesional	Encargado de Capacitación	Antiguo
Aumentar el Talento en la Organización	CO4	Selección	Evaluación de Prueba de Selección	Evaluación que se realiza a los postulantes para concluir si están capacitados o no para ingresar	Encargado de Selección	Antiguo

**Tabla 31:** Actividades Claves Perspectiva Capacidad Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

En Anexos V se puede encontrar los diagramas de las nuevas actividades que se realizaron durante el período de trabajo.



#### 4.2.1.7. Desarrollo de Metas e Iniciativas

Lo primero que se definió con relación a las metas, fue el horizonte relevante a evaluar, concluyendo que el año 2021 sería el horizonte ideal, debido a que posterior a este año podría haber cambios importantes en la empresa, siendo necesaria una nueva evaluación y fijación de metas. Posterior a la definición de las metas, los esfuerzos se enfocaron a separar los indicadores entre los que heredaban una meta desde un nivel superior y los que necesitaban generar una meta.

En los indicadores que heredaban una meta, los datos fueron revisados para confirmar si esta se debía mantener tal como estaba o se debía hacer algún cambio, mientras que en los indicadores que necesitaban generar una meta, se analizó la información interna de la empresa y los procedimientos, para así definir metas acorde a lo que se espera del rendimiento de los procesos internos. En Anexos VI se puede revisar de dónde proviene cada meta.

Un punto importante a considerar es que algunas de estas metas evolucionan en el tiempo, dado que se espera que el rendimiento de la empresa y el área mejore con el paso del tiempo por los beneficios del trabajo alineado, iniciativas internas y la mejora continua de los procesos. Esto es algo que no contemplaban las metas definidas por los cargos superiores, por lo tanto, en algunos casos, se ajustaron las metas para los años posteriores.

En el caso de la generación de nuevas metas, el primer paso fue reunirse con el jefe del área para conocer las iniciativas que se habían realizado recientemente, las que se estaban realizando en el momento y las estaban planeadas a futuro. Además de esto, definir las metas que serían útiles de implementar para la mejora de los indicadores y el rendimiento del área.

En Anexos VI se pueden encontrar el listado de iniciativas, a las cuales se les agregó el estado y generaron las tablas que se presentan a continuación:

Nombre Iniciativa	Objetivo	Descripción	Clasificación	Objetivo Estratégico	Responsable	Estado
Control y Clasificación de Gastos Relevantes asociado Nuevos Trabajadores	Poder identificar y controlar los gastos relacionados a los nuevos colaboradores	Identificar los gastos asociados a la atracción e integración de un nuevo colaborador a la empresa, además de iniciar el control sobre estos costos y gastos	Implementación	F1	Jefe de Recursos Humanos	Futura

**Tabla 32:** Iniciativas Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración Propia.

Nombre Iniciativa	Objetivo	Descripción	Clasificación	Objetivo Estratégico	Responsable	Estado
Turnos Óptimos	Contar con una herramienta que permita una mejor programación de los turnos del personal	Integrar una herramienta que permite a las jefaturas testear diferentes opciones de turnos para evaluar cual es la mejor opción	Implementación	C1	Encargado de Remuneraciones	Futura
Generación de Encuesta de Clima Laboral	Poder medir la percepción del clima laboral dentro de la empresa	Generar una encuesta cuyo fin sea poder medir la percepción que existe sobre el clima laboral dentro de la empresa e identificar donde se podría mejorar	Implementación	C2	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Actualización de Encuesta de Salida	Actualizar la forma en que se mide el clima dentro de la empresa por la gente que deja la empresa y sus razones de salida	Actualizar la evaluación que se le solicita a los trabajadores que dejan la empresa de manera anticipada con el fin de obtener su evaluación sobre la empresa	Mejora	C2	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Integración de Evaluación de Jefes a Nuevos Colaboradores	Añadir una nueva evaluación a los nuevos colaboradores para evaluar si se esta eligiendo el personal correcto	Añadir una evaluación por parte de los jefes a los nuevos colaboradores, con las mismas métricas que se miden en el proceso de selección, para hacer un comparativo	Implementación	C3	Encargado de Selección	Futura

**Tabla 33: Iniciativas Perspectiva Clientes. Fuente: Elaboración Propia.**

Nombre Iniciativa	Objetivo	Descripción	Clasificación	Objetivo Estratégico	Responsable	Estado
Control de Normas del Trabajo	Poder controlar los incumplimientos a las normas internas y del código del trabajo	Revisar las marcas y libros de asistencia de los trabajadores para obtener identificar si estos están cumpliendo o no las normativas	Implementación	P1	Encargado de Remuneraciones	Vigente
Nuevo Control de Asistencia	Contar con un sistema de asistencia actualizado para ser compatible con las herramientas actuales	Tener un nuevo sistema de control de asistencia, el cual permita manejar de mejor manera la información de las asistencias	Reemplazo	P1	Encargado de Remuneraciones	Completada
Control de Procesos de Selección	Tener conocimiento de como se están llevando a cabo los procesos de selección de personal	Poder llevar un control sobre el cumplimiento en los procesos de selección mediante su evaluación en tiempo y cantidad	Implementación	P2	Encargado de Selección	Vigente
Revisión y Actualización de los Procesos Internos	Encontrar posibles mejoras en los procesos que se realizan actualmente en el área	Revisión de los procesos que se realizan actualmente en el área para analizar donde se puede mejorar y obtener un mejor rendimiento.	Mejora	P4	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Digitalización de Contratos	Poder conocer el paradero de los contratos y su estado	Poder digitalizar los contratos para tener un mayor manejo y control sobre estos, evitando su pérdida y agilizando el encontrarlos	Implementación	P4	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Generación de Base de Datos de Trabajadores Reingresables	Contar con una base de datos de colaboradores que dejaron la empresa y cuyo trabajo fue excepcional	Generar una base de datos con los trabajadores que dejan la empresa por cumplimiento del plazo de su contrato pero que realizaron un trabajo excepcional y podrían ser reintegrados	Implementación	P5	Encargado de Selección	Futura
Incentivos a la Retención de Trabajadores	Identificar las razones de salida anticipada de los trabajadores	Poder identificar las razones de la salida anticipada de trabajadores de plazo y renuncia de indefinidos, y evaluar si es rentable hacer algo al respecto	Implementación	P5	Encargado de Remuneraciones	Futura
Evaluación de Movilidad Interna	Realizar un estudio de factibilidad para generar canales oficiales de movilidad interna	Estudiar la factibilidad de que exista movilidad interna, con el fin de poder mover personal de las áreas mas fáciles de atraer postulantes a las áreas mas complejas	Implementación	P5	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Actualización de Inducciones	Actualizar las inducciones, presencial y en línea, a la actualidad de la empresa	Poder actualizar la inducción presencial y en línea a las necesidades y actividades que se realizan actualmente en la empresa	Mejora	P7	Encargado de Capacitación	Futura

**Tabla 34: Iniciativas Perspectiva de Procesos. Fuente: Elaboración Propia.**

Nombre Iniciativa	Objetivo	Descripción	Clasificación	Objetivo Estratégico	Responsable	Estado
Evaluación de Nivel Óptimo de Personal	Poder conocer el nivel óptimo de personal que requiere el área para desempeñar sus actividades	Realizar una evaluación de cuanto tiempo requieren las actividades que se realizan actualmente en el área, y poder saber el nivel óptimo de personal para realizarlas	Implementación	CO1	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Calendario de Comunicaciones Internas	Poder generar el proceso de generación del calendario para estar preparado para cuando se cree el comité	Generar el proceso de creación del calendario de comunicaciones internas, en base a lo definido por el comité	Implementación	CO2	Encargado de Capacitación	Futura
Trabajo de Alineación de Jefes y Gerentes	Utilizar las mediciones de la evaluación 360°-180° para mejorar el alineamiento de Jefes y Gerentes	En base a los resultados y feedbacks de las evaluaciones 360°-180° poder tomar compromisos y mejorar la forma en la que se dirige dentro de la empresa	Implementación	CO3	Jefe de Recursos Humanos	Futura

**Tabla 35: Iniciativas Perspectiva Capacidad Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.**

Posterior a la clasificación de las iniciativas, el siguiente paso fue detallarlas y generar el plan de acción para cada una de ellas. Para esto, mediante reuniones se identificaron los elementos asociados a cada iniciativa y las etapas importantes que contiene cada iniciativa. En Anexos VI se puede revisar el detalle de cada iniciativa y el plan de acción de cada una de ellas.

#### 4.2.1.8. Validación de Metas e Iniciativas

La validación de las metas e iniciativas se realizó mediante reuniones con el Jefe de Recursos Humanos, donde fueron presentadas y explicadas en términos de dónde provenían y las razones de sus valores y evolución.

Las iniciativas fueron revisadas para evaluar si la información estaba acorde a lo presupuestado y diseñado previamente para las iniciativas implementadas, las que estaban siendo implementadas actualmente y las que estaban presupuestadas a futuro. En el caso de las nuevas iniciativas, estas fueron revisadas para evaluar si la información era acorde a lo esperado. Luego de este análisis las iniciativas fueron aprobadas.

En el caso de las metas, estas fueron presentadas con sus indicadores, explicándose de dónde provenían las nuevas metas y el “por qué” se ajustaron algunas metas que provenían desde cargos superiores, lo que también se aprobó.

La forma de crear y calcular cada meta no heredada se puede encontrar en Anexos VI.

Finalmente, estas fueron aprobadas por los miembros del área mediante la presentación de las siguientes tablas:

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Encargado	Datos Necesarios	Origen Información	Acumulado	Metas 2019	Metas 2020	Metas 2021
Financiera	F1	Aumentar la Eficiencia de Gastos y Costos	Control Presupuestario	Costos y Gastos realizados respecto a los presupuestados	$\frac{\text{Gastos} + \text{Costos}}{\text{Presupuestos}}$	%	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	Gastos/Costos del área. Presupuesto	Qlikview (Fin700)	Si	<100%	<100%	<100%
			Costo por Ingresados	Costos por ingresar un nuevo colaborador	$\frac{\text{Gastos de Selección y Capacitación}}{\text{Nº de Personal Ingresado}}$	CLP / Persona	Mensual	Encargado de Selección	Gastos de Selección y Capacitación. Nº total colaboradores ingresados	Qlikview (Fin700)	No	<41.250	<41.250	<41.250
			Costo por Postulantes	Costos por atraer un postulante	$\frac{\text{Gastos en Atracción de Postulantes}}{\text{Nº de Postulantes}}$	CLP / Persona	Mensual	Encargado de Selección	Gastos en publicaciones de Puestos de trabajo. Nº total de postulantes.	Psol / Qlikview (Fin700)	No	<1.520	<1.520	<1.520
Clientes	C1	Medir Impacto en Cumplimiento de Personal en otras Áreas	Impacto en Incumplimientos	Nº de incumplimiento a la ley del trabajo y el reglamento interno por área	Nº de Casos de incumplimiento	Nº de Casos	Mensual	Encargado de Remuneraciones	Nº de Incumplimientos de horas extras, días consecutivos trabajados, vacaciones y domingos libres	Software de Asistencia	No	<170	<150	<130
			Cumplimiento de Contrato de Personal a Plazo	% de Contratos a Plazo que son cumplidos en su totalidad	$1 - \frac{\text{Renuncias (a Plazo)}}{\text{Nº Contratos a Plazo}}$	%	Mensual	Encargado de Remuneraciones	Nº de contratos a plazo. Nº de Renuncias de contratos a plazo.	Qlikview (Rem700)	No	>80%	>82.5%	>85%
			Retención Personal Indefinido	% de Colaboradores con contrato indefinido que se mantienen en la empresa	$1 - \frac{\text{Renuncias (Ind.)}}{\text{Nº Contratos Indefinidos}}$	%	Mensual	Encargado de Remuneraciones	Nº de contratos indefinidos. Nº de Renuncias de contratos indefinidos.	Qlikview (Rem700)	No	>85%	>87.5%	>90%
			Rotación de Personal	% de Rotación del Personal	$\frac{(\text{Ingresos} + \text{Egresos})/2}{(\text{Dotación inicial} + \text{Final})/2}$	%	Mensual	Encargado de Remuneraciones	Nº de trabajadores ingresados. Nº de trabajadores que dejaron la compañía. Dotación inicial y final.	Qlikview (Rem700)	Si	<240%	<230%	<220%
			Encuesta de Opinión	Promedio de notas en las evaluaciones de clima laboral	Promedio de Notas por Segmento	Nota entre 1,0 - 7,0	Semestral	Jefe de Recursos Humanos	Resultado de Encuestas.	Excel	No	>5,0	>5,5	>5,8
C2	Gestionar Clima Laboral	Encuesta de Salida	Promedio de notas en la Encuesta de Salida	Promedio de Notas por Segmento	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	Encargado de Remuneraciones	Resultado de Encuestas.	Evaluación Física	No	>5,5	>5,8	>5,8	
		Liquidaciones Erroneas	Nº de Liquidaciones mal hechas	Nº de Liquidaciones Mal hechas	Nº de Casos	Mensual	Encargado de Remuneraciones	Nº de Reclamos	Reclamos presenciales	No	<1%	<1%	<1%	
C3	Aumentar Satisfacción del Servicio entregado a otras Áreas	Evaluación de Servicios	Promedio de nota de evaluación a los nuevos ingresados	Promedio de Notas de Evaluación a Nuevos Colaboradores	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	Encargado de Selección	Resultado de Evaluaciones	Evaluación en Línea	No	>6,0	>6,0	>6,0	

Tabla 36: Presentación de Metas (1). Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Encargado	Datos Necesarios	Origen Información	Acumulado	Metas 2019	Metas 2020	Metas 2021	
Procesos	P1	Generar Informes de Incumplimientos	Informes de Incumplimiento	Generación de informes de incumplimientos	Se generaron los informes de incumplimiento ?	Si / No	Mensual	Encargado de Remuneraciones	Libros de Asistencia	Sistema de Asistencia	No	Si	Si	Si	
	P2	Mantener Actualizado Tablero de Gestión	Tablero de Gestión	Actualizar el tablero de gestión para estar al tanto del rendimiento del área	Se actualizo el tablero de gestión ?	Si / No	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	Datos de las actividades realizadas por el área	Correos Electrónicos	No	Si	Si	Si	
	P3	Realizar el Proceso de Remuneraciones sin Fallos	Remuneraciones	Cumplir con el proceso de remuneraciones sin complicaciones	$\frac{N^{\circ} \text{ de Fallos}}{N^{\circ} \text{ Total de Remuneraciones}}$	%	Mensual	Encargado de Remuneraciones	N° de reclamos por remuneraciones. N° total de remuneraciones.	Qlikview (Rem700)	No	Si	Si	Si	Si
	P4	Revisión Continua de Procesos	Revisión Continua de Procesos	% de los procesos que ha sido revisado	$\frac{\text{Procesos Revisados}}{N^{\circ} \text{ Total de Procesos}}$	%	Semestral	Jefe de Recursos Humanos	N° total de procesos a revisar. N° total de procesos revisados.	Excel	Si	>85%	>90%	>95%	
	P5	Mejorar y Cumplir el Sistema de Compensación	Sistema de Compensación	% de cumplimiento de compensaciones entregadas a tiempo	$\frac{\text{Compensaciones a Tiempo}}{N^{\circ} \text{ Total de Compensaciones}}$	%	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	N° total de compensaciones entregadas a tiempo y total	Excel	No	>95%	>95%	>95%	
	P6	Mantener Actualizado los Perfiles de Cargo	Perfiles de Cargo	Revisión de Perfiles de Cargo para saber si están Actualizados o no	$\frac{N^{\circ} \text{ de Perfiles de Cargo Actualizados}}{N^{\circ} \text{ Total de Perfiles de Cargo}}$	%	Semestral	Jefe de Recursos Humanos	N° de Perfiles de Cargos Actualizados. N° Total de Perfiles de Cargo.	Excel	No	Si	Si	Si	
	P7	Cumplir Procesos de Capacitación	Horas de Capacitación	Promedio de Notas de Inducción Modalidad E-Learning	% de Horas de Capacitación cumplidas	$\frac{\text{Horas de Capacitación Realizadas}}{\text{Horas de Capacitación Presupuestadas}}$	%	Mensual	Encargado de Capacitación	N° de horas de capacitación realizadas. N° de horas de capacitación presupuestadas.	Excel	No	>95%	>98%	>98%
					Promedio de notas en las inducciones	Promedio de Notas de Cursos E-learning	Nota entre 1.0 - 7.0	Mensual	Encargado de Capacitación	Resultados de evaluación en modalidad E-learning.	Servicio Web	No	>5.0	>5.3	>5.5
					Promedio de notas de Evaluación Descendente	Promedio de Notas de Inducción	Nota entre 1.0 - 7.0	Mensual	Encargado de Capacitación	Resultados de evaluación de Inducción.	Excel	No	>6.0	>6.0	>6.0
					Promedio de notas de Evaluación Descendente	Promedio de Notas de Evaluación Descendente	Nota entre 1.0 - 7.0	Cuatrimestral	Encargado de Capacitación	Resultados de evaluación descendente.	SurveyMonkey	No	>5.5	>5.8	>5.8

Tabla 37: Presentación de Metas (2). Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Encargado	Datos Necesarios	Origen Información	Acumulado	Metas 2019	Metas 2020	Metas 2021
Capacidad Organizacional	CO1	Alinear Estructura Organizacional	Dotación del Área	% de Desviación de Dotación entre el Óptimo y el Real	$\frac{\text{Dotación Real}}{\text{Dotación Óptima}} - 1$	%	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	N° de Personal Real, N° de Personal Óptimo	Clickview (Rem700)	No	17%	17%	17%
	CO2	Mejorar Comunicación Interna	Cumplimiento de Instancias	% de Instancias realizadas en el periodo presupuestado	$\frac{\text{N° de Instancias realizadas a tiempo}}{\text{N° de Instancias Presupuestadas}}$	%	Mensual	Encargado de Capacitación	N° de instancias presupuestadas, N° de instancias realizadas a tiempo.	Excel	No	>85%	>90%	>95%
	CO3	Contar con Personal Adm. Alineado y Comprometido	Evaluación 360° - 180°	Promedio de notas de evaluación 360°-180°	Promedio de Notas de Evaluación 360°-180°	Nota entre 1,0 - 7,0	Anual	Encargado de Capacitación	Promedio de evaluaciones 360° - 180°.	SurveyMonkey	Si	>5,8	>6,0	>6,0
	CO4	Aumentar el Talento en la Organización	Selección	Promedio de Notas de los Postulantes Seleccionados	Promedio de Notas de Selección	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	Encargado de Selección	Resultados de evaluación en selección.	Evaluación Física	No	>6,0	>6,0	>6,0

Tabla 38: Presentación de Metas (3). Fuente: Elaboración Propia.

### 4.3. Etapa 3: Plan de Implementación

#### 4.3.1. Sub-Etapas

##### 4.3.1.1. Plan de Control y Gestión

El método que se utilizará para realizar el control y gestión en el área será el mismo que se utiliza a nivel corporativo, el cual consiste en tres etapas principales, (1) recolección de datos, (2) revisión de indicadores y (3) reunión de acción, las cuales son presentadas y descritas en la siguiente tabla:

Etapa	Descripción
Recolección de Datos	Los distintos encargados reúnen la información de los indicadores que están bajo su responsabilidad e ingresan esta información al tablero de control de los indicadores junto a una explicación en caso de existir una variación muy grande entre dos periodos
Revisión de Indicadores	El Jefe de Recursos Humanos revisa los indicadores del área y las explicaciones presentes, analizando la evolución de los indicadores, y en base a esto, solicita reuniones con quienes tengan sus indicadores con un mal rendimiento o se acercan actividades que podrían afectar el rendimiento
Reuniones de Acción	Se revisan los indicadores y se deciden que medidas tomar para mejorar el rendimiento de estos mediante la toma de compromisos. También en el caso de eventos especiales próximos, se reúne con quienes puedan ser afectados por esto para que estén preparados y no se presenten mayores problemas

**Tabla 39:** Etapas de Control de Rendimiento. Fuente: Elaboración Propia.

El encargado de velar que estas etapas se cumplan será el Jefe de Recursos Humanos, dado que él es el encargado de presentar la información a control de gestión y el responsable del rendimiento del área.

En Anexos VII se puede encontrar el detalle de cada etapa y los pasos a seguir en cada una de ellas.

Con respecto a la herramienta a utilizar para el control de los indicadores e iniciativas esta será una planilla Excel, la que se encuentra disponible en los servidores de la empresa y a la cual tienen acceso los miembros del área para ingresar la información asociada a los indicadores que están bajo su supervisión, manteniendo una actualización permanente. El archivo contiene dos tipos de planillas, (1) planilla de indicadores y (2) tablero de control de indicadores.

Para cada indicador hay una planilla que contiene el detalle de estos y cada encargado de indicador tiene acceso a estas planillas y se encarga de actualizar la información, además de dejar comentarios en caso de que haya ocurrido algún evento especial que afectó el resultado de los indicadores durante ese periodo.

Las reuniones con los encargados de indicador se harán en base a la información presentada en estas planillas y los comentarios que existan, siendo la base para la toma de acciones de mejora de rendimiento.

Una planilla de indicadores debería tener el siguiente formato.

Cumplimiento de Contrato a Plazo Fijo															
Tipo Contrato	Plazo Fijo	(2, 7, 8)													
Finiquitado		1 (1- finiquitados)													
		2019													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Total	Abandono Del Trabajo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Incumplimiento Grave De Las Obligaciones Que Impone El Contrato		2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
	Muerte Trabajador		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mutuo Acuerdo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nec. Empresa		-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
	No Concurrencia		2	39	-	5	4	-	-	-	-	-	-	-	50
	Renuncia		50	57	11	7	11	-	-	-	-	-	-	-	136
	Vcto. Plazo		29	37	158	4	6	-	-	-	-	-	-	-	234
	<b>Total general</b>		<b>83</b>	<b>135</b>	<b>169</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>424</b>
	total termino contrato por (no Vcto. Plazo)		54	98	11	12	15	-	-	-	-	-	-	-	190
% termino contrato por Vcto. Plazo		34,9%	27,4%	93,5%	25,0%	28,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	55,2%	

**Ilustración 13:** Ejemplo de Planilla de Indicadores. Fuente: [14].

El tablero de control de indicadores será único y contendrá la siguiente información de los indicadores:

- **Indicador:** Nombre del indicador.
- **Fórmula:** Cómo es calculado el indicador.
- **Meta:** Rendimiento al que se apunta.
- **Periodicidad:** Cada cuánto tiempo se mide el indicador.
- **Rendimiento Real:** Rendimiento del indicador, con el rendimiento acumulado para los indicadores acumulados, y el resultado del último mes ingresado para los indicadores no acumulados.
- **Responsable:** El encargado del indicador y de actualizarlo.
- **Rendimiento Mensual:** Rendimiento del indicador en cada mes, o el acumulado hasta cada mes.
- **Iniciativas llevándose a cabo:** Si es que existen iniciativas llevándose a cabo en el momento, relacionada a ese indicador.
- **Etapa:** En qué etapa se encuentra la iniciativa que se está llevando a cabo.



La siguiente ilustración muestra cómo se debería ver el tablero de control de indicadores.

Objetivo Estratégico	N°	Indicador	Formula	Meta	Periodicidad	Rendimiento Real	Explicación de Rendimiento	Responsable	Meses												Iniciativas llevándose a cabo	Etapas	
									Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
F1	1	Control Presupuestario	$\frac{\text{Gastos} + \text{Costos}}{\text{Presupuestos}}$	<100%	Mensual	-	-	Jefe de Recursos Humanos															
	2	Costo por Ingresados	$\frac{\text{Gastos de Selección y Capacitación}}{\text{N° de Personal Ingresado}}$	<20.215	Mensual	-	-	Encargado de Selección															
	3	Costo por Postulantes	$\frac{\text{Gastos en Atracción de Postulantes}}{\text{N° de Postulantes}}$	<750	Mensual	-	-	Encargado de Selección															
C1	4	Impacto en Incumplimientos	N° de Casos de Incumplimiento	<170	Mensual	-	-	Encargado de Remuneraciones															
	5	Cumplimiento de Contrato de Personal a Plazo	$1 - \frac{\text{Renuncias (a Plazo)}}{\text{N° Contratos a Plazo}}$	>80%	Mensual	-	-	Encargado de Remuneraciones															
	6	Retención Personal Indefinido	$1 - \frac{\text{Renuncias (Ind.)}}{\text{N° Contratos Indefinidos}}$	>85%	Mensual	-	-	Encargado de Remuneraciones															
	7	Rotación de Personal	$\frac{(\text{Ingresos} + \text{Egresos})/2}{(\text{Dotación inicial} + \text{Final})/2}$	<240%	Mensual	-	-	Encargado de Remuneraciones															
C2	8	Encuesta de Opinión	Promedio de Notas por Segmento	>5,0	Semestral	-	-	Jefe de Recursos Humanos															
	9	Encuesta de Salida	Promedio de Notas por Segmento	>5,5	Mensual	-	-	Encargado de Remuneraciones															
	10	Liquidaciones Erróneas	N° de Liquidaciones Mal hechas	<1%	Mensual	-	-	Encargado de Remuneraciones															

**Ilustración 14:** Tablero de Control de Indicadores. Fuente: Elaboración Propia.

En base a los resultados presentes en el tablero de control de indicadores, se realizarán presentaciones al área de control de gestión para mostrar el avance del área en el cumplimiento de los objetivos de esta y su aporte al cumplimiento de los objetivos corporativos.

#### 4.3.1.2. Plan de Implementación

Para el plan de implementación debemos identificar los 3 elementos principales, (1) Monitoreo de Rendimiento del Área, (2) Sistema de Gestión de Ciclo Cerrado e (3) Iniciativas, con el fin de mantener un control sobre el funcionamiento del área, adaptarse ante los cambios que ocurran en la estrategia de la corporación y el control sobre las mejoras necesarias que se deben aplicar en el área para poder lograr la estrategia.

El monitoreo del rendimiento del área es necesario para mantener el control sobre los indicadores y cómo está funcionando el área comparado con las metas impuestas.

En la siguiente tabla se presentan las etapas del monitoreo de rendimiento del área:

Fase	Etapas	Plazo
Monitoreo de Rendimiento del Área	Recolección de Datos	Hasta el día 10 de cada mes
	Revisión de Indicadores	Del 10 al 15 de cada mes
	Reuniones de Acción	Del 10 al 15 de cada mes

**Tabla 40:** Monitoreo de Rendimiento del Área. Fuente: Elaboración Propia.

El Sistema de Gestión de Ciclo Cerrado permitirá que los objetivos del área se mantengan actualizados en base a los cambios que vayan sufriendo los objetivos y la

estrategia corporativa, permitiendo que se mantenga un trabajo alineado en busca de cumplir las metas.

La siguiente tabla muestra las etapas necesarias para poder implementar el sistema de gestión de ciclo cerrado:

Etapas	Descripción	Periodicidad
Revisión de Cambios de la Estrategia Corporativa	Revisión del estado de la estrategia a nivel corporativo con el fin de identificar si se han realizado ajustes de dirección	Semestral
Ajuste de Objetivos del Área	En base a los cambios en la estrategia corporativa o en el foco que se necesita que tenga el área, se deben ajustar los objetivos del área para que estos estén alineados con los objetivos superiores, siendo necesario también el identificar los indicadores que permitirán evaluar el progreso de estos objetivos	Semestral
Planificación de las Operaciones	Posterior al ajuste de los objetivos, es necesario identificar las actividades necesarias para lograr los objetivos impuestos en el área	Semestral
Ejecución de Iniciativas	Con la definición de las iniciativas, nuevas y antiguas, es necesario llevarlas a cabo en los plazos establecidos	Constantemente
Monitoreo de Rendimiento del Área	Para poder monitorear el avance en los objetivos es necesario el calculo de los indicadores y tener reuniones mensuales para revisar los cursos de acción en base a la información que van entregando estos	Mensual

**Tabla 41:** Sistema de Gestión de Ciclo Cerrado del Área. Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, para la implementación de las iniciativas que se requieren instaurar, se desarrolló una carta Gantt a 2 años, la cual considera las iniciativas que ya están en curso, con sus etapas restantes, y las demás iniciativas que están planificadas para el futuro, diferenciando como un tono rojo las etapas que requieran desembolso de dinero y con un tono verde las que dependan del trabajo en el área. Esta planificación cumple las restricciones de tiempo, recursos humanos y presupuesto que la empresa dispondría.

Iniciativa	Plan de acción		Semanas - Año 1																																																			
	Descripción	Encargado	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	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43									
Control de Normas del Trabajo	"Marcha Blanca" de la herramienta	Personal de Remuneraciones																																																				
	Evaluación de la herramienta	Personal de Remuneraciones																																																				
	Implementación de posibles mejoras	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																																				
Control de Procesos de Selección	"Marcha Blanca" de la herramienta de medición	Personal de Selección																																																				
	Evaluación de la herramienta de medición	Personal de Selección																																																				
	Implementación de posibles mejoras	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																																				
Evaluación de Nivel Óptimo de Personal	Identificar las tareas que se realizan en el área, el tiempo que toman y la cantidad de veces que se repiten	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																																				
	Calcular la productividad de un profesional en cada una de las actividades	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																																				
	Estimar la capacidad de producción de una persona, considerando el conjunto de actividades	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																																				
	Presentar resultados y recibir feedback	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																																				
	Realizar ajustes necesarios	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																																				
	Calcular número óptimo de trabajadores por cada sub-área y del área	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																																				
Evaluación de Movilidad Interna	Presentar resultados	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																																				
	Agendar reuniones con jefaturas y gerencias para conocer sus opiniones y exigencias	Jefe de Recursos Humanos																																																				
	Definir las bases en que se estudiará la posibilidad de la movilidad interna	Jefe de Recursos Humanos																																																				
	Identificar costos y beneficios de permitir la movilidad interna	Personal de Selección																																																				
	Medir los costos y beneficios de permitir la movilidad interna	Personal de Selección																																																				
Agendar reuniones con jefaturas y gerencias para presentar los costos y beneficios medidos	Jefe de Recursos Humanos																																																					

Tabla 42: Carta Gantt Completa (1). Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción		Semanas - Año 1																												
Iniciativa	Descripción	Encargado	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	
Control y Clasificación de Gastos Relevantes asociado Nuevos Trabajadores	Identificar gastos para la atracción e ingreso de los colaboradores	Personal de Selección	█																											
	Evaluar opción de recuperar datos pasados	Personal de Selección		█																										
	Reuniones para informar del nuevo proceso de registro de datos	Personal de Selección			█																									
	Recopilación de datos antiguos de gastos	Personal de Selección				█																								
	Identificar formato del archivo de registro	Personal de Selección					█																							
	Crear archivo de registro de datos	Personal de Selección						█																						
	Iniciar el registro de los datos de gastos	Personal de Selección								█																				
	Identificar elementos relevantes en el desempeño de los trabajadores	Personal de Selección											█																	
	Generar evaluación que mida los elementos relevantes de desempeño	Personal de Selección												█																
	Coordinar con jefaturas la implementación de la nueva evaluación a los trabajadores que terminan "Marcha Blanca" de pruebas	Personal de Selección														█														
Generación de Base de Datos de Trabajadores Reingresables	Revisión de resultados	Personal de Selección																												
	Reunión con jefaturas para recibir feedback	Personal de Selección																												
	Realizar ajustes necesarios	Personal de Selección																												
	Inicio de recolección de información de los trabajadores que terminan contrato	Personal de Selección																												

Tabla 43: Carta Gantt Completa (2). Fuente: Elaboración Propia.







Plan de acción		Semanas - Año 2																																					
Iniciativa	Descripción	Encargado	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	
Revisión y Actualización de los Procesos Internos	Identificar procesos que necesitan ser revisados	Jefe de Recursos Humanos																																					
	Agendar reuniones con encargados y sus involucrados	Jefe de Recursos Humanos																																					
	Revisión del proceso, su rendimiento y cuellos de botella	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																					
	Identificar rendimiento que se quiere alcanzar	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																					
	Postulación de posibles mejoras	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																					
	Análisis de factibilidad técnica de las propuestas	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																					
	Análisis de factibilidad económica de las propuestas aprobadas	Practicante Ingeniería Civil Industrial																																					
	Implementación de propuestas aprobadas	Jefe de Recursos Humanos																																					
	"Marcha Blanca" con nuevos ajustes	Jefe de Recursos Humanos																																					
	Evaluación de la implementación	Jefe de Recursos Humanos																																					
Trabajo de Alineación de Jefes y Gerentes	Recibir resultados de Evaluación 360°-180° y agendar reuniones con jefes/gerentes evaluados	Jefe de Recursos Humanos																																					
	Reunirse con jefes/gerentes, revisar los resultados, tomar compromisos de mejora y	Jefe de Recursos Humanos																																					
	Plazo para cumplir los compromisos	Jefe de Recursos Humanos																																					
	Evaluación del avance y cumplimiento de los compromisos con jefes/gerentes	Jefe de Recursos Humanos																																					

Tabla 47: Carta Gantt Completa (6). Fuente: Elaboración Propia.



### 4.3.1.3. Evaluación económica del Plan de Implementación

El Plan de Implementación fue valorizado para determinar la inversión que debería realizar la empresa para implementar la totalidad de las iniciativas.

En la siguiente tabla se presentan las iniciativas que requieren un gasto, ya sea de practicantes para la realización de las actividades o de asesores externos para la aplicación de las iniciativas, junto a la descripción del gasto:

N°	Iniciativa	Gasto	Descripción del Gasto	Monto
2	Turnos Óptimos	Asesoría de Empresa Externa	Implementar una herramienta que permita simular turnos y encontrar la planificación optima	400 UF - \$11.181.368
3	Generación de Encuesta de Clima Laboral	Asesoría de Empresa Externa	Asesoría para realizar una encuesta de clima laboral	\$4.000.000
6	Control de Normas del Trabajo	Asesoría de Practicante de Ingeniería Civil Industrial	Generar el archivo que identifica y presenta los incumplimientos	\$200.000
8	Control de Procesos de Selección	Asesoría de Practicante de Ingeniería Civil Industrial	Generar archivo para procesar los requerimientos de personal, y así obtener el rendimiento en los procesos de selección	\$200.000
9	Revisión y Actualización de los Procesos Internos	Asesoría de Practicante de Ingeniería Civil Industrial	Revisión de los procesos internos, rendimientos y las potenciales mejoras, con sus evaluaciones técnicas y económicas	\$600.000
10	Digitalización de Contratos	Asesoría de Empresa Externa	Implementar una herramienta que permita digitalizar los contratos	\$3.570.000
		Asesoría de Practicante	Apoyo en la digitalización de los contratos y archivos existentes	\$200.000
12	Incentivos a la Retención de Trabajadores	Asesoría de Practicante de Ingeniería Civil Industrial	Estudio de las razones de salida anticipada del personal, y la evaluación económica de cada razón	\$800.000
15	Evaluación de Nivel Óptimo de Personal	Asesoría de Practicante de Ingeniería Civil Industrial	Evaluar las demandas de tiempo y recursos de las tareas del área, además de la productividad de una persona realizando esa tarea, para poder encontrar el N° óptimo de personal	\$800.000
<b>Total</b>				<b>\$ 21.551.368</b>

**Tabla 48:** Evaluación Económica de Iniciativas. Fuente: Elaboración Propia.

Para revisar la fuente del monto, revisar Anexos VIII.

#### **4.3.1.4. Validación del Plan de Implementación**

La presentación y validación final del proyecto se llevó a cabo mediante una reunión con el Jefe de Recursos Humanos. Durante la reunión se revisó el trabajo realizado desde la generación de objetivos y el mapa estratégico, continuando con los indicadores, metas e iniciativas, finalizando con el Plan de Implementación. Todo el material presentado fue el aprobado en las etapas anteriores del trabajo.

Además, al revisar el trabajo completo permitió ver el trabajo como un todo y visualizar más claramente cómo se relaciona cada elemento en el éxito de la implementación del plan y la importancia que se le debe entregar a cada elemento.

Esto ayudará a mantener la motivación durante la implementación de esta herramienta, fomentando el trabajo alineado con las demás áreas y ayudando a generar el cambio necesario en la organización.

## 5. Conclusiones y Sugerencias

### 5.1. Conclusiones

En el presente trabajo se realizó la adecuación del plan estratégico corporativo de la empresa al área de recursos humanos, partiendo por la adaptación y generación de objetivos, para luego continuar con los indicadores e iniciativas, finalizando con el Plan de Implementación y la evaluación económica del plan.

Una vez finalizado el trabajo, se cumplieron los objetivos propuestos al inicio del proyecto, generando un *Balanced Scorecard* (BSC) para el área de recursos humanos, su plan de implementación y evaluación económica.

Es importante hacer notar que para realizar un trabajo estratégico completo y que pueda impactar realmente a la organización, es necesario integrar a los trabajadores de los niveles operativos a las fases de idear los objetivos e indicadores, dado que ellos tienen puntos de vista que pueden no ser identificados por los trabajadores en cargos superiores y que podrían ser cruciales para el éxito o fracaso de la estrategia. Además, posterior a la generación del plan estratégico, el trabajo alineado de los niveles superiores e inferiores es fundamental para que este plan llegue a buen puerto, por lo que el entendimiento a cabalidad de la estrategia por ambos grupos es crucial para el éxito de la estrategia, y al permitir que estos participen en su generación, no solo se obtendrá un plan estratégico adecuado a la realidad de la empresa, sino que también empoderará a los trabajadores para cumplirlo considerando que entienden su origen y su objetivo al haber participado en su generación.

Es por esto que parte importante del trabajo consistió en recibir comentarios y tener reuniones con los miembros del área, con el fin de que se sientan identificados con los objetivos e indicadores generados y puedan proponer su visión de qué es lo que necesita hacer el área para poder aportar al éxito de la empresa, logrando el trabajo alineado deseado.

Un obstáculo que se podría presentar al integrar a los trabajadores de cargos más operativos es el desconocimiento de herramientas de trabajo estratégico como el BSC, por lo que es necesario una explicación de qué busca lograr esta herramienta y cómo ellos podrán afectar al éxito de su aplicación. En el caso de este proyecto, el Jefe de Recursos Humanos había estado en reuniones de estrategia de la empresa por lo que conocía la herramienta, pero con los demás miembros del área fue necesaria una explicación previa para poder realizar el trabajo.

Además, el hecho de que existiera una metodología previa en el área para el control de ciertos indicadores operativos debiera facilitar la integración de los nuevos indicadores generados a partir del BSC del área, dado que existe la cultura del control sobre el rendimiento del área y la actividad de subir la información a los servidores de la empresa de manera continua. Esto es importante, dado que facilita la gestión del cambio al compararlo al caso hipotético de que no se tuvieran indicadores previos ni el hábito de subir información a los servidores, dado que generar este cambio cultural en las personas es algo complejo si no logran ver su impacto de manera tangible, y en el caso de la

estrategia que es algo tan abstracto, podría no generar la motivación necesaria para implementar este cambio cultural.

Otro punto importante es que los trabajadores de distintos niveles de la organización y de distintas áreas tengan el conocimiento sobre los elementos de la estrategia corporativa y qué cosas se deben hacer con el fin de que la estrategia tenga éxito. Si bien cada área tendrá el foco en sus actividades, es importante que tengan el conocimiento de cómo están afectando al éxito de la estrategia y cómo pequeñas actividades operativas que se realizan en las distintas áreas, pueden afectar directamente a la estrategia y los objetivos estratégicos. Esto va de la mano con lo mencionado anteriormente, el empoderar a los trabajadores, dado que estos no se empoderarán con algo que no entienden y no se logrará tener un verdadero trabajo alineado.

Ahora bien, es muy importante generar un Plan de Implementación adecuado para no desperdiciar el esfuerzo realizado en la generación del BSC. Para ello se necesita identificar adecuadamente los recursos que dispone el área, tanto económico como humanos, para evaluar de buena manera los tiempos de implementación en base a las restricciones presupuestarias y de tiempo de trabajo, para lograr que la herramienta se instaure en el área a un ritmo armónico y no de manera forzada, siendo esta la razón del horizonte de dos años del plan proyectado en este trabajo.

Finalmente, es importante hacer notar que el mundo está en constante cambio, por lo que una cualidad importante de una empresa es la capacidad de adaptarse al nuevo escenario, por lo tanto, es necesario realizar revisiones periódicas de la estrategia corporativa y el foco de la empresa, al igual que los objetivos del área, y evaluar si estos necesitan ajustarse a la realidad actual de la empresa, que va cambiando de acuerdo a los cambios que ocurren permanentemente en el mercado.

## **5.2. Sugerencias**

La primera sugerencia es la importancia de seguir el Plan de Implementación generado, dado que es muy fácil perderse en la operatividad y dejar de lado los planes de más largo plazo, como es el Plan de Implementación del BSC. Para ello, sugiero entregar el Plan de Implementación, con su carta Gantt, al Área de Control de Gestión de la empresa, dado que esta unidad es la encargada del manejo de los temas estratégicos de la empresa y de gestionar el rendimiento de las áreas, contando con las herramientas y la motivación para que se implemente efectivamente el plan.

Al igual que con el Plan de Implementación, también sugiero incorporar a la presentación que se le realiza periódicamente a Control de Gestión, los nuevos indicadores y sus metas que se incorporan al Plan de Implementación, para que la unidad de Recursos Humanos adquiera el hábito de calcularlos y por otra parte la unidad de Control de Gestión pueda tener un conocimiento más detallado de la gestión y el rendimiento de la unidad de Recursos Humanos.

Con respecto a esto último, sería conveniente avanzar en la mejora de la seguridad de los archivos que contengan información valiosa para la empresa, como los datos del personal, selección y capacitación, dado que actualmente muchos de estos son manejados en Excel o Drive y estos se podrían corromper por un mal uso o fallos del

sistema, siendo importante el mantener un respaldo de todos estos datos para que así no se pierda toda esta información valiosa ante un problema, esto se le podría solicitar al área de informática de la empresa. Además, en el caso de la plantilla de indicadores, sugiero incorporar claves a cada planilla y que los encargados de cada indicador, junto al Jefe de Recursos Humanos, sean los únicos con acceso a estos archivos, para evitar posibles modificaciones externas de la información. Además, se podría consultar con el área de informática para que realice respaldos de este archivo de manera mensual, posterior al período de ingreso de información y revisión, y así no perder el archivo en caso de que ocurra algún problema con el servidor o por error humano.

Si bien esta propuesta apunta a una mejora de la seguridad e integridad de los datos contenidos en el archivo actual, lo ideal es que a futuro se migre a un tablero de control manejado por la herramienta de control que se utiliza en la empresa, Qlikview, para que de esta manera la Gerencia General y la unidad de Control de Gestión tengan un acceso permanente a los indicadores, junto con una presentación más profesional de la información.

La migración a Qlikview debería ser implementada en todas las áreas de la empresa, dado que así se facilitará el manejo interno de la información y su uso por la unidad de Control de Gestión de la empresa, permitiendo la toma de decisiones y acciones de manera más rápida e informada.

Enfatizar en la necesidad de la revisión y actualización permanente de las estrategias corporativas y de los procesos internos. Estos pueden y deben ser modificados si ya no se adecuan a las necesidades de la empresa y/o del área, por lo que es necesario revisarlos continuamente para identificar dónde se puede mejorar el rendimiento de los procesos y si es necesario ajustar los objetivos y procesos en base al nuevo contexto en que funciona la empresa.

Con la cantidad de información que se tiene de los trabajadores que pasan por la empresa, se podría utilizar esta información para realizar análisis estadísticos de cuáles son las características de las personas que tienen un mayor desempeño dentro de la empresa y no solo guardar estos datos, esto podría permitir mejoras en la selección y en el liderazgo interno.

Sería ideal también el generar un tablero de procesos, donde se pudiera presentar las actividades que deba realizar cada miembro del área, para así poder organizarse de mejor manera y tener un mayor conocimiento sobre cuando se podría disponer de los miembros del área y así poder ajustar las actividades que se requieran hacer de mejor manera con tal de no colapsar a los trabajadores, y que en caso de que existan emergencias que requieran trabajos especiales, poder acomodar las demás actividades previamente agendadas.

Finalmente, dado que gran parte del manejo de datos en el área se realiza en Excel, sería beneficioso el realizar cursos de capacitación para esta herramienta, dado que existen miembros del área cuyo conocimiento podría ser mejorado para tener un mayor rendimiento y facilitarle su trabajo, obteniendo mejores resultados.

## 6. Bibliografía

- [1] Freeman, R. Edward and McVea, John, A Stakeholder Approach to Strategic Management (2001). Darden Business School Working Paper No. 01-02.
- [2] J. Fleitman, «Negocios Exitosos», McGraw Hill, 2000.
- [3] R. S. Kaplan y D. P. Norton, Commentary «Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I», American Accounting Association, vol. 15 No. 1, pp. 87-104, March 2001.
- [4] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance» *Harvard Business Review*, N° Enero-Febrero, 1992.
- [5] R. S. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, 2010.
- [6] A. Kovacevic y Á. Reynoso, *El Diamante de la Excelencia Organizacional*, Santiago: Aguilar Chilena de Ediciones S.A., 2010.
- [7] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «Strategy Maps» Harvard Business School, Boston, 2004
- [8] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «Linking the Balanced Scorecard to Strategy» *California Management Review*, vol 39, N°1, 1996.
- [9] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «Mapas Estratégicos» Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España 2007
- [10] A. Silva, *Planificación Estratégica en la Corporación Programa Poblacional La Caleta*, Santiago, Chile, 2014.
- [11] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «Cómo dominar el sistema de gestión», Harvard Business School, enero, 2008.
- [12] S. Budnik, *Diseño de Despliegues Operacionales para la Implementación del Plan Estratégico en una Empresa de Productos de Papel*, Santiago, Chile, marzo 2014.
- [13] F, «Mapa Estratégico», Santiago, 2018.
- [14] F, «Tablero de Control», Santiago, 2019.

## 7. Anexos

### 7.1. Anexos I: Relación de Recursos Humanos con las demás áreas

En la siguiente tabla se presenta la cantidad de solicitudes que recibió el área de recursos humanos de las otras áreas para nuevos trabajadores.

Área	2016	2017	2018	2019	Total
A&B	3	38	42	4	87
Operaciones	7	31	34	7	79
Vigilancia	3	12	19	5	39
Artística	2	12	14	1	29
Juegos Pagados	2	8	11	2	23
Servicios Generales	1	8	12	1	22
Gerencia Comercial	2	8	7		17
Mantenición		4	12		16
Tesorería		7	4	3	14
Tatuajes	1	3	8	2	14
Servicio al Cliente		4	6	2	12
Bodega		4	5		9
RRHH			5	2	7
Prevención De Riesgos			4	3	7
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>140</b>	<b>183</b>	<b>33</b>	<b>377</b>

**Tabla 49:** Solicitudes de Búsqueda de Personal. Fuente: Elaboración Propia.

En la siguiente tabla se presenta la misma información, pero por cantidad total de trabajadores solicitados, y no por cantidad de solicitudes.

Área	2016	2017	2018	2019	Total
A&B	41	422	424	66	953
Operaciones	36	272	280	41	629
Artística	70	139	143	12	364
Tesorería		138	87	17	242
Vigilancia	43	72	93	21	229
Juegos Pagados	18	36	42	13	109
Servicios Generales	3	52	45	6	106
Gerencia Comercial	9	24	18		51
Tatuajes	3	8	26	5	42
Servicio al Cliente		8	13	2	23
Mantenición		4	17		21
Bodega		8	8		16
Prevención De Riesgos			7	4	11
RRHH			5	2	7
<b>Total general</b>	<b>223</b>	<b>1183</b>	<b>1208</b>	<b>189</b>	<b>2803</b>

**Tabla 50:** Cantidad de Trabajadores Solicitados. Fuente: Elaboración Propia.

En la siguiente tabla se presenta el personal que ingresó a inducción por área:

Área	2016	2017	2018	2019	Total
A&B	38	339	434	54	865
Operaciones	30	284	261	29	604
Artística	73	80	127	12	292
Tesorería		138	91	12	241
Vigilancia	37	62	74	22	195
Juegos Pagados	18	37	50	8	113
Servicios Generales	3	37	32	6	78
Gerencia Comercial	9	24	17		50
Tatuajes	2	8	25	4	39
Servicio al Cliente		8	14	2	24
Bodega		8	8		16
Mantenimiento		1	11		12
RRHH			4	2	6
Prevención De Riesgos			2	1	3
<b>Total general</b>	<b>210</b>	<b>1026</b>	<b>1150</b>	<b>152</b>	<b>2538</b>

**Tabla 51:** Cantidad de Trabajadores en Inducción. Fuente: Elaboración Propia.



## 7.2. Anexos II: Levantamiento de Procesos

### 7.2.1. Levantamiento de Procesos

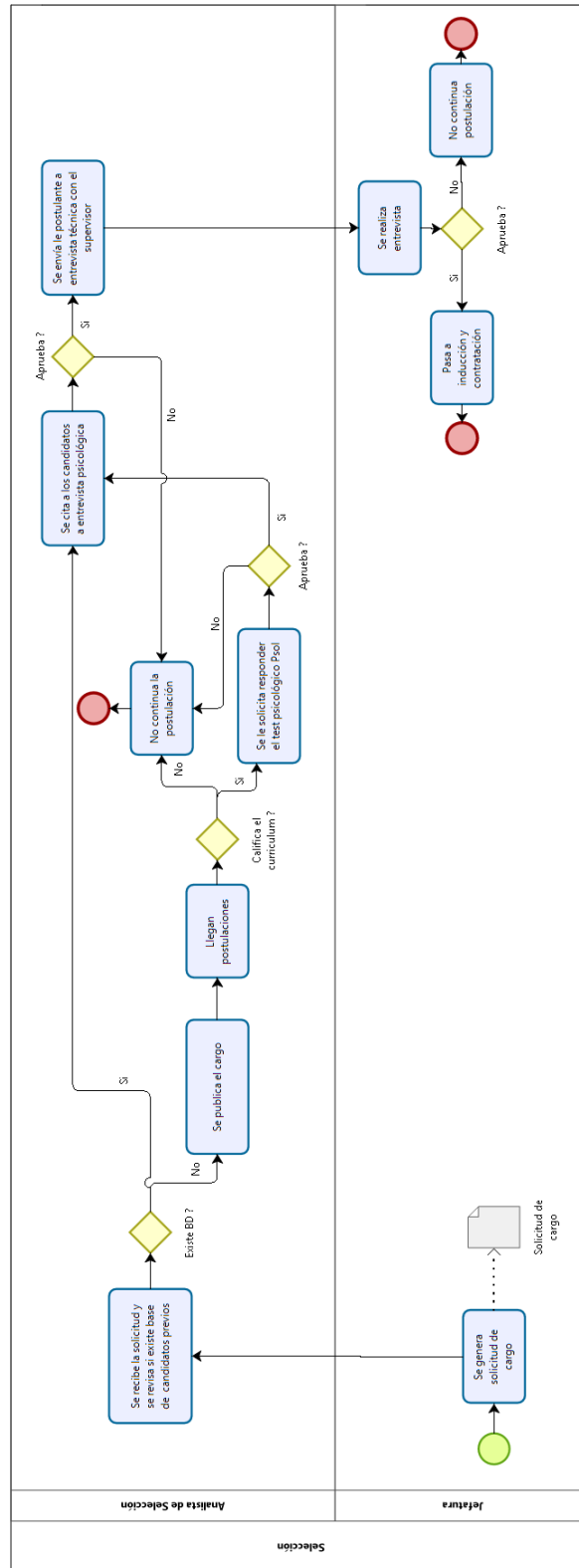
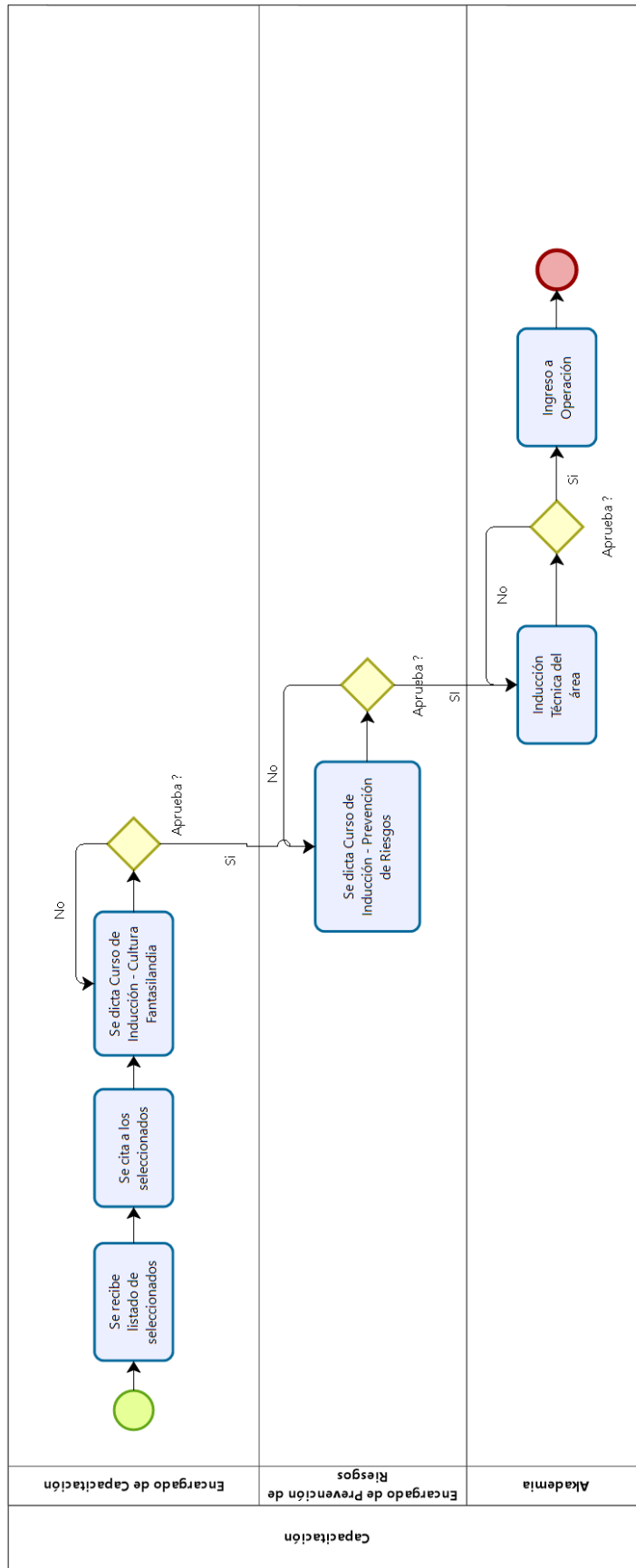


Ilustración 15: Diagrama Selección. Fuente: Elaboración Propia.



**Ilustración 16:** Diagrama Capacitación. Fuente: Elaboración Propia.

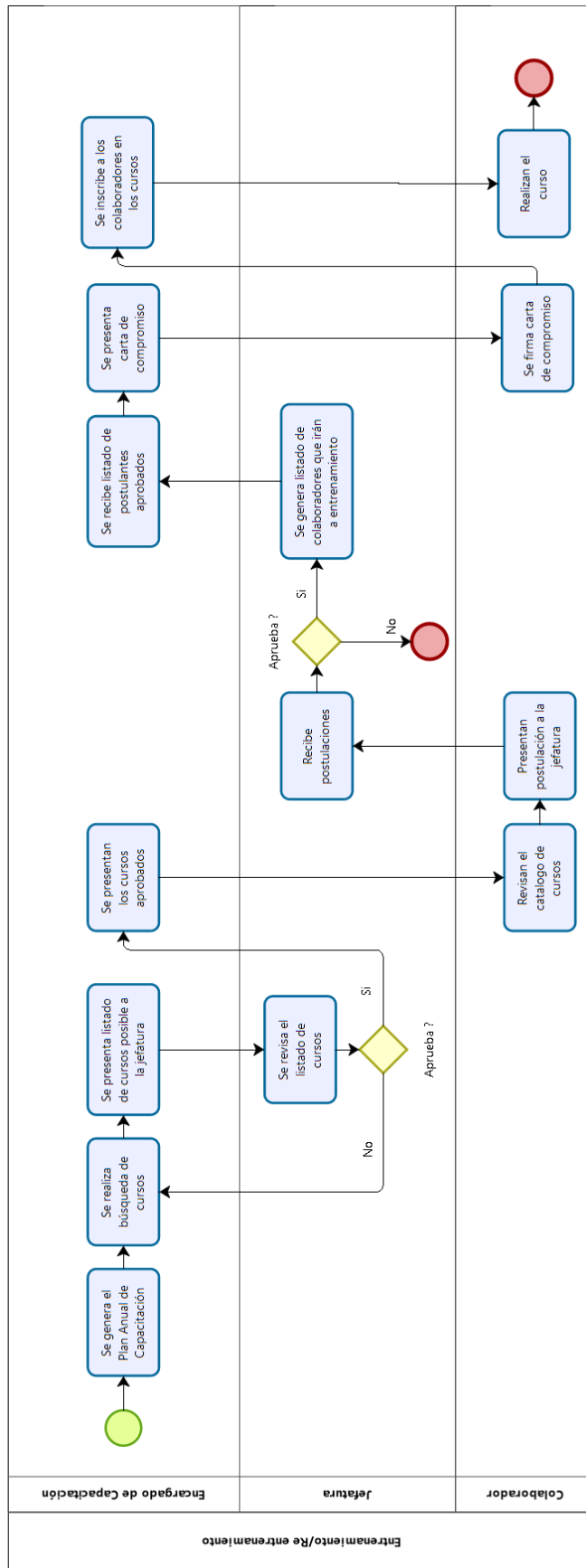
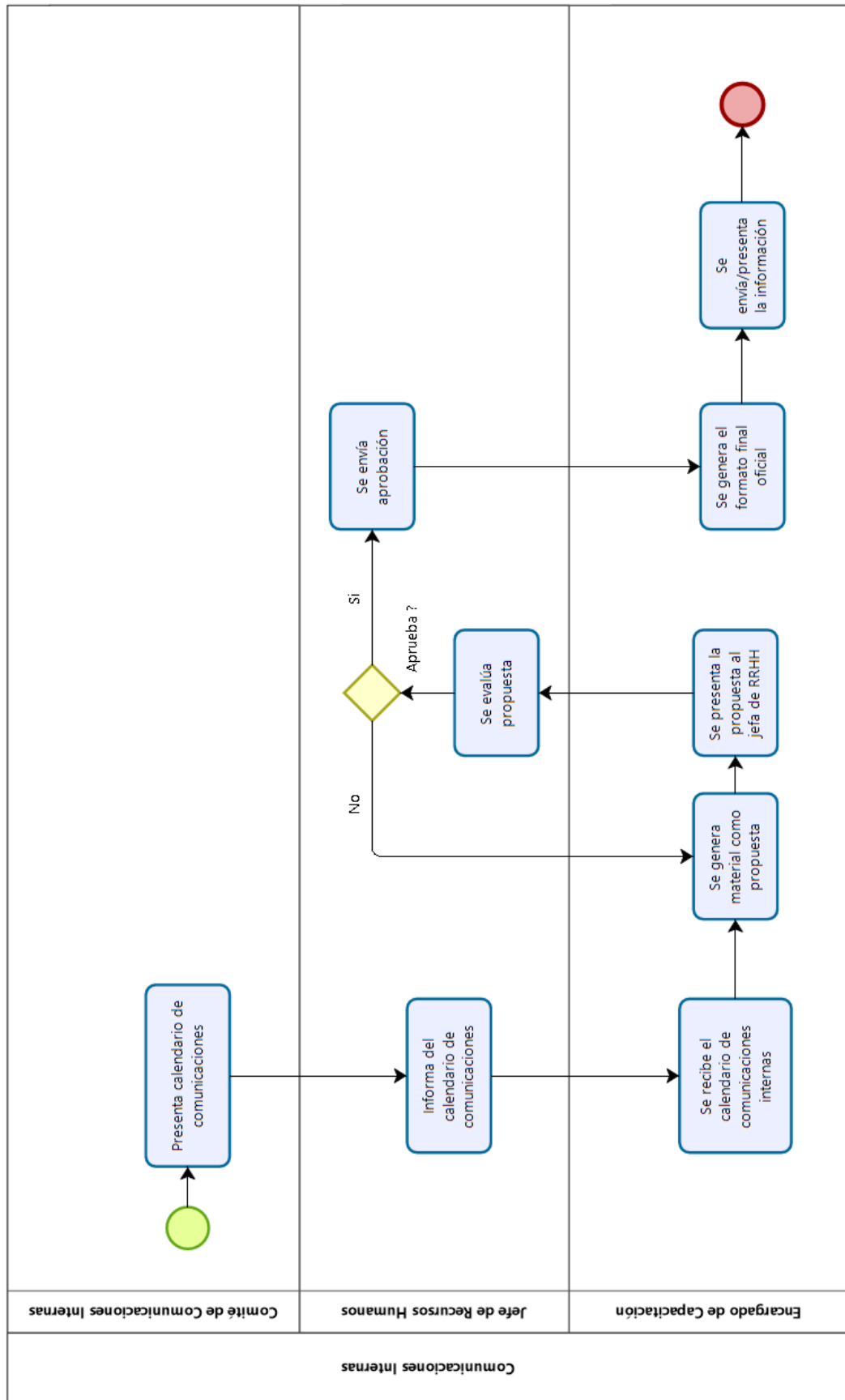
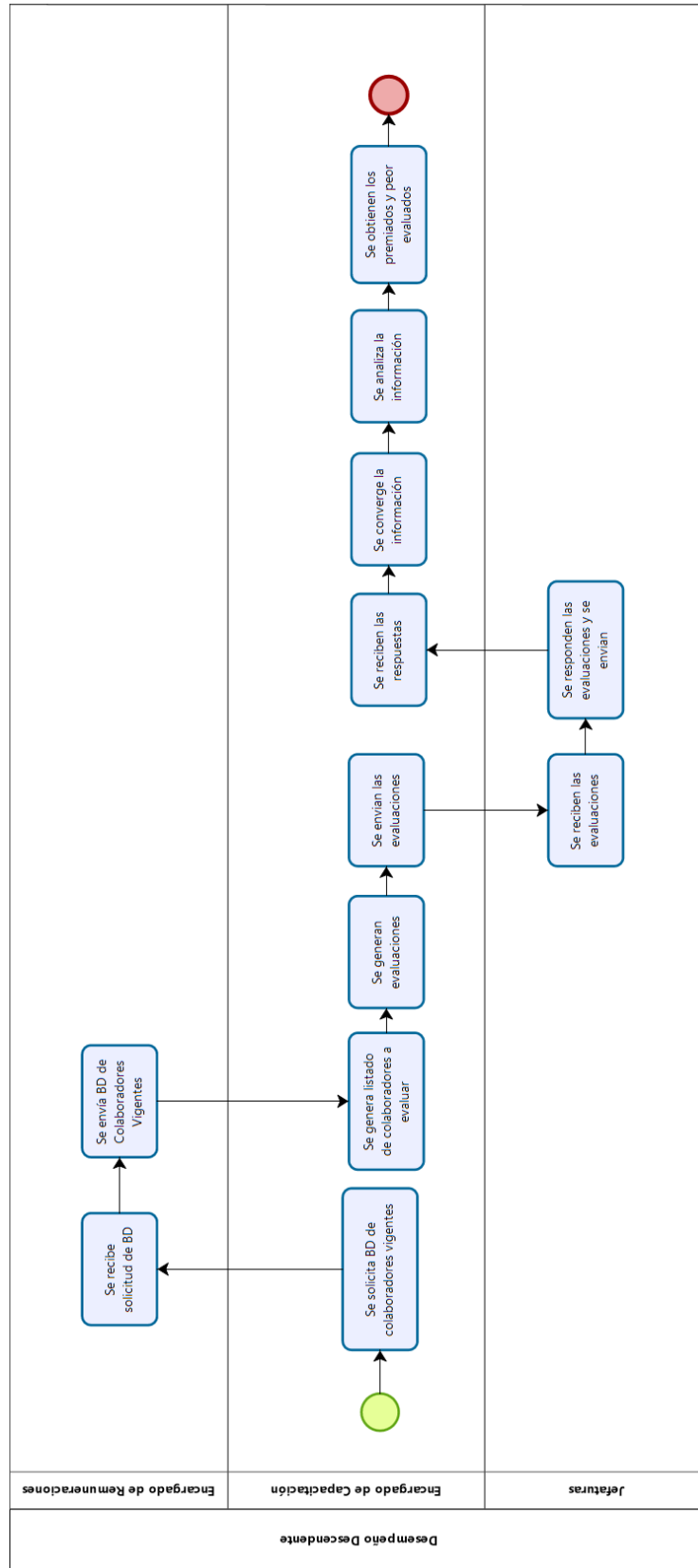


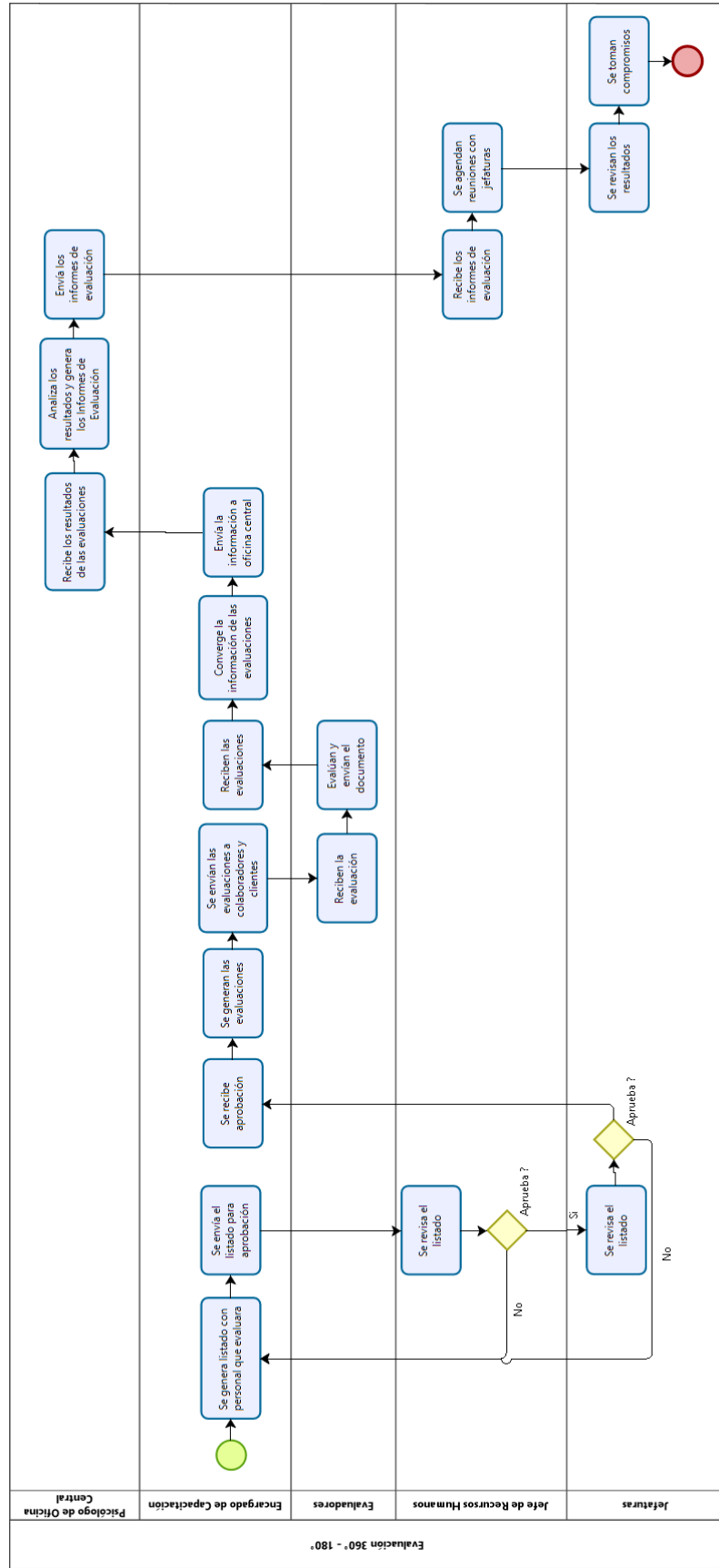
Ilustración 17: Diagrama Entrenamiento. Fuente: Elaboración Propia.



**Ilustración 18:** Diagrama Comunicaciones Internas. Fuente: Elaboración Propia.



**Ilustración 19:** Diagrama Evaluación de Desempeño Descendente. Fuente: Elaboración Propia.



**Ilustración 20:** Diagrama Evaluación 360°-180°. Fuente: Elaboración Propia.

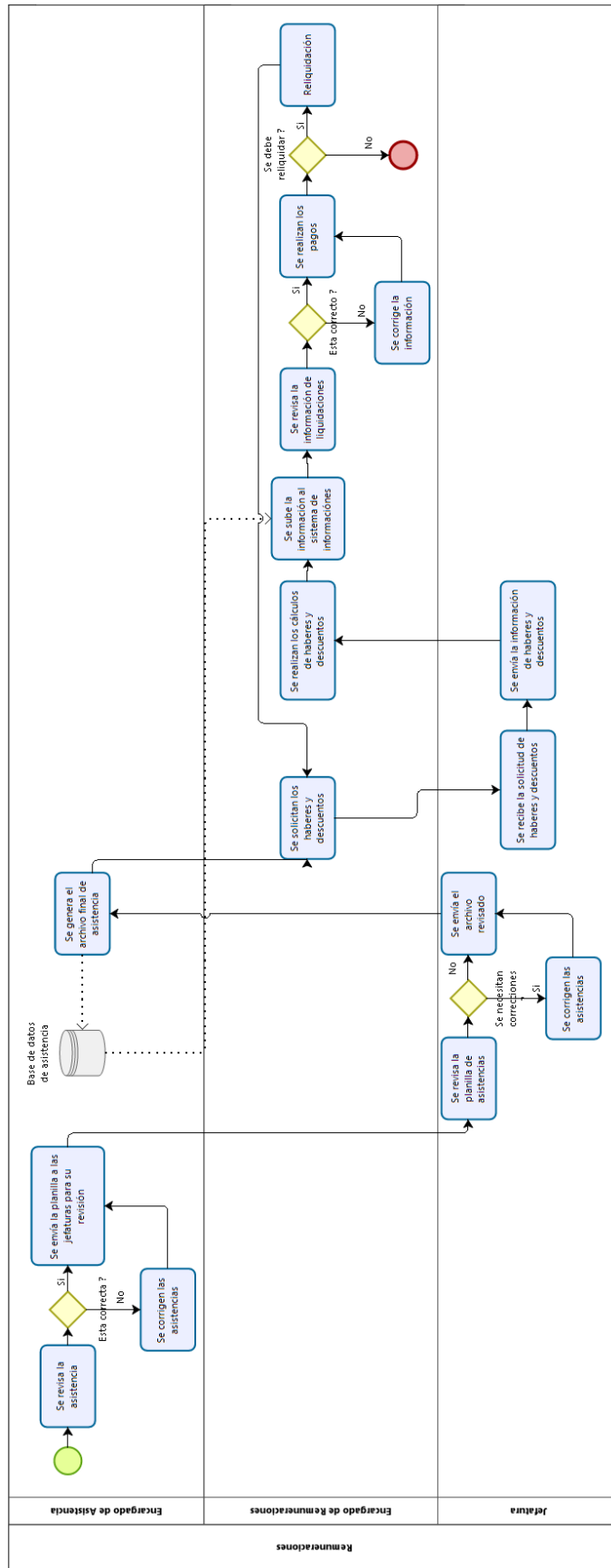
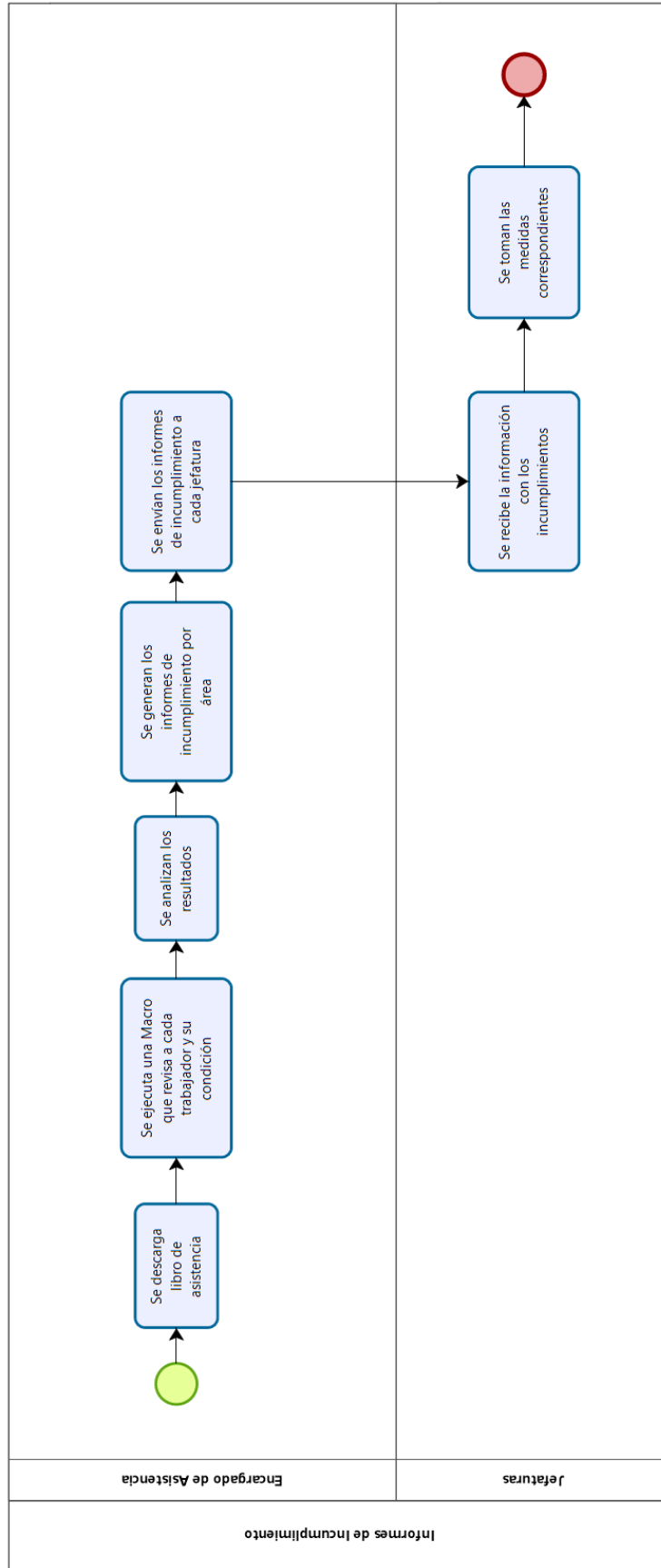
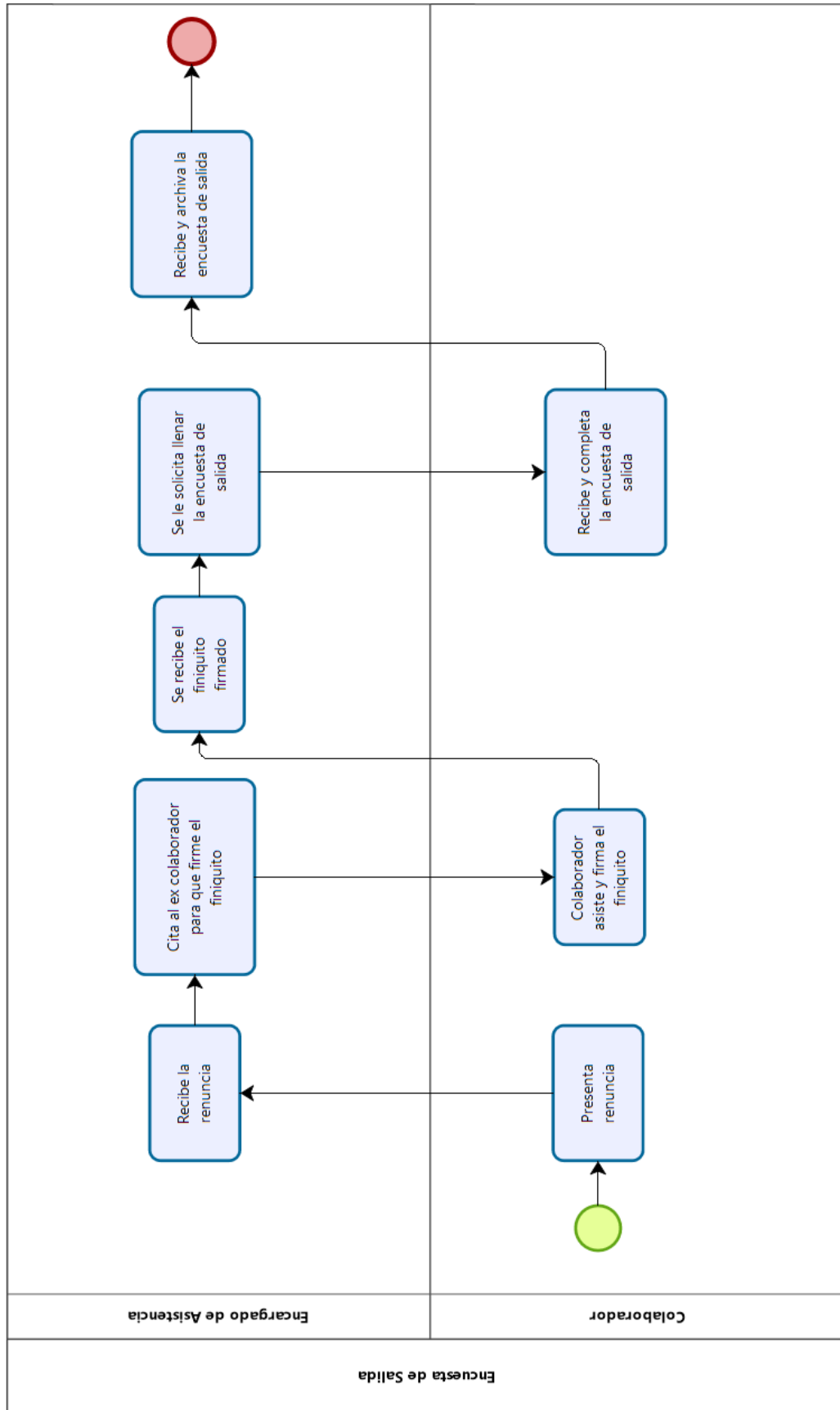


Ilustración 21: Diagrama de Remuneraciones. Fuente: Elaboración Propia.



**Ilustración 22:** Diagrama de Informes de Incumplimiento. Fuente: Elaboración Propia.





**Ilustración 23:** Diagrama Encuesta de Salida. Fuente: Elaboración Propia.

## 7.2.2. Validación de Levantamiento de Procesos

Tabla con la validación de los procesos levantados en el área:

Proceso	Aprobación de Supervisor	Aprobación de Jefe de RRHH
Selección	Aprobado	Aprobado
Capacitación	Aprobado	Aprobado
Entrenamiento y Reentrenamiento	Aprobado	Aprobado
Comunicaciones Internas	Aprobado	Aprobado
Evaluación de Desempeño Descendente	Aprobado	Aprobado
Evaluación 360°-180°	Aprobado	Aprobado
Remuneraciones	Aprobado	Aprobado
Informes de Incumplimiento	Aprobado	Aprobado
Encuesta de Salida	Aprobado	Aprobado

**Tabla 52:** Aprobación de Levantamiento de Procesos. Fuente: Elaboración Propia.

### 7.3. Anexos III: Definición de Objetivos

Tablas con la presentación de la evaluación de los objetivos corporativos, sobre influencia de ellos en el área:

Perspectiva	N°	Objetivos Estratégicos	Jefe de Recursos Humanos	Encargado de Selección	Encargado de Capacitación	Encargado de Remuneraciones
Financiera	F1	Aumentar EBITDA Sostenidamente	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable
	F2	Aumentar Ingresos	No existe	No Existe	No existe	No existe
	F3	Disminuir Costos	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable
	F4	Gestionar Per Cápita	No existe	No existe	No existe	No existe
	F5	Aumentar el Publico	No existe	No existe	No existe	No existe
Clientes	C1	Aumentar la repetición de los clientes	No existe	No existe	No existe	No existe
	C2	Comunicar la oferta por segmento	No existe	No existe	No existe	No existe
	C3	Superar la Diversión Total	No existe	No existe	No existe	No existe
	C4	Aumentar percepción de Seguridad	No existe	No existe	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable
Procesos	P1	Diseñar estructura que impulse la innovación	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable
	P2	Generar una cultura de procesos	Objetivo Aplicable	No existe	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable
	P3	Diseñar un procesos de mejora continua de la experiencia	Objetivo Aplicable	No existe	No existe	No existe
	P4	Conocer y controlar los riesgos	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable	No existe	Objetivo Aplicable
Capacidad Organizacional	CO1	Robustecer la estructura organizacional	Actor Principal	Actor Principal	Actor Principal	Actor Principal
	CO2	Apoyo en tecnologías que hagan eficiente la operación	Objetivo Aplicable	Objetivo Aplicable	No existe	No existe
	CO3	Generar plan de comunicación interna	Actor Principal	Objetivo Aplicable	Actor Principal	Objetivo Aplicable
	CO4	Gestionar el clima laboral	Actor Principal	Actor Principal	Actor Principal	Actor Principal
	CO5	Potencia el talento	Actor Principal	Actor Principal	Actor Principal	Actor Principal
	CO6	Mejorar Mix de Atracciones	No existe	No existe	No existe	No existe

**Tabla 53:** Tabla Influencia de Objetivos Corporativos. Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación de la primera propuesta de objetivos para el área:

Perspectiva	N°	Objetivos Estratégicos	Jefe de Recursos Humanos	Encargado de Selección	Encargado de Capacitación	Encargado de Remuneraciones	Total
Financiera	-	Aumentar EBITDA	3	3	3	3	3
	F1	Aumentar la eficiencia de Costos y Gastos	3	3	3	2	2,75
Clientes	C1	Aumentar la Percepción de los Riesgos	3	2	3	3	2,75
	C2	Aumentar la Satisfacción	2	3	2	3	2,5
Procesos	P1	Potenciar la Innovación de los Procesos	3	3	3	3	3
	P2	Cumplir los Plazos de Selección	2	3	3	3	2,75
	P3	Disminuir Procesos Evitables	2	3	3	2	2,5
Capacidad Organizacional	CO1	Mejorar Comunicación Interna	3	2	3	2	2,5
	CO2	Gestionar el Clima Laboral	3	3	3	3	3
	CO3	Contar con Personal Capacitado	3	3	3	3	3
	CO4	Contar con Personal Administrativo Alineado y Comprometido	3	2	3	3	2,75
	CO5	Aumentar el Talento en la Organización	3	3	3	2	2,75

**Tabla 54:** Evaluación de Objetivos v1. Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Jefe de Recursos Humanos	Encargado de Selección	Encargado de Capacitación	Encargado de Remuneraciones	Total
Financiera	F1	Aumentar la Eficiencia de Gastos y Costos	3	3	3	2	2,75
Clientes	C1	Medir Impacto en Cumplimiento de Personal en otras Áreas	3	2	3	3	2,75
	C2	Gestionar Clima Laboral	3	3	3	3	3
	C3	Aumentar Satisfacción del Servicio entregado a otras Áreas	3	3	3	3	3
Procesos	P1	Generar Informes de Incumplimientos	3	2	3	3	2,75
	P2	Mantener Actualizado Tablero de Gestión	3	3	2	3	2,75
	P3	Realizar el Proceso de Remuneraciones sin Fallos	3	3	3	3	3
	P4	Revisión Continua de Procesos	3	3	3	3	3
	P5	Mejorar y Cumplir el Sistema de Compensación	3	3	2	3	2,75
	P6	Mantener Actualizado los Perfiles de Cargo	3	3	3	2	2,75
	P7	Cumplir Procesos de Capacitación	3	3	3	3	3
Capacidad Organizacional	CO1	Afinar Estructura Organizacional	3	2	2	3	2,5
	CO2	Mejorar Comunicación Interna	3	2	3	2	2,5
	CO3	Contar con Personal Adm. Alineado y Comprometido	3	2	3	3	2,75
	CO4	Aumentar el Talento en la Organización	3	3	3	2	2,75

**Tabla 55:** Evaluación de Objetivos v2. Fuente: Elaboración Propia.

#### 7.4. Anexos IV: Definición de Indicadores

Evaluación de las propuestas de indicadores para el área en base a los objetivos aprobados:

Perspectiva	N°	Objetivos Estratégicos	Indicador	Formula	Frecuencia	Jefe de Recursos Humanos	Encargado de Selección	Encargado de Capacitación	Encargado de Remuneraciones	Total
Financiera	F1	Aumentar la eficiencia de Costos y Gastos	Gastos totales 2019 vs 2018	$\frac{\text{Gastos} + \text{Costos 2019}}{\text{Gastos} + \text{Costos 2018}}$	Mensual	2	1	1	2	1,5
			Presupuesto	$\frac{\text{Gastos} + \text{Costos}}{\text{Presupuesto}}$	Mensual	3	3	2	3	2,75
Clientes	C1	Aumentar la Percepción de los Riesgos	Informes de Incumplimiento	N° de Incumplimientos	Mensual	3	3	3	3	3
			Rotación	$\frac{(\text{Ingresos} + \text{Egresos})/2}{(\text{Dotacion inicial} + \text{Final})/2}$	Mensual	3	3	3	3	3
	C2	Aumentar la Satisfacción	Retención (A plazo e Indefinido)	$\frac{\text{N° Contratos} - \text{Renuncias}}{\text{N° Contratos}}$	Mensual	2	3	2	2	2,25
Procesos	P1	Potenciar la Innovación de los Procesos	Revisión Continua de Procesos	$\frac{\text{Procesos Revisados}}{\text{N° Total de Procesos}}$	Semestral	3	3	3	3	3
			Concurso de Ideas	N° de Propuestas	Trimestral	1	2	1	1	1,25
	P2	Cumplir los Plazos de Selección	Cumplimiento Selección	$\frac{\text{Procesos Cumplidos}}{\text{N° Total de Procesos}}$	Mensual	2	2	2	3	2,25
	P3	Disminuir Procesos Evttables	Reingreso	N° de Reingreso	Mensual	3	2	2	2	2,25
Movilidad Interna			N° de Movilidad Interna	Mensual	3	3	2	2	2,5	
Capacidad Organizacional	CO1	Mejorar Comunicación Interna	Instancias	N° de Instancias	Mensual	2	3	2	2	2,25
	CO2	Gestionar el Clima Laboral	Encuesta de Salida	Promedio de Notas	Mensual	3	3	3	3	3
			Encuesta de Opinión de Calidad de Vida y Compromiso	Promedio de Notas	Semestral	3	3	3	3	3
	CO3	Contar con Personal Capacitado	Evaluación De Desempeño Descendente	Promedio de Notas de Evaluación Descendente	Cuatrimestral	3	3	3	3	3
			Akademia	Promedio de Notas de la Akademia	Mensual	3	3	3	3	3
	CO4	Contar con Personal Administrativo Alineado y Comprometido	Evaluación 360°-180°	Promedio de Notas de Evaluación 360°-180°	Mensual	3	3	3	3	3
	CO5	Aumentar el Talento en la Organización	Notas de Selección	Promedio de Notas de Selección	Mensual	3	3	3	3	3
Notas E-learning			Promedio de Notas de Cursos E-learning	Mensual	3	3	3	3	3	
Notas de Inducción			Promedio Nota de Inducción	Mensual	3	3	3	3	3	

**Tabla 56:** Evaluación de Indicadores v1. Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	Nº	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Frecuencia	Jefe de Recursos Humanos	Encargado de Selección	Encargado de Capacitación	Encargado de Remuneraciones	Total
Financiera	F1	Aumentar la Eficiencia de Gastos y Costos	Gastos y Costos	$\frac{\text{Gastos} + \text{Costos}}{\text{Presupuestos}}$	Mensual	3	3	2	3	2,75
			Costo por Ingresados	$\frac{\text{Gastos de Selección y Capacitación}}{\text{Nº de Personal Ingresado}}$	Mensual	3	3	3	3	3
			Costo por Postulantes	$\frac{\text{Gastos en Atracción de Postulantes}}{\text{Nº de Postulantes}}$	Mensual	3	3	3	3	3
Clientes	C1	Aumentar la Percepción de los Riesgos	Informes de Incumplimientos	Nº de Casos de Incumplimiento	Mensual	3	3	3	3	3
			Cumplimiento de Contrato de Personal a Plazo	$\frac{\text{Nº Contratos a Plazo} - \text{Renuncias (a Plazo)}}{\text{Nº Contratos a Plazo}}$	Mensual	3	3	3	3	3
	C2	Aumentar Satisfacción	Retención Personal Indefinido	$\frac{\text{Nº Contratos Indefinidos} - \text{Renuncias (Indefinido)}}{\text{Nº Contratos Indefinidos}}$	Mensual	3	3	3	3	3
			Rotación de Personal	$\frac{(\text{Ingresos} + \text{Egresos})/2}{(\text{Dotación inicial} + \text{Final})/2}$	Mensual	3	3	3	3	3
Procesos	P1	Potenciar la Innovación de los Procesos	Revisión Continua de Procesos	$\frac{\text{Procesos Revisados}}{\text{Nº Total de Procesos}}$	Semestral	3	3	3	3	3
	P2	Cumplir con los Requerimientos de Selección	Cumplimiento de Selección en Cantidad	$\frac{\text{Procesos Cumplidos en Cantidad}}{\text{Nº Total de Procesos}}$	Mensual	3	3	2	3	2,75
			Cumplimiento de Selección en Tiempo	$\frac{\text{Procesos Cumplidos a Tiempo}}{\text{Nº Total de Procesos}}$	Mensual	3	3	3	3	3
	P3	Disminuir Procesos Evitables	Reingreso	$\frac{\text{Nº Reingresos}}{\text{Nº Total de Ingresados}}$	Mensual	3	3	3	3	3
			Movilidad Interna	Nº de Movilidad Interna	Mensual	3	3	2	2	2,5
Capacidad Organizacional	CO1	Gestionar Clima Laboral	Encuesta de Opinión	Promedio de Notas por Segmento	Semestral	3	3	3	3	3
			Encuesta de Salida	Promedio de Notas por Segmento	Mensual	3	3	3	3	3
	CO2	Mejorar Comunicación Interna	Cumplimiento de Instancias	$\frac{\text{Nº de Instancias realizadas a tiempo}}{\text{Nº de Instancias Presupuestadas}}$	Mensual	3	3	3	3	3
	CO3	Contar con Personal Adm. Alineado y Comprometido	Evaluación 360° - 180°	Promedio de Notas de Evaluación 360°-180°	Anual	3	3	3	3	3
	CO4	Contar con Personal Capacitado	Horas de Capacitación	$\frac{\text{Horas de Capacitación Realizadas}}{\text{Horas de Capacitación Presupuestadas}}$	Mensual	3	3	3	3	3
			Capacitación	Promedio Nota de Inducción	Mensual	3	3	3	3	3
			Akademia	Promedio de Notas de la Akademia	Mensual	3	3	3	3	3
			Descendente	Promedio de Notas de Evaluación Descendente	Cuatrimestral	3	3	3	3	3
			E-learning	Promedio de Notas de Cursos E-learning	Mensual	3	3	3	3	3
CO5	Aumentar el Talento en la Organización	Selección	Promedio de Notas de Selección	Mensual	3	3	3	3	3	

**Tabla 57:** Evaluación de Indicadores v2. Fuente: Elaboración Propia.

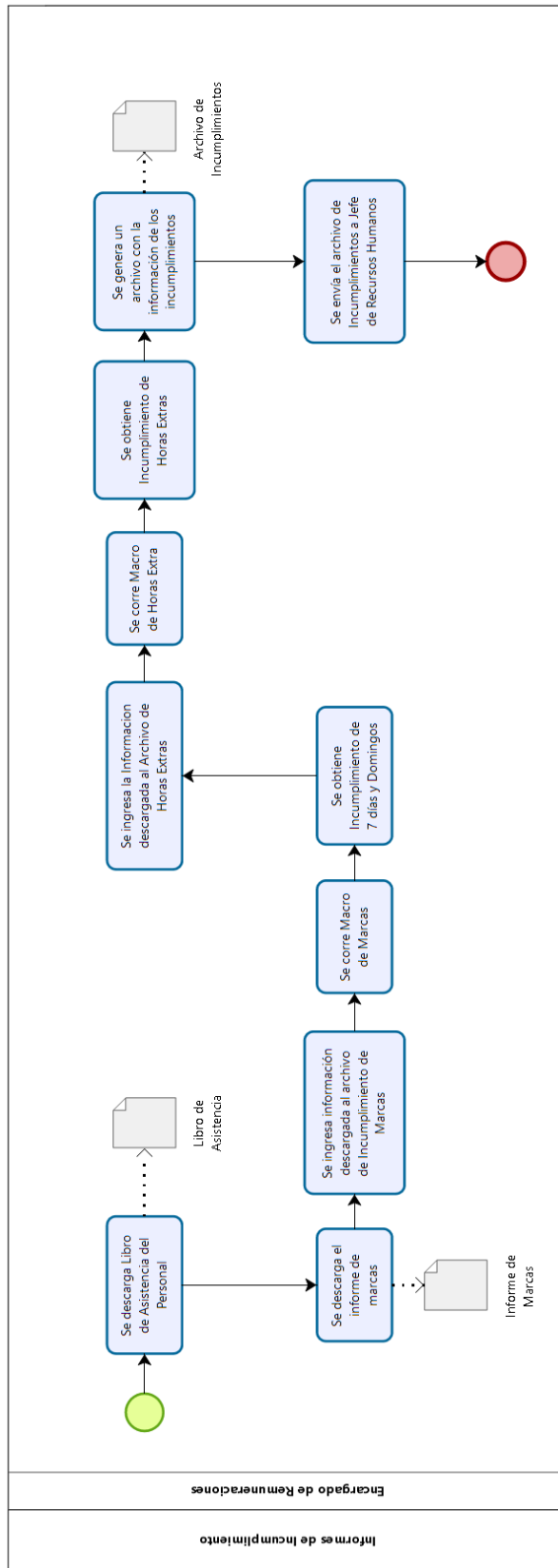
Perspectiva	Nº	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Frecuencia	Jefe de Recursos Humanos	Encargado de Selección	Encargado de Capacitación	Encargado de Remuneraciones	Total
Financiera	F1	Aumentar la Eficiencia de Gastos y Costos	Control Presupuestario	$\frac{\text{Gastos} + \text{Costos}}{\text{Presupuestos}}$	Mensual	3	3	2	3	2,75
			Costo por Ingresados	$\frac{\text{Gastos de Selección y Capacitación}}{\text{Nº de Personal Ingresado}}$	Mensual	3	3	3	3	3
			Costo por Postulantes	$\frac{\text{Gastos en Atracción de Postulantes}}{\text{Nº de Postulantes}}$	Mensual	3	3	3	3	3
Clientes	C1	Medir Impacto en Cumplimiento de Personal en otras Áreas	Impacto en Incumplimientos	Nº de Casos de Incumplimiento	Mensual	3	3	3	3	3
			Cumplimiento de Contrato de Personal a Plazo	$1 - \frac{\text{Renuncias (a Plazo)}}{\text{Nº Contratos a Plazo}}$	Mensual	3	3	3	3	3
			Retención Personal Indefinido	$1 - \frac{\text{Renuncias (Ind.)}}{\text{Nº Contratos Indefinidos}}$	Mensual	3	3	3	3	3
			Rotación de Personal	$\frac{(\text{Ingresos} + \text{Egresos})/2}{(\text{Dotación inicial} + \text{Final})/2}$	Mensual	3	3	3	3	3
	C2	Gestionar Clima Laboral	Encuesta de Opinión	Promedio de Notas por Segmento	Semestral	3	3	3	3	3
			Encuesta de Salida	Promedio de Notas por Segmento	Mensual	3	3	3	3	3
			Liquidaciones Erróneas	Nº de Liquidaciones Mal hechas	Mensual	3	2	2	3	2,5
C3	Aumentar Satisfacción del Servicio entregado a otras Áreas	Evaluación de Servicios	Promedio de Notas de Evaluación a Nuevos Colaboradores	Mensual	3	3	3	3	3	

**Tabla 58:** Evaluación de Indicadores v3 (1). Fuente: Elaboración Propia.

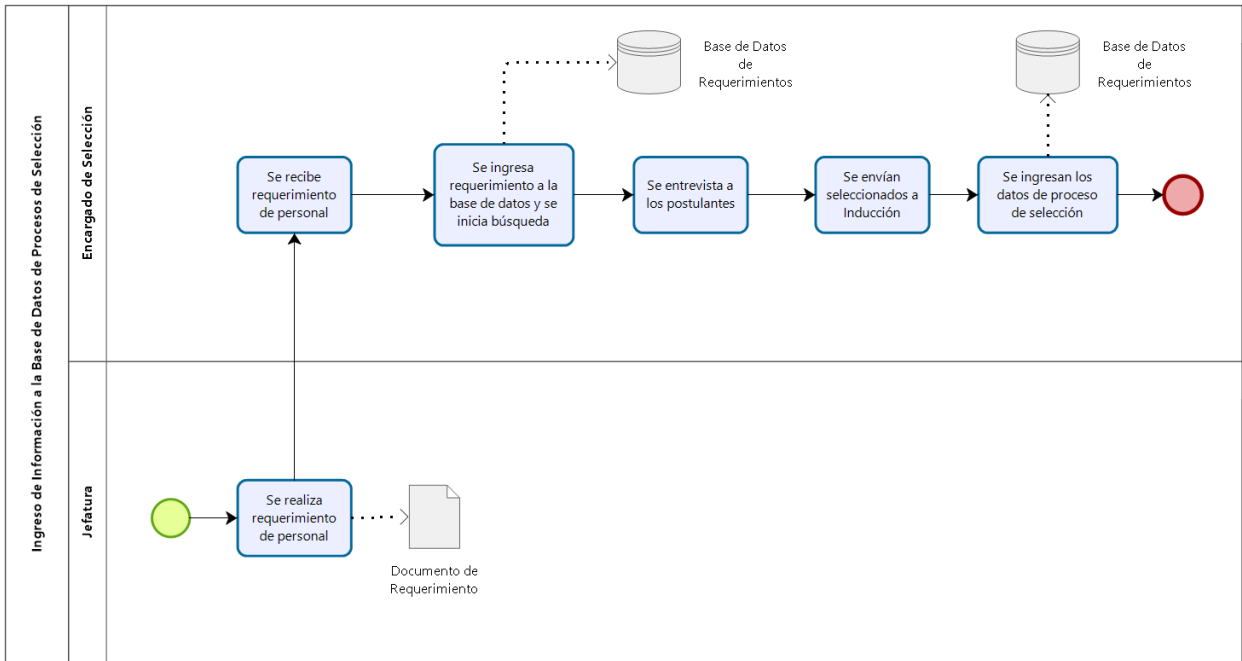
Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Frecuencia	Jefe de Recursos Humanos	Encargado de Selección	Encargado de Capacitación	Encargado de Remuneraciones	Total
Procesos	P1	Generar Informes de Incumplimientos	Informes de Incumplimiento	Se generaron los informes de incumplimiento ?	Mensual	3	3	3	3	3
	P2	Mantener Actualizado Tablero de Gestión	Tablero de Gestión	Se actualizo el tablero de gestión ?	Mensual	3	3	3	3	3
	P3	Realizar el Proceso de Remuneraciones sin Fallos	Remuneraciones	$\frac{N^{\circ} \text{ de Fallos}}{N^{\circ} \text{ Total de Remuneraciones}}$	Mensual	3	2	2	3	2,5
	P4	Revisión Continua de Procesos	Revisión Continua de Procesos	$\frac{\text{Procesos Revisados}}{N^{\circ} \text{ Total de Procesos}}$	Semestral	3	3	3	3	3
	P5	Mejorar y Cumplir el Sistema de Compensación	Sistema de Compensación	$\frac{\text{Compensaciones a Tiempo}}{N^{\circ} \text{ Total de Compensaciones}}$	Mensual	3	3	2	3	2,75
	P6	Mantener Actualizado los Perfiles de Cargo	Perfiles de Cargo	$\frac{N^{\circ} \text{ de Perfiles de Cargo Actualizados}}{N^{\circ} \text{ Total de Perfiles de Cargo}}$	Semestral	3	3	3	2	2,75
	P7	Cumplir Procesos de Capacitación	Horas de Capacitación	$\frac{\text{Horas de Capacitacion Realizadas}}{\text{Horas de Capacitacion Presupuestadas}}$	Mensual	3	3	3	3	3
E-learning			Promedio de Notas de Cursos E-learning	Mensual	3	3	3	3	3	
Inducción			Promedio Nota de Inducción	Mensual	3	3	3	3	3	
Descendente			Promedio de Notas de Evaluación Descendente	Cuatrimestral	3	3	3	3	3	
Capacidad Organizacional	CO1	Afinar Estructura Organizacional	Dotación del Área	$\frac{\text{Dotacion Real}}{\text{Dotacion Optima}} - 1$	Mensual	3	2	2	3	2,5
	CO2	Mejorar Comunicación Interna	Cumplimiento de Instancias	$\frac{N^{\circ} \text{ de Instancias realizadas a tiempo}}{N^{\circ} \text{ de Instancias Presupuestadas}}$	Mensual	3	3	3	3	3
	CO3	Contar con Personal Adm. Alineado y Comprometido	Evaluación 360° - 180°	Promedio de Notas de Evaluación 360°-180°	Anual	3	3	3	3	3
	CO4	Aumentar el Talento en la Organización	Selección	Promedio de Notas de Selección	Mensual	3	3	3	3	3

**Tabla 59:** Evaluación de Indicadores v3 (2). Fuente: Elaboración Propia.

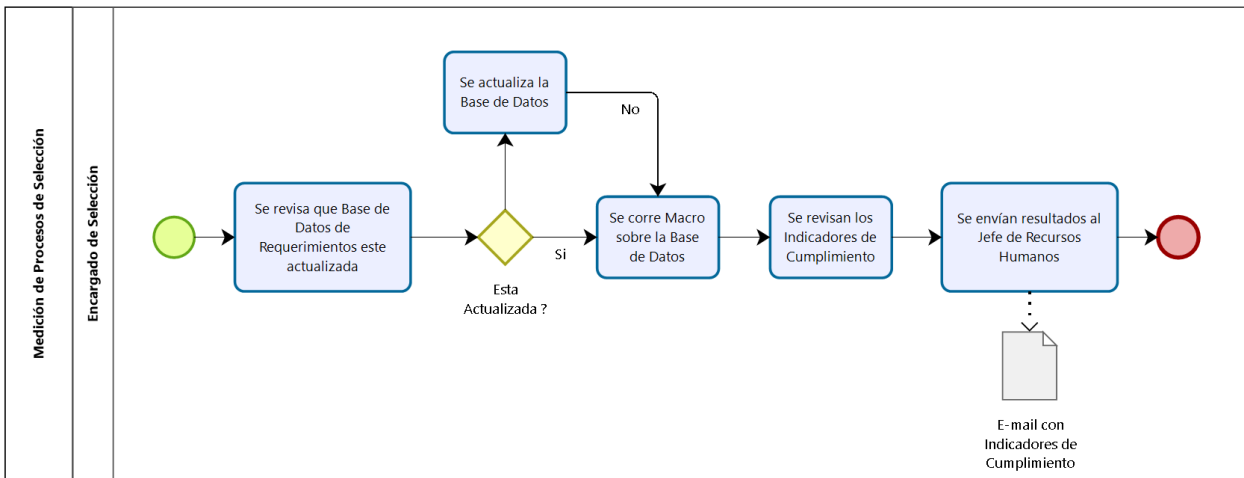
## 7.5. Anexos V: Actividades Claves



**Ilustración 24:** Diagrama Nuevo Informes de Incumplimiento. Fuente: Elaboración Propia.



**Ilustración 25:** Diagrama Ingreso de Información a la BD de Procesos de Selección. Fuente: Elaboración Propia.



**Ilustración 26:** Diagrama de Medición de Procesos de Selección. Fuente: Elaboración Propia.



## 7.6. Anexos VI: Desarrollo de Iniciativas

### 7.6.1. Anexos Origen Metas

Presentación del origen de las iniciativas consideradas:

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Unidad	Frecuencia	Acumulado	Fuente Meta	Nivel Inicial	Metas 2019	Metas 2020	Metas 2021
Financiera	F1	Control Presupuestario	Control Presupuestario	$\frac{\text{Gastos} + \text{Costos}}{\text{Presupuestos}}$	%	Mensual	Si	Heredada	-	<100%	<100%	<100%
			Costo por Ingresados	$\frac{\text{Gastos de Selección y Capacitación}}{\text{N° de Personal Ingresado}}$	CLP / Persona	Mensual	No	Nueva	-	<41.250	<41.250	<41.250
			Costo por Postulantes	$\frac{\text{Gastos en Atracción de Postulantes}}{\text{N° de Postulantes}}$	CLP / Persona	Mensual	No	Nueva	-	<1.520	<1.520	<1.520

**Tabla 60:** Origen Metas Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Unidad	Frecuencia	Acumulado	Fuente Meta	Nivel Inicial	Metas 2019	Metas 2020	Metas 2021
Clientes	C1	Medir Impacto en Cumplimiento de Personal en otras Áreas	Impacto en Incumplimientos	N° de Casos de Incumplimiento	N° de Casos	Mensual	No	Nueva	172	<170	<150	<130
			Cumplimiento de Contrato de Personal a Plazo	$1 - \frac{\text{Renuncias (a Plazo)}}{\text{N° Contratos a Plazo}}$	%	Mensual	No	Heredada	64%	>80%	>82.5%	>85%
			Retención Personal Indefinido	$1 - \frac{\text{Renuncias (Ind.)}}{\text{N° Contratos Indefinidos}}$	%	Mensual	No	Heredada	84%	>85%	>87.5%	>90%
			Rotación de Personal	$\frac{(\text{Ingresos} + \text{Egresos})/2}{(\text{Dotación inicial} + \text{Final})/2}$	%	Mensual	Si	Heredada	238%	<240%	<230%	<220%
	C2	Gestionar Clima Laboral	Encuesta de Opinión	Promedio de Notas por Segmento	Nota entre 1,0 - 7,0	Semestral	No	Heredada	-	>5,0	>5,5	>5,8
			Encuesta de Salida	Promedio de Notas por Segmento	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	No	Heredada	5,6	>5,5	>5,8	>5,8
			Liquidaciones Erróneas	N° de Liquidaciones Mal hechas	N° de Casos	Mensual	No	Nueva	-	<1%	<1%	<1%
	C3	Aumentar Satisfacción del Servicio entregado a otras Áreas	Evaluación de Servicios	Promedio de Notas de Evaluación a Nuevos Colaboradores	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	No	Nueva	-	>6,0	>6,0	>6,0

**Tabla 61:** Origen Metas Perspectiva Clientes. Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Unidad	Frecuencia	Acumulado	Fuente Meta	Nivel Inicial	Metas 2019	Metas 2020	Metas 2021
Procesos	P1	Generar Informes de Incumplimientos	Informes de Incumplimiento	Se generaron los informes de incumplimiento ?	Si / No	Mensual	No	Heredada	-	Si	Si	Si
	P2	Mantener Actualizado Tablero de Gestión	Tablero de Gestión	Se actualizo el tablero de gestión ?	Si / No	Mensual	No	Heredada	-	Si	Si	Si
	P3	Realizar el Proceso de Remuneraciones sin Fallos	Remuneraciones	$\frac{\text{N° de Fallos}}{\text{N° Total de Remuneraciones}}$	%	Mensual	No	Heredada	-	Si	Si	Si
	P4	Revisión Continua de Procesos	Revisión Continua de Procesos	$\frac{\text{Procesos Revisados}}{\text{N° Total de Procesos}}$	%	Semestral	Si	Nueva	-	>85%	>90%	>95%
	P5	Mejorar y Cumplir el Sistema de Compensación	Sistema de Compensación	$\frac{\text{Compensaciones a Tiempo}}{\text{N° Total de Compensaciones}}$	%	Mensual	No	Nueva	-	>95%	>95%	>95%
	P6	Mantener Actualizado los Perfiles de Cargo	Perfiles de Cargo	$\frac{\text{N° de Perfiles de Cargo Actualizados}}{\text{N° Total de Perfiles de Cargo}}$	%	Semestral	No	Nueva	-	Si	Si	Si
	P7	Cumplir Procesos de Capacitación	Horas de Capacitación	$\frac{\text{Horas de Capacitación Realizadas}}{\text{Horas de Capacitación Presupuestadas}}$	%	Mensual	No	Heredada	98%	>95%	>98%	>98%
			E-learning	Promedio de Notas de Cursos E-learning	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	No	Heredada	5,7	>5,0	>5,3	>5,5
			Inducción	Promedio Nota de Inducción	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	No	Heredada	6,1	>6,0	>6,0	>6,0
			Descendente	Promedio de Notas de Evaluación Descendente	Nota entre 1,0 - 7,0	Cuatrimestral	No	Heredada	5,8	>5,5	>5,8	>5,8

**Tabla 62:** Origen Metas Perspectiva de Procesos. Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Unidad	Frecuencia	Acumulado	Fuente Meta	Nivel Inicial	Metas 2019	Metas 2020	Metas 2021
Capacidad Organizacional	CO1	Afinar Estructura Organizacional	Dotación del Área	$\frac{Dotacion\ Real}{Dotacion\ Optima} - 1$	%	Mensual	No	Heredada	-	17%	17%	17%
	CO2	Mejorar Comunicación Interna	Cumplimiento de Instancias	$\frac{N^{\circ}\ de\ Instancias\ realizadas\ a\ tiempo}{N^{\circ}\ de\ Instancias\ Presupuestadas}$	%	Mensual	No	Nueva	-	>85%	>90%	>95%
	CO3	Contar con Personal Adm. Alineado y Comprometido	Evaluación 360° - 180°	Promedio de Notas de Evaluación 360°-180°	Nota entre 1,0 - 7,0	Anual	Si	Heredada	-	>5,8	>6,0	>6,0
	CO4	Aumentar el Talento en la Organización	Selección	Promedio de Notas de Selección	Nota entre 1,0 - 7,0	Mensual	No	Heredada	6,2	>6,0	>6,0	>6,0

**Tabla 63:** Origen Metas Perspectiva Capacidad Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

- Costo por Ingresado: Se basa en el costo que debe asumir la empresa en el caso de que no tuviera ese personal adicional necesario para el funcionamiento.
- Costo por Postulante: En base al costo por ingresado y la tasa de conversión entre ingresados y postulantes.
- Impacto en Incumplimiento: Meta definida en base al cálculo del rendimiento actual de la empresa en este indicador.
- Liquidaciones Erróneas: Dado el proceso continuo de revisión preliquidación y la importancia de realizar un proceso correcto, se espera que no se comenten errores y solo ocurran errores puntuales.
- Evaluación de Servicios: Se espera usar una evaluación similar a la que se realiza durante la selección, por lo que se espera que el rendimiento sea similar, heredando la meta.
- Revisión Continua de Procesos: Se espera que este sea el nivel mínimo de cumplimiento, dado que la operatividad por los cambios de temporada o eventos especiales puedan impedir la revisión de algunos procesos.
- Sistema de Compensaciones: En base a información interna con el cumplimiento del sistema de compensación que se tiene actualmente.
- Perfil de Cargo: Por la naturaleza del indicador, se cumple o no, y se espera que se cumpla, por esto la meta.

## 7.6.2. Anexos Desarrollo de Iniciativas

Información general de las iniciativas del proyecto:

Nombre Iniciativa	Objetivo	Descripción	Objetivo Estratégico	Responsable	Estado
Control y Clasificación de Gastos Relevantes asociado Nuevos Trabajadores	Poder identificar y controlar los gastos relacionados a los nuevos colaboradores	Identificar los gastos asociados a la atracción e integración de un nuevo colaborador a la empresa, además de iniciar el control sobre estos costos y gastos	F1	Jefe de Recursos Humanos	Futura

**Tabla 64:** Iniciativas Perspectiva Financiera Base. Fuente: Elaboración Propia.

Nombre Iniciativa	Objetivo	Descripción	Objetivo Estratégico	Responsable	Estado
Turnos Óptimos	Contar con una herramienta que permita una mejor programación de los turnos del personal	Integrar una herramienta que permite a las jefaturas testear diferentes opciones de turnos para evaluar cual es la mejor opción	C1	Encargado de Remuneraciones	Futura
Generación de Encuesta de Clima Laboral	Poder medir la percepción del clima laboral dentro de la empresa	Generar una encuesta cuyo fin sea poder medir la percepción que existe sobre el clima laboral dentro de la empresa e identificar donde se podría mejorar	C2	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Actualización de Encuesta de Salida	Actualizar la forma en que se mide el clima dentro de la empresa por la gente que deja la empresa y sus razones de salida	Actualizar la evaluación que se le solicita a los trabajadores que dejan la empresa de manera anticipada con el fin de obtener su evaluación sobre la empresa	C2	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Integración de Evaluación de Jefes a Nuevos Colaboradores	Añadir una nueva evaluación a los nuevos colaboradores para evaluar si se esta eligiendo el personal correcto	Añadir una evaluación por parte de los jefes a los nuevos colaboradores, con las mismas métricas que se miden en el proceso de selección, para hacer un comparativo	C3	Encargado de Selección	Futura

**Tabla 65:** Iniciativas Perspectiva Cliente Base. Fuente: Elaboración Propia.

Nombre Iniciativa	Objetivo	Descripción	Objetivo Estratégico	Responsable	Estado
Control de Normas del Trabajo	Poder controlar los incumplimientos a las normas internas y del código del trabajo	Revisar las marcas y libros de asistencia de los trabajadores para obtener identificar si estos están cumpliendo o no las normativas	P1	Encargado de Remuneraciones	Vigente
Nuevo Control de Asistencia	Contar con un sistema de asistencia actualizado para ser compatible con las herramientas actuales	Tener un nuevo sistema de control de asistencia, el cual permita manejar de mejor manera la información de las asistencias	P1	Encargado de Remuneraciones	Completada
Control de Procesos de Selección	Tener conocimiento de como se están llevando a cabo los procesos de selección de personal	Poder llevar un control sobre el cumplimiento en los procesos de selección mediante su evaluación en tiempo y cantidad	P2	Encargado de Selección	Vigente
Revisión y Actualización de los Procesos Internos	Encontrar posibles mejoras en los procesos que se realizan actualmente en el área	Revisión de los procesos que se realizan actualmente en el área para analizar donde se puede mejorar y obtener un mejor rendimiento.	P4	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Digitalización de Contratos	Poder conocer el paradero de los contratos y su estado	Poder digitalizar los contratos para tener un mayor manejo y control sobre estos, evitando su pérdida y agilizando el encontrarlos	P4	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Generación de Base de Datos de Trabajadores Reingresables	Contar con una base de datos de colaboradores que dejaron la empresa y cuyo trabajo fue excepcional	Generar una base de datos con los trabajadores que dejan la empresa por cumplimiento del plazo de su contrato pero que realizaron un trabajo excepcional y podrían ser reintegrados	P5	Encargado de Selección	Futura
Incentivos a la Retención de Trabajadores	Identificar las razones de salida anticipada de los trabajadores	Poder identificar las razones de la salida anticipada de trabajadores de plazo y renuncia de indefinidos, y evaluar si es rentable hacer algo al respecto	P5	Encargado de Remuneraciones	Futura
Evaluación de Movilidad Interna	Realizar un estudio de factibilidad para generar canales oficiales de movilidad interna	Estudiar la factibilidad de que exista movilidad interna, con el fin de poder mover personal de las áreas mas fáciles de atraer postulantes a las áreas mas complejas	P5	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Actualización de Inducciones	Actualizar las inducciones, presencial y en línea, a la actualidad de la empresa	Poder actualizar la inducción presencial y en línea a las necesidades y actividades que se realizan actualmente en la empresa	P7	Encargado de Capacitación	Futura

**Tabla 66:** Iniciativas Perspectiva de Procesos Base. Fuente: Elaboración Propia.

Nombre Iniciativa	Objetivo	Descripción	Objetivo Estratégico	Responsable	Estado
Evaluación de Nivel Optimo de Personal	Poder conocer el nivel optimo de personal que requiere el área para desempeñar sus actividades	Realizar una evaluación de cuanto tiempo requieren las actividades que se realizan actualmente en el área, y poder saber el nivel optimo de personal para realizarlas	CO1	Jefe de Recursos Humanos	Futura
Calendario de Comunicaciones Internas	Poder generar el proceso de generación del calendario para estar preparado para cuando se cree el comité	Generar el proceso de creación del calendario de comunicaciones internas, en base a lo definido por el comité	CO2	Encargado de Capacitación	Futura
Trabajo de Alineación de Jefes y Gerentes	Utilizar las mediciones de la evaluación 360°-180° para mejorar el alineamiento de Jefes y Gerentes	En base a los resultados y feedbacks de las evaluaciones 360°-180° poder tomar compromisos y mejorar la forma en la que se dirige dentro de la empresa	CO3	Jefe de Recursos Humanos	Futura

**Tabla 67:** Iniciativas Perspectiva Capacidad Organizacional Base. Fuente: Elaboración Propia.

### 7.6.3. Anexos de Descripción de Iniciativas

Detalles y planes de trabajo de las iniciativas del proyecto:

Información General	
Nombre Iniciativa	Control y Clasificación de Gastos Relevantes asociado Nuevos Trabajadores
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Futura
Descripción	Identificar los gastos asociados a la atracción e integración de un nuevo colaborador a la empresa, además de iniciar el control sobre estos costos y gastos
Responsable	Jefe de Recursos Humanos
Plazo de Tiempo	10 semanas
Objetivo Iniciativa	Poder identificar y controlar los gastos relacionados a los nuevos colaboradores
Objetivo Estratégico	F1 - Control Presupuestario
Pilar Estratégico	Crecimiento
Indicadores	Costos por ingresar un nuevo colaborador
	Costos por atraer un postulante
Posibles Obstáculos y Riesgos	Dificultad para identificar los gastos
	Incapacidad de recuperar datos pasados
	No agregar los nuevos gastos a la contabilización
	Poco orden para registrar los gastos

**Tabla 68:** Detalle Iniciativa Control y Clasificación de Gastos Relevantes asociado Nuevos Trabajadores. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas															
Etapas	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapa 1	Identificar gastos para la atracción e ingreso de los colaboradores	Personal de Selección	■	■	■													
Etapa 2	Evaluar opción de recuperar datos pasados	Personal de Selección				■	■	■										
Etapa 3	Reuniones para informar del nuevo proceso de registro de datos	Personal de Selección						■	■	■								
Etapa 4	Recopilación de datos antiguos de gastos	Personal de Selección							■	■	■							
Etapa 5	Identificar formato del archivo de registro	Personal de Selección								■	■							
Etapa 6	Crear archivo de registro de datos	Personal de Selección									■	■						
Etapa 7	Iniciar el registro de los datos de gastos	Personal de Selección											■					

**Tabla 69:** Plan de Trabajo Iniciativa Control y Clasificación de Gastos Relevantes asociado Nuevos Trabajadores. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Turnos Óptimos
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Futura
Descripción	Integrar una herramienta que permite a las jefaturas testear diferentes opciones de turnos para evaluar cual es la mejor opción
Responsable	Encargado de Remuneraciones
Plazo de Tiempo	24 semanas
Objetivo Iniciativa	Integrar una herramienta que permite a las jefaturas testear diferentes opciones de turnos para evaluar cual es la mejor opción
Objetivo Estratégico	C1 - Medir Impacto en Cumplimiento de Personal en otras Áreas
Pilar Estratégico	Crecimiento
Indicador	Informes de Incumplimiento
Posibles Obstáculos y Riesgos	Opciones de mayor valor a lo presupuestado
	Incompatibilidad con los sistemas de la empresa
	Dificultad en la capacitación del uso de la herramienta
	Poca disposición de las jefaturas

**Tabla 70:** Detalle Iniciativa Turnos Óptimos. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas																								
Etapa	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Etapa 1	Investigación de posibles alternativas	Jefe de Recursos Humanos	█	█	█	█	█	█																			
Etapa 2	Evaluación preliminar de alternativas	Jefe de Recursos Humanos							█	█	█																
Etapa 3	Reuniones con candidatos finales	Jefe de Recursos Humanos									█	█	█	█													
Etapa 4	Elección final	Jefe de Recursos Humanos														█	█										
Etapa 5	Capacitación de sistema de simulación de turnos	Asesoría Externa																█	█								
Etapa 6	Implementación de sistema de simulación de turnos	Asesoría Externa																		█							
Etapa 7	"Marcha Blanca" de la herramienta	Jefe de Recursos Humanos																			█	█	█	█			
Etapa 8	Evaluación de herramienta mediante reuniones	Jefe de Recursos Humanos																								█	█

**Tabla 71:** Plan de Trabajo Iniciativa Turnos Óptimos. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Generación de Encuesta de Clima Laboral
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Futura
Descripción	Generar una encuesta cuyo fin sea poder medir la percepción que existe sobre el clima laboral dentro de la empresa e identificar donde se podría mejorar
Responsable	Jefe de Recursos Humanos
Plazo de Tiempo	27 semanas
Objetivo Iniciativa	Poder medir la percepción del clima laboral dentro de la empresa
Objetivo Estratégico	C2 - Gestionar Clima Laboral
Pilar Estratégico	Crecimiento - Talento
Indicador	Encuesta de Opinión
Posibles Obstáculos y Riesgos	Respuestas difíciles de interpretar
	Poco incentivo a tomar en cuenta los resultados
	Mala identificación de publico objetivo
	Dejar elementos relevantes fuera de la encuesta
	Resultados poco concluyentes

**Tabla 72:** Iniciativa Generación de Encuesta de Clima Laboral. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas																											
Etapa	Descripción	Encargado	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
Etapa 1	Identificar elementos relevantes a evaluar	Asesoría Externa	■	■	■	■																								
Etapa 2	Generar evaluación en base a los elementos relevantes	Asesoría Externa					■	■	■																					
Etapa 3	Definir quienes serán los encuestados, de que manera y cuando	Asesoría Externa								■	■																			
Etapa 4	Realizar la encuesta	Asesoría Externa										■	■	■																
Etapa 5	Análisis de respuestas	Asesoría Externa													■	■	■	■												
Etapa 6	Presentación de resultados	Asesoría Externa																		■	■									
Etapa 7	Evaluación de resultados y posibles acciones a tomar	Jefe de Recursos Humanos																				■	■	■						
Etapa 8	Realizar acciones de mejora	Jefe de Recursos Humanos																								■	■	■	■	■

**Tabla 73:** Plan de Trabajo Iniciativa Generación de Encuesta de Clima Laboral. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Actualización de Encuesta de Salida
Tipo de Iniciativa	Mejora
Estado	Futura
Descripción	Actualizar la evaluación que se le solicita a los trabajadores que dejan la empresa de manera anticipada con el fin de obtener su evaluación sobre la empresa
Responsable	Jefe de Recursos Humanos
Plazo de Tiempo	16 semanas
Objetivo Iniciativa	Actualizar la forma en que se mide el clima dentro de la empresa por la gente que deja la empresa y sus razones de salida
Objetivo Estratégico	C2 - Gestionar Clima Laboral
Pilar Estratégico	Crecimiento - Talento
Indicador	Encuesta de Salida
Posibles Obstáculos y Riesgos	Dificultad para definir que consultar
	Baja motivación para aplicarla
	Baja motivación para responderla

**Tabla 74:** Iniciativa Actualización de Encuesta de Salida. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas																				
Etapa	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Etapa 1	Identificar elementos relevantes a evaluar	Personal de Remuneraciones	■	■																			
Etapa 2	Generar evaluación en base a los elementos relevantes	Personal de Remuneraciones			■	■																	
Etapa 3	Agendar reuniones con jefaturas para presentar encuesta y recibir feedbacks	Personal de Remuneraciones				■	■	■															
Etapa 4	Realizar modificaciones	Personal de Remuneraciones							■	■													
Etapa 5	Implementar nueva encuesta	Personal de Remuneraciones									■												
Etapa 6	"Marcha Blanca" de nueva encuesta	Personal de Remuneraciones										■	■	■	■								
Etapa 7	Analizar resultados y problemas	Personal de Remuneraciones																■	■				

**Tabla 75:** Plan de Trabajo Iniciativa Actualización de Encuesta de Salida. Fuente: Elaboración Propia.



Información General	
Nombre Iniciativa	Integración de Evaluación de Jefes a Nuevos Colaboradores
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Futura
Descripción	Añadir una evaluación por parte de los jefes a los nuevos colaboradores, con las mismas métricas que se miden en el proceso de selección, para hacer un comparativo
Responsable	Encargado de Selección
Plazo de Tiempo	22 semanas
Objetivo Iniciativa	Añadir una nueva evaluación a los nuevos colaboradores para evaluar si se esta eligiendo el personal correcto
Objetivo Estratégico	C3 - Aumentar Satisfacción del Servicio entregado a otras Áreas
Pilar Estratégico	Talento
Indicador	Evaluación de Servicios
Posibles Obstáculos y Riesgos	Poco compromiso por parte de los jefes al completar las evaluaciones
	La variación de las notas entre la selección y el mes posterior puede deberse al ambiente laboral y no solamente a técnicas de selección incorrectas

**Tabla 76:** Iniciativa Integración de Evaluación de Jefes a Nuevos Colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción			Semanas																							
Etapa	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Etapa 1	Generación de evaluación	Personal de Selección	■	■																						
Etapa 2	Presentación de evaluación a los jefes de cada área para recibir feedbacks	Personal de Selección			■	■	■																			
Etapa 3	Ajuste de evaluación por feedbacks	Personal de Selección					■																			
Etapa 4	"Marcha Blanca" de evaluación	Personal de Selección						■	■	■	■															
Etapa 5	Análisis de resultados	Personal de Selección									■	■	■	■												
Etapa 6	Ajustes al proceso de selección	Personal de Selección															■	■								
Etapa 7	"Marcha Blanca" de nuevo proceso	Personal de Selección																		■	■	■	■			
Etapa 8	Evaluación de nuevo proceso	Personal de Selección																						■	■	

**Tabla 77:** Plan de Trabajo Iniciativa Integración de Evaluación de Jefes a Nuevos Colaboradores. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Control de Normas del Trabajo
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Vigente
Descripción	Revisar las marcas y libros de asistencia de los trabajadores para obtener identificar si estos están cumpliendo o no las normativas
Responsable	Encargado de Remuneraciones
Plazo de Tiempo	14 semanas
Objetivo Iniciativa	Poder controlar los incumplimientos a las normas internas y del código del trabajo
Objetivo Estratégico	P1 - Generar Informes de Incumplimientos
Pilar Estratégico	Crecimiento
Indicador	Informes de Incumplimiento
Posibles Obstáculos y Riesgos	Dificultad de obtención de datos
	Dificultad en el manejo de datos
	Dificultad del procesamiento de datos
	Que se dejen fuera incumplimientos importantes

**Tabla 78:** Iniciativa Control de Normas del Trabajo. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas															
Etapa	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapa 1	Definición de los incumplimientos que se analizaran	Jefe de Recursos Humanos	■	■														
Etapa 2	Definición de fuente de los datos que se analizaran	Personal de Remuneraciones			■													
Etapa 3	Creación de archivo para la obtención de los incumplimientos y testeos	Practicante Ingeniería Civil Industrial				■	■											
Etapa 4	Testeos de archivo de obtención de incumplimientos y arreglos de problemas	Practicante Ingeniería Civil Industrial						■										
Etapa 5	Capacitación de la herramienta	Practicante Ingeniería Civil Industrial							■									
Etapa 6	"Marcha Blanca" de la herramienta	Personal de Remuneraciones								■	■	■	■					
Etapa 7	Evaluación de la herramienta	Personal de Remuneraciones												■				
Etapa 8	Implementación de posibles mejoras	Practicante Ingeniería Civil Industrial													■	■		

**Tabla 79:** Plan de Trabajo Iniciativa Control de Normas del Trabajo. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Nuevo Control de Asistencia
Tipo de Iniciativa	Reemplazo
Estado	Completada
Descripción	Tener una nuevo sistema de control de asistencia, el cual permita manejar de mejor manera la información de las asistencias
Responsable	Encargado de Remuneraciones
Plazo de Tiempo	-
Objetivo Iniciativa	Contar con un sistema de asistencia actualizado para ser compatible con las herramientas actuales
Objetivo Estratégico	P1 - Generar Informes de Incumplimientos
Pilar Estratégico	Crecimiento
Indicador	Informes de Incumplimiento
Posibles Obstáculos y Riesgos	Resultados no son lo que se esperaba
	Dificultad en la capacitación del uso de la herramienta

**Tabla 80:** Iniciativa Nuevo Control de Asistencia. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Control de Procesos de Selección
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Vigente
Descripción	Poder llevar un control sobre el cumplimiento en los procesos de selección mediante su evaluación en tiempo y cantidad
Responsable	Encargado de Selección
Plazo de Tiempo	10 semanas
Objetivo Iniciativa	Tener conocimiento de como se están llevando a cabo los procesos de selección de personal
Objetivo Estratégico	P2 - Mantener Actualizado Tablero de Gestión
Pilar Estratégico	Crecimiento
Indicador	Cumplimiento de Selección en Cantidad
	Cumplimiento de Selección en Tiempo
Posibles Obstáculos y Riesgos	Información incompleta o no actualizada
	Dificultad en el manejo de datos
	Poco incentivo a actualizar información de manera frecuente

**Tabla 81:** Iniciativa Control de Procesos de Selección. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas															
Etapa	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapa 1	Identificar origen y formato de la información	Practicante Ingeniería Civil Industrial	■															
Etapa 2	Generar archivo para medir el cumplimiento de las solicitudes de personal	Practicante Ingeniería Civil Industrial		■	■													
Etapa 3	"Marcha Blanca" de la herramienta de medición	Personal de Selección				■	■	■	■									
Etapa 4	Evaluación de la herramienta de medición	Personal de Selección								■								
Etapa 5	Implementación de posibles mejoras	Practicante Ingeniería Civil Industrial									■	■						

**Tabla 82:** Plan de Trabajo Iniciativa Control de Procesos de Selección. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Revisión y Actualización de los Procesos Internos
Tipo de Iniciativa	Mejora
Estado	Futura
Descripción	Revisión de los procesos que se realizan actualmente en el área para analizar donde se puede mejorar y obtener un mejor rendimiento.
Responsable	Jefe de Recursos Humanos
Plazo de Tiempo	27 semanas
Objetivo Iniciativa	Encontrar posibles mejoras en los procesos que se realizan actualmente en el área
Objetivo Estratégico	P4 - Revisión Continua de Procesos
Pilar Estratégico	Crecimiento - Talento
Indicador	Revisión Continua de Procesos
Posibles Obstáculos y Riesgos	Posibilidad de tener que rehacer los procesos completos
	Infactibilidad económica
	Dificultad para definir que es factible técnicamente
	Rendimiento menor a lo esperado de los cambios aplicados
	Falta de ideas innovadoras
	Dificultad para diferenciar ideas buenas y malas
	Falta de tiempo para reuniones
	Poco interés en la revisión de los procesos

**Tabla 83:** Iniciativa Revisión y Actualización de los Procesos Internos. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas																											
Etapa	Descripción	Encargado	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
Etapa 1	Identificar procesos que necesitan ser revisados	Jefe de Recursos Humanos	█																											
Etapa 2	Agendar reuniones con encargados y sus involucrados	Jefe de Recursos Humanos	█	█																										
Etapa 3	Revisión del proceso, su rendimiento y cuellos de botella	Practicante Ingeniería Civil Industrial			█	█	█	█																						
Etapa 4	Identificar rendimiento que se quiere alcanzar	Practicante Ingeniería Civil Industrial					█	█	█																					
Etapa 5	Postulación de posibles mejoras	Practicante Ingeniería Civil Industrial							█	█	█	█																		
Etapa 6	Análisis de factibilidad técnica de las propuestas	Practicante Ingeniería Civil Industrial										█	█	█																
Etapa 7	Análisis de factibilidad económica de las propuestas aprobadas	Practicante Ingeniería Civil Industrial													█	█	█													
Etapa 8	Implementación de propuestas aprobadas	Jefe de Recursos Humanos															█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Etapa 9	"Marcha Blanca" con nuevos ajustes	Jefe de Recursos Humanos																												
Etapa 10	Evaluación de la implementación	Jefe de Recursos Humanos																												

**Tabla 84:** Plan de Trabajo Iniciativa Revisión y Actualización de los Procesos Internos. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Digitalización de Contratos
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Futura
Descripción	Poder digitalizar los contratos para tener un mayor manejo y control sobre estos, evitando su pérdida y agilizando el encontrarlos
Responsable	Jefe de Recursos Humanos
Plazo de Tiempo	20 semanas
Objetivo Iniciativa	Poder conocer el paradero de los contratos y su estado
Objetivo Estratégico	P4 - Revisión Continua de Procesos
Pilar Estratégico	Crecimiento - Talento
Indicador	-
Posibles Obstáculos y Riesgos	Costo superior la beneficio
	Complejidad de digitalizar lo que se tiene actualmente
	Lentitud para adaptarse a la nueva solución
	Poco incentivo a aplicarlo

**Tabla 85:** Iniciativa Digitalización de Contratos. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas																				
Etapas	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Etapa 1	Investigación de posibles alternativas	Personal de Remuneraciones	■	■	■	■																	
Etapa 2	Evaluación preliminar de alternativas	Personal de Remuneraciones					■	■	■														
Etapa 3	Reuniones con candidatos finales	Jefe de Recursos Humanos								■	■												
Etapa 4	Elección final	Jefe de Recursos Humanos										■	■										
Etapa 5	Capacitación de sistema de contratos digitales	Asesoría Externa												■	■								
Etapa 6	Implementación de contratos digitales	Asesoría Externa														■							
Etapa 7	Digitalización de contratos antiguos	Personal de Remuneraciones															■	■	■	■			
Etapa 8	"Marcha Blanca" de la herramienta	Personal de Remuneraciones																■	■	■	■		
Etapa 9	Evaluación de herramienta mediante reuniones	Jefe de Recursos Humanos																				■	■

**Tabla 86:** Plan de Trabajo Iniciativa Digitalización de Contratos. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Generación de Base de Datos de Trabajadores Reingresables
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Futura
Descripción	Generar una base de datos con los trabajadores que dejan la empresa por cumplimiento del plazo de su contrato pero que realizaron un trabajo excepcional y podrían ser reintegrados
Responsable	Encargado de Selección
Plazo de Tiempo	16 semanas
Objetivo Iniciativa	Contar con una base de datos de colaboradores que dejaron la empresa y cuyo trabajo fue excepcional
Objetivo Estratégico	P5 - Mejorar y Cumplir el Sistema de Compensación
Pilar Estratégico	Talento
Indicador	Reingreso
Posibles Obstáculos y Riesgos	Dificultad en definir los elementos relevantes
	Poco interés por parte de las jefaturas
	No registro de las evaluaciones
	Datos de contacto no actualizados
	Poco interés en volver
	Poco útil con personal que está un corto periodo

**Tabla 87:** Iniciativa Generación de Base de Datos de Trabajadores Reingresables. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas															
Etapas	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapa 1	Identificar elementos relevantes en el desempeño de los trabajadores	Personal de Selección	■	■														
Etapa 2	Generar evaluación que mida los elementos relevantes de desempeño	Personal de Selección			■	■												
Etapa 3	Coordinar con jefaturas la implementación de la nueva evaluación a los trabajadores que terminan contrato	Personal de Selección					■	■										
Etapa 4	"Marcha Blanca" de pruebas	Personal de Selección							■	■	■	■						
Etapa 5	Revisión de resultados	Personal de Selección											■					
Etapa 6	Reunión con jefaturas para recibir feedback	Personal de Selección												■	■			
Etapa 7	Realizar ajustes necesarios	Personal de Selección														■	■	
Etapa 8	Inicio de recolección de información de los trabajadores que terminan contrato	Personal de Selección																■

**Tabla 88:** Plan de Trabajo Iniciativa Generación de Base de Datos de Trabajadores Reingresables. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Incentivos a la Retención de Trabajadores
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Futura
Descripción	Poder identificar las razones de la salida anticipada de trabajadores de plazo y renuncia de indefinidos, y evaluar si es rentable hacer algo al respecto
Responsable	Encargado de Remuneraciones
Plazo de Tiempo	24 semanas
Objetivo Iniciativa	Identificar las razones de salida anticipada de los trabajadores
Objetivo Estratégico	P5 - Mejorar y Cumplir el Sistema de Compensación
Pilar Estratégico	Crecimiento - Talento
Indicador	Retención Personal Indefinido
	Cumplimiento de Contrato de Personal a Plazo
	Rotación de Personal
Posibles Obstáculos y Riesgos	Dificultad en identificar razones
	Incentivos pueden ser más caros que los beneficios
	Razones son incorregibles
	Dificultad en identificar los beneficios
	Fallas en la evaluación de costos y beneficios

**Tabla 89:** Iniciativa Incentivos a la Retención de Trabajadores. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas																				
Etapa	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Etapa 1	Investigación de razones de renuncia de contratos	Practicante Ingeniería Civil Industrial	■	■	■	■	■	■															
Etapa 2	Evaluación del costo de solucionar cada razón relevante	Practicante Ingeniería Civil Industrial							■	■	■	■	■										
Etapa 3	Evaluación del beneficio neto de que se cumpla un contrato a plazo	Practicante Ingeniería Civil Industrial										■	■										
Etapa 4	Análisis Costo-Beneficio para cada razón relevante	Jefe de Recursos Humanos													■	■							
Etapa 5	Definir si existe alguna razón relevante a solucionar	Jefe de Recursos Humanos															■	■					
Etapa 6	En caso de que no existiera una razón relevante a solucionar, idear incentivos alternativos	Practicante Ingeniería Civil Industrial																		■	■	■	■

**Tabla 90:** Plan de Trabajo Iniciativa Incentivos a la Retención de Trabajadores. Fuente: Elaboración Propia.



Información General	
Nombre Iniciativa	Evaluación de Movilidad Interna
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Futura
Descripción	Estudiar la factibilidad de que exista movilidad interna, con el fin de poder mover personal de las áreas mas fáciles de atraer postulantes a las áreas mas complejas
Responsable	Jefe de Recursos Humanos
Plazo de Tiempo	16 semanas
Objetivo Iniciativa	Realizar un estudio de factibilidad para generar canales oficiales de movilidad interna
Objetivo Estratégico	P5 - Mejorar y Cumplir el Sistema de Compensación
Pilar Estratégico	Talento
Indicador	Movilidad Interna
Posibles Obstáculos y Riesgos	Dificultad para identificar y medir costos y beneficios
	Poca motivación por parte de las jefaturas y gerencias
	Dificultad para adaptarse a nuevos cargos
	Dificultad para definir los métodos de selección entre los postulantes

**Tabla 91:** Iniciativa Evaluación de Movilidad Interna. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas															
Etapa	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapa 1	Agendar reuniones con jefaturas y gerencias para conocer sus opiniones y exigencias	Jefe de Recursos Humanos	■	■	■	■												
Etapa 2	Definir las bases en que se estudiara la posibilidad de la movilidad interna	Jefe de Recursos Humanos			■	■	■	■	■	■								
Etapa 3	Identificar costos y beneficios de permitir la movilidad interna	Personal de Selección									■	■						
Etapa 4	Medir los costos y beneficios de permitir la movilidad interna	Personal de Selección											■	■	■	■		
Etapa 5	Agendar reuniones con jefaturas y gerencias para presentar los costos y beneficios medidos	Jefe de Recursos Humanos															■	■

**Tabla 92:** Plan de Trabajo Iniciativa Evaluación de Movilidad Interna. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Actualización de Inducciones
Tipo de Iniciativa	Mejora
Estado	Futura
Descripción	Poder actualizar la inducción presencial y en línea a las necesidades y actividades que se realizan actualmente en la empresa
Responsable	Encargado de Capacitación
Plazo de Tiempo	21 semanas
Objetivo Iniciativa	Actualizar las inducciones, presencial y en línea, a la actualidad de la empresa
Objetivo Estratégico	P7 - Cumplir Procesos de Capacitación
Pilar Estratégico	Crecimiento - Talento
Indicador	Inducción
	E-learning
Posibles Obstáculos y Riesgos	Dificultad en identificar los elementos importantes a presentar y evaluar
	Cambios perjudiquen la integración de los nuevos miembros de la empresa
	Nueva inducción tome mas tiempo del que toma actualmente
	Problemas en el reingreso de personas que dieron la inducción anterior

**Tabla 93:** Iniciativa Actualización de Inducciones. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas																							
Etapas	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Etapa 1	Agendar reuniones con jefaturas para definir elementos que deben estar presentes	Personal de Capacitación	■	■	■	■																				
Etapa 2	Generar nuevo curso y evaluaciones en base a los elementos identificados	Personal de Capacitación					■	■	■																	
Etapa 3	Agendar reuniones con jefaturas para recibir feedbacks	Personal de Capacitación								■	■	■														
Etapa 4	Ajuste de cursos y evaluaciones en base a feedbacks	Personal de Capacitación										■	■													
Etapa 5	Implementar nuevos cursos de inducción	Personal de Capacitación													■											
Etapa 6	"Marcha Blanca" de los nuevos cursos y evaluaciones	Personal de Capacitación														■	■	■	■							
Etapa 7	Revisión de resultados	Personal de Capacitación																			■					
Etapa 8	Realizar ajustes necesarios	Personal de Capacitación																				■	■	■		

**Tabla 94:** Plan de Trabajo Iniciativa Actualización de Inducciones. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Evaluación de Nivel Óptimo de Personal
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Futura
Descripción	Realizar una evaluación de cuanto tiempo requieren las actividades que se realizan actualmente en el área, y poder saber el nivel óptimo de personal para realizarlas
Responsable	Jefe de Recursos Humanos
Plazo de Tiempo	17 semanas
Objetivo Iniciativa	Poder conocer el nivel óptimo de personal que requiere el área para desempeñar sus actividades
Objetivo Estratégico	CO1 - Afinar Estructura Organizacional
Pilar Estratégico	Crecimiento
Indicador	Dotación del Área
Posibles Obstáculos y Riesgos	Poca claridad al calcular los tiempos de las tareas
	Dificultad para medir el flujo de las tareas
	Dificultad para medir la frecuencia de las tareas
	Mucha estacionalidad
	Factores externos muy influyentes

**Tabla 95:** Iniciativa Evaluación de Nivel Óptimo de Personal. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas																				
Etapa	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Etapa 1	Identificar las tareas que se realizan en el área, el tiempo que toman y la cantidad de veces que se realizan	Practicante Ingeniería Civil Industrial	■	■	■	■																	
Etapa 2	Calcular la productividad de un profesional en cada una de las actividades	Practicante Ingeniería Civil Industrial					■	■	■														
Etapa 3	Estimar la capacidad de producción de una persona, considerando el conjunto de actividades que deben realizar	Practicante Ingeniería Civil Industrial								■	■												
Etapa 4	Presentar resultados y recibir feedback	Practicante Ingeniería Civil Industrial										■	■										
Etapa 5	Realizar ajustes necesarios	Practicante Ingeniería Civil Industrial												■	■	■							
Etapa 6	Calcular número óptimo de trabajadores por cada sub área y del área	Practicante Ingeniería Civil Industrial															■	■					
Etapa 7	Presentar resultados	Practicante Ingeniería Civil Industrial																				■	

**Tabla 96:** Plan de Trabajo Iniciativa Evaluación de Nivel Óptimo de Personal. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Calendario de Comunicaciones Internas
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Futura
Descripción	Generar el proceso de creación del calendario de comunicaciones internas, en base a lo definido por el comité
Responsable	Encargado de Capacitación
Plazo de Tiempo	8 semanas
Objetivo Iniciativa	Poder generar el proceso de generación del calendario para estar preparado para cuando se cree el comité
Objetivo Estratégico	CO2 - Mejorar Comunicación Interna
Pilar Estratégico	Talento
Indicador	Cumplimiento de Instancias
Posibles Obstáculos y Riesgos	Poca claridad en el acta del Comité de Comunicaciones
	Cambios entre reuniones del Comité de Comunicaciones, desperdiciando material generado
	Eventos inesperados pueden provocar cambios en la calendarización

**Tabla 97:** Iniciativa Calendario de Comunicaciones Internas. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas															
Etapa	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapa 1	Recepción de acta de reunión del Comité de Comunicaciones	Personal de Capacitación																
Etapa 2	Generar calendario en base a los discutido en la reunión del Comité de Comunicaciones	Personal de Capacitación																
Etapa 3	Identificar que información será relevante presentar en cada instancia	Personal de Capacitación																
Etapa 4	Generar material para las instancias	Personal de Capacitación																
Etapa 5	Presentar el material generado	Personal de Capacitación																

**Tabla 98:** Plan de Trabajo Iniciativa Calendario de Comunicaciones Internas. Fuente: Elaboración Propia.

Información General	
Nombre Iniciativa	Trabajo de Alineación de Jefes y Gerentes
Tipo de Iniciativa	Implementación
Estado	Futura
Descripción	En base a los resultados y feedbacks de las evaluaciones 360°-180° poder tomar compromisos y mejorar la forma en la que se dirige dentro de la empresa
Responsable	Jefe de Recursos Humanos
Plazo de Tiempo	6 meses y 11 semanas
Objetivo Iniciativa	Utilizar las mediciones de la evaluación 360°-180° para mejorar el alineamiento de Jefes y Gerentes
Objetivo Estratégico	CO3 - Contar con Personal Adm. Alineado y Comprometido
Pilar Estratégico	Crecimiento - Talento
Indicador	Evaluación 360°-180°
Posibles Obstáculos y Riesgos	Poca motivación por parte de gerentes/jefes
	Dificultad para definir evaluaciones de compromisos
	Poco seguimiento de los compromisos

**Tabla 99:** Iniciativa Trabajo de Alineación de Jefes y Gerentes. Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción			Semanas							Meses			Semanas			
Etapas	Descripción	Encargado	1	2	3	4	5	6	7	1	...	6	8	9	10	11
Etapa 1	Recibir resultados de Evaluación 360°-180° y agendar reuniones con jefes/gerentes evaluados	Jefe de Recursos Humanos	█													
Etapa 2	Reunirse con jefes/gerentes, revisar los resultados, tomar compromisos de mejora y definir formas de evaluarlos	Jefe de Recursos Humanos		█	█	█	█	█	█							
Etapa 3	Plazo para cumplir los compromisos	Jefe de Recursos Humanos								█	█	█				
Etapa 4	Evaluación del avance y cumplimiento de los compromisos con jefes/gerentes	Jefe de Recursos Humanos											█	█	█	█

**Tabla 100:** Plan de Trabajo Iniciativa Evaluación de Jefes sobre los Nuevos Colaboradores. Fuente: Elaboración Propia.

## 7.5.4. Anexo de Prioridad de Iniciativas

Nombre Iniciativa	Objetivo	Descripción	Ahorro Asociado	Relevancia de Procesos	Relevancia para el Control	Facilidad de Implementar	Promedio	Prioridad
Control y Clasificación de Gastos Relevantes asociado Nuevos Trabajadores	Poder identificar y controlar los gastos relacionados a los nuevos colaboradores	Identificar los gastos asociados a la atracción e integración de un nuevo colaborador a la empresa, además de iniciar el control sobre estos costos y gastos	8	8	10	10	9	1
Turnos Óptimos	Contar con una herramienta que permita una mejor programación de los turnos del personal	Integrar una herramienta que permite a las jefaturas testear diferentes opciones de turnos para evaluar cual es la mejor opción	4	9	8	6	6,75	9
Generación de Encuesta de Clima Laboral	Poder medir la percepción del clima laboral dentro de la empresa	Generar una encuesta cuyo fin sea poder medir la percepción que existe sobre el clima laboral dentro de la empresa e identificar donde se podría mejorar	5	10	10	6	7,75	5
Actualización de Encuesta de Salida	Actualizar la forma en que se mide el clima dentro de la empresa por la gente que deja la empresa y sus razones de salida	Actualizar la evaluación que se le solicita a los trabajadores que dejan la empresa de manera anticipada con el fin de obtener su evaluación sobre la empresa	2	6	8	6	5,5	15
Integración de Evaluación de Jefes a Nuevos Colaboradores	Añadir una nueva evaluación a los nuevos colaboradores para evaluar si se esta eligiendo el personal correcto	Añadir una evaluación por parte de los jefes a los nuevos colaboradores, con las mismas métricas que se miden en el proceso de selección, para hacer un comparativo	4	7	9	6	6,5	13
Control de Normas del Trabajo	Poder controlar los incumplimientos a las normas internas y del código del trabajo	Revisar las marcas y libros de asistencia de los trabajadores para obtener identificar si estos están cumpliendo o no las normativas	9	8	9	7	8,25	4
Nuevo Control de Asistencia	Contar con un sistema de asistencia actualizado para ser compatible con las herramientas actuales	Tener un nuevo sistema de control de asistencia, el cual permita manejar de mejor manera la información de las asistencias	-	-	-	-	-	-
Control de Procesos de Selección	Tener conocimiento de como se están llevando a cabo los procesos de selección de personal	Poder llevar un control sobre el cumplimiento en los procesos de selección mediante su evaluación en tiempo y cantidad	2	8	9	7	6,5	12
Revisión y Actualización de los Procesos Internos	Encontrar posibles mejoras en los procesos que se realizan actualmente en el área	Revisión de los procesos que se realizan actualmente en el área para analizar donde se puede mejorar y obtener un mejor rendimiento.	7	9	5	6	6,75	10

**Tabla 101:** Prioridad de Iniciativas (1). Fuente: Elaboración Propia.

Nombre Iniciativa	Objetivo	Descripción	Ahorro Asociado	Relevancia de Procesos	Relevancia para el Control	Facilidad de Implementar	Promedio	Prioridad
Digitalización de Contratos	Poder conocer el paradero de los contratos y su estado	Poder digitalizar los contratos para tener un mayor manejo y control sobre estos, evitando su pérdida y agilizando el encontrarlos	6	8	8	6	7	8
Generación de Base de Datos de Trabajadores Reingresables	Contar con una base de datos de colaboradores que dejaron la empresa y cuyo trabajo fue excepcional	Generar una base de datos con los trabajadores que dejan la empresa por cumplimiento del plazo de su contrato pero que realizaron un trabajo excepcional y podrían ser reintegrados	10	7	8	8	8,25	3
Incentivos a la Retención de Trabajadores	Identificar las razones de salida anticipada de los trabajadores	Poder identificar las razones de la salida anticipada de trabajadores de plazo y renuncia de indefinidos, y evaluar si es rentable hacer algo al respecto	10	7	7	5	7,25	7
Evaluación de Movilidad Interna	Realizar un estudio de factibilidad para generar canales oficiales de movilidad interna	Estudiar la factibilidad de que exista movilidad interna, con el fin de poder mover personal de las áreas mas fáciles de atraer postulantes a las áreas mas complejas	8	8	7	8	7,75	6
Actualización de Inducciones	Actualizar las inducciones, presencial y en línea, a la actualidad de la empresa	Poder actualizar la inducción presencial y en línea a las necesidades y actividades que se realizan actualmente en la empresa	2	7	7	6	5,5	14
Evaluación de Nivel Óptimo de Personal	Poder conocer el nivel optimo de personal que requiere el área para desempeñar sus actividades	Realizar una evaluación de cuanto tiempo requieren las actividades que se realizan actualmente en el área, y poder saber el nivel optimo de personal para realizarlas	8	9	9	8	8,5	2
Calendario de Comunicaciones Internas	Poder generar el proceso de generación del calendario para estar preparado para cuando se cree el comité	Generar el proceso de creación del calendario de comunicaciones internas, en base a lo definido por el comité	2	8	8	4	5,5	16
Trabajo de Alineación de Jefes y Gerentes	Utilizar las mediciones de la evaluación 360°-180° para mejorar el alineamiento de Jefes y Gerentes	En base a los resultados y feedbacks de las evaluaciones 360°-180° poder tomar compromisos y mejorar la forma en la que se dirige dentro de la empresa	4	8	8	6	6,5	11

**Tabla 102:** Prioridad de Iniciativas (2). Fuente: Elaboración Propia.

## 7.7. Anexos VII: Plan de Implementación

### Recolección de Datos

A contar del día 1 del mes, los colaboradores deben empezar a ingresar la información de los indicadores en la Planilla de Indicadores. El archivo se encuentra en los servidores de la empresa, al cual los encargados de ingresar la información tienen acceso.

El plazo de este proceso es hasta el día 10 de cada mes, dado que se necesita ese plazo para que los datos del personal sean corroborados y aprobados por los jefes para evitar errores.

### Revisión de Indicadores

Una vez que se cumplen los 10 días de plazo para el ingreso de información, el Jefe de Recursos Humanos tiene 5 días para revisar el Tablero de Control de Indicadores, donde se presenta el resumen de las Planillas de Indicadores, para evaluar los rendimientos y los comentarios que se dejaron anotados.

En caso de existir rendimientos anormales o un evento importante, se agendan reuniones con los miembros de área que controlan el indicador de rendimiento anormal o que se vería afectado por el evento.

### Reuniones de Acción

En el caso de las reuniones por el rendimiento de los indicadores, el encargado de los indicadores explica la razón del rendimiento anormal, se revisa si esta razón era previsible u ocurrió algo que no se pudo prever. Si se hubiera podido hacer algo para prevenir, se toma conciencia de esto y se planifica para no cometer este tipo de errores a futuro, y en caso de que no se pudiera prever, se deberá considerar la posibilidad de que vuelva a ocurrir en el futuro y ver como poder disminuir su impacto.

En las reuniones preventivas, se identifica el evento que se avecina y el impacto que tendrá en el área e informar a las demás áreas sobre el acontecimiento para que estén atentos a esto.

## **7.8. Anexos VII: Evaluación Económica**

Un costo que se repite es la necesidad de un Practicante de Ingeniería Civil Industrial, esta es una actividad que se da comúnmente en la empresa y en el área, por lo que no habría problema en ese sentido, y el monto de \$200.000 es el sueldo que ofrece la empresa a los practicantes.

El costo de Turnos Óptimos tiene ese valor porque es el precio completo con la iniciativa del nuevo Sistema de Control de Asistencia que ya fue implementada, pero al ser este el costo completo, es lo que debe desembolsar el área para la implementación.

El precio de la Encuesta de Clima Laboral se basa en las negociaciones y búsquedas que ha realizado la empresa hasta ahora.

El precio de la digitalización de contratos tiene 2 costos considerados, la contratación de DocuSign para tener firma digital, y el otro costo es la implementación de base de datos y creación de formulación por un programador para poder generar los contratos y poder almacenarlos.