



“El valor de la Gestión de Personas en una empresa Subcontratista”

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Juan Pablo Bustamante Flores

Profesor Guía: Sebastián Ugarte

Santiago, noviembre 2019

Índice:

Resumen	4
Introducción	5
Antecedentes de la Organización	6
1.- Problema	7
1.1 Presentación del Problema	9
1.2 Delimitación Conceptual	9
1.3 Justificación del Problema	10
2.- Objetivo General	11
2.1 Objetivo Especifico	11
3.- Marco Teórico	12
3.1 Gestión de Personas	12
3.2 Ingresos	12
3.3 Reclutamiento	12
3.4 Selección	14
3.5 Contratación	15
3.6 Inducción	16
3.7 Mantenición	17
3.8 Administración	17
3.9 Remuneraciones	18
3.10 Compensaciones	18
3.11 Relaciones Laborales	19
3.12 Capacitación	20
3.13 Desarrollo Organizacional	21
3.14 Retención	22
3.15 Evaluación de Desempeño	23
3.16 Evaluación de Clima Organizacional	24
3.17 Egreso	25
3.18 Desvinculación	25
3.19 Outplacement	26
4.- Metodología	28
4.1 Propuesta General	28
4.2 Muestra y Población	29
4.3 Procedimiento Muestra	30
4.4 Tipo de Investigación	30
4.5 Modelo de Diseño	30
5.- Diagnostico de ciclos, procesos y estructura de RRHH	31
5.1 Ingreso	31
5.2 Reclutamiento	31
5.3 Selección	32
5.4 Contratación	33
5.5 Inducción	34
5.6 Mantenición	34
5.7 Administración	35
5.8 Remuneraciones	36
5.9 Compensaciones	37
5.10 Relaciones Laborales	39
5.11 Capacitacion	40
5.12 Desarrollo Organizacional	40

5.13 Retención	41
5.14 Evaluación de Desempeño, Clima Laboral	42
5.15 Egreso	43
5.16 Desvinculación	44
5.17 Outplacement	44
6.- Estrategia de Gestión de Personas	44
6.1 Objetivos Estratégicos	45
6.2 Consideraciones Estratégicas para RRHH	45
6.3 Factores de críticos de éxito de RRHH	46
7.- Propuesta de Modelo Estructural de la Unidad de Gestión de Personas	48
7.1 Posición estructural y status de la Subgerencia de RRHH	48
7.1 Unidad de Gestión de Personas en Obra	49
7.3 Ciclo y proceso de RRHH en la unidad de Gestión de Personas en Obra	50
Esquema N°1 “Ciclo y proceso de RRHH unidad de Gestión de Personas en Obra	55
Conclusiones	56
Bibliografía	60
Anexos	61

Resumen:

La presente investigación se desarrolló en la “Obra Andina”, perteneciente al subcontrato para Codelco Andina, de la empresa Constructora Gardilcic Ltda., considerando como muestra al personal que labora en el área de administración y como población a todas las personas que tienen vínculo contractual y se desempeñan en la “Obra Andina”.

La investigación fue de tipo exploratorio y descriptiva, con un modelo de diseño no experimental y transversal, caracterizándose por la utilización de técnicas cualitativas (entrevistas, observación directa, observación de participantes y análisis documental). El procedimiento muestral fue intencional y no probabilístico.

Los objetivos planteados y logrados permitieron proponer aspectos de relevancia para la transformación de un área de Administración de Personal a una unidad de Gestión de Personas, dentro de la industria de la minería subterránea, debiendo para ello efectuar un diagnóstico de ciclos, procesos y estructura de RRHH; revisar y entregar sugerencias que facilitaran la implementación de una estrategia de gestión de personas, considerando la propuesta de valor de área y; proponer un modelo estructural funcional para la implementación de la unidad de Gestión de Personas.

Las sugerencias que se generaron en la investigación constituyen un amplio repertorio de posibilidades a ser evaluadas por la organización, a objeto de considerar la convivencia de implementar aquellos aspectos que incidieran en la mejora de la gestión de personas.

Entre estas sugerencias destacan las referidas a dependencias, nivel y status organizacional de recursos humanos en Constructora Gardilcic Ltda., así como las indicaciones específicas para cada uno de los ciclos y procesos de RRHH. Considerando innovaciones en pro de lograr mayor eficiencia y, por último, la propuesta orgánica y funcional de la “Unidad de Gestión de Personas y Administración”, que sintetiza, diferencia, amplía y sistematiza los diversos roles, tareas y funciones que cumplía tanto el jefe de la unidad, como sus colaboradores.

No obstante, lo anterior mencionado, apunta a resguardar cuidadosamente las expectativas del lector y mostrar responsablemente las amplias posibilidades que tiene hoy en día un modelo de gestión de personas, en cuanto a su implementación y la forma de concretarlo, en este sentido se hace referencia a tiempos, costos, revisión de protocolos, políticas, etc.

Introducción:

Esta tesis ha sido desarrollada, sobre la base de los conocimientos adquiridos en los Diplomas Gestión de Personas, Dinámica Organizacional y Magíster en Gestión de Personas, Universidad de Chile.

Además de la revisión de diversos autores vigentes en el tema de gestión de personas se han utilizado de manera significativa los contenidos de los distintos ramos del Magíster, lo que permitió tener una visión extensiva sobre la materia de la investigación y han servido como referencias tanto para el desarrollo del marco teórico como para la propuesta de la Unidad de Gestión de Personas y Administración que será la entidad orgánica sugerida para implementar los cursos de acción que sugiere esta tesis.

Como se plantea en el desarrollo de la investigación, existía interés en la organización para desarrollar estudios exploratorios en faenas, que les entregara un diagnóstico sobre la gestión de personas, a fin de obtener sugerencias para concretar una propuesta, tanto de una perspectiva estratégica genérica como desde una mirada operativa, funcional y estructural, abordando los ciclos y procesos de la gestión de personas para así generar un vínculo virtuoso que optimiza la eficiencia, eficacia, competitividad y valor de la empresa y los servicios que ella otorga.

En esta perspectiva se han considerado como aportes a la visión de autores que enfatizan que la gestión de personas efectivamente hace diferencias significativas en la implementación de las estrategias de las empresas.

En la tesis, se mostrará el diagnóstico que permitió identificar el estado actual de los roles, ciclos, procesos y estructura de RRHH de la “Obra Andina”, además, se presentará la posición de la tesis respecto de determinados elementos para elaborar una estrategia que ha considerado la estructura, procesos y funciones requeridas para lograr un área de personas que aporte valor a la gestión general del negocio.

Antecedentes de la Organización:

Constructora Gardilic Ltda. Nace en noviembre de 1984, hoy lleva 33 años en el mercado, donde se ha posicionado como una de las compañías líderes en el ámbito de la construcción subterránea y explotación minera, así como en el desarrollo de obras de superficie.

Durante estos 33 años de vida ha ejecutado exitosamente del orden de 150 obras de variada índole, entre las que se cuentan importantes obras subterráneas y de superficie.

Especializados en la construcción subterránea, cuenta con la ejecución de más de 500 kilómetros de túneles, además de cavernas subterráneas, chimeneas, rampas, piques subterráneos, preparación de mina, montajes eléctricos, pavimentaciones, montajes mecánicos y desarrollo de obras civiles. También ha desarrollado obras de superficie como la construcción de embalses, caminos centrales hidroeléctricas y de ciclo combinado, entre otras.

Hoy cuenta con más de 1.500 trabajadores desplegados en toda la organización.

Su Principal cliente es Codelco con el cual el vínculo se ha establecido desde el comienzo de la organización por lo que pasa a ser su principal aliado estratégico.

Su principal característica del negocio y el que le ha favorecido para un reconocimiento es el Desarrollo de Minería Subterránea, desde sus inicios, ha liderado el ámbito de la construcción para minería subterránea, cubriendo toda la gama de trabajos asociados a este sector, desde la excavación de grandes cavernas, fortificaciones, túneles de variadas secciones, rampas, desarrollos verticales, obras civiles, montajes mecánicos y eléctricos, entre otros.

La filosofía corporativa es:

Visión: Ser un referente de excelencia en construcción subterránea y de superficie, infraestructura y energía.

Misión: Es construir confianza, manteniendo los más altos estándares de calidad en nuestros procesos de producción y respetando plazos con nuestros clientes. Seguridad promoviendo una cultura preventiva con nuestros trabajadores Innovación incorporando nuevas tecnologías en nuestros procesos de producción Calidad de Vida preocupándonos del bienestar de nuestros

Valores: Seguridad, Respeto, Innovación, Alianza.

1.- Problema_

Existe interés, tanto en la empresa Constructora Gardilic como en áreas de obra, en desarrollar un estudio exploratorio en la “Obra Los Andes”, que permita conocer y diagnosticar en profundidad la actual estructura y funcionalidad de su Departamento de Personal, con el propósito de conformar una propuesta optimizada que integre aspectos estratégicos, funcionales y estructurales que permitan incluir la totalidad o gran parte de los ciclos y procesos de la gestión de personas, incidiendo de esta forma de manera positiva en la gestión general de dicha obra, alineando los recursos humanos a la estrategia corporativa de la organización, con el convencimiento que tales aspectos cruciales, incidirán directamente en la optimización de los niveles de eficacia, eficiencia, competitividad y valor de la empresa y los servicios que presta a sus clientes.

La actual tendencia de la gestión de personas (Ulrich, 2012, Recursos Humanos Champions, pág.101, cap. 3 “Convertirse en un socio estratégico”) enfatiza que esta área debe lograr una mayor participación tanto en el desarrollo como en la práctica de la estrategia de la organización, lo que en etapas previas solo se circunscribía al área de operaciones. Sin embargo, la gestión de personas hace diferencias significativas en el logro de las estrategias de la empresa. Así, se ha comprobado que la estrategia depende de forma creciente, de reforzar la competitividad y, particularmente, de crear equipos de trabajo comprometidos en el logro de los objetivos y misión de la empresa.

En un contexto de alta exigencia de mercado, las organizaciones tratan de obtener ventajas competitivas en todos sus negocios, entendiéndose este concepto como; “todo factor que permite que la organización diferencie su producto o servicio de los de sus competidores, con el objeto de aumentar su participación en el mercado”.¹

Considerando lo anterior, la posibilidad que los trabajadores puedan llegar a representar una ventaja competitiva ha incluso generado un nuevo paradigma denominado “Administración Estratégica de Personas” (Dessler, 2001).

1

Que ya lo definieron en 1994 Truss Gratton como “La unión de la administración de personal con las metas y los objetivos estratégicos, a efecto de mejorar el desempeño del negocio y de desarrollar una cultura de la organización que propicie la innovación y flexibilidad”.²

Estos conceptos ya se han generalizados, por lo que existe consciencia en que determinadas gestiones, funcionalidades, estructuras y actividades del personal, permitirá que la empresa logre sus metas y, por consiguiente se ha validado la participación de RRHH tanto en la formación de las estrategias, como en la aplicación de las mismas, por medio de los ciclos de ingreso, evaluaciones, mantención, desarrollo, cese, compensaciones y relaciones laborales y sus procesos asociados (Dessler, 2001, Administración de Personal, cap. 1 “El papel estratégico de la administración de personal”, pág. 23-36).

Si perjuicio de lo anterior, las actuales obras de Constructora Gardilic Ltda., (Así como muchas otras organizaciones), aún mantienen un modelo circunstancial de gestión de personas centrado fundamentalmente en aspectos meramente administrativos, con un enfoque eminentemente operativo donde las actividades de gestión de personal no se enmarcan en el concepto estratégico señalado en los párrafos precedentes. Sin embargo, a nivel corporativo la organización cuenta con una estructura de RRHH más potente que la existente en cada una de las obras, pero que también no logra inscribirse dentro de una visión avanzada de RRHH, como se detallara en el texto de esta tesis.

En este esquema, coexisten visiones del área de personal como una función auxiliar para que los trabajadores reciban sus remuneraciones, efectuar procesos inespecíficos de reclutamiento, cesar al personal y efectuar una serie de controles menores. Excepcionalmente, se describe a la visión -parcialmente errónea- en que solo deben adaptarse a la estrategia de la compañía y así alinear los ciclos y procesos propios de sus áreas con dicho objetivo.

Sin embargo, la condición de participación “igualitaria”, del área de gestión de personas en la génesis e implementación de la estrategia, incluso en obras acotadas, aun no se percibe como una realidad.

² .Truss, C, Gratton, L 1994. “Strategic Human Resource Management; A Conceptuel Approach”. *The international Journal of human Resourse Managemente*, Vol. 5, No 3, September 1994, 663

Debido a tal situación, se ha considerado el siguiente enunciado del problema de investigación:

¿Existe en el área de RRHH de la “Obra Andina” aquellos roles, ciclos, procesos y estructura que sean adecuados y funcionales, así como una participación real en el desarrollo e implementación de la estrategia?

1.1 Presentación del Problema:

1.2 Delimitación Conceptual:

En el presente trabajo, se ha implementado un proceso de diagnóstico que permite identificar el estado actual de los roles, ciclos, procesos y estructura de RRHH de la “Obra Andina”, mediante técnicas cualitativas, tales como entrevistas, observación directa, observación de participantes y análisis documental.

Del mismo modo, sobre la base del diagnóstico previo, se han entregado aproximaciones para la elaboración de una estrategia de gestión de personas, que finalmente se alinee con la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, ya que en la actualidad y como resultante de un contexto distanciado físicamente del corporativo, sumado a la autoridad que genera la figura de “Administrador de Obra” que esta por sobre los de RRHH, hace que la estrategia de gestión de personas no sea visible, luego los aspectos como; realidades externas e internas de la industria, profesionalidad de los colaboradores, consideraciones de stakeholders internos, externos y definición de buenas prácticas no se logran materializar.

Por último, tomando en consideración tanto el diagnóstico como la estrategia de gestión de personas, se ha desarrollado una propuesta de modelo que considere tanto la estructura, los procesos y las funciones requeridas para lograr un área de gestión de personas que aporte valor a la gestión general del negocio.

Respecto a la dimensión espacial, este trabajo se desarrolló en la Región de Valparaíso, comuna de Los Andes, considerando la oficina administrativa de la “Obra Andina” y la oficina de interior mina

de RRHH de la obra, es decir, a la totalidad de las personas que cumplen los roles de RRHH de dicha obra.

1.3 Justificación del Problema:

Existe interés tanto en la investigación en conocer a través de un proceso de diagnóstico, los distintos roles, procesos y estructura de que actualmente existe en la “Obra Andina”, con el propósito de verificar su funcionalidad y alineamiento estratégico.

Además, dado que no existe una estrategia de RRHH en tales unidades de negocio, el planteamiento que se hace en esta investigación será de relevancia para su consideración dentro de la gestión de negocios que efectúa la empresa Constructora Gardilcic Ltda.

También existe interés en la propuesta de un modelo de gestión de personas para la “Obra Andina”, dado que actualmente dicha área funciona de acuerdo con paradigmas superados, y su implementación ofrecería la posibilidad de agregar valor tanto a la gestión de personas como a generar ventaja competitiva a la empresa.

En este contexto, el desarrollo de un modelo para la “Obra Andina”, pretende incluir las diversas variables de gestión de personas que se verifican en las distintas obras de la empresa Constructora Gardilcic Ltda., para lo cual se trabajó con un criterio inclusivo y extensivo, con el propósito de que este modelo pueda ser replicado para obras futuras de la empresa.

Por otra parte su factibilidad de realización, dado que el tema de investigación ha sido de interés en la organización, existieron condiciones que facilitaron que el estudio fuera desarrollado en su totalidad.

Asimismo, el presente trabajo fue factible de realizar ya que ha habido estudios y desarrollo teórico previo sobre el tema en cuestión y fenómenos relacionados en otros colectivos; existe información preliminar disponible respecto de roles, ciclos y estructura de gestión de personas y se cuenta con

metodología y técnicas cualitativas para efectuar el diagnóstico y proponer un modelo a implementar.

Por último, al haberse acotado el estudio a una obra específica (Obra Andina), fue factible físicamente levantar la información, sistematizada y efectuar los análisis cualitativos que la investigación requirió y proponer el modelo de gestión de personas incluido en esta tesis.

Respecto su aplicación y desde una perspectiva interna, la investigación no solo permite ofrecer una gestión más eficiente para la “Obra Andina”, sino también beneficiará al personal que participará en los ciclos de ingreso, evaluación, mantención, desarrollo, cese, compensaciones y relaciones laborales.

Además, este contenido puede entregar un aporte válido a niveles técnicos y directivos de la organización, dado que la temática de gestión de personas está considerada de la Misión de la empresa, cuando específicamente señala el propósito de; “Confianza, Seguridad, Innovación y Calidad de Vida”.

Por último y desde una perspectiva práctica, el diagnóstico como el desarrollo del modelo de gestión de personas, ha permitido entregar una herramienta estratégica y operacional para afrontar los requerimientos del área de RRHH en forma eficaz.

2.- Objetivo General

Proponer la transformación de un Departamento de Personal en un área de Gestión de Personas, dentro de la industria de minería subterránea, correspondiente a empresas subcontratistas.

2.1 Objetivos Específicos:

Efectuar diagnóstico de ciclos, procesos y estructura de RRHH en el departamento de personal de la “Obra Andina”.

Revisar y entregar sugerencias que faciliten la implementación de una estrategia de gestión de personas.

Proponer un modelo estructural y funcional para implementar una unidad de Gestión de Personas.

3.- Marco Teórico

3.1 Gestión de Personas:

La gestión de personas ha sido nominada de distintas formas, pero en general todas ellas hacen foco en la acción de administrar y/o gestionar con aquellos que son gestionados o administrados, es decir, el personal, los recursos humanos, en síntesis, las personas.

La consideración del verbo gestionar, lleva implícita una connotación distinta, más activa y directamente relacionada a lograr los objetivos en forma eficiente. Considera la nominación de “personas” constituye una consideración mucho más amplia y un concepto del ser humano más integral, no visto con la parcialidad, de la condición contractual que lo transforma eminentemente en un empleado – trabajador o “personal” de una organización, y en un sentido más trascendente que supera la concepción de la persona como recurso.

Desde esa perspectiva, cuando se considera en esta tesis un modelo de gestión de personas, estamos refiriéndonos en forma extensiva a una concepción estratégica que considere tanto las políticas como las practicas que se desarrollan para ejecutar los ciclos de ingreso, evaluación, mantención, desarrollo, cese, compensaciones y relaciones laborales, sus procesos y una descripción de la estructura que los soporta.

3.2 Ingreso:

Los ciclos de gestión de personas y sus componentes, han sido definidos de distintas maneras, según autores, escuelas, tendencias y/o modelos en que se sitúen.

Este ciclo incluye procesos de; Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción.

3.3 Reclutamiento:

Este proceso, consiste principalmente en atraer e interesar a potenciales candidatos, que cumplan con los requisitos definidos por la organización, para ocupar las distintas vacantes existentes en la misma.

El reclutamiento considera como primer subproceso el **análisis y descripción de cargo**, en el que se debe incluir la definición que hace la dirección de la organización, en base al giro y perfil de la empresa, su visión, misión. Debe considerar asimismo, las principales responsabilidades y obligaciones de cada uno de ellos, como también las competencias requeridas para cumplir con éxito los objetivos de estas (Alles, 2005)³

Este subproceso pretende recolectar toda la información relevante para definir las principales responsabilidades, obligaciones y competencias para dicho cargo, lo que se puede constatar en la definición dada por De Ansorena Cao⁴ para el puesto de trabajo.

“Es el conjunto de acciones organizadas y provistas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización (y en general, a su cuenta de resultados) mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías -generalmente establecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma”.

Posteriormente, con el propósito de que este levantamiento sea funcional a la organización, se debe observar (directamente o en otra instancia similar) el cargo actual y la persona que lo está ocupando. De esta forma podemos revelar la experiencia y conocimientos, características personales y/o competencias requeridas para que logre un desempeño sobre el estándar. (Alles, 2005)

A continuación se comparan ambas observaciones, se detectan brechas existentes entre los requerimientos del cargo y la persona que lo ocupa, si existen necesidades de formación subsanables y económicamente viables a través de procesos de capacitación y por último, se compara con el mercado laboral en que se está inserto.

³ Alles, Martha (2005). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, Primera edición. Granica. B. Aires

⁴ De Ansorena Cao Álvaro (1996). 15 pasos para la selección del personal con éxito. Métodos e instrumentos. Primera edición. Paidós, Barcelona., pág. 49

Dentro de este subproceso, se hace conveniente también establecer con claridad la relación existente entre los cargos, desde una mirada funcional y estructural. Asimismo, debe desarrollarse un análisis integral para verificar si hay tareas superpuestas o sin considerar, la coherencia de sus razones, grado de criticidad del cargo, etc.

Otro subproceso incluido y que debe considerarse a continuación, está constituido por las tareas de reclutamiento interno, externo y mixto.

El reclutamiento externo, opera con los candidatos que no pertenecen a la empresa, es decir, cuando existe una vacante, la organización intenta cubrirla con personas de afuera, ya sea por enfoque directo - contacto de la empresa con el mercado externo- o por enfoque indirecto -el contacto se efectúa a través de intermediarios-.

En el reclutamiento interno, la vacante que se intenta llenar mediante la reubicación de sus trabajadores ya sea por ascensos -movimiento vertical-, traslados -movimiento horizontal-, o transferencias -movimientos diagonal-.

Por último, en el caso de reclutamiento mixto, este se desarrolla cuando una empresa realiza el reclutamiento interno para llevar una vacante, no obstante, no es suficiente y se genera una vacante vacía. Por ello, puede desarrollarse reclutamiento interno y externo previamente o en forma simultánea.

3.4 Selección:

Consiste en encontrar a la persona que, dada sus características y competencias profesionales específicas, se perfila como la más adecuada para desempeñarse en un puesto de trabajo, lo que permitiría así atraer a los mejores talentos a la organización.

Otros autores como De Ansorena Cao (1996)⁵, lo define como; *“Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter, las características personales de un conjunto de sujetos (candidatos) que les diferencia de otros y les hacen más idóneos, más aptos o cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”*.

⁵ De Ansorena Cao Álvaro (1996). 15 pasos para la selección del personal con éxito. Métodos e instrumentos. Primera edición. Paidós, Barcelona., pág. 19

De acuerdo con lo anterior, se comparan los requisitos del cargo con el perfil del candidato, desagregando, por ejemplo; las especificidades del cargo versus las características del candidato; los requisitos exigidos versus lo que el candidato ofrece y por último, el análisis y descripción de cargo para conocer los requisitos exigidos por el cargo a sus ocupantes contra las técnicas de selección para saber cuáles son aquellas condiciones personales para ocupar el cargo deseado.

En este proceso, es relevante que el área de gestión de personas aporte con un expertise tanto para aplicar las técnicas de selección más adecuadas como para recomendar a la línea aquellos candidatos más idóneos, con el propósito que la estructura solicitante tome la decisión de contratación.

Por último cabe destacar que este proceso desarrollado por el área de gestión de personas hace un aporte táctico y estratégico. Desde una perspectiva táctica, mejora el potencial humano de la organización; aumenta la rapidez con que la persona se integra y a sus roles y disminuye la inversión en capacitación, debido al aumento de las competencias del personal que ha sido incorporado. Desde la arista estratégica, contribuye al cumplimiento de las políticas de dotación de la organización y agrega valor al negocio, mejorando el rendimiento y la contribución en productividad.

3.5 Contratación:

Este proceso del sistema de gestión de personas se refiere a la instancia en la cual se concretiza la contratación de la persona y en consecuencia a los vínculos y obligaciones jurídicas que se generan entre ésta y la organización.

A través del contrato de trabajo el trabajador y el empleador se obligan recíprocamente, el primero a prestar sus servicios personales bajo subordinación y dependencia del empleador y este a pagar por ello una remuneración determinada (Código del Trabajo, 2015)

Si bien el contrato de trabajo es consensual, en el Código del Trabajo⁶, en su artículo 9°, se establece que deberá constar por escrito y firmarse por ambas partes en 2 ejemplares, quedando una copia en poder de cada uno de los contratantes. Además, el empleador está obligado a guardar en un

⁶ Código del Trabajo, Edición Oficial, Especial para estudiantes. Enero 2015

ligar de trabajo un ejemplar del contrato y un ejemplar del finiquito, en caso de haber concluido la relación laboral.

Cabe destacar que la importancia de tener constancia escrita del contrato y de firmarlo dentro del plazo señalado, radica en que la falta de dicho documento hará presumir legalmente como cláusula del contrato las que declare el trabajador.

En cuanto a las estipulaciones mínimas del contrato de trabajo, el artículo 10 del Código del Trabajo señala que deberá contener a lo menos las siguientes estipulaciones:

Lugar y fecha del contrato, individualización de las partes con indicación de la nacionalidad y fecha de nacimiento e ingreso del trabajador, determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de presentarse; duración y descripción de la jornada de trabajo, salvo en que la empresa existiere el sistema de trabajo por turno, caso en el cual se estará a lo dispuesto en el reglamento interno; plazo del contrato y además pactos que acordaren las partes.

El Código del trabajo, edición 2015, agrega que deberán señalarse también, en su caso, los beneficios adicionales que suministrará el empleador en forma de casa habitación, luz, combustible, alimento u otras prestaciones en especie o servicios. En cuanto a las modificaciones del contrato de trabajo, estas se deben consignar por escrito y ser firmadas al dorso de los ejemplares del mismo, o en un documento anexo, no siendo necesario modificar los contratos para consignar por escrito en ellos, los aumentos derivados de reajustes de remuneraciones ya sean legales o establecidos en contratos o convenios colectivos de trabajo. Sin embargo, aun en este caso, la remuneración del trabajador deberá aparecer actualizada en los contratos por lo menos una vez al año, incluyendo los referidos reajustes.⁷

Por último, en el proceso de contratación, se acordará previamente las remuneraciones, beneficios, montos de los descuentos legales y previsionales y se exigirá también diversa documentación previa que acredite determinadas condiciones del candidato, así como tramites referidos a salud (Isapre o Fonasa) AFP y otro.

3.6 Inducción:

Este proceso se enmarca fundamentalmente como una actividad direccional de información cuya meta principal es contribuir a la adaptación del trabajo hacia su grupo (Pérez, 2008), transformándose en una acción orientada, que, respetando los valores de intereses del individuo, le entrega un sistema de información que le permita adaptarse mejor y más rápidamente a las normas y

⁷ Editorial jurídica de Chile, op. cit., p. 15

valores de la empresa, propiciando de esta forma el sentido de pertenencia y la aceleración del proceso de socialización laboral que incidirá positivamente en la gestión de la empresa.

La inducción pretende lograr como objetivos específicos el establecimiento de las relaciones que mantendrá el nuevo integrante con la organización, le mostrara valores, principios, filosofía y políticas de la empresa, lo vinculara con la comunidad laboral en la cual se ha insertado y entregara algunas normas específicas relacionadas con el régimen interno de la organización. De esta forma, incrementaría la integración grupal del nuevo integrante, mejora los procesos de comunicación, lo identifica con la visión, misión y objetivos de la empresa y aporta valor a la misma. (Pérez, 2008)

3.7 Mantención:

En este ciclo se incorporan aquellas actividades y tareas referidas a la administración, registros, aspectos tributarios y remuneraciones.

3.8 Administración:

La administración está referida a las funciones básicas que deben cumplirse dentro de la gestión de personas, tales como; Planificar, entendido como establecer metas y normas, elaborar reglas y procedimientos; determinar flujos de trabajos, planes y pronósticos y proyectos a una situación futura; Organizar, entendida como la asignación específica de las tareas de cada una d las personas del área, departamentalizar, delegar funciones, establecer responsabilidades y canales de autoridad y de comunicación y coordinar el trabajo de las personas de cargo; Dirigir; en el sentido de liderar para que todos cumplan sus funciones y roles, mantener el compromiso y la motivación; y Controlar, en cuanto a establecer estándares, metas, desarrollar acciones de control de gestión, verificar el comportamiento real y adoptar las medidas necesarias para lograr los objetivos.

Sin perjuicio de ello, este ciclo incorpora diversas tareas relacionadas con el registro de actividades, comportamiento, beneficios, horas extras, control horario, obligaciones legales, cumplimiento de reglamento de higiene y régimen interno, entre otras.

3.9 Remuneraciones:

Esta actividad se entiende en el ciclo de la gestión, como la actividad administrativa que se requiere para el registro, control y pago de las remuneraciones de las personas que se desempeñan en la organización.

Tradicionalmente se circunscribía a esta acción administrativa que hoy es auxiliada por diversos softwares para el registro, control y liquidación de salarios, beneficios, descuentos legales y tributarios.

Sin embargo, la tendencia actual es incluir este ciclo en un proceso mayor que es el de “Compensaciones”, (Dessler, 2001, Alles, 2006, 2007)

3.10 Compensaciones:

De acuerdo con Patten⁸, este ciclo incluye todos los procesos y tareas asociadas a los pagos o recompensas a los trabajadores que se derivan su empleo y que tendría dos componentes básicos. En primer término, aquellos pagos monetarios directos, que se presentan como sueldo, salarios, incentivos, bonos y comisiones, entre otros; y pagos indirectos, tales como beneficios, seguros, vacaciones pagadas, planes especiales de salud, etc.

En esta misma línea, plantea que la compensación en síntesis se ocupa de la retribución total, es decir todo lo que el colaborador obtiene como resultado de su trabajo con un empleador, ya sea de forma directa o indirecta, o visto de otra perspectiva aquella recompensa transaccionales y relacionales.

⁸ Patten, Thomas (1977). Pay: employee Compensation and Incentive Plans. 1ra. Edition, Free Press, Nueva York.

En este contexto, la competencia y la necesidad de ser más receptivo hacen que el compromiso del empleado sea de la máxima importancia, por tanto construir el compromiso de un empleado, es decir, hacer coincidir las metas del empleado y de su empleador, de modo que el primero realice su trabajo como si lo hiciera en su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple, en el que la función de recursos humanos juega un rol fundamental. (Ricardo A. Varela Juárez. 2013)

Debido a lo anterior, la relación entre el ciclo de compensaciones conjuntamente con la retención y gestión del talento están fuertemente asociadas.

Por último, debe indicarse que en este ciclo se requiere el desarrollo previo de determinados estudios, tales como el análisis y valorización del puesto, clasificación de puestos, contrastación con estructuras salariales de mercado y diseño de estructura salarial propia.

3.11 Relaciones Laborales:

Las relaciones laborales actualmente son entendidas como la relación que se da al interior de la empresa entre el nivel directo o gerencial y todos sus trabajadores, tanto aquellos sindicalizados como no sindicalizados, siendo su gestión y desarrollo característico de cada organización.

Por lo anterior, debe considerarse en este ciclo, la secuencia de actividades y tareas relacionadas con los sindicatos, negociación colectiva y otro tipo de relaciones con trabajadores u organismos relacionados con estos.

Esta perspectiva debe integrar también diversas variables externas actualmente tienen un gran impacto tanto en la gestión exitosa de la misma.

Este ciclo de vital importancia para el logro de los objetivos de la empresa y para mantener un ambiente de trabajo adecuado, constituye en la actualidad uno de los principales roles de la gestión de personas de la empresa.

Por tanto, no solo debe circunscribirse al cumplimiento de las leyes laborales, sino también incorporar las políticas y procedimientos internos de la organización, coordinar la relación con los sindicatos y procesos de negociación e implementar medidas en procesos de cambio significativos, tales como reestructuración, toma de control, fusiones, entre otras.

3.12 Capacitación:

La capacitación constituye un proceso educativo que es efectuado en forma regular, sistemática y organizada y que obedeciendo a propósitos particulares, permite que las personas aprendan conocimientos específicos, acerca del trabajo a desarrollar, como asimismo forma actitudes respecto a la organización y al ambiente generado y por último desarrollan todas aquellas habilidades necesarias para realizar en forma eficiente las diferentes tareas que están asociada a su cargo.

En un modelo de gestión de personas como el que guía esta tesis, la capacitación forma parte del proceso integral de desarrollo de las personas y se orienta al empleo de todo su potencial, con el fin de obtener un desempeño eficiente, en función de los objetivos de la empresa. (Pérez, 2008)

En este contexto, las acciones de capacitación deben responder a necesidades reales, orientadas al mejoramiento de la productividad y eficiencia organizacional, las cuales pueden tener relación con los cargos actuales o aquellos que las personas identificadas previamente, vayan a ocupar en un futuro próximo (Pérez, 2008).

Si bien la tendencia actual en capacitación y desarrollo de carrera indica que cada trabajador es responsable de su auto desarrollo, (pos títulos, diplomas, etc.) la empresa en las actividades de gestión, que busca optimizar sus procesos y funcionalidades, provee los medios a su alcance para que sus integrantes tengan mejores oportunidades de concretar tal desarrollo y lograr de esta forma que ello sea beneficioso para ambas partes, alineándose así con la visión, misión, objetivos y estrategia de la organización.

En un ámbito de beneficio mutuo, lógicamente la empresa también tiene interés en la capacitación y desarrollo de sus trabajadores mediante la identificación de potencialidades, conocimientos, y habilidades ofreciéndoles la posibilidad de hacer carrera laboral.

Dada esta condición, puede entenderse que los objetivos de la capacitación podrían ser analizados desde ambas perspectivas: En efecto, para la persona, la capacitación debería entregar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos; potenciar habilidades, conocimientos y experiencias; reducir los requerimientos de supervisión y en consecuencia, dar mayor autonomía en la toma de decisiones; y como resultado de este círculo virtuoso proporcionar motivación y mayor satisfacción en el trabajo.

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. (

3.13 Desarrollo Organizacional:

Este ciclo comprende aquellas capacidades de, desarrollo de carrera, acciones de desarrollo organizacional y de gestión /retención de talentos de la empresa.

Constituye todo lo interno por mejorar el desempeño presente o futuro de los trabajadores, a través de la enseñanza de conocimientos, cambios de actitudes o aumento de habilidades. Además, extensivamente se incluirá aquellas acciones, políticas y procedimientos específicos para mantener el recurso humano de excelencia dentro de la organización.

Directamente ligado a la capacitación, el Desarrollo hace foco en los “Aspectos del ser”, mientras la capacitación lo hace en el “Hacer actuar”. De esta forma la capacitación constituye un apoyo actual contingente cuyos beneficios son presentes, no obstante, puedan prolongarse en el futuro, en cambio el Desarrollo esencialmente entrega ayuda para un mejor desempeño futuro, que puede potenciarse con una capacitación persistente. En todo caso, ambas acciones agregan valor a la organización.

Sin perjuicio de ello, tal como señala Alles (2005, 2006), todos los procesos, roles y ciclos de la gestión de personas tiene una directa relación con el cuidado del capital humano e intelectual que la empresa. No obstante, Brooking (1997)⁹ explícitamente define entre sus cuatro categorías de activos

⁹ Brooking, Annie (1997). E. Capital Intelectual. Ediciones Granica. Buenos Aires. p.26

de capital intelectual los “activos centrados en el individuo”, como aquellos que se construyen de las cualificaciones de los colaboradores, entendidas según Alles (2006), “competencias”.

Desde la perspectiva de determinados autores como Lynda Gratton (2001)¹⁰, Dessler (2001) y Alles (2005), se enfatiza que las estrategias empresariales solo pueden lograrse mediante las personas, se incluye dentro de este enfoque procesos y acciones específicas de relaciones laborales, compensaciones y comunicaciones internas, el área específica de Desarrollo, suele dividirse en “Capacitación y Entrenamiento” y “Desarrollo de Personas” (Alles, 2006). En este esquema, el área de Desarrollo incluiría algunos tópicos específicos tales como verificar la vigencia de las descripciones de cargo; definición de los planes de carrera de la organización; contribuir en la elaboración de mapas de cargo; monitorear las encuestas de clima organizacional; y administrar los sistemas de sucesión entre otras, co-ayudando al incremento de las capacidades de los colaboradores para fomentar el crecimiento de su carrera; mejorarlas. Competencias y hacer foco en aspectos menos tangibles del rendimiento tales como las actitudes y los valores.

3.14 Retención:

Este concepto es conocido en forma técnica con el anglicismo “Retention Management”, una definición básica es la que da Subhash Puri (2001)¹¹, donde entiende Retention Management como “el arte de hallar y conservar personal calificado, brindándole satisfacción profesional, realización y equilibrio entre el trabajo y la vida personal y, a cambio, ganar su confianza, dedicación, lealtad y compromiso a largo plazo con la empresa”.

Este enfoque más extensivo, incluye la mirada de aspectos orientados a la empresa, a las personas y al trabajo, sin embargo hace especial énfasis en la motivación y compromiso de los colaboradores, e incluso propone alternativamente un modelo integral que significa un cambio de paradigma en la jerarquía de los objetivos a ser satisfechos por las personas y por ende, a constituirse en bienestar y motivación.

10 Gratton, Lynda (2001). Estrategias de Capital Humano. Prentice Hall, Pearson. Madrid, p. 14

11 Puri, Subhash (2001), Retention Management : el arte de preservar motivar y desafiar al personal. 1ra edición. Pearson educación Buenos Aires.

Así, la base de la retención está dada por el cumplimiento de los objetivos del trabajador, lo que genera felicidad, ocasionando motivación y a su vez compromiso, cerrando este círculo virtuoso con la retención con la retención.

Tal como los otros procesos de la gestión de personas, existe una relación profunda e interdependiente con los demás ciclos de recursos humanos, no obstante que la retención está asociada directamente a algunos indicadores de gestión, tales como “la rotación”, que será abordada en esta tesis por constituir una variable relevante dentro de los procesos de Desarrollo de la obra de la empresa.

3.15 Evaluación de Desempeño:

Dessler (2001)¹², define evaluación del desempeño como la “Calificación de un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño”. A priori, esta propuesta implica que este proceso requiere a lo menos la preexistencia de normas de trabajo y desempeño; la actividad de evaluación de la conducta observable del colaborador y su contrastación con tales normas; y un proceso de retroalimentación al evaluado para comprometer, motivar y propender a la mejora en aquellas áreas que estén deficitarias, con el propósito que tienda a estar sobre el promedio.

En todo caso está directamente asociado a aspectos de retención, compensaciones, equidad salarial, como también a descubrir personas claves para la organización; detectar brechas y necesidades de capacitación; identificar competencias y reasignar a colaboradores para lograr sinergia; encontrar personas para cubrir determinados cargos vía reclutamiento interno; motivar y comprometer a las personas al comunicarle un desempeño favorable e involucrarlo en los objetivos de la empresa (Pérez, 2008). Por ello, debe considerarse siempre asociada a aspectos de equidad, retroalimentación y mejora o agregar valor.

Si bien existe diversas metodologías para la evaluación del desempeño, es fundamental que produzcan como consecuencia un, mejoramiento de la gestión de personas y agreguen valor a la gestión de la organización.

¹² Dessler, G. 2001, Administración de Personal. 8va Edición. Buenos Aires, Pearson Prentice Hall. Pág. 321

3.16 Evaluación de Clima Organizacional:

La evaluación del clima organizacional corresponde a un proceso diagnóstico que incluye aquellos aspectos propios de la organización de manera multifuncional, y que va conformándose desde las características específicas de la organización, de esta forma, pone atención en aquellas variables internas de la organización, con el propósito de lograr comprender como estas afectan el comportamiento de las personas en la organización. Dentro de las variables consideradas por ellos más relevantes, se encuentran aquellas asociadas a ambiente físicos (ruido, calor, espacio, contaminación), estructurales (tamaño de la organización, estilo de gestión y liderazgo, estructura y roles); de ambiente social (comunicaciones, conflictos); personales (motivaciones, actitudes) y de comportamiento organizacional (asociadas a productividad, rotación, ausentismo, etc.,).

En consecuencia, sus características distintivas se refieren al ambiente laboral, las cuales tiene estabilidad y permanencia además de impactar significativamente los comportamientos de los colaboradores y por ende, afectan el grado de compromiso e identificación de ellos con la organización. Paralelamente, el clima organizacional es afectado también por comportamiento y actitudes de los propios miembros de la organización, y condiciona tales comportamientos y actitudes.

En cuanto a la forma de evaluar el clima organizacional, esta puede tener distintas aproximaciones. Una mirada genérica sobre ciertos indicadores tales como las tasas de rotación y ausentismo puede dar una mirada preliminar, o la existencia de conflictos evidentes en las relaciones de los miembros de la organización. En todo caso, una medición sistemática y controlada implica el desarrollo, aplicación y análisis de instrumentos de diagnóstico organizacional, tales como cuestionarios,

encuestas, focus, entre otros, donde se puedan identificar en forma más rigurosa, las variables, dimensiones, e intensidad de las mismas. Una buena síntesis de técnicas para el diagnóstico del clima organizacional puede hallarse en “diagnostico organizacional”, de Darío Rodríguez¹³

Por último, dado que el diagnostico de clima organizacional constituye *per se* una intervención, debe estar necesariamente asociado a cambios y mejoras respecto de las dimensiones y variables medidas.

3.17 Egreso:

En este ciclo se consideran todos los procesos, funciones y tareas relacionadas con el término de la relación contractual del colaborador con la empresa y las acciones asociadas de gestión de personas para ello tenga el menor impacto posible en la organización y en cada individuo, así como en determinados casos, desarrollar determinadas asociaciones y soporte en beneficio de su reinserción laboral.

3.18 Desvinculación:

Considerada como el término de la relación laboral, ya sea por la renuncia voluntaria, por decisión de su empleador, por término de proyecto, obra o faena o por jubilación o retiro. Si bien existen claras diferencia entre estos cuatro casos, todos ellos requieren la participación y acciones específicas de la unidad de gestión de personas.

Desde esta perspectiva, incluso la generación de políticas de RRHH debe incluir su orientación tanto hacia el colaborador desvinculado como hacia los demás integrantes de la empresa, dado que requerirá acciones de contención y soporte para el uno y la generación de acciones de comunicación que enfatizan en la importancia dada a las personas en la organización, (Alles, 2005).

En cuanto a las renuncias, existe una buena práctica de considerar esta acción como una instancia de retroalimentación y valiosa instancia para recabar información y constatar determinadas variables organizacionales o externas que podrían haber incidido en tal determinación.

¹³ Rodríguez Mansilla, Darío 2002. Diagnostico organizacional. Ediciones UC, 5ta edición, Santiago. Cap. 9

En el caso de desvinculación por parte del empleador, usualmente está condicionada por las garantías legales que ofrece el código del trabajo y necesariamente la causal invocada debe estar explícitamente contemplada en el título V de dicho cuerpo legal¹⁴.

Sin embargo, el uso generalizado del artículo 161 de dicho código, referido a la invocación de causal ‘necesidades de la empresa, establecimiento o servicio’, que se refiere a efectos de racionalizaciones, modernización, baja en la productividad y cambios en las condiciones de mercado o de la economía, muchas veces requiere un esfuerzo de claridad en cuanto a las políticas de desvinculación de las empresas, para no incurrir en hechos que puedan ser perjudiciales de los derechos de los trabajadores.

La desvinculación por ‘el vencimiento del plazo convenido en el contrato’ (art. 159, n°4) en el caso de contrato a plazo fijo. O ‘conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato (art.159, n°5), cuando se trata de contrato por obra, constituyen una condición de alta frecuencia en la empresa donde se efectúa esta tesis, por lo que será un aspecto a considerar en forma específica dentro de la propuesta de implementación que se desarrolla.

Tal como en el caso anterior, otras causales de contrato, tales como aquellas consideradas en el artículo 160 (que no dan derecho a indemnización), también serán abordadas dentro de la política de gestión de personas.

Por último, esta fase de la gestión de recursos humanos involucra un trabajo mancomunado con aquellas tareas y actividades de la función administrativa y de mantención, ya que el cálculo tramitación de finiquitos requiere la utilización de registros legales, tributarios, de beneficios, seguro de desempleo y otros que son de relevancia y pueden constituirse en fuentes de riesgo para la empresa.

3.19 Outplacement:

Si bien el Outplacement mayoritariamente se utiliza en cargos medios o superiores, en determinadas industrias y rubros su uso suele ser generalizado, especialmente cuando se producen desvinculaciones masivas con alto impacto que se concentra en sectores geográficos y demográficos específicos.

¹⁴ Código del trabajo. Edición especial para estudiantes. Título V. De la terminación de contrato de trabajo. Art. 159 y siguientes. Editorial jurídica, Santiago.

Dada la especial naturaleza temporal que caracteriza a las obras, con utilización de mano de obra masiva y requerimientos de ciertos cargos con mucha expertise y competencias técnicas, la inclusión de este proceso también se considera relacionado con la tesis.

El Outplacement puede entenderse como una desvinculación programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o que es transferida, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

El énfasis actual es menos restrictivo que en otros tiempos, en efecto, ahora más que empleo, cargo y un conjunto específico de funciones, se pretende desarrollar competencias para lograr mayor empleabilidad, dentro de un espacio organizacional más general y con una orientación más hacia procesos y resultados.

Los beneficios para la empresa son evidentes, ya que muestra coherencia con sus valores y su imagen corporativa, disminuye los efectos e impactos indeseados en los despidos del personal que se mantendrá en la empresa, elimina riesgos laborales y favorece la retención, en paralelo, para los empleados aporta beneficios tangibles, tales como el logro de una visión, estrategia y marketing de su carrera; incrementa o consolida una red de contactos y oportunidades laborales, disminuye los errores y muta los complejos de dicha dificultad en una oportunidad real.

4.- Metodología:

4.1 Propuesta General:

Tal como se indicó anteriormente, (Problema y Objetivos). Se ha desarrollado un proceso de diagnóstico que permite identificar el estado actual de los roles, ciclos, procesos y estructuras de RRHH de la “Obra Andina”, mediante técnicas cualitativas, tales como entrevistas, observación directa, observación de participantes y análisis documental. (Ver tablas 1, 2 y anexo de “Pauta de entrevista Gerente / Jefaturas y RRHH”)

Tabla N° 1 de Entrevistados:

Área	Cargo	N° Entrevistados
Operaciones	Gerente	1
Administración & Finanzas	Gerente	1
Recursos Humanos	Gerente	1
Minera	Administrador de Contrato	1
	Jefe de Operaciones	1
	Jefe de Terreno	1
	Jefe de Turno	2
	Jefe de Nivel	2
Obras Civiles	Jefe de Terreno	1
	Jefe de Turno	2
RRHH	Jefe de Remuneraciones	1
	Jefe de RRHH Obra	1
	Encargado de RRHH	2
	Asistente de RRHH	2
	Pasatiempo	1

Total	20
--------------	-----------

Tabla N° 2 de Documentos Analizados:

Documentos Analizados	
Política de Reclutamiento y Selección	Proceso de Entrega de cargo
Procesos de Contratación	Proceso de Pago
Procesos de Desvinculación	Perfiles de Cargo
Proceso de Selección	Organigrama RRHH Obra
Proceso de Desarrollo Organizacional	Organigrama de Adm & Fin
Proceso de Capacitación	Proceso de Inducción

Estas tareas y actividades se efectuaron del contrato (158) de interior mina en CODELCO Andina el proceso se detallará más adelante, por tanto en forma complementaria el diagnóstico inicial, se ha elaborado una estrategia de gestión de personas que se alinee con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa e incluya aspectos tales como: realidades internas y externas de la industria; funcionalidad de los colaboradores; consideración de los stakeholders internos, externos y definición de buenas prácticas lo que se desarrollará más adelante.

Por último, tomando en consideración tanto el diagnóstico como la estrategia de gestión de personas, se ha desarrollado una propuesta de modelo que considere tanto la estructura, los procesos y las funciones requeridas para lograr un área de gestión de personas que aporte valor a la gestión general de negocios, lo que puede examinarse en la propuesta del modelo estructural y funcional de la unidad de personas.

4.2 Muestra y Población:

La muestra utilizada para la presente tesis corresponde a la oficina de administración de personal “Obra Andina” (ubicada en el centro de los Andes) y la oficina de administración de personal interior mina del contrato 158. Considerando a la totalidad de las personas que cumplen todos los roles de RRHH en dicha obra y se agregó, con fines analíticos la estructura de RRHH corporativo de Constructora Gardilic Ltda.

La población correspondió a la totalidad en promedio de los colaboradores que desarrollaron actividades en las oficinas ya señaladas, lo que se detalla en el siguiente cuadro de dotación.

(Cuadro de dotación).

La totalidad de los cargos considerados, pueden ser segmentados de diversas formas, pero usualmente se identifican a: profesionales de staff de constructora Gardileic LTDA. (contratados indefinidamente y de manera corporativa, por lo que continúan vinculados a la empresa al término de cada obra y son usualmente redestinados a obras nuevas); profesionales contratados por obra; mano de obra indirecta y mano de obra directa (estos últimos, inician y terminan su vinculación contractual durante el desarrollo de alguna obra específica y ocasionalmente son recontratados para otra obra emergente, sin pertenecer al staff de la empresa).

4.3 Procedimiento Muestral:

Fue intencional no probabilístico. Consideró todas las funciones de RRHH de la ‘‘Obra Andina’’.

4.4 Tipo de Investigación:

Las investigaciones de tipo exploratorio dado que los ciclos, procesos y gestión de personas, no han sido anteriormente estudiadas en la población específica y en similares, tales como obras de la constructora u otras obras que tengan estructuras y funcionalidades de RRHH similares. Por tanto, el diagnóstico inicial y la propuesta de gestión, posibilita familiarizarse mejor con la situación descrita.

Además, la tesis es de tipo descriptiva, respecto de especificar las propiedades importantes de las personas, estructuras y procesos de área de RRHH de la indicada obra, también respecto del diagnóstico efectuado, lo que posibilitó desarrollar una propuesta de modelo integral de gestión de personas y que aporta a la comprensión del fenómeno (Hernández, Fernández, Baptista, 1971).

4.5 Modelo de Diseño:

El diseño de la presente tesis ha sido de tipo no experimental, puesto que en su realización no se manipularon deliberadamente variables ni se asignaron aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones, sino que se observó el fenómeno junto tal como se observaba en su contexto, desarrollándose un diagnóstico sobre la base de análisis documental, observación directa y

entrevistas para después analizar sus resultados y proponer un modelo integral de gestión de personas.

Se caracterizó por el uso de metodologías cualitativas en lo referido al proceso de diagnóstico desarrollado.

Respecto a las variables en estudio, corresponden a los ciclos de ingreso, mantención, administración, desarrollo y desvinculación.

Por último, respecto a la hipótesis y por la naturaleza exploratoria y descriptiva de esta tesis, no se plantea una hipótesis, sino que se desarrolló la propuesta de un modelo integral de gestión de personas.

5.- Diagnóstico de Ciclos, Procesos y Estructuras de Recursos Humanos:

Sobre la base del marco teórico se planteará a continuación el estado actual de los ciclos, procesos y estructuras de recursos humanos de constructora Gardilcic con enfoque en obra, sin perjuicio de realizarlo a nivel corporativo, cuando se considera que aportan al desarrollo del modelo de gestión integral de personas.

5.1 ingreso:

En términos generales Constructora Gardilcic Ltda. Cuenta con una política de reclutamiento, selección e inducción para trabajadores, además de procesos de reclutamiento, selección y contratación para empleados cuyo alcance, que incluso tienen normado un procedimiento de selección e inducción de empleados solo abarca a aquellos colaboradores que tienen el status de “trabajadores” (staff), Aun así, esta política no considera para ellos, todos los aspectos del ciclo de ingreso. Asimismo, si bien su aplicación se hace informalmente extensiva a Obras, frecuentemente deja de lado en las funciones de reclutamiento, selección y contratación, a los estamentos de profesionales contratados por obra, y al segmento clasificado como mano de obra directa e indirecta que construyen la dotación gruesa de las distintas faenas.

Sin embargo, existe un proceso de reclutamiento, selección y contratación de mano de obra, que no cuenta con políticas ni procedimientos asociados.

5.2 Reclutamiento:

En cuanto a Reclutamiento, la Política de la Constructora Gardilcic Ltda. Indica textualmente: *“...Para Constructora Gardilcic Ltda. Es importante contar con personas con habilidades y competencias que permitan abordar los desafíos del futuro y a la vez utilizar conocimientos técnicos que permitan entregar metodología, racionalidad e innovación en su quehacer. Es por esto que nuestra política se basa en seleccionar a las personas mejor calificadas en el desarrollo de sus funciones, con capacidad de liderazgo, disposición para trabajar en equipo, disciplina y cumplir con los compromisos tomados”*.¹⁵

Sin perjuicio de lo anterior, las descripciones de cargos consideran la mayoría de los puestos de Staff, pero nuevamente se observa que no existen descripciones para aquellos cargos de mano de obra directa e indirecta (maestros, ayudantes, jornales y administrativos de obras), que construyen aproximadamente el 90% de la dotación total de cada faena.

En cuanto a las fuentes de captación de personas, los sistemas de reclutamiento corporativo y parciales de obra son mixtos (interno/externo) y funcionan dependiendo de perfil y categoría del personal buscado, es decir, si se trata de reclutamiento de profesionales, la búsqueda será más bien externa, sin dejar de considerar a los candidatos internos (que usualmente están ocupados en otra faena, y no siempre hay coincidencia con los tiempos de término/ inicio de proyecto). En cuanto a la mano de obra directa e indirecta, la búsqueda se desarrolla en forma consuetudinaria, en bases de datos internas o referidas del personal de la faena.

En este ámbito, cabe destacar que Constructora Gardilcic Ltda. Cuenta con determinadas matrices y formularios para requerir y priorizar la búsqueda de candidatos en los procesos de reclutamiento (por ejemplo, la ‘solicitud de personal’ detalla entre otros tópicos, el cargo a cubrir, plazos del contrato, sueldo líquido, etc.). Así, el *encargado de personal de obra* iniciará el reclutamiento definiendo qué fuentes utilizará para ello, contando entre otras de: Base de datos de exempleados; Base de postulantes de Constructora Gardilcic Ltda.; Universidades; Colegios profesionales; Consultoras o, gestionando la búsqueda directamente, mediante la publicación de avisos a la prensa o en bolsas de trabajo electrónica.

En cuanto a la estructura que da soporte al proceso de reclutamiento, existen dos tipos de instancias diferenciadas- A nivel de oficina central, se ejecuta por la Encargada de Reclutamiento y Selección,

¹⁵ Política de Reclutamiento de Constructora Gardilcic Ltda.

dependiente del jefe de DO. A nivel de obras, este rol se suma a las múltiples tareas del Jefe de Administración, dependiendo del Administrador de Contrato.

5.3 Selección:

En la actualidad existen dos procedimientos reglados que establecen cómo se efectúa la Selección y Contratación para los empleados, pero que no necesariamente se cumple para el personal profesional y mano de obra indirecta de las faenas. Estos últimos, usualmente no son evaluados para asegurar la coherencia cargo/perfil/valores.

Por otra parte, existen nomas y flujogramas para la selección de mano de obra directa, el que sin embargo, no asegura que las competencias de los cargos de las distintas especialidades seleccionadas se perfilen como las más adecuadas para desarrollarse en sus puestos de trabajo, sino solo indican los pasos a seguir para proceder con la contratación y escrituración de los contratos de trabajo.

Cabe señalar que los perfiles y descriptores no se encuentran ajustados a la mano de obra, por tanto las jefaturas ingresan solo personal referido haciendo que la injerencia de RRHH sea estéril, lo que conlleva a vicios administrativos, selección de personal que necesariamente no se ajusta a cargo/perfil/valores.

Por otro lado, al no estar estandarizado este ítem el área de operaciones pasa a obtener mayor protagonismo y RRHH potencia su lado administrativo sin tener opción a realizar gestión al respecto.

En el proceso de selección corporativo existe una instancia de aplicación de pruebas técnicas y psicométricas, cuyas baterías no están normadas, sin embargo, se aplican sobre la base del criterio profesional del psicólogo a cargo de dicha tarea. En el proceso de selección para cada faena, este sistema se utiliza excepcionalmente.

5.4 Contratación:

En términos generales, hay un proceso definido asociado a la contratación, tanto para el personal directo como el indirecto. Considera además el flujo de aprobación y autorización de los contratos que se complementa con matrices y formatos, que incluyen también las cláusulas de

plazos y especiales de los contratos y estructura de remuneraciones. Cabe destacar en usualmente para cada faena, los contratos utilizan la modalidad ‘por obra o faena’.

Por último, a los postulantes seleccionados, se les apoya mediante la entrega de un formulario para que adjunten la documentación necesaria en la escrituración del contrato, tales como certificados de AFP, Certificados de Salud, etc.

5.5 Inducción:

Constructora Gardilic Ltda. Cuenta con una política de Inducción, donde enfatiza que tiene por objetivo *“Dar las directrices para las acciones tendientes a orientar a los nuevos trabajadores para facilitar su proceso de socialización, incorporación, adaptación e integración a la organización y a su puesto de trabajo, mediante la entrega de información relacionada con las características y dimensiones de la misma”*.¹⁶

Si bien, teóricamente la política indica que todo empleado nuevo recibirá una charla de inducción, ello no siempre ocurre. Cuando se efectúa, la coordina el Encargado de personal de obra, quien auxiliado de una matriz, indica los temas en los cuáles se deberá hacer la inducción, discriminando según el cargo a ocupar por el empleado e identificando quién impartirá la charla. Sin embargo, los alcances de esta inducción se circunscriben a los empleados de contrato indefinido (staff), pese a lo cual se aplica parcialmente. (Además se aprovecha esta instancia para entregar el equipo de seguridad)

En esta actividad, crucial, se exceptúa a los profesionales y empleados contratados por obra, a quienes no se les entrega información oportuna que les permitirá adaptarse mejor y más rápidamente a las normas y valores de la empresa, Asimismo, en general existe desconocimiento

¹⁶ Política de inducción, Constructora Gardilic Ltda.

por parte del personas inicialmente contratado por obra respecto a la misión, objetivos, valores e identidad de la empresa, beneficios a percibir, funciones a desarrollar, etc. Y tampoco existe un programa o procedimiento que oriente al empleado.

5.6 Mantención:

La participación del personal administrativo en la gestión y mantención de los procesos y documentación asociada de lo laboral-contractual es clave, ya que sin ellos sería imposible procesar la información necesaria para generar determinados productos u output, tales como liquidaciones de sueldo, finiquitos, licencias, etc. El Departamento de Personal en las obras, está en función de los empleados y obreros como clientes internos.

Asimismo tiene como clientes externos a la Inspección del Trabajo, SEREMI de la salud, entre otros, como los organismos más importantes que mensualmente solicitan información para emitir el certificado de cumplimiento laboral.

La mantención no está normada ni tiene asociado procesos y/o procedimientos y responde básicamente a la ejecución sobre la base del conocimiento de la legislación laboral, por tanto, es necesario que quienes estén ejecutando esta labor posean las competencias necesarias.

5.7 Administración:

Constructora Gardilcic Ltda. Señala textualmente en su política “Eficiencia en la administración de Recursos Humanos” que la organización debe asegurarse de contar con “... *estructuras y procesos organizacionales que permitan que cada actor del Sistema de Administración de Recursos Humanos pueda cumplir efectivamente con su rol. En ese sentido debemos promover una función de Recursos Humanos que – sobre la base de una gestión técnica y profesional- pueda asesorar eficientemente y oportunamente a los distintos estamentos de la empresa*”.¹⁷

La planeación dentro de los procesos de RRHH está apoyada por los diferentes instructivos, procedimientos y formularios existentes a manera de guiar y pautar los flujos de trabajo, sin embargo, por la estructura y dinámica del rubro de la construcción, también debería existir un

17 Política de Eficiencia en la Administración de Recursos Humanos. Constructora Gardilcic Ltda.

Programa de Contratación, denominado también “curva de contratación”, que no existe en la práctica, cuya aplicación es imprescindible para una administración proactiva y eficiente de personas.

La Administración de Registros, desde un punto de vista operativo, se ejecuta en obra por los Departamentos de Personal, que para este cometido requieren de una gran cantidad de documentos legales que deben ser archivados, tales como contratos de trabajo, anexos, respaldos, autorizaciones de cargas familiares, finiquitos, licencias médicas, liquidaciones de sueldo, etc. Estos documentos son archivados en obra y posteriormente, una vez concluida la faena, aquellos vinculados a aspectos tributarios y remuneraciones son derivados a custodia de *Store Box*.

En la obra, cada trabajador cuenta con una carpeta o ficha de antecedentes personales en la cual se mantiene toda su información contractual y datos asociados, ordenados por número de ficha y registro respectivo, de manera de acceder fácilmente cada vez que requieran antecedentes de un empleado en particular.

Los Registros de Asistencia, que se llevan en forma diaria y mensual en la mayoría de las obras y dada la gran cantidad de obreros, se utilizan tarjetas de asistencia timbradas por reloj control. El encargado de traspasar o llevar el conteo de las horas normales y horas extra trabajadas es el personal administrativo de la obra, determinado “Pasatiempo”, quien también es responsable de custodiar y registrar la asistencia diaria.

Cabe destacar que gracias al *software* Payroll utilizado por Constructora Gardilcic Ltda. Mucha información está disponible *on line*, pues existe un módulo de auto-consulta para los empleados del staff de la empresa. Por ello, al requerirse un certificado de impuestos, liquidaciones de sueldo, comprobantes de feriado, etc., se puede acceder e imprimir directamente desde la dicha aplicación.

5.8 Remuneraciones:

Como se indicó Constructora Gardilcic Ltda., genera y gestiona las remuneraciones usando el *software* Payroll. Para gestionar las remuneraciones existe un procedimiento general y otros específicos dados el programa, que considera fase, tareas y autorizaciones que deben existir para generar el proceso en sí.

Dado que existen distintas categorías de contratos, también se generan diferentes procedimientos asociados, Así, al personal Staff se le liquida sus remuneraciones en Oficina Central.

Otra característica distintiva para esta categoría es una normativa que no permite el anticipo de sueldo, y solo se realiza como anticipo los pagos de viatico para el personal que se encuentra trabajando en Obra.

En este ámbito, también están regulados los incrementos de sueldo (para lo cual existe una matriz de autorización), el pago de asignación de zona, etc.

Si bien es cierto, la organización no tiene un sindicato para el personal staff o de oficina central, sin embargo, existe un contrato de negociación colectiva que fija los incrementos salariales, bonificaciones, y otros beneficios acordados.

Por otra parte, los sueldos de los obreros y trabajadores que constituyen la mano de obra directa e indirecta de las faenas están sometidas a procesos distintos, La empresa acuerda con el sindicato para cada obra específica, un Convenio Colectivo que enmarca los sueldos, anticipos, beneficios económicos y permisos que regirán para cada obra, dependiendo de varios factores, siendo el principal de ellos la ubicación geográfica en la cual se emplaza la obra.

Las remuneraciones son fijadas bajo los acuerdos contraídos con los representantes de los trabajadores y del empleador, sin embargo, los sueldos necesariamente dependen de la evaluación mensual que hacen sus jefes directos. También existen un procedimiento para los pagos y solicitudes de horas extraordinarias, entre otros.

Finalmente, está regulado que desde obras se soliciten los fondos para el pago de remuneraciones, lo que se concreta mediante abonos a las cuentas respectivas, así como los finiquitos pagados mediante vales vistas. Por seguridad, bajo ninguna circunstancia se pagan sueldos en efectivo en obra, disposición que colateralmente reduce también la probabilidad de actos impropios en el manejo de dinero o valores por parte de personal que administra las remuneraciones de cada faena.

5.9 Compensaciones:

La empresa se encuentra adscrita a la Caja de Compensación Los Andes, siendo estas corporaciones de derecho privado, con patrimonio propio y sin fines de lucro, cuyo origen es la necesidad de administrar las prestaciones de seguridad social que las entidades públicas y privadas tienen el deber de proporcionar a sus trabajadores, con el propósito de ofrecer beneficios destinados al desarrollo, bienestar y mejoramiento de vida de los afiliados y sus familias.

En cuanto a las prestaciones generales, éstas actúan sobre la base del principio de subsidiaridad de los regímenes previsionales, ya que el Estado delega la administración de una parte de los fondos de seguridad social en las CCAF, quedando estas a cargo del pago de asignación familiar, subsidio por incapacidad laboral y maternal (Licencias Médicas) y subsidio de cesantía.

En el caso específico de los trabajadores, tanto profesionales como empleados y obreros de la empresa, al pertenecer a esta Caja de Compensación, se les beneficia directamente en asignaciones: familiares, por natalidad, nupcias, matrícula universitaria e institutos, fallecimientos de carga familiar y créditos sociales.

Por otra parte, el hecho de estar adscritos a dicha Caja les permite acceder a convenios con centros dentales y médicos, acceder a centros recreacionales, cursos de capacitación para los trabajadores y sus familiares y finalmente, contar con el apoyo y orientación en los múltiples problemas sociales, educación y vivienda que requieran los trabajadores.

Además de dichos beneficios, cuando se firman los convenios colectivos con el sindicato general en cada obra, se producen otros similares, que adicionalmente cada trabajador recibe al producirse el evento, tales como bono por matrimonio, bono por fallecimiento de un familia directo, aguinaldo de fiestas patrias y navidad y el más importante, un bono acordado por escolaridad para hijo- carga del obrero, pagadero entre los meses de marzo y abril de cada año. También en estos convenios se acuerdan los permisos por nacimiento, matrimonio, fallecimiento y los reajustes, en cuanto periodo y montos.

Finalmente, para el caso de los trabajadores de obras se genera un beneficio o compensación específica, ya que se les permite acceder a compras de materiales sobrantes de la faena, a precios muy menores que los precios de mercado. Con ello se brinda a trabajadores y núcleo familiar, la oportunidad de mejora de sus viviendas.

Respecto los trabajadores staff, ellos tienen compensaciones mayores, comenzando por contar con un sueldo adicional (sueldo 13) y dependiendo de las calificaciones anuales y utilidades de la empresa del año anterior, se favorece a colaboradores con bono ponderados de sus respectivas calificaciones (ejemplo; 0.8 renta bruta), también cuentan con beneficios económicos por nacimientos, vacaciones, etc.

Otros beneficios materiales a los cuales tiene acceso algunos trabajadores con cargos de jefaturas de la empresa, es contar con teléfonos celulares y notebook.

De manera complementaria, un importante beneficio para los empleados de staff es un seguro médico y dental muy conveniente, pagado en parte entre la empresa y el trabajador; renta segura, para aquellos que sobrepasan las 60 UF para cotizaciones; seguro de vida; otros convenios con

centros médicos, gimnasios y descuentos en seguro para vehículos y acceso a préstamos de emergencia.

La organización también premia a los trabajadores destacados en desempeño con vacaciones pagadas en centros recreacionales para el funcionario y grupo familiar. Así mismo en las obras se premian a los trabajadores destacados en prevención.

Por último cabe destacar que la organización *no cuenta con una política de compensación explícita* y diversos beneficios o compensaciones entregadas son consuetudinarios, además de desconocidos para los nuevos integrantes de la empresa. Por ello pierden los beneficios, por desconocimientos ya que no existe un instrumento de comunicación interna adecuada para la difusión de compensaciones que a su vez incidiría positivamente en el clima organizacional y en las motivaciones laborales de los colaboradores.

5.10 Relaciones Laborales:

La organización anuncia en su política, "...que la empresa reconoce como base esencial de una Política de Recursos Humanos, la existencia de relaciones laborales sustentadas en el respeto mutuo, el entendimiento, transparencia, dialogo y la cooperación; como asimismo respeta el quehacer de las organizaciones Sindicales."

En este contexto, cabe destacar que las relaciones laborales dentro de la organización han sido marcadas por una baja difusión de los beneficios, negociaciones y cambios en curso. Asimismo, difícilmente los objetivos de la empresa son comunicados hacia los niveles inferiores, lo que en algunas oportunidades generan ambientes tensionados de trabajo, ya que se desconocen diversas gestiones tanto a nivel corporativo como de obra, que muchas veces son favorables a los trabajadores.

Las relaciones laborales en el rubro de construcción – minería, deben jugar un rol importante, especialmente en el ámbito de las obras, puesto que es estratégicamente adecuado informar y sensibilizar a las dotaciones respecto de los objetivos esperado, propósitos, plazos contratados, etc., que faciliten el desempeño armónico de la organización.

A nivel corporativo, los trabajadores sindicalizados son representados por sus dirigentes pero en las obras, generalmente los trabajadores no se sienten representados, escuchados y validados por éstos, puesto que no son elegidos en el interior de la faena sino nivel de empresa (Sindicato de empresas 1

y 2). Sus delegados provienen de otras obras y ejercen las labores de representación y entes negociadores de los trabajadores en general.

Por otra parte, tratándose de dotaciones que sobrepasan los 25 trabajadores la ley 16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, obliga a construir omities Paritarios de Higiene y Seguridad.

En cumplimiento a esta normativa existe una relación laboral estrecha y participativa en pro de reducir los accidentes laborales y realizar acciones de mejoras en lo que concierne a aseo, higiene y medio ambiente además de ejecutar las funciones principales del comité, ya que el rol de este es importante dentro de las relaciones laborales del rubro, pues en Chile cerca del 50% de las muertes por accidentes son en el rubro de la construcción.¹⁸

5.11 Capacitación:

Cuenta con un proceso de formación de gestión de la formación, teniendo por objetivo el planificar y vigilar la eficacia de las acciones de formación y desarrollo de las competencias del personal de la organización.

Este procedimiento tiene como propósito la determinación de requerimientos de capacitación, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización y lo emanado de obra.

Por lo anterior, a nivel corporativo se diseña un programa de capacitación de acuerdo a los perfiles de competencias, sin embargo, cabe destacar que no existen perfiles de obreros o mano de obra directa, ni desarrollo adecuado a cada tipo de faena.

Los perfiles corporativos son manejados directamente por las jefaturas correspondientes.

Por otra parte, existe un apoyo de estudios que se cimienta en un programa de Becas para financiar estudios (Becas que da Codelco y la misma Empresa), en esta línea los becados tienen como finalidad completar su enseñanza media y/o continuidad de estudios Técnicos - Universitarios superiores. En este contexto la empresa señala que la formación del personal es una actividad clave de apoyo a la estrategia del negocio y como tal, estará orientada a contribuir al desarrollo de las competencias laborales de nuestros colaboradores, permitiendo mejorar su desempeño, productividad y motivación individual.

¹⁸ Informe Técnico de la Cámara Chilena de la Construcción, 2008

La organización también cuenta la posibilidad de atender a trabajadores destacados que quieran continuar con estudios de Sernageomin (Este se analiza directamente en gerencia por su alto costo). En suma a lo anterior, diversos programas desarrollados en conjunto a universidades para obtener un diplomado en especialidad minera, el cual está dirigido a jefes (staff) de obras y con ello poder nivelar competencias necesarias para desarrollar los cargos con profesionalismo. Sin embargo, para el personal profesional, trabajadores y obreros contratados por obra no tiene cobertura.

5.12 Desarrollo Organizacional:

Dentro de la política de Recursos Humanos se manifiesta explícitamente que: *“consideran que los recursos humanos constituyen un importante activo y como tal, cumplen un valioso rol en los resultados de la empresa y en su supervivencia como organización. Por esta razón, promueven la existencia de un estilo de Administración de RRHH, basada en principios”*.

Sobre la base de lo anterior, se describen los siguientes procesos asociados al desarrollo dentro de la organización.

Como postulan algunos autores, el área específica de Desarrollo suele dividirse en; Capacitación y Entrenamiento y Desarrollo de Personas. Constructora Gardilic Ltda. carece de una política, programa o procedimiento de Desarrollo de Talento o de Carrera, sin embargo, pese a la inexistencia de la normativa interna, usualmente se trabaja en potenciar el talento brindando oportunidades a trabajadores desde los niveles base.

Lo anterior es visible cuando a través de las capacitaciones a ayudantes, maestros (Minería, Obras Civiles, Montajes) que son promovidos a cargos de capataces, sin embargo, como se mencionaba no existe un programa dirigido, planificado y estratégicamente alineado para capacitar, especializar y certificar las distintas especialidades que existen en el rubro y sólo el cambio de contrato y posterior finiquito avala la especialidad y sus competencias asociadas.

Por otra parte la empresa cuenta con un instructivo de práctica de profesionales, para regular aquella que se realicen en la organización. Así, cuando un alumno haya mostrado un buen desempeño y potencial para un posible desarrollo al interior de la organización, se constituye en una fuente de reclutamiento adicional para las contrataciones de profesionales.

Otra visualización de esta costumbre se concreta a nivel corporativo cuando determinados alumnos que realizan prácticas profesionales asociadas al rubro son contratados como ingeniero trainee, para posteriormente ser contratados como profesionales de contrato indefinido. Sin perjuicio de lo

anterior, esta costumbre no está dirigida ni normada por procedimiento y política de desarrollo de carrera y/o gestión de talento.

5.13 Retención:

La empresa manifiesta que: *“Es importante ser una empresa atractiva y ofrecer a sus trabajadores condiciones de mercado, en cuanto a posibilidades de formación y desarrollo, compensaciones, beneficios y un buen ambiente de trabajo. Lo anterior permitirá cumplir los desafíos y objetivos planteado, reteniendo al personal valioso para nuestra compañía e incorporando nuevos trabajadores que se sientan atraídos por las condiciones ofrecidas”*.

Posteriormente y en determinados casos y previo análisis de causa, pueden establecerse planes para “revertir aquellas motivaciones que estén representando una amenaza, para transformarlas en una oportunidad de mejora a la hora de retener a nuestros colaboradores.”

Lo trabajadores que tienen la condición de staff son tratados bajo estas condiciones, sin embargo, no existe un modelo de retención específico para el resto de los trabajadores.

Hipotéticamente podría decirse que, según las condiciones contractuales los colaboradores de obra registran un mayor nivel de rotación, menor compromiso y baja motivación.

A medida que un proyecto o faena se aproxima a su término. Por ello, es razonable pensar que cualquier colaborador que está en conocimiento de su trabajo concluirá en un par de meses, necesariamente comienza a intranquilizarse y a buscar nuevas ofertas, generando así una problemática que afecta tanto a los colaboradores como la organización.

Por otra parte, los niveles de rotación de los obreros (cargos base) son excesivos, lo que ha quedado de manifiesto en reportes de finiquitos. El análisis fue del primer año de la obra para una dotación total de muestra de 757 colaboradores finiquitados, en promedio 50% de ellos permaneció en la obra sólo 30 días el 25% en promedio 67 días, con el consiguiente deterioro que evidencia la falta de una política de retención. En dicho análisis se detectó también un alto número de renunciaciones voluntarias sin justificación contundente y clara. (48% del total de la muestra)

En consecuencia lo que se ilustra permitió derribar el mito referido a que la mano de obra no especializada y sin competencias requeridas es despedida en un breve plazo, lo que se demostró falaz ya que un número menor de personal finiquitado se relacionaba con esta causal.

Además, se pudo concluir que en un año de ejercicio de la obra, a raíz de estos números de rotación hubo que reclutar, seleccionar y contratar gran cantidad de mano de obra nueva generando arduo trabajo administrativo y aumento considerable de gastos, debido a la provisión de implantación necesaria y obligatoria para equipar a cada trabajador con sus respectivos elementos de protección personal, sumado a horas/hombres perdidas por charlas de inducción y trámites administrativos.

5.14 Evaluación de Desempeño Clima Laboral:

La empresa manifiesta que evaluar los factores de desempeño que inciden en el ejercicio del cargo de los colaboradores de obra, con el fin de verificar la continuidad laboral en la empresa y detectar necesidades de capacitación.

Sobre o anterior se desmenuza el ciclo de evaluación de desempeño.

La gestión de Evaluación de Desempeño comprende desde la medición de los principales trabajadores de obra, cuyo cargo afectan directamente la calidad del producto, hasta el análisis de los resultados de la evaluación. Asimismo, existen cargos críticos que son evaluados y dependiendo de sus resultados, se decide su continuidad o recontractación.

El personal staff es evaluado anualmente y al igual que los trabajadores contratados por obra, esta evaluación define su continuidad en la empresa. Además, como se explicó en compensaciones, se considera la evaluación y los resultados de la empresa del año anterior, para determinar si el colaborador recibe bono de desempeño.

Como elementos auxiliares cabe indicar que existe un formulario de evaluación de desempeño para los trabajadores administrativos de cargos no críticos, el cual se ejecuta al término de su contrato por obra, con el propósito de determinar si es contratado o no.

En las faenas, la evaluación realizada mensualmente a los obreros y mano de obra directa determina el sueldo final a pagar a cada trabajador. Esta remuneración acordada y firmada en la negociación colectiva con el sindicato, varía dependiendo de las evaluaciones que van asignadas con notas 5 a 7, la evaluación es forzada, por tanto, al igual que en el caso de las evaluaciones anteriores carecen de proceso y normas de trabajo para identificar competencias y no existe retroalimentación al trabajador, que es un factor crucial del proceso de evaluación del desempeño.

Respecto a la evaluación de Clima Organizacional, solo se desarrolló una a modo de “prueba” para personal corporativo y una obra en particular.

5.15 Egreso:

La empresa cuenta con una política de egresos que en su parte pertinente señala que: “Toda persona que este contratada de forma indefinida Staff, y presente su renuncia voluntaria, se le solicitara de responder una Encuesta de Egreso”.

Para cumplir lo anterior, a nivel corporativo el área de RRHH realiza una entrevista de egreso a cada persona que deja la empresa. El propósito fundamental de la entrevista es promover una oportunidad de hablar de sus experiencias en la organización y sus razones de renuncia.

Si bien esta política y enunciados engloban sólo al personal de staff de la empresa, los trabajadores de obras y obreros no están considerados en ningún proceso, procedimiento o política de egreso y el ciclo solo se cierra con el pago de finiquito del trabajador.

5.16 Desvinculación:

La empresa cuenta con procedimiento de desvinculación, que tiene por objetivo establecer los principios y normas que regulan la salida de un trabajador de la organización, administrativamente también existe un procedimiento que establece como operar con la desvinculación del personal que está contratado en obra, dando cumplimiento a la normativa legal vigente y normas internas establecidas por la empresa.

5.17 Outplacement:

Aun no se considera en área operativa estos nuevos conceptos e ideas, entendidas como un servicio de apoyo y ayuda destinado a orientar a las personas durante su proceso de transición hacia una nueva actividad laboral, donde se les entregan herramientas técnicas y estrategias para minimizar su tiempo de inactividad.

Sin perjuicio de lo anterior esta labor la realizan de manera no sistemática los Ingenieros Administradores, Jefes de terreno y algunas ocasiones Gerentes

6.- Estrategia de Gestión de Personas:

Las personas constituyen el núcleo básico de todas las organizaciones, sin embargo, usualmente no se considera que efectivamente puedan agregar valor a la gestión de la empresa

Facilitando el camino para que la organización logre el cumplimiento de sus objetivos estratégicos a través de hacer efectiva la misión, para que finalmente logre orientarse hacia la visión de la misma.

De esta forma, mientras mayor relevancia adquiere la contribución de los recursos humanos a la gestión total de la empresa, transitará desde ser un ente que administra o mantiene determinados procesos, a gestionar indirectamente el negocio, aportando soluciones y contribuyendo a dar respuestas concretas a diversos problemas, para finalmente transformarse en un socio estratégico que construye el futuro de la compañía, proporcionando de manera constante valor añadido.

La organización como uno de los actores de relevancia en su rubro a nivel nacional, plantea que gracias a su estructura, equipo humano de más de 1.000 trabajadores y principios que dirigen su actuar, ha logrado una posición de éxito.

Sin embargo, la emergencia de una serie de fuerzas y presiones actuales, han complejizado la gestión de personas. Entre estas se destacan la creciente competencia internacional en el rubro, el incremento de tamaño y complejidad de las organizaciones, los cambios dramáticos que se originan por crisis económicas internas y externas, mayor intervención normativa en materia de RRHH, cambios con los valores del cobre, satisfacción laboral, demografía de la fuerza de trabajo, entre otros¹⁹. Esta condición indudablemente afecta la estrategia y gestión de la empresa.

6.1 Objetivos Estratégicos:

A raíz de la percepción del futuro, oportunidades y desafíos Constructora Gardilic Ltda. Configura un agresivo plan de expansión que guía las acciones emprendidas por la organización. Ello implica la constante creación de nuevas unidades de negocio, para este fin se crea la Gerencia de Unidad de Negocio, cuya finalidad es ampliar el espectro de clientes del rubro de minería (No solo Codelco), ampliar los arriendos de maquinaria y potenciar el taller central, (muchas reparaciones de equipo se externalizan, aumentando el costo de la obra), maximizar la experiencia en Obras Civiles para postulaciones a obras viales, retomar el área Eléctrica, potenciar los trabajos misceláneos de interior mina y focalizar esfuerzos en contratos de mediano y largo plazo, velando por el margen comercial.

6.2 Consideraciones Estratégicas para RRHH:

Las consideraciones estratégicas generales que se propone para la gestión de personas buscan dar al área de recursos humanos la importancia, autonomía y profesionalización necesaria para gestionar a los colaboradores de acuerdo a los lineamientos, objetivos y metas planteadas por

¹⁹ Hax, A. y Majluf. N (1996). Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Colección economía y Gestión. Ediciones Dolmen, Santiago. Cap. 17

alta gerencia de la empresa, abordando íntegramente el desafío desde oficina central hasta las administraciones de las faenas.

En primer lugar se propone modificar la estructura funcional y dependencia del área de RRHH en Obras, independizándola del Administrador de Contrato, ascendiéndola para ubicarla en el mismo nivel organizacional de casa central, en donde se encuentran las gerencias operacionales y de apoyo restantes, así RRHH puede agregar valor desde su función de Staff, que si bien no toma decisiones del negocio, apoya a este. Su rol está en apoyar a la línea en la gestión de sus Recursos Humanos.

En segundo lugar RRHH debe alinearse a la estrategia del negocio a través de validar las decisiones de la línea, velando así por la concordancia de las personas con la estrategia competitiva a través de la definición de políticas y procedimientos específicos.

En tercer lugar, la estrategia, política, planes, programas, procesos y procedimientos de recursos humanos que actualmente tiene vigencia parcial a nivel corporativo, se propone aplicarlos en forma integral a cada una de las obras que la empresa ejecuta, para lo cual se deberá proveer de un estructura y funcionalidad.

De esta forma, las unidades de gestión de personas podrán contribuir efectivamente al cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa, fortaleciendo al equipo humano, haciéndolo más flexible y profesional, generando un ambiente positivo para la adquisición de nuevas empresas y contribuir a hacer realidad la clara percepción de futuro de la oportunidades y desafíos que ofrece el rubro.

6.3 Factores críticos de éxito de RRHH:

Tomando en consideración la estrategia general de la organización y las políticas de RRHH, donde se expresa que las personas constituyen un importante activo y como tal, cumplen un valioso rol tanto en los resultados de la empresa como en su supervivencia futura, a continuación se identifican los siguientes factores críticos:

- ✓ **Experiencia Laboral:** Considerando que el avance de las ciencias y la tecnología constituyen un desafío permanente, se privilegia la incorporación del mejor personal disponible en el mercado y a procurar se desarrolló laboral y personal durante su permanencia en ella.
- ✓ **Favorecer las RRLL:** La empresa reconoce como base esencial la existencia de las relaciones laborales sustentadas en el respeto mutuo, el entendimiento, la transparencia, el dialogo y la cooperación, como así mismo respeta el quehacer de las organizaciones Sindicales.

- ✓ Responsabilidad del Supervisor: La administración de las personas constituye una función ineludible del Supervisor o mandos intermedios, quienes deben constituirse en el enlace entre la empresa y el trabajador, representando ante ellos la posición de la organización y a su vez dando a conocer al nivel gerencial las inquietudes y expectativas de los trabajadores.
- ✓ Eficiencia en la administración de RRHH: Se debe asegurar que la organización cuente con la estructura y procesos organizacionales que posibiliten que cada actor del sistema de RRHH pueda cumplir efectivamente con su rol. Se debe promover una función de recursos humanos que sobre la base de una gestión técnico – profesional, pueda asesorar eficiente y oportunamente los distintos estamentos de la empresa.
- ✓ Seguridad en el Trabajo: El control de riesgo operacional es un compromiso permanente, más aún en faenas de esta envergadura, por tanto la administración superior, recursos humanos, supervisores y trabajadores deben velar en conjunto por la seguridad.
- ✓ Equilibrio Familia – Trabajo: La empresa pretende que sus colaboradores logren un buen equilibrio entre su vida personal y laboral, no solamente porque refuerza la satisfacción y la lealtad y porque mejora la productividad, sino también porque tiene una incidencia positiva en la imagen corporativa y permite motivar a los colaboradores, entre otros aspectos.
- ✓ Legalidad y Ética: La organización privilegia la observación de un estricto código interno de ética y el cumplimiento de la ley y de los acuerdos suscritos. Las divergencias que puedan producirse procuraran ser resueltas en un plano de entendimiento constructivo, sin que ninguna de las partes renuncie a sus facultades y derechos.
- ✓ Objetivos Estratégicos de RRHH: Fortalecer el área de recursos humanos para que contribuya al desarrollo de la organización alineado con la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa, fijando políticas y procedimientos de RRHH que permitan mejorar su actual gestión. En lo específico es:
 - ✓ Desarrollar planes y programas de reclutamiento, selección, contratación e inducción, en línea con las competencias requeridas.
 - ✓ Establecer programas de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que preparen al personal para llevar a cabo de manera más efectiva sus funciones, en ambientes de seguridad, técnicos y de habilidades personales.
 - ✓ Optimizar los sistemas de administración, remuneraciones y compensaciones, evaluación de desempeño y desarrollo, de manera integrada y coherente entre ellos.

- ✓ Contar con el personal idóneo en obras y oficinas para enfrentar los desafíos que la empresa se ha fijado.
- ✓ Mejorar el ciclo de RRLL especialmente en obras.
- ✓ Retener a las personas valiosas para llevar a cabo con éxito los objetivos propuestos.
- ✓ Facilitar el proceso de desvinculación a través de Outplacement, para favorecer el cese positivo de funciones y el bienestar del colaborador.

7.- Propuesta de Modelo Estructural y Funcional de la Unidad de Gestión de Personas

Considerando la situación actual de los ciclos, procesos y estructura de RRHH de la organización, tanto a nivel corporativo como en faenas, la propuesta de modelo estructural y funcional de la unidad de Gestión de Personas considera, en primer término, utilizar como base las actuales estructuras, procesos, procedimientos y funciones de RRHH, modificando algunos aspectos orgánicos corporativos y de obras, definiendo descriptores de cargo y perfiles en el modelo apropiado. Administración – Recursos Humanos de las faenas; agregando un cargo o modificando las tareas y funciones de uno de los mismos, proponiendo una relación diferente entre RRHH corporativo y la unidad de gestión de personas de las obras y haciendo extensivo los procesos y procedimientos que se utilizan en el personal staff, para el personal de mano de obra directa e indirecta de las faenas. Ello, sin perjuicio de aspectos puntuales de cada uno de los ciclos y procesos de RRHH, que se identificara más adelante.

Esta propuesta requiere el apoyo directo de Gerencia de RRHH en particular, puesto que la decisión de dar la importancia, autonomía y profesionalización necesaria para gestionar a los colaboradores de acuerdo con los lineamientos objetivos y metas planteados corporativamente a RRHH solo podrá hacerse realidad con el compromiso e impulso de la más alta jerarquía organizacional.

7.1 Posición estructural y status de la Subgerencia de RRHH

Si bien la empresa posee una estructura compleja que integra diferentes gerencias por área, es en ese nivel estructural, donde todas dependen del Gerente General, no obstante, Recursos Humanos depende de la gerencia de Administración y Finanzas por una parte y por otra de una

integrante del directorio (dueña, quien para efecto de propuestas comerciales con distintos mandantes firma como Gerente de Recursos Humanos).

Desde esta perspectiva, considerando a los autores Dessler (1996) y Alles (2005), ya citados, se percibe que la organización - sin perjuicio de las funciones de líneas y de staff que cumple RRHH- existe un predominio de aspectos administrativos y financieros, circunscribiendo a la gestión de personas a un lugar no protagónico dentro de la estrategia y gestión de la empresa.

Por tanto, la Subgerencia de RRHH, en términos concretos se encuentra a nivel operacional bajo directrices del Administrador de Obras y a nivel corporativos bajo la Gerencia de A&F.

Si por el contrario se considera que diversos aspectos tecnológico y administrativos son prácticamente estándares y casi constituyen un *comodity* (Alles 2005), la gestión de personas es la única herramienta que logra diferenciar la posición del negocio actuando en una condición de par junto a las demás gerencias operacionales y técnica de la organización, vinculando así la práctica virtuosa de RRHH, en concordancia con la visión, misión y objetivo estratégico de la empresa, pudiendo participar de la participación estratégica de la misma sobre la base del foco de la minería subterránea, enfatizando las competencias que aportan valor a la empresa, mejorando la competitividad de la misma y su adecuación al complejo contexto en que se encuentra inserta la industria de la minería.

En virtud de lo anterior, se propone que se evalúe incrementar el estatus a una Gerencia Corporativa de Gestión de Personas, en similar nivel jerárquico que la de Administración y Finanzas, es decir dependiendo directamente de Gerente General y cumpliendo de manera más potente su rol de staff respecto de las diferentes gerencias de negocio, participando activa y directamente de la definición, planteamiento e implementación estratégica de la organización. (lógicamente que ello significa una redefinición de alcances, tareas, funciones, estructuras internas, cargos y perfiles previamente a su implementación)

7.2.- Unidad de Gestión de Personas en Obras

La propuesta de esta tesis es desarrollar un área de Gestión de Personas en las obras de la empresa, sobre la base de los recursos estructura, funcionalidades existentes en forma parcial en la unidad de administración, potenciando actividades, tareas e integrando otro requerimiento específico para aportar valor en su gestión. Con un propósito práctico de departamentalización de la organización en la propuesta se utilizaría la nominación de “Unidad de Gestión de Personas y Administración”,

7.2.1.- Estructura y Funcionalidad de la Unidad de Administración.

La unidad de administración de la obra Andina es similar a aquellas existentes en las distintas faenas de la constructora.

En cuanto a su nivel estructural, se considera apropiado pertinente y coherente con las demás unidades dependientes del administrador de obras (Oficina Técnica, Prevención de Riesgo, Taller Mecánico, etc.).

La estructura actual considera tareas y funciones del área de recursos humanos, administración, logística y finanzas. Estas tareas a su vez pueden ser agrupadas en dos grandes tópicos: Gestión de Personas y Administración, considerándose, en este último, aquellas relacionadas con administración logística y finanzas.

7.2.2.- Estructura y funcionalidad de la unidad de gestión de personas y administración

La propuesta considera identificar de manera clara aquellos aspectos relacionados con la gestión de personas. Para ello se ha restaurado la descripción de cargo del Jefe de la Unidad de Gestión de Personas y Administración. En consecuencia la Unidad de GP&A quedaría dependiendo de forma directa del Administrador de Obra o también conocido como Ingeniero Administrador y reporta técnicamente bajo un esquema matricial a la Gerencia Corporativa de RRHH.

Su composición interna constaría de los siguientes cargos:

- Jefe de la Unidad de Gestión de Personas y Administración
- Encargado de Gestión de Personas
- Administrativo de Gestión de Personas
- Encargado de Gestión de Personas y Administrativo (Ex Pasatiempo, función de RRHH interior mina)

Con el propósito de entregar una solución integral para la implementación de Modelo de Gestión de Personas en Obra, se han realizado las descripciones de cargo y perfiles de sus componentes asociados a la gestión de personas, ya que tales funciones, si bien están nominadas genéricamente dentro del organigrama, no cuentan con descriptores ni perfiles, lo que obviamente dificulta el proceso de reclutamiento y selección de estos.

7.3.- Ciclo y Procesos de Recursos Humanos en la Unidad de Gestión de Personas en Obras.

Tal como se mencionó anteriormente, se sugiere que las políticas, planes, programas, procesos y procedimientos de recursos humanos en la actualidad tienen vigencia parcial a nivel corporativo, se apliquen de forma integral a cada una de las obras de Constructora Gardilic Ltda. ejecuta.

En cuanto al ciclo de ingreso, se sugiere hacer extensiva a los profesionales contratados por obra y mano de obra directa e indirecta, la política básica de Reclutamiento y Selección. Por otra parte, se sugiere como un aporte significativo al proceso de R&S de profesionales y mano de obra contratados en cada faena procesos que se desarrollaran directa e íntegramente por la unidad de gestión de personas y administración, apoyados por RRHH corporativo, que se desarrolle las descripciones de cargos y perfiles para profesionales y mano de obra directa e indirecta, especialmente para maestros, ayudantes y administrativos de obra, que constituyen un amplio porcentaje de la dotación de faena.

En cuanto a la búsqueda de personal para las faenas, se ha considerado dentro de la descripción de cargo del Encargado de Gestión de Personas, tareas asociadas a apoyar en el reclutamiento y selección de mano de obra para la faena y particularmente efectuar el proceso de búsqueda de candidatos en base de datos y medios de comunicación para tales propósitos.

En este mismo sentido, considerar como un flujo complementario en el proceso que, en caso de no existir personal seleccionado, deben validarse como instancias formales, otras fuentes de reclutamiento, como por ejemplo; referidos de jefaturas, capataces o persona atingente a la obra.

En cuanto al proceso de Selección se sugiere que los procedimientos reglados y utilizados para el personal de staff por parte de RRHH corporativo, incluya a los profesionales de obra contratados por faena, con el propósito de que el jefe de unidad en conjunto con el Encargado los evalúe auxiliados por RRHH, para asegurar la coherencia de cargo/perfil/valores.

Otro aspecto crucial para considerar en la selección de mano de obra directa e indirecta, son las competencias técnicas de los cargos de las distintas especialidades seleccionadas. La propuesta que se hace en esta tesis es desarrollar el tema en profundidad, haciendo participe a la industria de la minería. Para ello se sugiere coordinar Certificación de Competencias Laborales a través del sistema de formación permanente de Chile Valora, juntamente con la cámara Chilena de la Construcción o entidades, como el Consejo de Competencias mineras (CCM) u otros.

La idea es que no solo el finiquito sea el medio comprobatorio de la especialidad y competencia de la mano de obra directa e indirecta.

En el mismo ámbito de la selección, se considera extender la instancia de aplicación de pruebas técnicas y psicométricas, normalizando baterías para los procesos de selección de cada faena.

En cuanto a la Inducción, se sugiere incluir a los profesionales y trabajadores contratados por la obra, para que obtengan información oportuna que les permita adaptarse mejor y más rápidamente a las normas y valores de la empresa, conozcan la misión, visión e identidad con la organización, beneficios a percibir, funciones a desarrollar, etc.

Respecto a los procesos de Mantenimiento y Administración, dado que no está normado ni tiene asociación de procedimiento específico la propuesta es la generación de un sistema unificado de registro, ya que existe una gran cantidad de documentos legales que deben ser archivados (contratos de trabajo, anexos, respaldo, autorizaciones de cargas familiares, finiquitos, licencias médicas, liquidaciones de sueldo, etc.) Este sistema será gestionado directamente por el Encargado de Gestión de Personas de la oficina.

También en el ámbito de la administración y gestión de personas, dado la estructura y dinámicas de las obras de la minería, se sugiere co-elaborar un Programa de Contratación, sobre la base de la “curva de dotación y contratación”, para obtener una gestión proactiva y eficiente de las personas de la obra.

En cuanto a los Registros de Asistencias, que se efectúan en forma diaria y mensual en la mayoría de las obras y dada la gran cantidad de personal, se sugiere potenciar y maximizar un software (SIGA) que lleva la información en línea de la asistencia, de esta forma el ex Pasatiempo requerirá de validaciones de jefaturas y estas de su superior directo para ingresos de inasistencias injustificadas, licencias, bonos u otra condición que podría afectar el correcto pago de remuneraciones del trabajador y por otra parte se valoriza la objetividad del sistema.

En esta línea se descarta el sistema biométrico ya que en interior mina la contaminación, alto polvo en suspensión dañan lo equipos, además que la implantación abarcaría presupuestos altos por los múltiples lugares y posturas en que se desarrollan los trabajos.

En otro contexto se sugiere implementar un sistema de difusión de compensaciones, que a su vez incidiría positivamente en el clima organizacional y en la motivación general de lo colaboradores. La propuesta a considerar es el desarrollo de una herramienta de comunicación interna de difusión, inserta en una estrategia de comunicación, plan y campañas, que dé cuenta de las compensaciones entregadas por la empresa separados por audiencias (Staff, profesionales, contratados como mano de obra directa e indirecta, etc.)

En cuanto a Capacitación, si bien a nivel corporativo se diseña un programa de capacitación de acuerdo con los perfiles de competencias, dado que a nivel de obra no existen aquellos de obreros o mano de obras directa. Por esto, se sugiere desarrollar los perfiles de competencias para las obras en general, con la finalidad de que exista una plena concordancia en el levantamiento de gaps de competencias y su asociación a actividades de capacitación.

En este mismo ámbito, se sugiere que dentro de la política de otorgamiento de becas existen en la organización, se evalúen la inclusión del personal profesional, colaboradores y obreros contratados por obra, que no tiene cobertura.

En cuanto el Desarrollo, tal como se explicó precedentemente, por haber una carencia de lineamientos específicos por este ámbito, se sugiere también la generación de políticas y procedimientos de desarrollo de carrera y gestión de talentos. Esta sugerencia se debe afrontar a nivel corporativo, pero necesariamente deben integrarse los aportes que efectuarían los jefes de las unidades de gestión de personas y administración de las obras de tal manera que a nivel de faena se pueda gestionar exitosamente a los colaboradores.

Asociado a lo anterior, se estima apropiado que se elabore un modelo de retención específico que abarque no solo a los trabajadores que tiene condición de staff, sino también a los colaboradores restantes, específicamente al nivel de faena puesto que los colaboradores de obra registran un mayor nivel de rotación, menor compromiso y baja motivación, según aspectos estacionales o tiempo de los proyectos.

En otro orden de ideas, si bien la organización, tiene una apolítica de evaluación de desempeño para sus trabajadores de obra, la gestión de evaluación del personal de staff es rigurosa y está asociada a compensaciones. En las faenas, también la evaluación realizada mensualmente a los obreros y mano de obra directa determina el sueldo final a paga a cada trabajador. Sin embargo, el sistema para esta categoría de colaboradores carece de procesos y normas de trabajo y no existe la retroalimentación al involucrado, por lo que se sugiere desarrollar un procedimiento complementario para concretizar la evaluación de colaboradores en obra.

Respecto a la evaluación de Clima organizacional, si bien dentro del marco de esta tesis no se considera una medición de las variables que la componen, se estima conveniente entregar como aporte un cuestionario previo levantamiento de dimensiones y sub dimensiones, para así obtener una aplicación ajustada a la realidad de la organización, sin perjuicio de ello, posteriormente puede desarrollarse una intervención organizacional, efectuando un análisis cualitativo de las variable de clima más relevantes y su respectiva aplicación a nivel empresa, de este modo el o los planes de acción que se desprendan serán de forma transversal.

En otro orden de ideas, dentro del proceso de Desvinculación pese a que la empresa cuenta con un procedimiento asociado y administrativamente existe aquel que establece como operar con la desvinculación del personal de contrato por obra, se considera adecuado aplicar la Entrevista de Egreso, cuya gestión de reporte será de cargo del Jefe de la unidad a fin de establecer mejoras con este nuevo input.

Por último, en cuanto a Outplacement, si bien en la organización no se ha considerado este tipo de programa en el área operativa y a nivel de obras, sería de gran utilidad preocuparse de la reubicación en los casos de termino de proyecto y reasignar a los obreros y colaboradores en nuevas

faenas a fin de no perder talentos, minimizar tiempos de contrataciones y bajar costos por estos puntos.

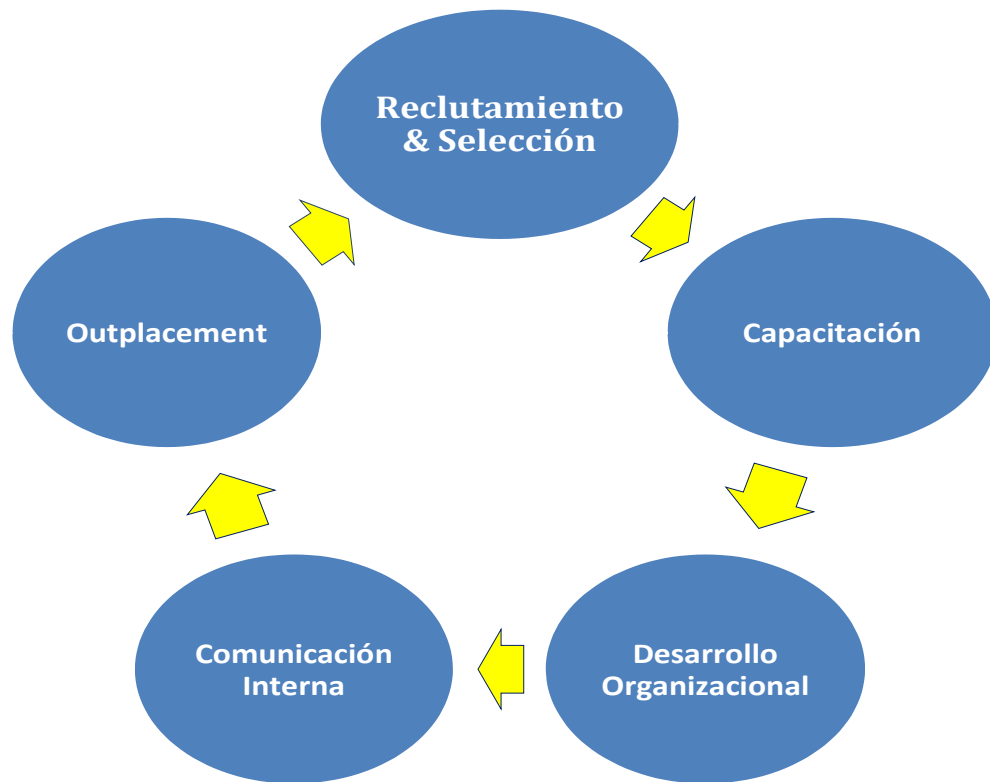
La propuesta es que en primer término, esta iniciativa se concrete por parte del Jefe de Unidad de gestión de Personas y Administración de cada obra, auxiliado por el Encargado, contando con el apoyo del Administrador de Obra y Jefes de Terreno.

Dentro de las acciones a desarrollar, está el dar asesorías previas al término del proyecto, tanto a empleados como obreros talentosos, individualizando en forma cooperativa las competencias y fortalezas de ellos, mediante entrevistas personales, cuyo registro se debe proveerá la Gerencia Corporativa de RRHH, para que ellos a su vez puedan considerarlos directamente en asignaciones de nuevas obras.

En este proceso complejo, se requerirá también apoyo de psicólogos laborales del área de RRHH, para apoyar a determinados colaboradores a enfrentar la separación laboral de manera exitosa. Además, a cada trabajador que participe dentro del programa, se le podrá precisar fortalezas y aspectos a mejorar, competencias, estilo personal, etc., todo lo cual será beneficioso tanto para la organización como para el trabajador a quien además se le proveerá de informaciones beneficiosas sobre el mercado laboral del rubro, específicamente por su especialidad.

Además de construir un círculo virtuoso para cada colaborador de alto rendimiento, se disminuye el riesgo de conflicto emocional, el trabajador tenderá a desarrollar conductas de reconocimiento y compromiso hacia la organización; se percibirá como otro factor de bienestar y seguridad de parte de la empresa con respecto a sus trabajadores, favorecerá las relaciones internas y sindicales y de manera importante engrosará las bases de datos de personas competentes lo que constituirá un reservorio de talentos para futuras obras.

Esquema N°1: “Ciclo y procesos de RRHH en la unidad de gestión de personas en obras”.



Conclusiones:

A través de las diversas etapas de análisis, revisión documental, entrevistas, observaciones, largas conversaciones con distintos actores de interior mina y la experiencia de poder estar tanto en

el escenario corporativo como en el de terreno, se pudo evidenciar como por ejemplo; las desviaciones que presenta recursos humanos de obra, en términos del proceder, vale decir que se está focalizado a la administración del personal, en esta línea se da prioridad a los procesos de contratación para cumplir prontamente con la dotación y así operaciones cumplir sus objetivos, esta acción lleva implícito la obiedad de un procesos riguroso y bien elaborado de reclutamiento y selección, el que solo se utilizaría para cumplir con las exigencias del mandante.

Lo anterior visibiliza la carencia de una posición estratégica, la precariedad del personal en su campo de acción, límites ajustados a la autoridad de la obra, debilidades en sus competencias técnicas y de liderazgo, entre otras, pero lo más significativo es la disminuida mirada que se tiene hacia las personas y es aquí donde se valida por sí mismo el título de esta tesis; “El valor de la Gestión de Personas en una empresa Subcontratista”. Por qué? ... porque la implementación sólida de una nueva área de gestión de personas es fortalecida y valiosa para la organización indistintamente quien este de turno en las jefaturas o en la administración o en algún proyecto, o en las jefaturas de RRHH, por una parte y por otra la figura de la dueña de la empresa que ya es complejo poder trabajar con una imagen de autoridad de esa magnitud, puesto que su influencia puede o no limitar cualquier idea, intención, acción o programa beneficiosos para los trabajadores, su objetivo estará en la rentabilidad de la organización más allá si recursos humanos logra satisfacer a los trabajador o no, por tanto resulta inevitable la resistencia al cambio, puesto que mantener el estatus quo es más cómodo, menos costoso y no genera ruido a la organización ni menos al mandante

En consecuencia la implementación de un modelo de gestión de personas tiene en sí la finalidad y objetivo de velar por la vida y satisfacción del personal, en este sentido se hace cargo de establecer procesos, políticas y accionar diversos programas objetivos que hagan visible el talento, las competencias de cada uno, las valiosas habilidades de los trabajadores, la transparencia de cada etapa y establezca una equidad interna que como resultante es el valor agregado que otorga RRHH.

Es por esta razón que se dan sugerencias que se generan de la investigación y constituyen un amplio repertorio de posibilidades a ser evaluadas por la organización, a objeto de considerar de la conveniencia de implementar aquellos aspectos que incidirán en la mejora de la gestión de personas.

En primer término, las sugerencias de dependencia, nivel y estatus organizacional de RRHH, propone transitar hacia una posición estratégica del rol de gestión de personas, con la participación

tanto en la generación como en la implementación de estrategias alineadas con la visión, misión y objetivos organizacionales y en síntesis, aportando valor a la compañía. Esta perspectiva involucra una postura filosófica de la gestión de personas como entidad fundamental en el negocio, en concreto que desde alta gerencia sea validado este cambio paradigmático en el accionar de recursos humanos.

En segundo término, observar desde el sentido más amplio de lo que es desarrollo organizacional la profundidad los ciclos y procesos de gestión de personas – muchos de ellos in situ – ha significado hacer sugerencias específicas para cada uno de ellos, constituyendo las propuestas sobre muchas practicas virtuosas que actualmente están en la organización, pero sugiriendo una mayor cobertura de las mismas y algunas innovaciones en pro de lograr eficiencia para aquellos trabajadores, profesionales, empleados y obreros que constituyen la mano de obra directa e indirecta de las faenas. Esta es la razón por la cual se hacen las recomendaciones en cada proceso, actividad o tarea observada.

Como resultado de esta investigación surgió la propuesta orgánica y funcional de la “Unidad de Gestión de Personas”, que sintetiza, diferencia, amplía, ciertos procesos y procedimientos y una propuesta de estructura que sea exportable a las distintas obras de Gardilcic.

Se desea enfatizar este logro, dado que actualmente no existen modelos de gestión de personas en obras de minería subterránea, por lo que la presente investigación podrá constituir un referente en esta materia.

En otro orden de ideas, se considera importante continuar efectuando investigación y desarrollando diversas temáticas posibles que surgieron en el diagnóstico. Desde otra perspectiva, la investigación también beneficiara al personal que participa en los ciclos de ingresos, evaluación, mantención, desarrollo, cese, compensaciones y relaciones laborales, incluso a posteriori beneficiado incluirá a todos a quienes trabajen en obras o faenas, tanto por hacer más eficientes los procesos internos como por incidir positivamente en el clima organizacional.

Es parte de esta conclusión la referencia de constar que el sindicato ha jugado un papel estratégico en el reforzamiento y fuerza para la implementación de este modelo en obra, puesto que ellos fueron facilitadores de espacios y unos verdaderos “puentes” de comunicación para el entendimiento y comprensión de las partes involucradas a interior de mina.

Sin duda trabajar con un modelo que llega a “revolucionar” una organización que se mantiene y caracteriza por tener un foco en la operación y sistemas anclados en éxitos de años atrás, no es fácil ni menos se logra en un espacio de tiempo acotado, sin embargo, es viable, es posible, ya que es una integración transversal y gradual, donde el feedback se obtiene de manera inmediata y no de un gerente o jefatura, sino de un trabajador, el que al final del día valida el valor de RRHH.

Por último como no mencionar la vinculación de lo aprendido y aprehendido de las diferentes temáticas, clases, conversaciones, textos del Magíster, como por ejemplo; cuando me “sumerjo” en interior mina afloran los conceptos de “Organización-en-la-mente”, que habla de una imagen consciente o inconsciente que el sujeto porta de la manera como está configurada la organización, sus tareas, roles, objetivos, rituales, responsabilidades, grupos de intereses y es así que contribuye a alertar al sujeto sobre la propia experiencia de la organización y que es lo que ocurre alrededor. Sin duda esto aporta para la investigación y exploración de distintas materias, ya que cada trabajador suma para la construcción de Cultura Organizacional, que fue otra de las temáticas abordadas y en este sentido sus principales conceptos de; significados compartidos entre los miembros de una organización, conjunto de valores que comparten miembros de una organización y que orientan su comportamiento y es la “forma de hacer las cosas”, sirven de guía para ajustar el target de información a levantar.

Cuando se está en el edificio corporativo es indispensable contar en una estrategia y aquí que surgen los conocimientos globales y específicos de lo implica manejar una “Estrategia” y realizar una “Planificación Estratégica”, que evidentemente son dos temas distintos pero vinculantes para el propósito de la configuración de esta tesis, puesto que el primero me enseña a tener la necesidad de una estrategia a evaluar y desarrollar la gestión sin caer en burocracia, también moverme ante las dificultades como las estructuras rígidas con las que me encontré (Cargo de Administrador de Obra) y adquirir las competencias para pensar estratégicamente como; visión global, pensamiento crítico, tolerancia a la incertidumbre y creatividad. Para connotar a la planificación estratégica, tuve que adquirir una mirada con un contenido regresivo, que me permitiera ver más atrás para poder avanzar, me enseñó a componer distintos escenarios para lograr plasmas el objetivo de esta tesis, me aportó significativamente para obtener ventajas competitivas en la propuesta y con capacidad de cambio y aprendizaje obtuve una mirada distinta para lograr mis objetivos.

Existen más temáticas adquiridas del programa del Magíster que no se pueden dejar de citar, como lo es; Investigación – Acción, que evidentemente es una guía valiosa para obtener el rumbo en

cuanto a enfoque y metodología adecuado, ya que se centra en la posibilidad de aplicar categorías para la comprensión y mejoramiento de los procesos de transformación.

Lo aprendido en temáticas de coaching fue fundamental para abordar a distintos trabajadores, gerente y jefaturas, ya que en esta línea nos “vemos” como unos consultores a la hora de realizar nuestro trabajo y con un adecuado manejo del rol.

Dentro de los textos del Magíster, el que fue base para el desarrollo de esta tesis fue; el de Ulrich, 2005 *La propuesta de valor de Recursos Humanos*, quien me proporciona factores para determinar valor en la organización.

Bibliografía:

- Alles, M. 2005. Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Primera edición. Granica. B. Aires.
- Brooking, A. 1997. E. Capital intelectual. Ediciones Granica. Buenos Aires. pp. 26.
- Código del Trabajo. 2015. Edición oficial, Especial para estudiantes.
- De Ansorena Cao, A. 1996. 15 pasos para la selección del personal con éxito. Métodos e instrumentos. Primera edición. Piados, Barcelona. pp.49.
- Dessler, G. 2001. El papel estratégico de la administración de personal en Administración de Personal. editorial y lugar de publicación. pp. 23-26. Op cit. pp.19.
- Dessler, G. 2001. Administración de personal. Octava edición. Pearson Prentice Hall. Buenos Aires. pp. 321.
- Gratton, L. 2001. Estrategias del Capital Humano. Pearson, Madrid. pp. 14.
- Hax, A & Majluf, N. 1996. Gestión de empresa con una visión estratégica. Ediciones Dolmen. Santiago. Cap. 17.
- Hernández, Fernández, Baptista, 1971. Metodología de la investigación. McGrawHill
- Patten, T. 1997. Pay: Employee compensation and incentive plans. Primera edición. Free Press. Nueva York.
- Pérez, G. 2008. Gestión de Recursos Humanos en el contexto social y cultural chileno. Asian Journal of Latinoamerican Studies Vol.21, n°1
- Porter, M. 1980. Competitive Strategy. New York: The Press. Nueva York. pp. 14.
- Rodríguez, D. 2002. Diagnóstico organizacional. Quinta edición, Ediciones UC. Santiago. Cap. 9.
- Puri, S. 2001. Retention management: El arte de preservar, motivar y desafiar al personal. Primera edición. Pearson. Buenos Aires.
- Truss, C & Gratton, L. 1994. Strategic human resource Management; A conceptual approach. Vol 5. N°3. The international journal of human resource management. pp. 663.
- Ulrich. 2012. Convertirse en un socio estratégico en Recursos humanos champions. editorial y lugar de publicación. pp. 101.
- Ulrich, D. 2005. *La propuesta de valor de Recursos Humanos: la próxima agenda de RRHH*
- Ricardo A. Varela Juárez, 2013. Administración de las Compensaciones, sueldos. Salarios y prestaciones, Cap. 1, pp 18-19, Pearson. México.

	PUTA DE ENTREVISTA GERENTES / JEFATURAS Y RRHH	Código: SGIG-D-RRHH-119	
		Rev.: 1	Fecha: _/_/_
		Página 1 de 1	

Antecedentes Básicos

Nombre :

Cargo :

Lugar de Trabajo :

Aspectos Estructurales

1. Cuánto tiempo lleva en la organización y antigüedad en el cargo?
2. Cuántas personas conforman su equipo?
- 3.Cuál será su contribución en la obra y específicamente la de su área?
4. Con cuál o cuáles procedimientos, políticas o normas, con que usted trabaja directa o indirectamente con RRHH?
5. El ciclo de su trabajo, en qué medida afecta o no con el ciclo de RRHH, comente y explique.
6. Su rol en la organización en qué medida tiene relación con RRHH, comente y explique.
7. Desde su cargo, cuál sería el aporte a la creación de valor para con RRHH
8. El actual desempeño de RRHH según usted, es mejorable? Como lo haría?

Oportunidades

Comente, cual o cuales son los aspectos de mejora continua que usted y su equipo propondría a RRHH.

Comparta su mirada crítica de la actualidad de RRHH en la obra Andina.

Anexo N° 2: Descriptor de Cargo

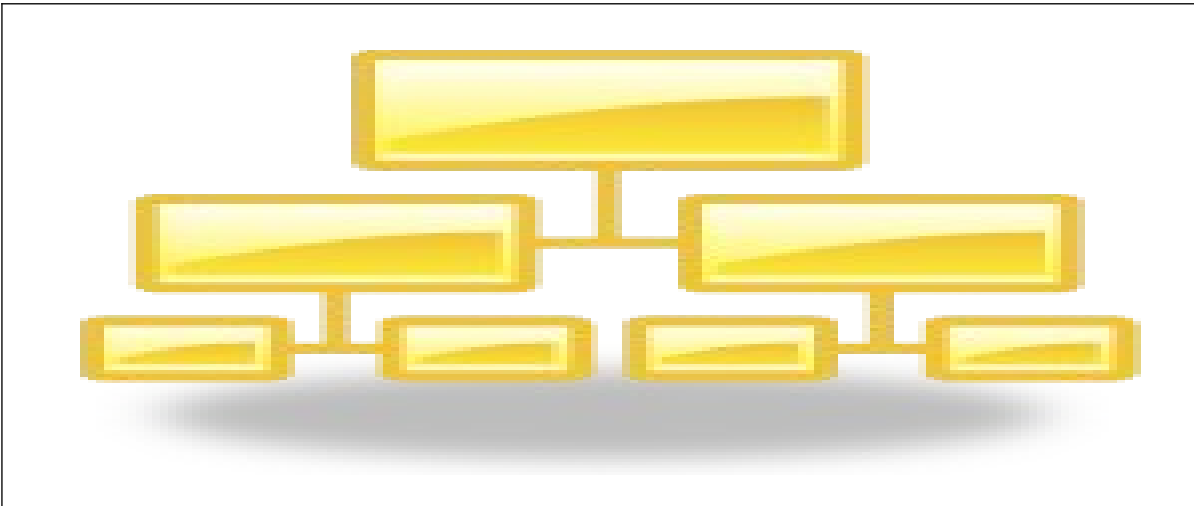
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO (CARGO)	Código: SGIG-D-RRHH-AAA	
		Rev.: 4	Fecha: 15/04/2016

A.- Descripción del Cargo

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo :
Área a la cual pertenece :
Cargo al cual reporta :
Cargos que supervisa :
Rol :
Fecha actual :

ORGANIGRAMA



OBJETIVOS DEL CARGO

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- _____

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

RELACIONES INTERNAS / EXTERNAS

Internas:

Externas:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • • • • | <ul style="list-style-type: none"> • • • • |
|--|--|

B.- Perfil del Cargo

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

1. Educación

Enseñanza Media Completa		Universitario Completo	
Liceo Técnico Completo		Diploma Especialización	
Instituto Profesional Completo		Ingles	
		Otros	

2. Título (Señalar carrera idónea al cargo o a fin)

- _____

3. Aspecto Específicos

- Edad: X años en adelante. (requisito interior mina mayor de 21 años)

4. Experiencia (Indicar tiempo de experiencia específica o a fin)

- _____

5. Competencias Transversales y Específicas

Transversales:

Específicas:

Calidad en el Trabajo

Conducta Segura

Trabajo en Equipo

6. Aptitudes físicas personales

- Salud compatible con el cargo.
(Según lo establecido por los exámenes pre ocupacionales y psicosenso-técnico que se requieran según el cargo al que se postula)

C.- Condiciones del Trabajo

1. Riesgos profesionales

- Los riesgos específicos se encuentran en el registro SGIG-R-PCM-009 Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos de la obra o área.
- Los aspectos ambientales significativos de las actividades que desarrollará se encuentran en el registro SGIG-R-PCM-017 Identificación de Aspectos y Evaluación de impactos ambientales de la obra o área.

2. Características del trabajo

Descripción del Lugar : _____

Ambiente Físico : _____

Jornada (Horario) : Según la Obra.

3. Otros requisitos para el cargo