



UNIVERSIDAD DE CHILE  
**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

## **SEGUNDA PARTE**

# **PROPUESTA DE UN DISEÑO DE SISTEMA DE COMPENSACIONES DIRECTAS ALINEADO A LOS OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.**

PROYECTO DE TÍTULO

PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA  
ORGANIZACIONAL

ANIRIAM MANRIQUEZ

PROFESOR GUÍA: SEBASTIÁN UGARTE

Santiago de Chile, 15 de Noviembre de 2022.

## CONTENIDOS

<b>6. ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGADO.....</b>	<b>2</b>
<i>Análisis de la Organización.....</i>	<i>2</i>
<i>Análisis de la Equidad Interna.....</i>	<i>12</i>
<i>Análisis de rangos salariales actuales.....</i>	<i>23</i>
<i>Análisis de la Competitividad Externa.....</i>	<i>25</i>
<b>7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN Y/O INTERVENCIÓN .....</b>	<b>30</b>
<i>Definición de la Estructura Salarial .....</i>	<i>30</i>
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>44</b>
<b>10. ANEXO N°1: DESCRIPCIONES DE CARGO ÁREA PRODUCCIÓN.....</b>	<b>45</b>

## 6. ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGADO

### Análisis de la Organización.

#### Encuesta GPTW

Bajo otra perspectiva, la encuesta de clima realizada a fines del 2021, modelo Great Place to Work (GPTW), siguió la tendencia de años anteriores con una leve baja. Respecto de los resultados de esta encuesta tenemos lo siguiente:

- Visión aérea fue de 71%
- Visión Corporativa fue de 66%
- La diferencia de resultado entrega ambas (GAP) fue de 5%
- Promediando ambas áreas en 69%

El resultado promedio quedó un punto bajo de los que la encuesta define como un potencial GPTW, que es un 70%, con lo cual se accede a una certificación.



Figura N°14: Resultados 2021 de GPTW de la Compañía

Al revisar los datos de los últimos tres años, vemos una tendencia que se mantiene pero que en su versión previa tuvo un mejor resultado, llegando al 72% en promedio de las visiones, obteniendo la certificación GPTW.

- Año 2018: 68% promedio, con una diferenciación entre las visiones de 14 puntos (GAP)
- Año 2019: 72% promedio, con una diferenciación entre las visiones de 6 puntos (GAP). Mejoró en resultado promedio y la brecha entre áreas fue menor, siendo algo doblemente positivo.
- Año 2020: Dado la pandemia la Compañía decidió aplazar la encuesta.
- Año 2021: 69% promedio, con una diferenciación entre las visiones de 5 puntos (GAP).

A continuación, el gráfico muestra lo descrito anteriormente.

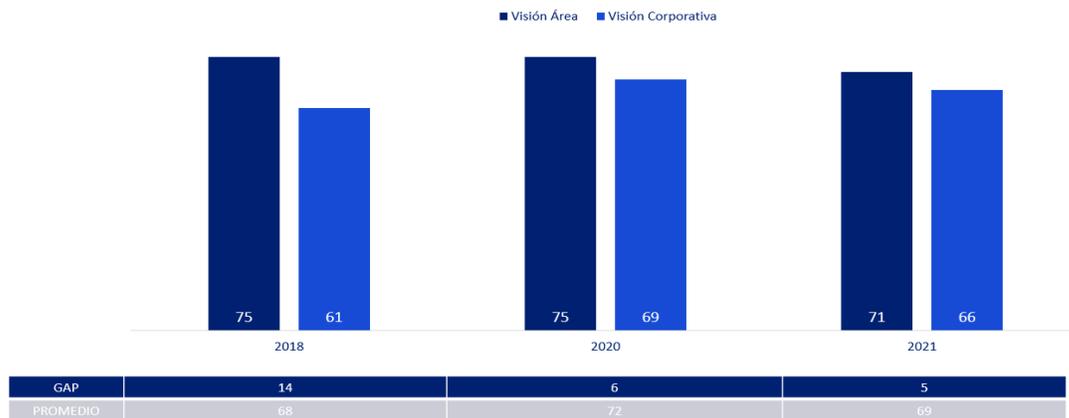


Gráfico N°1: Resultado histórico GPTW de la Compañía

Las unidades de negocio que agrupan los cargos críticos que son parte de este estudio, corresponden a:

- Coihueco: promedio 2021, 62% vs promedio 75% 2020, baja de 13 puntos.
- La Junta: promedio 2021, 73% vs promedio 73,5% 2020, baja de 0,5 puntos.
- Laguna Bonita: promedio 2021, 79% vs promedio 69,5% 2020, sube 10,5 puntos.
- Los Ríos: promedio 2021, 73% vs promedio 76,5% 2020, baja de 3,5 puntos.
- Maitenes: promedio 2021, 69% vs promedio 71,5% 2020, baja de 2,5 puntos.
- Purranque: promedio 2021, 65% vs promedio 60% 2020, sube 5 puntos.

Estas unidades de negocio representan el 60% de la dotación total de la compañía.

El siguiente gráfico muestra lo descrito anteriormente.

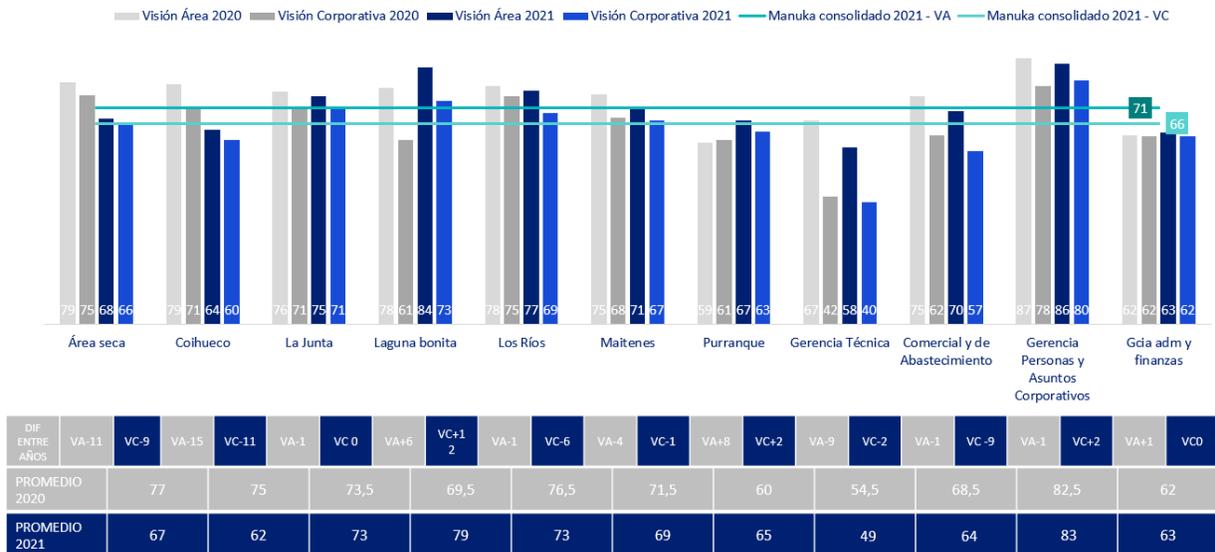


Gráfico N°2: Resultado por unidad de negocio de GPTW de la Compañía (año 2021 vs 2020).

Bajo otra perspectiva, la encuesta de clima realizada a fines del 2021, modelo Great Place to Work (GPTW), siguió la tendencia de años anteriores con una leve baja. El gráfico a continuación muestra las tres últimas encuestas, donde el promedio de las visiones Área y Visión Corporativa bajó de 72 puntos el 2020 a 69 puntos el 2021. Donde la visión área es “qué opina de su área y su jefatura directa” y la visión corporativa es “la organización como un todo y quiénes la dirigen”.

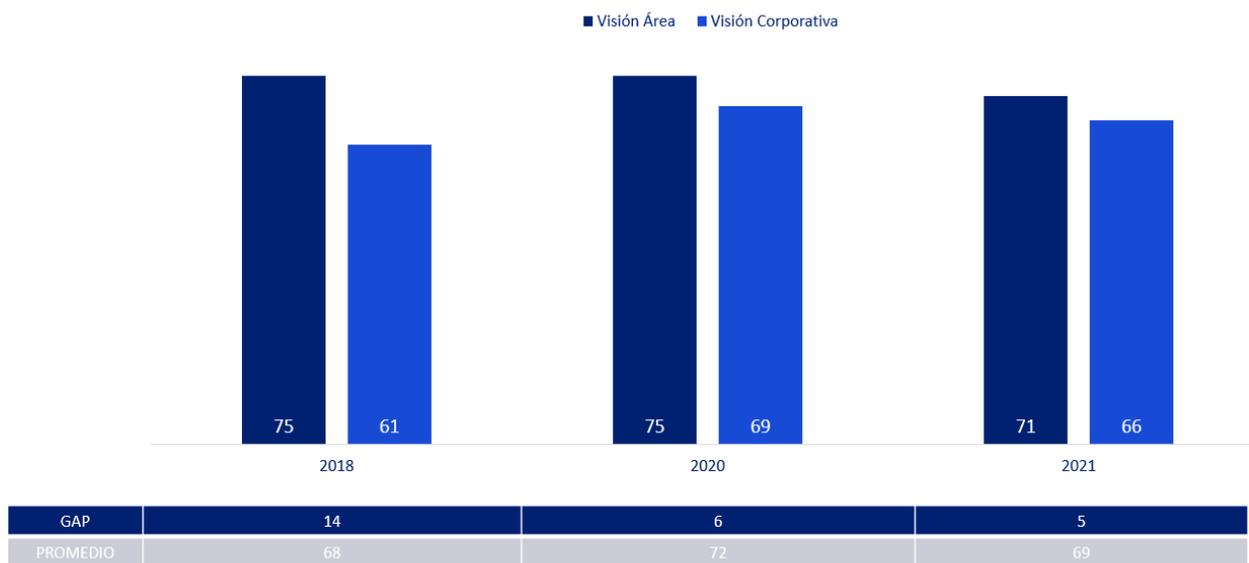


Gráfico N°3: Historia de encuesta GPTW en la Compañía.

Dado que el cargo trabajador agrícola/ordeñador es el que más rotación tiene, la Compañía solicitó ver sus resultados en forma directa con el fin de encontrar algunas respuestas al hecho de que las personas renuncien en un alto porcentaje. A continuación, se muestra el resultado de este cargo en base a la consulta 2021. Los resultados fueron 72 puntos en visión área y 68 puntos en visión corporativa, los cuales fueron mejores que el promedio de la organización.

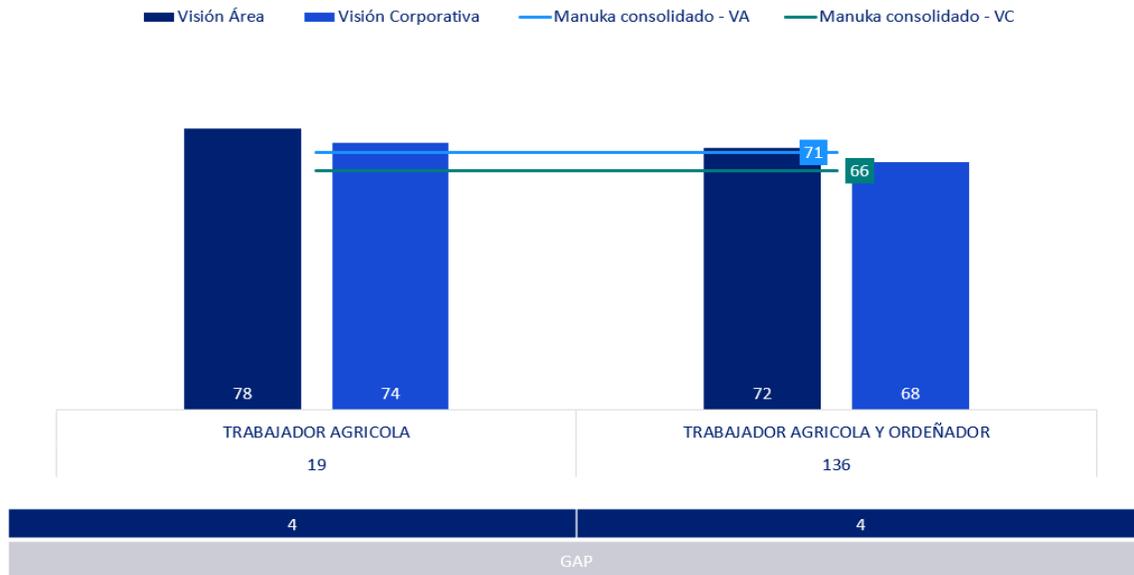


Gráfico N°4: Resultado encuesta 2021 de Trabajador Agrícola/Ordeñador.

### Rotación

La rotación como cálculo se realiza de la siguiente forma dentro de la compañía:

$$\frac{[\text{Sumatoria de los finiquitados del periodo (acumulado)}]}{(\text{colaboradores activos al inicio del periodo} + \text{colaboradores activos al término del periodo}) / 2}$$

Todo lo anterior no considera los temporeros.

La rotación de la compañía de la temporada actual, es decir, desde julio de 2021 hasta abril 2022 es de 51% a nivel global.

Tal como muestra el gráfico a continuación, la rotación se ha incrementado en forma considerable durante el último año, respecto a los tres años anteriores.

Compañía - Rotación acumulada (%) sin temporeros

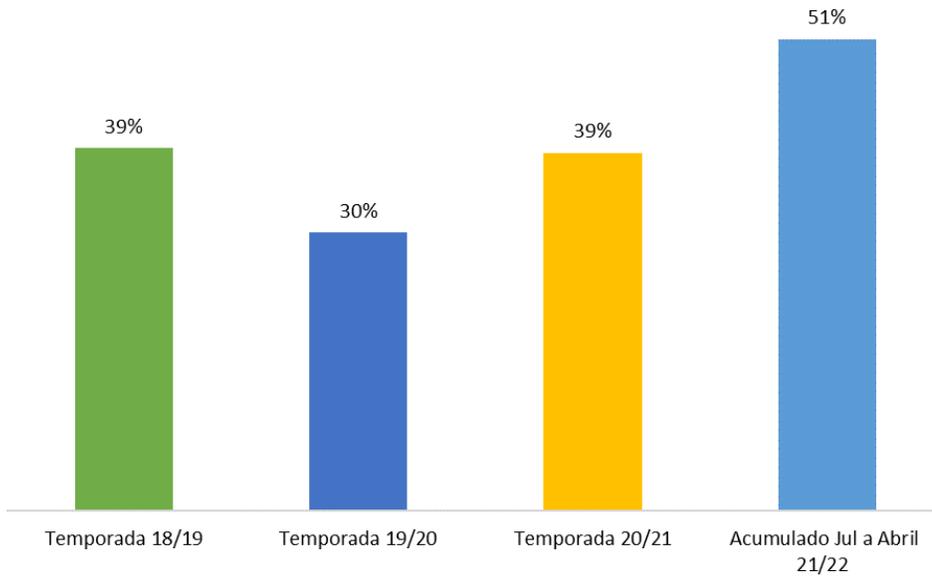


Gráfico N°5: Rotación acumulada de la compañía (entre Julio 2021 y abril 2022).

Si hacemos un zoom por las unidades de negocio, se visualiza que las áreas afectadas son las productivas (marcadas en amarillo): Coihueco, La Junta, Laguna Bonita, Los Ríos, Maitenes, Purranque, a las cuales corresponden los cargos críticos de este estudio.

	Temporada 18/19	Temporada 19/20	Temporada 20/21	Acumulado Jul a Abril 21/22
Coihueco	33%	38%	28%	58%
Corporativo	17%	14%	17%	18%
Dry Area	32%	15%	29%	31%
La Junta	47%	51%	55%	78%
Laguna Bonita	46%	49%	45%	83%
Los Ríos	55%	35%	72%	56%
Maitenes	52%	35%	55%	65%
Operaciones	42%	10%	7%	5%
Purranque	45%	30%	58%	81%
Compañía	39%	30%	39%	51%

Tabla N°8: Rotación acumulada de la compañía (entre Julio 2021 y abril 2022), por unidad de negocio.

Lo anterior se suma al hecho de que no hay respuestas claras y concretas que las razones de la rotación sean una o dos variables.

En resumen y en función de la revisión y diagnóstico en base a todos los antecedentes disponibles, verificamos la necesidad de proponer el diseño de un sistema de compensaciones alineado a los objetivos y desafíos de la organización focalizado para los cargos en estudio.

### **Valuación de Cargos**

Para iniciar nuestro estudio aplicaremos la metodología de valoración de cada uno de los cargos involucrados en este análisis, para en base a éste poder realizar un diagnóstico inicial de la equidad interna y una posterior propuesta de los cambios sugeridos para mejorarla.

Dentro de los tipos de metodologías estándar de evaluación de cargos existentes, tales como la de Mercer (grados IPE), Metodología HAY, LVG y Towers Watson (grados GGS), hemos decido utilizar la de Hay Group, ya que esta al igual que las otras mencionadas, considera una descripción de niveles y puntos fácil de entender y aplicar, la simplicidad al homologar cargos y comparar con rentas de mercado, además de ser metodologías muy aplicadas y probadas en Chile y otros países.

Dado lo anterior, procederemos a realizar la revisión de los factores y ocho sub-factores de la evaluación total de los puestos de trabajo:

### **Know How**

Una primera dimensión corresponde al Know How, el cual es entendido como los conocimientos, las habilidades y la experiencia exigida para un determinado puesto de trabajo bajo esta metodología. Se compone de tres elementos: el conocimiento y experiencia técnica, el conocimiento asociado a la gestión, planificación y control de la posición y el manejo de las relaciones humanas, entendida como la capacidad de influir en otros para el logro de objetivos.

Nuestro análisis da cuenta en esta dimensión de lo siguiente:

CARGO	KNOW HOW			
	Conocimiento Técnico	Conocimiento de Gestión	Relaciones Humanas	Ptos.
Administrador	D+	II	2	230
Subadministrador	D	II-	2	175
Jefe de Sala	C+	I	2	132
Trabajador Agrícola (Ordeñador)	C	T	1	76

Tabla N°9: Análisis del Know How.

Tal como vemos en la tabla en relación al análisis del Conocimiento Técnico, tenemos al Trabajador Agrícola/ Ordeñador, asociado al conocimiento de procedimientos y sistemas de trabajo que pueden incluir la manipulación de equipos especializados, esto considerando la realidad de su quehacer directamente vinculada a la ordeña de vacas mediante el uso de herramientas especializadas. Respecto de su Conocimiento de Gestión tenemos que, dada la realidad de sus labores, circunscritas a tareas rutinarias muy específicas en cuanto al objetivo y contenido, con un limitado conocimiento para realizar otras actividades relacionadas. Finalmente, en términos de relaciones humanas y dada la labor que realiza, solo se espera de él cortesía y tacto en su trato con otros que le permitan solicitar o proporcionar información de ser requerido.

Para el Jefe de Sala se requerirá un nivel mayor en términos de Conocimiento Técnico, sin embargo y entendiendo que también está sujeto a procedimientos y manejo de equipos especializados desde una perspectiva más amplia, ya que debiera supervisar la realización de estas actividades para un total de uno o dos trabajadores por sala, lo cual hace que su gestión pueda ser caracterizada en lo que entendemos como contribución individual y sus relaciones humanas vayan un poco más allá en términos de su capacidad de comprensión e influencia sobre otros para el logro de objetivos.

Entendiendo que el Subadministrador y Administrador estarían en un nivel superior en términos de conocimientos técnicos requeridos, ya que deben poner en práctica otras habilidades no necesariamente teóricas para administrar la Sala de Ordeña, lo cual amplía su ámbito de acción por lo mismo las funciones a desarrollar y su análisis o profundidad en términos de resultados y su evaluación, destacar que en la práctica el Subadministrador debe reemplazar al Administrador en caso que este no se encuentre en el lugar requerido (vacaciones, otro) pero siempre reportando o consultando a su jefatura. Si bien es cierto su capacidad de gestión y conocimientos

requeridos deben permitirles a ambos integrar, organizar y controlar actividades de similares características, es el Administrador quien se desenvuelve a plenitud en estas acciones orientando al Subadministrador en el desarrollo de las suyas. Para ambos las relaciones humanas se vuelven relevantes al tener gente a cargo y objetivos asociados a lo que cada una de ellas realizan, por lo mismo es de vital importancia su capacidad de comprender e influir en ellas en función de sus propios logros.

### **Solución de Problemas**

Una segunda dimensión a revisar será la referida a la Solución de Problemas, vinculada directamente a la presencia del pensamiento necesario para analizar, evaluar, crear, razonar y elaborar conclusiones, ésta contiene dos elementos, el primero es el ámbito del pensamiento, el que evalúa hasta qué punto el pensamiento está limitado por el contexto en el que se desarrolla, y el segundo conectado con el desafío del pensamiento, referido a la complejidad de problemas que enfrenta y hasta dónde puede llegar su pensamiento original en la búsqueda de una solución.

Nuestro análisis da cuenta en esta dimensión de lo siguiente:

CARGO	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
	Ámbito	Desafío	%	Ptos.
Administrador	D	2	25%	58
Subadministrador	D-	2	22%	39
Jefe de Sala	C+	2	22%	29
Trabajador Agrícola (Ordeñador)	C	2	22%	17

Tabla N°10: Análisis de la Solución de Problemas

De acuerdo a lo consignado en la tabla anterior podemos verificar que en términos de los ámbitos requeridos un Trabajador Agrícola/ Ordeñador sólo estará en el manejo de un razonamiento dentro de procedimientos y acciones ya definidas, que si bien es cierto podrían variar, en la mayoría de los casos las medidas a tomar le son conocidas. Respecto de sus desafíos al igual que las posiciones superiores a su rol se compone de situaciones semejantes cuya solución puede darse dada la revisión y selección de conocimientos y modelos ya definidos.

Es así como la diferenciación en términos de roles para esta dimensión estará básicamente en el ámbito del desafío siendo el Jefe de Sala ubicado en una posición superior al rol del Trabajador

Agrícola/ Ordenador sólo por la amplitud y recopilación de mayor experiencia y maneras de resolver situaciones lo cual está vinculado a la amplitud de su responsabilidad. Respecto de sus desafíos en nuestro análisis más bien tendrá que ver con una visión amplia por estar a cargo de más de un trabajador, pero la situación en términos de las funciones a supervisar es de similares características.

En el caso del Subadministrador y el Administrador, podemos diferenciarlos en términos de su experiencia y la responsabilidad sobre las acciones a realizar, entendiendo que el Administrador es quien debiera manejar un razonamiento sobre estándares y procedimientos ampliamente diferenciados y especializados, el Subadministrador debiera estar en un proceso de desarrollo de la amplitud de sus desafíos ya que siempre requerirá de la revisión de su jefatura. Ambos roles y tal como lo mencionamos con anterioridad están asociados a modelos de trabajo en términos de sus desafíos, debiendo supervigilar en el caso del Administrador un universo de mayor amplitud apoyado por el Subadministrador para cubrir su campo de acción.

## Responsabilidad

Un tercer ámbito de acuerdo al modelo utilizado es el de la Responsabilidad, el cual se compone de tres elementos, la Libertad para Actuar, entendida como la presencia o ausencia de control y orientación personal, gerencial o de procedimientos, la Magnitud Financiera referida al impacto sobre determinada cantidad y presupuesto que maneja y finalmente el Tipo de Impacto que genera, el cual puede ser directo o indirecto, en el caso que sea indirecto este puede diferenciarse como primario o compartido y en el caso del directo como contributorio o remoto.

Nuestro análisis da cuenta en esta dimensión de lo siguiente:

CARGO	ACCOUNTABILITY			
	Libertad Actuar	Magnitud	Impacto	Ptos.
Administrador	D	1	S	76
Subadministrador	D-	1-	R	38
Jefe de Sala	C	1-	R	25
Trabajador Agrícola (Ordeñador)	C-	1-	R	25

Tabla N°11: Análisis de la Responsabilidad por los Resultados.

Para esta dimensión y sus elementos podemos verificar que los roles del Trabajador Agrícola/ Ordeñador y Jefe de Sala comparten su libertad para actuar, con mayor o menor amplitud, para el primero sus prácticas si están desarrolladas de acuerdo a procedimientos estandarizados y reciben instrucciones de carácter general, y en ese espacio de trabajo son autónomos, no así en términos de supervisión y control de sus resultados, ya que esto estaría asociado a lo que le corresponde a su Jefe de Sala.

Entendiendo que para los roles de Administrador y Subadministrador se define la ejecución de tareas en función de procedimientos establecidos, incorporaremos la experiencia y el seguimiento de políticas definidas por la organización, en el caso del Subadministrador podemos visualizar de mejor la supervisión de su quehacer por parte de su superior, lo cual marca la diferencia en este elemento.

Respecto de la Magnitud e Impacto podemos visualizar que tanto el Subadministrador, como el Jefe de Sala y Trabajador Agrícola, coinciden en los resultados del análisis para ambos elementos, ya que aun cuando podríamos decir que aportan a un resultado final, no manejan en ningún caso un presupuesto asociado. No así en el caso del Administrador quien sí, bajo la revisión de su impacto y magnitud, se diferencia de los otros roles a su cargo, ya que en términos acumulados impacta de mayor manera en los resultados del negocio, de hecho es lo requerido para su cargo y si maneja un presupuesto que le permite tomar decisiones para mejorar u optimizar su aporte al negocio.

Finalmente, y como resultado de todo este análisis tenemos la siguiente asignación en términos de Puntos, Perfil y Niveles, que de acuerdo a lo indicado y aplicado mediante la metodología Hay nos da lo siguiente:

<b>CARGO</b>	<b>Total Puntos</b>	<b>Perfil</b>	<b>Nivel</b>
<b>Administrador</b>	<b>364</b>	<b>R3</b>	<b>15</b>
<b>Subadministrador</b>	<b>252</b>	<b>R3</b>	<b>13</b>
<b>Jefe de Sala</b>	<b>186</b>	<b>R3</b>	<b>11</b>
<b>Trabajador Agrícola (Ordeñador)</b>	<b>118</b>	<b>R3</b>	<b>9</b>

Tabla N°13: Resultados Niveles Hay Cargos en Estudio.

Es así que, si profundizamos por ejemplo en el Nivel 9 asignado al Trabajador Agrícola, cargo crítico y foco específico de trabajo dada su alta rotación, tendremos que su análisis respecto de su contexto de trabajo y otros niveles nos dio la oportunidad de asignar un nivel más alto al elegido inicialmente, esto considerando una definición anterior inferior en cuanto a los requisitos de formación y conocimientos para este cargo.

De esta manera y en función de extrapolar este análisis respecto de otros roles en el mismo nivel al interior de la empresa podríamos verificar si debiéramos mejorar su rango salarial respecto de esto, además del análisis externo que podríamos desarrollar en la industria o una similar respecto de qué tan competitiva es la actual compensación.

Destacar que realizamos una revisión de nuestros resultados respecto de los controles de calidad recomendados, analizando los elementos coherentes, dando cuenta que al menos existe un nivel entre colaborador y Jefatura. En lo referido a su perfil consideramos que por estar directamente vinculados a la producción deben ser R3.

Dado lo anterior y entendiendo que los resultados obtenidos en este análisis nos servirán como un insumo relevante en función de la revisión del análisis de la equidad interna en un gráfico, que nos permitirá analizar niveles y rentas y su dispersión, entre ellos y de acuerdo al COMP2 y COMP3, conceptos que pasaremos a revisar en la siguiente sección.

### **Análisis de la Equidad Interna.**

Para realizar el estudio de equidad interna, se consideró la base de datos de los cargos críticos con un universo de 340 personas las cuales tenían 30 días trabajados (referencia dotación total de dotación de los cargos en estudio 430 personas, es decir, se consideró 79% del universo).

El análisis considera llevar estos datos a gráfico de dispersión para reflejar el COMP2 y COMP3 en forma separada. Se analizará la equidad interna con COMP3, dado que los bonos variables son una parte importante del componente de la compensación mensual.

Para partir el análisis, partiremos con el COMP2, el cual fue considerado bajo las siguientes variables, considerando lo técnico en la aplicación práctica<sup>1</sup>:

COMP2= COMP1 (sueldo base) + [Gratificación + aguinaldos Septiembre y Diciembre + bono vacaciones + bonos asegurados (bono de responsabilidad + categoría de campo + cambio de estructura)]

A esto se sumó el resultado de la valuación de cargos para los puestos en estudio, ordenando en primera instancia bajo lo anterior y como segundo orden se utilizó el valor por renta (de mayor a menor). Estos datos se expusieron en un gráfico de dispersión, donde cada punto significa COMP2 (descrito en el párrafo anterior) en la abscisa Y, respecto a los niveles de cargo en la abscisa X, es decir, compensación en base a COMP2 por persona y por nivel de cargo. Se aprecia que la renta va en forma ascendente de acuerdo a los niveles con mayor responsabilidad, pero mostrando que aparentemente la banda no es tan alineada en todos los cargos, dado que el nivel 9 muestra los puntos muy agrupados y no así el nivel 15.

Cada uno de estos puntos se muestran en el gráfico a continuación:

---

<sup>1</sup>Definición de COMP2 = COMP1 (sueldos base) + asignación y otros haberes fijos garantizados (Ejemplo: aguinaldos, bono vacacional, asignación zona, otros).

### Análisis de Equidad (COMP2)

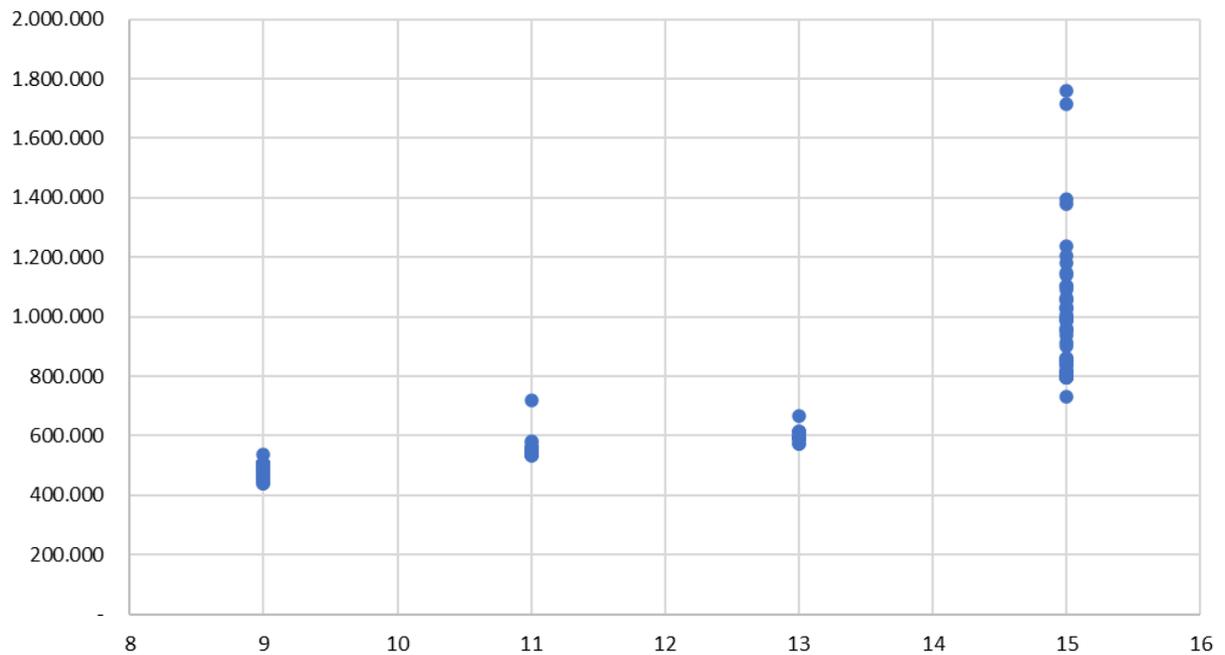


Gráfico N°6: Análisis Equidad Interna COMP2

A este gráfico de dispersión se agregó la línea de tendencia, la cual demuestra la práctica de pago interna. Posterior a esto, agregamos los límites de equidad interna en un rango de +/-20% (apertura), utilizando una ecuación con tendencia exponencial, donde el R presenta el valor de  $R^2=0,7733$ . Esto se muestra en el gráfico siguiente:

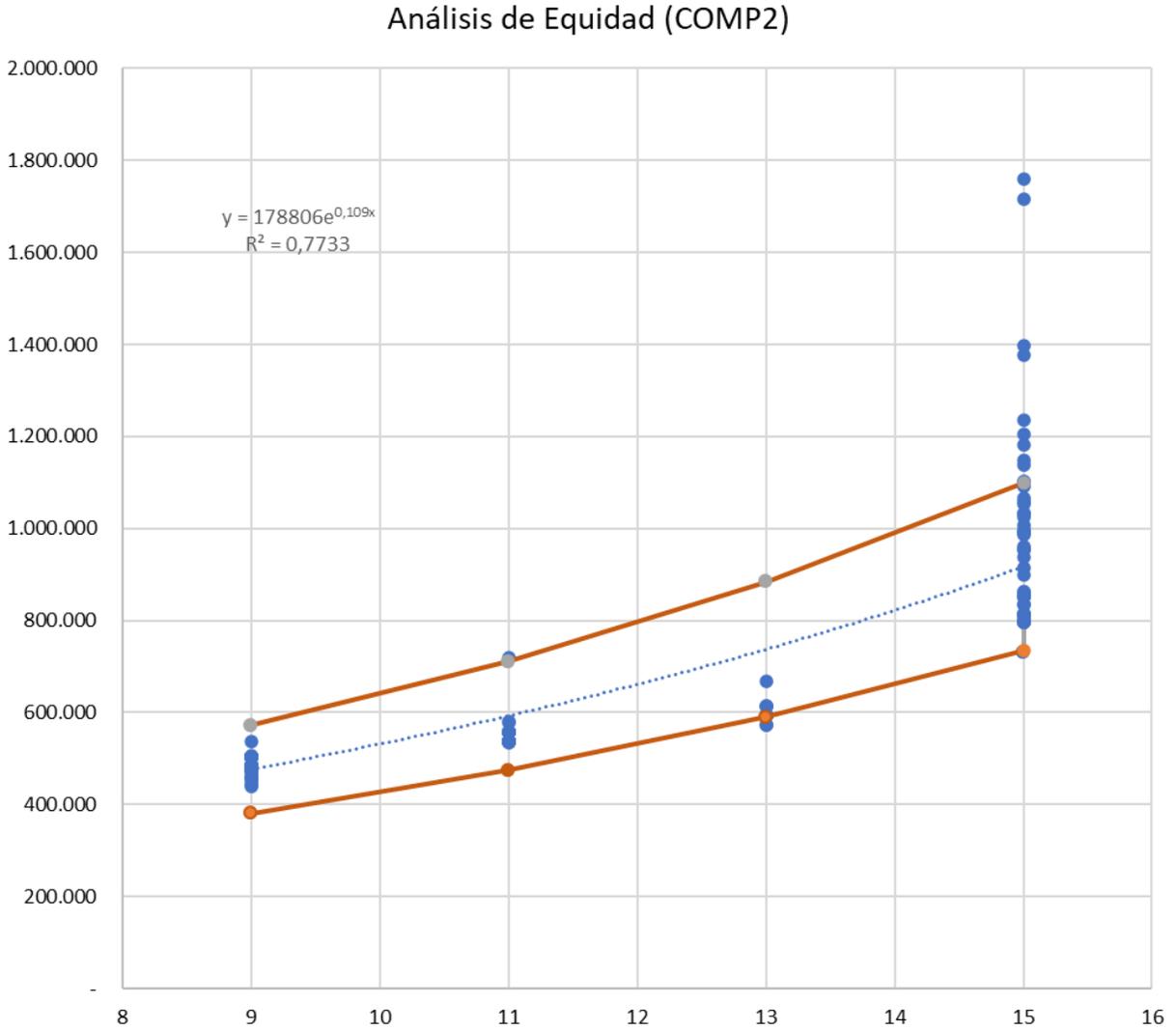


Gráfico N°7: Análisis Equidad Interna COPM2

Al observar el gráfico y analizar por nivel de cargo, podemos decir lo siguiente:

- Nivel 9: Los puntos se muestran muy unidos estando en la tendencia y hacia la banda inferior.
- Nivel 11: Los puntos están bajo la línea de tendencia y uno sobre la banda superior.
- Nivel 13: Los puntos están agrupados bajo la línea de tendencia y al límite e inclusive algunos por debajo de la banda inferior. Este cargo a pesar de tener mayor grado de responsabilidad se visualiza con una renta inferior en COMP2 respecto del nivel 11.

- Nivel 15: Aquí la dispersión es mayor, donde los puntos se ven dispersos a lo largo de toda la banda, visualizando varios fuera de ellas sobre todo sobre la banda alta.

La tendencia muestra un incremento de renta a medida que va aumentando el nivel pero sin duda entre el nivel 11 y 13 no hay mucha diferencia y es algo a abordar. Los cargos extremos en el análisis, Trabajador Agrícola y Administrador son los que presentan una dispersión hacia ambos lados de la línea de tendencia. No obstante, en los cargos intermedios, Jefe de Sala y Subadministrador, el escenario es radicalmente diferente, dado que en ambos casi la totalidad los puntos que representan las rentas en COMP2 están bajo la línea de tendencia hacia el rango mínimo.

La siguiente tabla muestra la mediana de las rentas y el máximo y mínimo según la apertura utilizada de +/-20% según los niveles de los cargos en estudio, utilizando el COMP2.

<b>Cargo</b>	<b>Niveles</b>	<b>80% Mínimo</b>	<b>Mediana</b>	<b>120% Máximo</b>
Administrador	15	733.742	917.178	1.100.613
Subadministrador	13	590.021	737.526	885.031
Jefe de Sala	11	474.451	593.063	711.676
Trabajador Agrícola u Ordeñador	9	381.518	476.897	572.277

Tabla N°14: Análisis Equidad Interna COMP2 por Cargo

A lo anterior, se le agregó un análisis para saber cuántas personas están desfasadas respecto del rango interno. Para esto se utilizaron los puntos que pasan por la línea de tendencia de cada nivel, de acuerdo a la tabla anterior (Tabla N°14) y se calculó la posición relativa interna (PRI), la cual se obtiene del sueldo fijo garantizado mensual (SFGM), equivalente al COMP2 (individual) dividido por la mediana SFGM por cargo. Tal como muestra la siguiente ecuación:

$$PRI = \frac{\text{SFGM individual}}{\text{Mediana SFGM (personas igual nivel y empresa)}}$$

Mediana SFGM (personas igual nivel y empresa)

Para hacer más fácil la comprensión, se agregó una columna que clasifica los casos que están menor que el 80% y sobre el 120% del PRI, llegando a las siguientes tablas (Tabla N°15 y 16), que muestran lo siguiente:

- Menor a 80%, 3 personas se encuentran en esta situación, de las cuales 1 caso corresponde al nivel 15, Administrador y 2 casos al Subadministrador. En el nivel 15, el punto que representa esta posición casi no se percibe, dado que está detrás del punto y línea de la curva que limita al 80%.

<b>Nivel</b>	<b>Mediana SFGM</b>	<b>Posición relativa interna (PRI)</b>	<b>Desfase respecto rango interno</b>
<b>15</b>	917.178	80%	Menor a 80%
<b>13</b>	737.526	78%	Menor a 80%
<b>13</b>	737.526	78%	Menor a 80%

Tabla N°15: Análisis Equidad Interna COMP2, desfase respecto de rango interno (menor a 80%).

- Mayor a 120%, 12 personas se encuentran en esta situación, de las cuales 11 casos corresponden al nivel 15, Administrador y 1 caso a Jefe de Sala. Hay que tener en cuenta que el 18,9% de los Administradores están mayor al 120% de la posición relativa interna (total Administradores=48 personas).

<b>Nivel</b>	<b>Mediana SFGM</b>	<b>Posición relativa interna (PRI)</b>	<b>Desfase respecto rango interno</b>
<b>15</b>	917.178	192%	Mayor a 120%
<b>15</b>	917.178	187%	Mayor a 120%
<b>15</b>	917.178	152%	Mayor a 120%
<b>15</b>	917.178	150%	Mayor a 120%
<b>15</b>	917.178	135%	Mayor a 120%
<b>15</b>	917.178	131%	Mayor a 120%
<b>15</b>	917.178	129%	Mayor a 120%
<b>15</b>	917.178	125%	Mayor a 120%
<b>15</b>	917.178	124%	Mayor a 120%
<b>15</b>	917.178	120%	Mayor a 120%
<b>15</b>	917.178	120%	Mayor a 120%
<b>11</b>	593.063	121%	Mayor a 120%

Tabla N°16: Análisis Equidad Interna COMP2, desfase respecto de rango interno (mayor a 120%)

En total se tienen 15 personas que están fuera de las líneas de equidad definidas (80% mínimo y 120% máximo), estas representan un 4,4% del total de personas (15 personas sobre el universo de 340 personas). El mayor impacto por cantidad de gente lo tiene el rango sobre el 120%, que representan un 22,9% solo en el cargo del nivel 15, es decir, el Administrador cuenta con un número importante de personas con rentas sobre el 120% (11 de un total de 48 personas). En términos generales, el 96% del universo de personas están dentro de los rangos en cada uno de sus niveles.

A continuación, se muestran dos tablas (Tabla N° 17 y 18) con la cantidad de personas por grado de acuerdo al COMP2 por niveles, mostrando cuántas de ellas están sobre el máximo (120%), bajo el mínimo (80%), dentro del rango, esto visualizado en cantidad de personas y porcentajes.

Nivel	Sobre el máximo	Bajo el mínimo	Dentro del rango	Total
15	11	1	36	48
13	0	2	12	14
11	1	0	42	43
9	0	0	235	235
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>325</b>	<b>340</b>

Tabla N°17: Cantidad de personas por grado de acuerdo a COMP2

Nivel	Sobre el máximo	Bajo el mínimo	Dentro del rango	Total
15	22,9%	2,1%	75,0%	100,0%
13	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
11	2,3%	0,0%	97,7%	100,0%
9	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>3,5%</b>	<b>0,9%</b>	<b>95,6%</b>	<b>100,0%</b>

Tabla N°18: Porcentaje de personas por grado de acuerdo a COMP2

Los puntos que están fuera de rango, muestran que no existe una correlación entre la posición de la compensación y el nivel de responsabilidad. Esto se ve en forma más crítica en los casos que están bajo rango porque significa que la compañía está pagando muy bajo, esto es algo que se debería analizar y revisar para una rectificación.

Para los casos que están sobre el rango máximo, que en este análisis sólo afecta al cargo del nivel 15, Administrador, el 22,9% representa a personas que llevan muchos años en la compañía (incluso antes de que existiera Manuka, antes del 2005) o talentos con más de 5 años de experiencia. El tema de antigüedad puede ser justificado pero la retención de talento puede estar dando cuenta que la estructura ya está quedando obsoleta o que la estrategia de desarrollo de carrera no está funcionando para que algunos casos puedan optar por otro cargo.

Ahora analizaremos el COMP3, el cual fue considerado bajo las siguientes variables, considerando lo técnico en la aplicación práctica<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> Definición de COMP3 = COMP2 [COMP1 (sueldo base) + asignación y otros haberes fijos garantizados (Ejemplo: aguinaldos, bono vacacional, asignación zona, otros)] + Compensación variable (target)

COMP3 = COMP1 + COMP2 + [bonos variables (calidad de leche UFC y RCS + menor pérdida de ganado + producción de leche + bono gestión anual + bono vacas preñadas)]

Este gráfico de dispersión muestra cambios considerables respecto del COMP2. Por ejemplo, el nivel 9, ahora tiene una dispersión mayor, lo cual demuestra que el componente variable en la renta cumple un rol relevante. Por otra parte, los puntos del nivel 15 están más cercanos unos de otros y tiene menos casos que se apartan del grupo. Lo anterior es lo que muestra el siguiente gráfico:

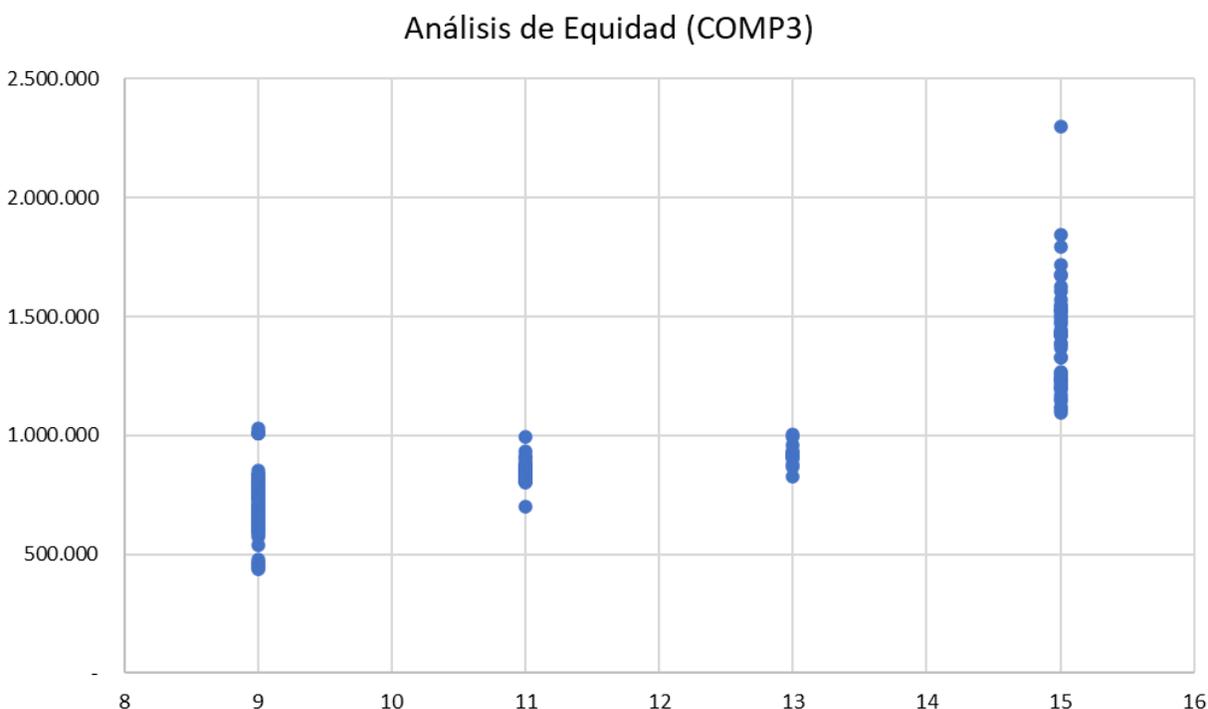


Gráfico N°7: Análisis Equidad Interna COMP3

El análisis siguiente tiene la misma dinámica descrita para el COMP2. Aquí también se utilizó una apertura de +/-20% (apertura), con ecuación con tendencia exponencial, donde el R está representado por el valor  $R^2=0,7906$ . Esto se muestra en el gráfico siguiente:

### Análisis de Equidad (COMP3)

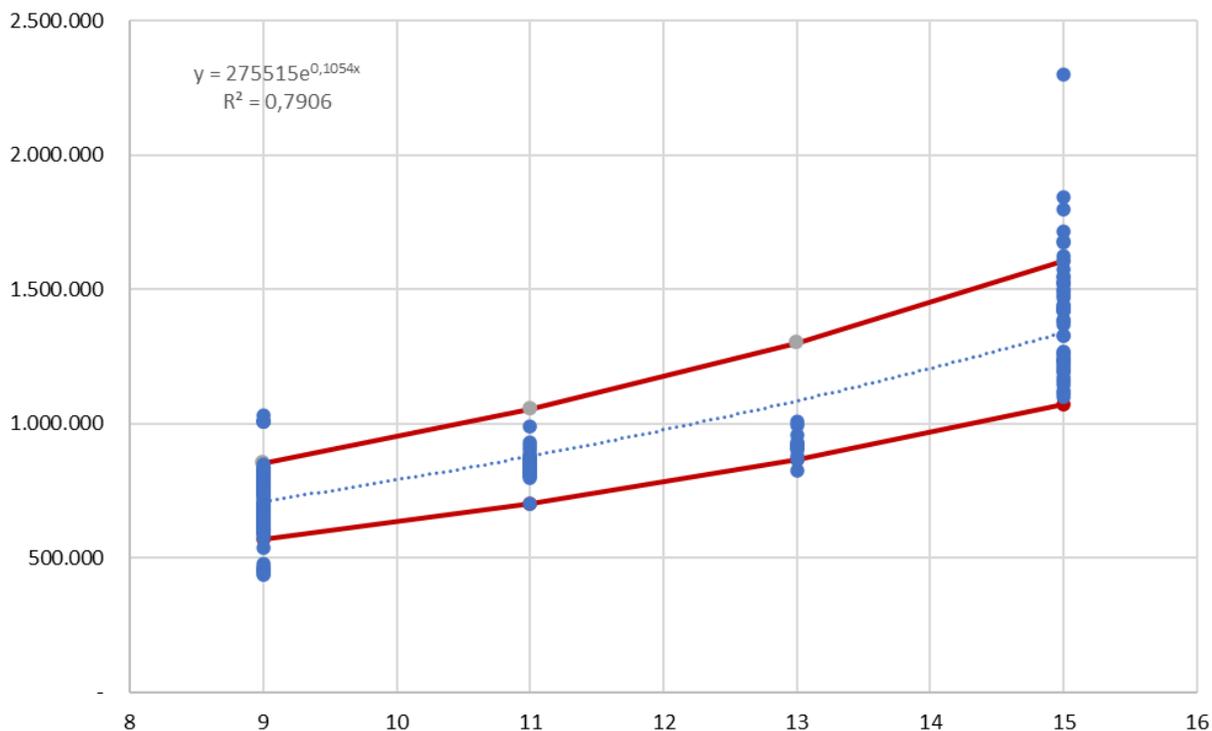


Gráfico N°8: Análisis Equidad Interna COMP3

Al observar el gráfico y analizar por nivel de cargo, podemos decir lo siguiente:

- Nivel 9: Los puntos se muestran con mayor dispersión, estando muchos fuera del rango de apertura.
- Nivel 11: Los puntos están cercanos a la línea de tendencia y algunos cerca del rango de apertura.
- Nivel 13: Los puntos están agrupados bajo la línea de tendencia. Este cargo a pesar de tener mayor grado de responsabilidad se visualiza con una renta inferior en COMP3 respecto del nivel 11.
- Nivel 15: Aquí la dispersión es mayor, donde los puntos se ven distribuidos a lo largo de toda la banda, visualizando varios fuera de ellas sobre todo sobre la banda alta.

La tendencia muestra un incremento de renta a medida que va aumentando el nivel, pero sin duda entre el nivel 11 y 13 pareciera que las rentas se invierten. Por otro lado, la línea de tendencia no se ve equilibrada para distinguir bandas salariales en forma clara.

La siguiente tabla muestra la mediana de las rentas y el máximo y mínimo según la apertura utilizada de +/-20% según los niveles de los cargos en estudio, utilizando el COMP3.

<b>Cargo</b>	<b>Niveles</b>	<b>80% Mínimo</b>	<b>Mediana</b>	<b>120% Máximo</b>
Administrador	15	1.028.044	1.285.055	1.542.066
Subadministrador	13	732.255	915.319	1.098.383
Jefe de Sala	11	550.943	688.679	826.415
Trabajador Agrícola u Ordeñador	9	484.108	605.135	726.162

Tabla N°19: Análisis Equidad Interna COMP3 por Cargo

Aquí también se agregó un análisis para saber cuántas personas están desfasadas respecto del rango interno. Para esto se utilizaron los puntos que pasan por la línea de tendencia de cada nivel, de acuerdo a la tabla anterior (Tabla N°19) y se calculó la posición relativa interna (PRI), la cual se obtiene del sueldo fijo garantizado mensual (SFGM), equivalente al COMP3 (individual) dividido por la mediana SFGM por cargo. Tal como muestra la siguiente ecuación:

$$PRI = \frac{\text{SFGM individual}}{\text{Mediana SFGM (personas igual nivel y empresa)}}$$

Mediana SFGM (personas igual nivel y empresa)

Al igual que el análisis del COMP2 pero con los datos de COMP3, se agregó una columna que clasifica los casos que están menor que el 80% y sobre el 120% del PRI, llegando a las siguientes tablas (Tabla N°20 y 21), que muestran lo siguiente:

- Menor a 80%, 11 personas se encuentran en esta situación, de las cuales 2 casos corresponden al nivel 15, Administrador, 1 caso a Jefe de Sala y 8 casos a Trabajador Agrícola.

<b>Nivel</b>	<b>Mediana SFGM</b>	<b>Posición relativa interna (PRI)</b>	<b>Desfase respecto rango interno</b>
<b>13</b>	1.084.465	80%	Menor a 80%
<b>13</b>	1.084.465	76%	Menor a 80%
<b>11</b>	878.347	80%	Menor a 80%
<b>9</b>	711.405	67%	Menor a 80%
<b>9</b>	711.405	75%	Menor a 80%
<b>9</b>	711.405	65%	Menor a 80%
<b>9</b>	711.405	65%	Menor a 80%
<b>9</b>	711.405	64%	Menor a 80%
<b>9</b>	711.405	63%	Menor a 80%
<b>9</b>	711.405	62%	Menor a 80%
<b>9</b>	711.405	62%	Menor a 80%

Tabla N°20: Análisis Equidad Interna COMP3, desfase respecto de rango interno (menor a 80%).

- Mayor a 120%, 12 personas se encuentran en esta situación, de las cuales 7 casos corresponden al nivel 15, Administrador y 5 casos a Trabajador Agrícola. Hay que tener en cuenta que el 14,6% de los Administradores están mayor al 120% de la posición relativa interna (total Administradores=48 personas).

<b>Nivel</b>	<b>Mediana SFGM</b>	<b>Posición relativa interna (PRI)</b>	<b>Desfase respecto rango interno</b>
<b>15</b>	1.338.951	172%	Mayor a 120%
<b>15</b>	1.338.951	138%	Mayor a 120%
<b>15</b>	1.338.951	125%	Mayor a 120%
<b>15</b>	1.338.951	134%	Mayor a 120%
<b>15</b>	1.338.951	128%	Mayor a 120%
<b>15</b>	1.338.951	125%	Mayor a 120%
<b>15</b>	1.338.951	121%	Mayor a 120%
<b>9</b>	711.405	145%	Mayor a 120%
<b>9</b>	711.405	142%	Mayor a 120%
<b>9</b>	711.405	142%	Mayor a 120%
<b>9</b>	711.405	142%	Mayor a 120%
<b>9</b>	711.405	142%	Mayor a 120%

Tabla N°21: Análisis Equidad Interna COMP3, desfase respecto de rango interno (mayor a 120%)

En total se tienen 23 personas que están fuera de las líneas de equidad definidas (80% mínimo y 120% máximo), estas representan un 6,7% del total de personas (23 personas sobre el universo de 340 personas). En el análisis de COMP3, la cantidad de personas fuera de ambos rangos es similar. La tendencia se mantiene, el Administrador es el cargo que tiene más casos fuera del rango máximo pero esta vez aparece el cargo de Trabajador Agrícola fuera de ambos rangos. En términos generales, el 93,2% del universo de personas están dentro de los rangos en cada uno de sus niveles. Dado que el COMP3 tienen los bonos variables, se puede deducir que esto afecta positivamente para que los porcentajes fuera de rango sean más adecuados.

A continuación se muestran dos tablas (Tabla N° 22 y 23) con la cantidad de personas por grado de acuerdo al COMP3 por niveles, mostrando cuántas de ellas están sobre el máximo (120%), bajo el mínimo (80%), dentro del rango, esto visualizado en cantidad de personas y porcentajes.

Nivel	Sobre el máximo	Bajo el mínimo	Dentro del rango	Total
15	7	0	41	48
13	0	2	12	14
11	0	1	42	43
9	5	8	222	235
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>317</b>	<b>340</b>

Tabla N°22: Cantidad de personas por grado de acuerdo a COMP3

Nivel	Sobre el máximo	Bajo el mínimo	Dentro del rango	Total
15	14,6%	0,0%	85,4%	100,0%
13	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
11	0,0%	2,3%	97,7%	100,0%
9	2,1%	3,4%	94,5%	100,0%
<b>Total</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,2%</b>	<b>93,2%</b>	<b>100,0%</b>

Tabla N°23: Porcentaje de personas por grado de acuerdo a COMP3

Los puntos que están fuera de rango, muestran que no existe una correlación entre la posición de la compensación y el nivel de responsabilidad. Esto se ve en forma más crítica en los casos que están bajo rango porque significa que la compañía está pagando muy bajo, esto es algo que se debería analizar y revisar para una rectificación.

Si bien el componente variable hace que en términos porcentuales los casos fuera de rango son de menos impacto, si muestra que en todos los niveles existen casos a analizar.

En términos generales, se puede visualizar que los componentes variables son importantes en la renta y lo cual incluso hacen que el análisis cambie considerablemente respecto del COMP2. En ambos análisis, hay que revisar los salarios para distinguir bien el nivel 11 y 13. Una opción de profundizar el análisis es revisar cuál de los componentes variables impacta en cada uno de los niveles.

### **Análisis de rangos salariales actuales.**

Otro análisis importante, es conocer cómo se comportan los rangos salariales actuales, en cuanto a los valores Mínimos, Máximos, Puntos Medio, Amplitud, Progresión y Traslapo por cada nivel

de cargo. Todo esto en base al COMP3, dado que esta composición de compensación es la que cobra sentido por el importante porcentaje de renta variable que se entrega mes a mes.

Para este análisis se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$\text{Punto Medio} = \text{Mínimo} + (\text{Máximo} - \text{Mínimo})/2$$

$$\% \text{ Amplitud} = (\text{Máximo} - \text{Mínimo})/\text{Mínimo}$$

$$\text{Progresión/Crecimiento} = \text{Punto Medio del grado} / \text{Punto Medio del grado contiguo inferior} - 1$$

$$\text{Traslapo} = (\text{Máximo del grado} - \text{Mínimo del grado superior contiguo}) / (\text{Máximo del grado superior contiguo} - \text{Mínimo del grado superior contiguo}) \times 100$$

Aplicando estas fórmulas por los niveles de cargo, se obtuvieron los siguientes rangos salariales:

Nivel	Mínimo	Punto Medio	Máximo	Amplitud	Progresión	Traslapo
9	439.370	734.001	1.028.631	134%		113%
11	700.366	846.149	991.931	42%	15%	92%
13	826.297	916.401	1.006.506	22%	8%	-8%
15	1.096.953	1.697.802	2.298.651	110%	85%	

Tabla N° 24: Rangos salariales (actualidad) según COMP3

Al revisar estos valores, se puede deducir que la estructura salarial actual no tiene coherencia entre un nivel y otro. Por ejemplo, la amplitud, que representa el ancho del rango, no tiene mucha coherencia entre un nivel y otro. Se espera que a medida que aumentan los niveles jerárquicos, la amplitud pueda ser más amplia, pero aquí el Trabajador Agrícola tiene el mayor porcentaje en este punto, siendo la base de los cargos a nivel compañía. Por otra parte, la progresión, que es el porcentaje de incremento entre los puntos medios del rango salarial, entrega valores que no tiene relación entre niveles. Esto mismo pasa con el traslapo, en algunos casos parece que el traslapo es total y en otros casos opuesto.

En términos generales, los rangos salariales no muestran una estructura salarial coherente entre niveles. Es posible que en su diseño, no se tomaron en cuenta temas técnicos que aportaran en equidad interna.

## **Análisis de la Competitividad Externa.**

Esta industria no cuenta con una profesionalización importante, muchos de los productores son empresas familiares que no necesariamente cuentan con información o indicadores que aporten a estadísticas en diferentes ámbitos del negocio en forma fluida. Por lo cual, tener un estudio de mercado ha sido algo muy difícil de obtener. La Compañía, en esta búsqueda de datos de la industria en cuanto rentas, ha trabajado con dos empresas reclutadoras con presencia local que por el trabajo que realizan han podido conocer más de cerca estos perfiles tan específicos.

Estas dos empresas han entregado información de mercado sectorial de empresas similares, es decir, empresas que cuentan con una lechería o más de una. La característica para considerar en este punto es que la empresa en estudio cuenta con 58 lecherías al día de hoy como parte de su propiedad, este nivel de volumen no se encuentra en la industria. Al mismo tiempo entregaron información funcional, ya que está por tipo de cargo y a la vez geográfica porque es una industria que hoy en día está situada en el sur de Chile, principalmente en la región de Los Ríos y Los Lagos, exceptuando algunas de importante tamaño, pero con otro modelo productivo que se encuentran en la Región del Bío Bío.

### **Estudio N°1**

La primera empresa que abordó el tema de rentas de mercado se enfocó en el cargo que está siendo crítico por su rotación, el Trabajador Agrícola u Ordeñador. Las siguientes 8 empresas son las que componen el estudio:

Empresas con turnos oficiales de 1era fuente

N°	EMPRESAS	HORARIOS	TURNOS
1	AGRICOLA DOS RIOS – CHILTERRA.	Mañana 4:00 am - 8:00 am / Tarde 4:00 pm - 6:30 pm.	12X3
2	AGRICOLA VACAMALAL LTDA.	Mañana 4:00 am - 8:00 am / Tarde 02:30 pm - 6:00 pm.	12X3
3	LACTEOS TAMESIS LTDA.	3 Horarios: Mañana, Temporada alta: 5:00 am - 9:00 am, Temporada media 5:00 am - 8:00 am, Temporada Baja 5:00 am - 7:30 am.	12X3
4	SOC AGRICOLA MARAFRA LTDA.	Mañana 7:00 am - 10:00 am / Tarde 2:00 pm - 5:00 pm.	6X4
5	SOC AGRICOLA Y GANADERA LACTEOS TRONADOR LTDA.	Mañana 4:00 am - 8:00 am / Tarde 02:00 pm - 05:30 pm	12X3

Empresas con turnos obtenidos de 2da fuente.

N°	EMPRESAS	HORARIOS	TURNOS
6	SOC AGRICOLA COMERCIAL TREIMUN LTDA.	Mañana 4:00 am - 8:00 am / Tarde 3:00 pm - 6:30 pm	12x3
7	AGRICOLA BOQUIAL LTDA.	Mañana 7:00 am - 10:00 am / Tarde 2:00 pm - 5:00 pm	6x4
8	SOC AGRICOLA Y GANADERA FUTAHUENTE LTDA.	Mañana 4:00 am - 8:00 am / Tarde 3:00 pm - 6:30 pm	12x3

Tabla N°25: Empresas y Turnos comparables Perfil Trabajador Agrícola/ Ordeñador

Parte importante de la solicitud de datos también era conocer algunas formas de trabajar, por ejemplo, los horarios de trabajo y los turnos que utilizan, dado que el trabajo en lechería es algo muy demandante y sacrificado en cuanto al horario de trabajo, lo cual es algo que las nuevas generaciones no siempre están dispuestas a considerar, la empresa visualiza esto como otro factor que pudiera estar afectando la rotación. La Compañía utiliza horarios como mañana 4 am - 8 am, tarde 2 pm – 6pm, con turnos 12X3, 12 días trabajados por 3 de descanso.

En cuanto a renta, el estudio entregó algunos datos como:

- Las 8 empresas del estudio en general pagan como sueldo base algo más que el sueldo mínimo.
- El efectivo garantizado no es directamente comparable porque la renta que se entregó de nuestra compañía no tiene aguinaldos, movilización, colación, vacaciones. Esto dificulta el buen análisis de este comparativo.
- Los bonos de productividad respecto a la mediana son similares entre mercado y la empresa en estudio.

## TRABAJADOR ORDEÑADOR

	25 Percentil	Promedio	Mediana	75 Percentil	95 Percentil	MANUKA	*VARIACIÓN
<b>Sueldo Básico Anual</b>	\$ 4.247.706	\$ 4.365.352	\$ 4.365.676	\$ 4.407.917	\$ 4.631.197	\$ 4.044.000	-7,95%
<b>Efectivo Garantizado</b>	\$ 6.781.316	\$ 6.919.990	\$ 6.869.386	\$ 7.015.092	\$ 7.311.947	\$ 6.668.750	-3,01%
<b>Efectivo Anual Total</b>	\$ 8.821.663	\$ 9.098.200	\$ 9.018.672	\$ 9.248.837	\$ 9.681.006	\$ 8.708.750	-3,56%

\* Variación porcentual corresponde a la diferencia salarial de MANUKA respecto de la mediana de mercado.

<b>Sueldo Básico Anual</b>	→	Sueldo base x 12
<b>Efectivo Garantizado</b>	→	Gratificación (tope 4,75 IMM) + (Movilización + Colación) x 12 + Fiestas Patrias + Navidad + Vacaciones
<b>Efectivo Anual Total</b>	→	Bono productividad x 12

	25 Percentil	Promedio	Mediana	75 Percentil	95 Percentil	MANUKA	*VARIACIÓN
<b>Sueldo Básico Anual</b>	\$ 353.976	\$ 363.779	\$ 363.806	\$ 367.326	\$ 385.933	\$ 337.000	-7,95%
<b>Efectivo Garantizado</b>	\$ 565.110	\$ 576.666	\$ 572.449	\$ 584.591	\$ 609.329	\$ 555.729	-3,01%
<b>Efectivo Anual Total</b>	\$ 735.139	\$ 758.183	\$ 751.556	\$ 770.736	\$ 806.751	\$ 725.729	-3,56%

Tabla N°26: Sueldo Base/ Gratificación/ Bono Productividad Trabajador Ordeñador

Nota: este comparativo fue realizado el segundo semestre del 2021, donde el sueldo mínimo era de \$337.000.

Dado que las bases del estudio n°1 no son 100% comparables, no es una fuente de información que sirva para analizar con tanto detalle. Otra opción sería incorporar a la renta de la Compañía aguinaldos y vacaciones que es lo que más influye dentro del efectivo garantizado que utilizó la empresa reclutadora, para poder hacerlo comparable pero la empresa busca las rentas que impactan la liquidez de la persona en el habitual (lo que llega al "bolsillo" mensual y habitual).

### Estudio N°2

Este estudio de mercado comprende todos los cargos catalogados como críticos. Se presenta con la media de mercado, pero a la vez con un mínimo y sugerido.

Este estudio se envió como parte de un documento a la empresa y se presentó en una reunión durante enero 2022. En esa oportunidad, se comentó que las rentas eran base, gratificación y bonos variables productivos del mes, lo cual lo hace directamente comparable con la estructura actual presentada.

## Rentas de Mercado 2022

Cargo	Beneficios	Mínimo	Media Mercado	Sugerido
<b>Campero</b> (Trabajador Agrícola)	Incluye entrega de EPP / Casa / Otros	Bruto \$450.000 Líquido \$360.000	Bruto \$550.000 Líquido \$440.000	Bruto \$650.000 Líquido \$520.000
<b>Tractorista</b> (Operador de maquinaria agrícola)	Incluye entrega de EPP / Casa / Otros	Bruto \$650.000 Líquido \$520.000	Bruto \$750.000 Líquido \$600.000	Bruto \$850.000 Líquido \$680.000
<b>Ordeñador</b>	Incluye entrega de EPP / Casa / Otros	Bruto \$650.000 Líquido \$520.000	Bruto \$850.000 Líquido \$720.000	Bruto \$1.000.000 Líquido \$800.000
<b>Ordeñador Inseminador</b>	Incluye entrega de EPP / Casa / Otros	Bruto \$800.000 Líquido \$520.000	Bruto \$900.000 Líquido \$720.000	Bruto \$1.200.000 Líquido \$960.000
<b>Jefe de Sala</b>	Incluye entrega de EPP / Casa / Otros	Bruto \$1.000.000 Líquido \$800.000	Bruto \$1.200.000 Líquido \$960.000	Bruto \$1.400.000 Líquido \$1.200.000
<b>Sub Administrador</b>	Incluye entrega de EPP / Casa / Otros	Bruto \$1.000.000 Líquido \$800.000	Bruto \$1.200.000 Líquido \$960.000	Bruto \$1.500.000 Líquido \$1.200.000
<b>Administrador</b>	Incluye entrega de EPP / Casa / Otros	Bruto \$1.500.000 Líquido \$1.200.000	Bruto \$2.000.000 Líquido \$1.600.000	Bruto \$2.500.000 Líquido \$2.000.000
<b>Mínimo</b>	Por lo general no se cumplen las expectativas salariales del colaborador por ende su permanencia en el predio.			
<b>Media Mercado</b>	Renta promedio que facilita la permanencia del colaborador ya que esta dentro de las expectativas salariales.			
<b>Sugerido</b>	La permanencia es efectiva ya que supera las ofertas del mercado			

•El sueldo mínimo en Chile desde enero de 2022 es Bruto: **\$350.000** Fuente: Dirección del trabajo. ([www.dt.gob.cl](http://www.dt.gob.cl))

Tabla N°27: Rentas de Mercado 2022.

Nota: En donde dice que se incluye EPP/ Casa/ Otros, se refiere a que las ofertas también entregan estos beneficios pero que no son parte de la renta que aparece en el cuadro.

Al entrar a la comparación de las rentas, que consideran renta base, gratificación y bonos variables en base a productividad del mes, lo cual es en parte homólogo a un COMP3, se puede decir que la Compañía está fuera de mercado en todos los cargos.

### Compañía vs Mercado

	Cargo	Cargo	Cargo	Cargo
	Ordeñador/trabajador agrícola	Jefe de Sala	SubAdministrador	Administrador
<b>Valores Brutos</b>				
Compañía	764.717	860.429	915.429	1.201.141
<b>Mercado</b>				
Mínimo	650.000	1.000.000	1.000.000	1.200.000
Media	850.000	1.200.000	1.200.000	1.500.000
Sugerido	1.000.000	1.400.000	1.200.000	2.000.000
Mínimo	18%	-14%	-8%	0%
Media	-10%	-28%	-24%	-20%
Sugerido	-24%	-39%	-24%	-40%

Tabla N°28: Comparación COMP3 Compañía vs Mercado.

Es importante destacar que el cargo de Ordeñador o Trabajador Agrícola es donde más existe rotación, sin embargo, es donde la renta está en una mejor posición dentro de todo.

Sí sólo comparamos las rentas de mercado en sus tres niveles y por cargos, los saltos que se dan por cargo son bien importantes, por ejemplo, la renta entre Ordeñador a Jefe de Sala va desde aumentar en un 54% a un 40%. Ese salto es importante, puede deberse a que el cargo de Jefe de Sala en general tiene la responsabilidad directa del proceso de ordeña.

Al pasar de Jefe de Sala a Subadministrador, no se ven cambios e inclusive en el sugerido se ve una baja. En la Compañía en estudio, este cargo representa principalmente el recambio a un nuevo Administrador, donde no todas las lecherías cuentan con este perfil. Lo cual podría estar pasando también en el mercado.

En cuanto al Administrador, el salto en el sugerido es bastante excesivo y puede deberse a buscar una estabilidad a largo plazo, como es de costumbre en temas agrícolas, dado la escasa gente capacitada en este rubro y con proyección de estar fuera de las ciudades.

<b>% saltos entre cargos</b>	<b>Ordeñador/trabajador agrícola</b>	<b>Jefe de Sala</b>	<b>SubAdministrador</b>	<b>Administrador</b>
Mínimo	-	54%	0%	20%
Media	-	41%	0%	25%
Sugerido	-	40%	-14%	67%

Tabla N°29: Porcentaje (%) diferencia entre Cargos.

Como conclusión de la información de mercado, podemos decir, que la calidad de lo obtenido sirve para comparar, pero no necesariamente para hacer análisis en detalle por la acotada apertura e información adicional. Esto se puede deber al hecho de que son empresas reclutadoras y no empresas que tengan la experiencia de realizar estudios de renta teniendo como base por ejemplo valuaciones de cargo. Es una herramienta que sirve para analizar, pero no necesariamente es algo que será detonante para tomar una decisión de gestión interna.

Por otro lado, se puede concluir que la renta que está ofreciendo en el mercado la Compañía, no está siendo atractiva ni competitiva, lo cual, no está siendo una buena herramienta en captación y tampoco en retención.

## 7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN Y/O INTERVENCIÓN

### **Definición de la Estructura Salarial**

En términos generales y dado los análisis realizados, antecedentes organizacionales relevantes, sistema de compensación actual y análisis de los cargos, valuación de cargos y equidad interna y revisión de estudios para definir la competitividad externa, debiéramos verificar la posible definición de una nueva estructura salarial, para cada uno de los cargos en análisis o el área de producción completa.

Respecto de lo anterior consideramos que la estructura a proponer debiera estar más cercana a una estructura salarial de “Grados Anchos”, esto considerando que en la actualidad estamos enfrentados a una estructura de “Grados Angostos” y que lo requerido por la organización debiera sumar mayor flexibilidad, por lo mismo ampliar las bandas salariales sería lo indicado, sin llegar al extremo de una estructura de “Bandas Anchas”, que dada la realidad de la organización podría generar mayores inconvenientes en su implementación.

Tal como lo expresa León, una estructura salarial de grados anchos es la que cuenta con pocos grados (6 a 10 grados), colocando el foco en el rol y contribución con roles más anchos y flexibles, basado en la valuación de cargos, dejando la opción de gestionar en base al desarrollo de carrera (León, 2013).

De esta manera y para generar este proceso de análisis se procedió a considerar los datos de mercado presentes en esta investigación, y la generación de las curvas salariales dado el análisis de dispersión de las rentas y los niveles de cargo resultantes de la valuación de cargos realizada.

A continuación iremos detallando los supuestos utilizados para llegar a la propuesta:

Utilizaremos una estructura transversal para esta área pero con distinciones en los rangos de renta para cada nivel, el cual irá aumentando según su nivel de responsabilidad.

Para llegar a los montos macros de renta por nivel, contaremos con varios supuestos, dado que no tenemos datos de competitividad externa para todos los cargos del estudio. Por este motivo, el cargo de Trabajador Agrícola / Ordeñador, será la base de los supuestos para el resto. El estudio externo entrega diferentes percentiles para ese cargo, mostrando que la compañía se encuentra bajo mercado. Por este motivo, nuestra propuesta es que la empresa pague en la mediana de mercado, considerando el valor de salario de \$751.556, el cual contempla sueldo

base, gratificación y bono productividad, es decir, lo que percibe de renta una persona en forma mensual en esta compañía. Lo que se muestra a continuación sigue en la línea de salario que percibe la persona en forma mensual normalmente. Es decir, se hizo uso del COMP3 para la propuesta pero con los bonos productivos que afectan en forma mensual.

Un supuesto podría haber sido replicar el mismo porcentaje de diferencia que existe entre la renta de ingreso de la compañía para el cargo de Trabajador Agrícola / Ordeñador respecto a la mediana de mercado, pero eso significa mantener los detalles que afectan la equidad interna de la estructura, por ejemplo, es lo que muestra la Tabla N° 30 y el Gráfico N°9, donde el nivel 11 y 13 no tienen un distanciamiento que sea competitivo ni atractivo.

Nivel	Grados	P25	Mediana	P75	P95	Compañía
9	118	735.139	751.556	770.736	806.751	715.136
11	186	830.718	849.269	870.943	934.906	808.114
13	252	887.256	907.070	930.219	1.024.018	863.114
15	364	1.175.494	1.201.745	1.232.414	1.391.308	1.143.509

Tabla N° 30: Percentiles de valores de mercado creados en base a Trabajo Agrícola / Ordeñador

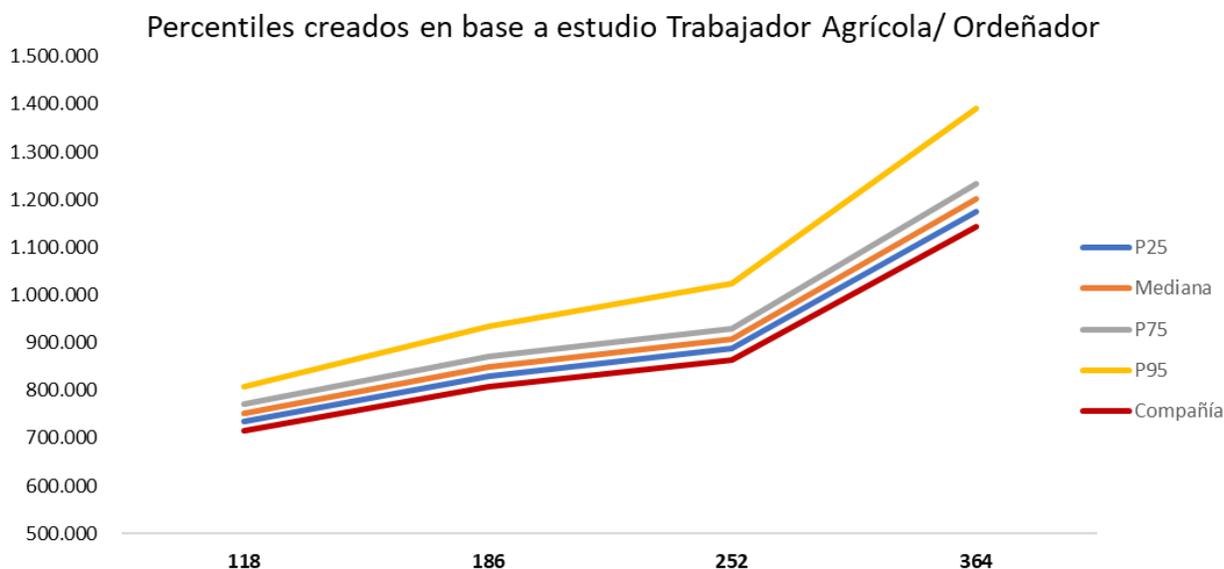


Gráfico N° 9: Percentiles de valores de mercado creados en base a Trabajo Agrícola / Ordeñador

Por este motivo, nuestra propuesta tiene como base la mediana de mercado del Trabajador Agrícola /Ordeña pero considerando otros supuestos técnicos para construir una estructura con mayor equidad interna. A lo anterior, sumamos los siguientes supuestos en la escala salarial:

- Punto medio: este punto que divide el grado en dos partes iguales, partirá con el valor de mediana de mercado de Trabajador Agrícola / Ordeñador.
- Máximo del rango: este punto es el valor máximo del grado, en el cual se consideró un 120% sobre el punto medio para todos los cargos.
- Mínimo del rango: este punto es el valor mínimo del grado, en el cual se consideró un 80% sobre el punto medio para todos los cargos.
- Amplitud: el ancho del grado, que en este caso se utilizó 50% para todos los cargos. Este se calcula como:  $[\text{punto máximo}/\text{Punto Mínimo}] - 1$
- Progresión/Crecimiento: es el porcentaje que representa la distancia entre los puntos medios de cada nivel. Se calcula como  $[\text{punto medio banda superior} / \text{punto medio banda inferior}] - 1$ . En este caso, el supuesto fue de un crecimiento de un 30% para todos los cargos. Este supuesto es el hilo conductor para el resto de los cargos, asumido desde el punto medio del nivel 9 hacia el resto.
- Traslapo: es el porcentaje de coincidencia de puntos entre zonas máximas y mínimas de dos diferentes niveles. Este se calcula como  $[\text{punto máximo de banda inferior} - \text{punto mínimo de banda superior}] / [\text{Punto máximo de banda superior} - \text{punto mínimo de banda superior}]$ . Para esta propuesta propusimos un traslapeo de 40% para todos los cargos.

Con estos supuestos, se crea la tabla N° 31 que se muestra la escala salarial a continuación:

Nivel	Mínimo	Punto Medio	Máximo	Amplitud	Crecimiento	Traslapeo
9	601.245	751.556	901.867	50%	30%	
11	781.618	977.023	1.172.427	50%	30%	40%
13	1.016.104	1.270.130	1.524.156	50%	30%	40%
15	1.320.935	1.651.169	1.981.402	50%		40%

Tabla N° 31: Propuesta de escala salarial

Tomando estos valores de puntos medios, mínimos y máximos por cada nivel, llegamos a la gráfica que se muestra a continuación:

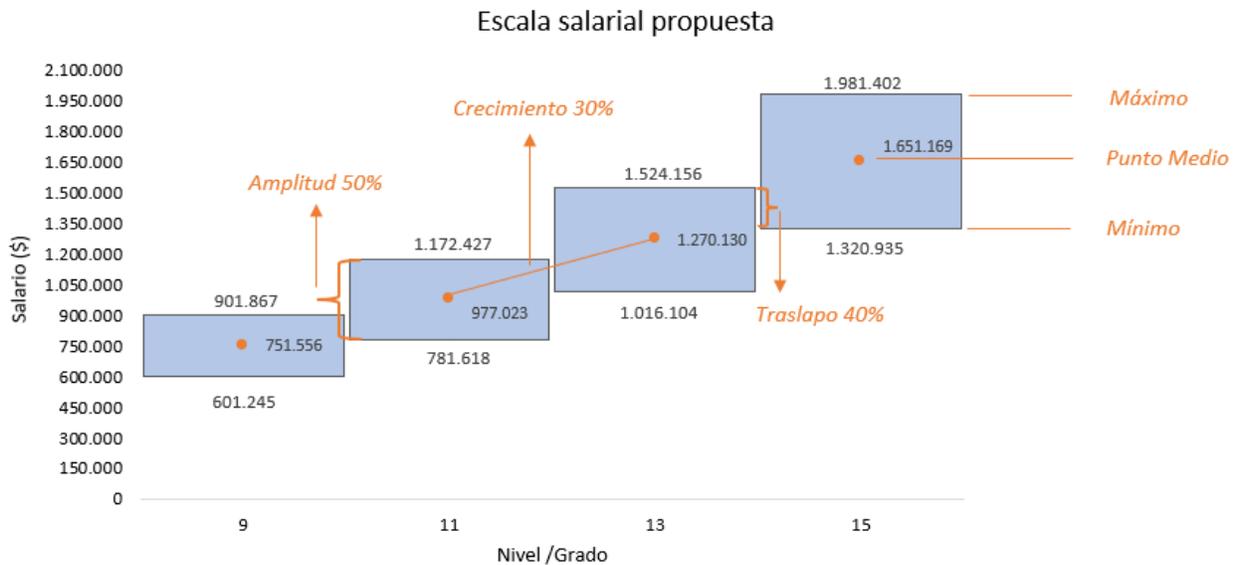


Gráfico N° 10: Propuesta Estructura Salarial Grados Anchos.

Los supuestos utilizados en amplitud, crecimiento y traslapo, responde a lograr una escala salarial con equidad interna, porque existe una mayor relación entre la importancia del cargo, su valuación y la compensación que recibe, que en este caso representa renta base, gratificación y bonos medibles en base a temas productivos que se reciben en forma mensual.

A continuación, propondremos en que se puede basar la política de compensaciones de esta familia de cargos, para hacer aplicable la escala salarial previamente descrita.

Esta familia de cargos representa al área productiva central del negocio, el cual va en relación con el desarrollo de carrera.

Las variables que determinarán las compensaciones mensuales de este grupo de familia de cargo debe estar de acuerdo a:

- Nivel de responsabilidad y complejidad del perfil del cargo
- Competencias y potencial de la persona (con el fin de avanzar en el desarrollo de carrera)
- Desempeño de la persona
- Desempeño y resultados colectivos del centro de gestión
- Estar alineado a la mediana de mercado

La apertura de las de la escala salarial por cargo se propone de forma similar a lo existente con porcentajes diferenciados en el componente base. Es decir, los bonos productivos son transversales para todos pero se va diferenciando en la base por grado de responsabilidad y desempeño individual. Tal como lo muestra la siguiente tabla, la renta base y gratificación corresponden a componentes fijos y los bonos productivos son variables según el resultado colectivo.

<b>Tipo de renta</b>	<b>Componentes</b>
Fijo	Base
Fijo	Gratificación
Variable	Bonos asociados de objetivos productivos colectivos
<b>Total renta bruta</b>	

Tabla N° 32: Componentes de Estructura Salarial

Nuestra propuesta, define el componente fijo en aproximadamente el 60% de la renta mensual (como mínimo) por cargo y el variable no debería representar más del 40% de la misma.

Esta propuesta difiere de lo actual, en el hecho que elimina bonos de responsabilidad de cargo, llevando estos valores al sueldo base.

Por otro lado, el componente de renta base es clave para mantener una retribución justa y coherente con la importancia del puesto de trabajo, alineado al hecho de mayor responsabilidad mayor será la retribución fija. Esto representa la base para mantener la equidad interna, complementado con el respetar el traslape, amplitud y crecimiento de la escala salarial.

Esto tiene que ir alineado con la actualización constante de perfiles de cargo y valuación de puestos para tener claridad del nivel de cada uno. La valuación es uno de los insumos relevantes para poder comparar con el mercado y tener una adecuada equidad interna, dado que determina el valor de cada puesto mediante un proceso sistemático, obteniendo un orden interno y pudiendo entregar bases para designar grados equitativos y una estructura de pago. Esto ayuda a dilucidar de mejor forma el cómo ajustar esa estructura con la estrategia de la compañía. Con lo cual, podemos decir que es parte crucial e inicial del proceso de revisión o actualización de una estructura de compensaciones.

En cuanto a la competitividad (equidad externa), es primordial tener idealmente una vez al año estudios de renta por cada cargo, que permitan ir monitoreando cómo se está en relación al mercado para ser competitivos. La muestra de mercado debería considerar lo siguiente:

- Tipo de industria, pudiera ser que se considere rubro lechero o algún otro de carácter agrícola o similar (salmonero, frutícola).
- Tamaño de la empresa
- Grado de competitividad en el mercado laboral

La empresa en estudio es la mayor del mercado, dado esto y el hecho de no ser una industria profesionalizada, podría significar revisar otra industria de la zona o del rubro agrícola con el fin de comparar con otra alternativa del mercado, porque las personas podrían optar por emigrar del rubro lácteo. Por otro lado, es necesario comparar el tamaño de la empresa, porque hoy en día sucede que varios productores lácteos, llegan a mejores rentas por tener un volumen de gente mucho menor, lo cual les permite ser más competitivos en este ítem. Esta es una información que debe ir alineada y actualizada con la estrategia del negocio, con el fin de no perder competitividad. Esto debe ir alineado con la actualización de la valuación de cargos por si alguno de ellos hubiera sufrido algún cambio en su perfil. Esto también, se tendría que realizar una vez al año para que el estudio de renta esté alineado. Además, es necesario tener en cuenta temas relacionados con la economía nacional, dado que periodos de mayor inflación también requieren una revisión y actualización de los salarios a veces más de una vez al año.

La curva salarial propuesta, es como se muestra en el siguiente gráfico N° 11 , donde se visualiza la complementariedad entre la equidad interna según la valuación de cargos y los supuestos de mercado que por definición deberían representar la curva promedio. Lo importante de esta definición es que los salarios de las personas se ubiquen dentro de esta amplitud salarial de 50%, y que las diferencias en un mismo cargo estén estipuladas por:

- Desempeño personal
- Talento
- Logro de objetivos
- Mayor expertise en el cargo

El gráfico a continuación muestra una especie de resumen de la propuesta de estructura salarial, recogiendo lo mostrado en la Tabla 31 y el gráfico 10, previamente.

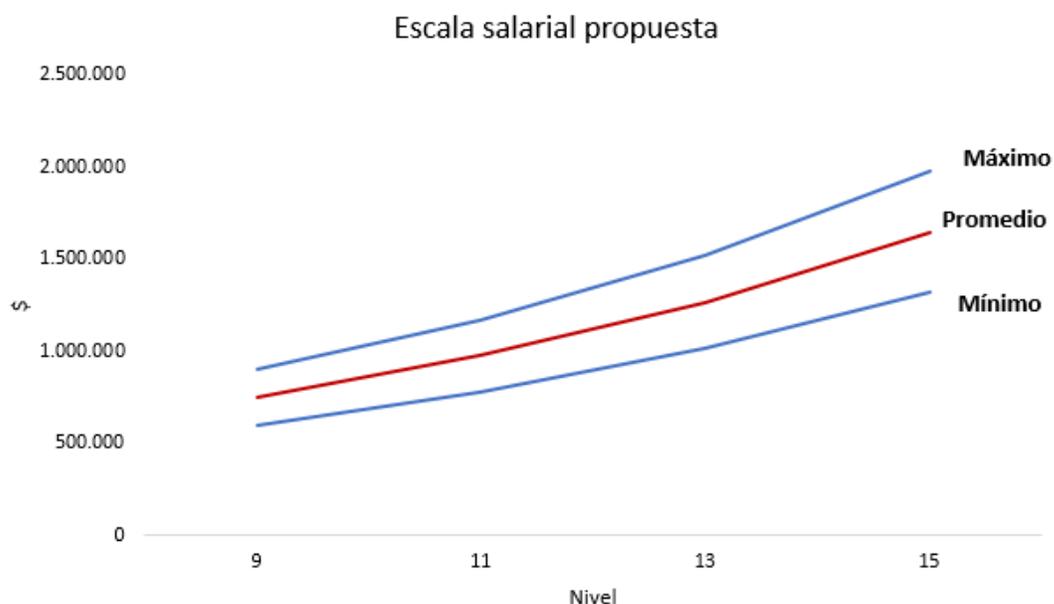


Gráfico N° 11: Curva salarial propuesta

Tal como se mostró previamente en el gráfico N° 10, la escala salarial propuesta está compuesta con una amplitud de 50%, crecimiento de 30% y un traslapo de 40%. El gráfico N° 11, muestra la conexión entre niveles salariales con su valores en detalle.

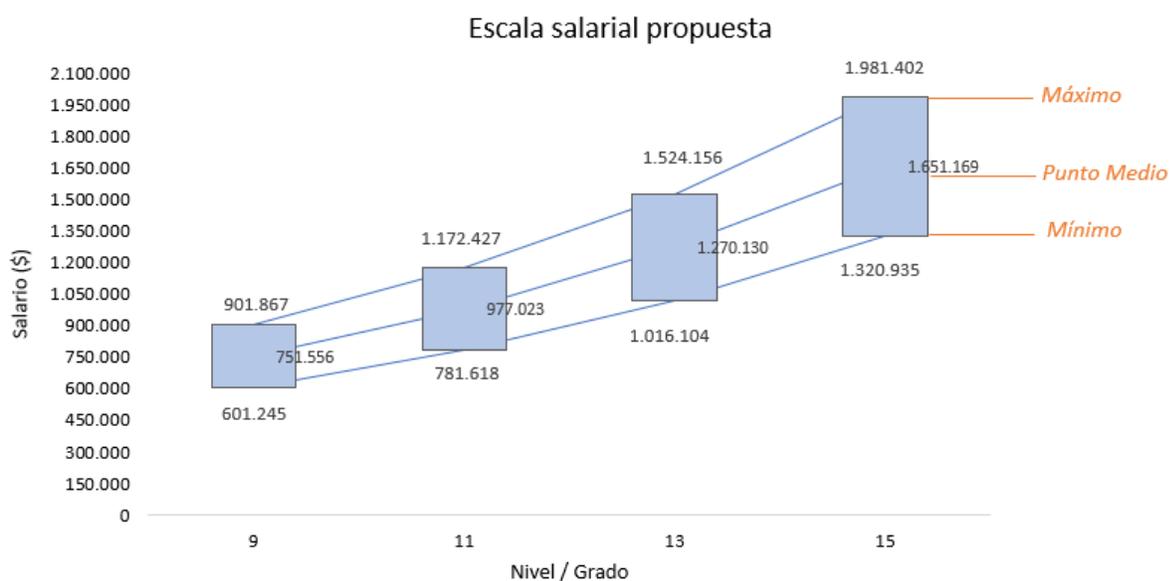


Gráfico N° 12: Propuesta Estructura Salarial Grados Anchos.

El pasar de un nivel a otro corresponde a una promoción, donde la renta va aumentando por el mayor nivel de responsabilidad.

En cuanto a cómo se mueve la renta según la banda salarial de cada cargo, se propone tomar las decisiones de aumento de renta según el ciclo de experiencia laboral de las personas, que se expresa en tres grandes niveles:

- **Introductoria / Formativa:** Corresponde a la zona donde la renta está acorde a una persona sin experiencia en el rubro lechero, agrícola, pecuario pero que comienza con una formación paulatina. Este rango se debería tomar la renta desde el borde que representa el mínimo hasta un 12% hacia la línea promedio. El valor mínimo representa la zona de entrada de renta de alguien sin experiencia pero que a medida que pasa 6 meses o el año y según su mérito se va recompensando en renta.
- **Crecimiento:** Aquí se podrían ubicar los talentos por cada nivel o las personas que ya han obtenido una experiencia media posterior a 6 meses o el año dentro de ese nivel de de la compañía. Este rango se debería considerar la renta desde el promedio hasta un 8% hacia abajo y 8% hacia arriba.
- **Madurez:** Este rango debería considerar la renta máxima hasta 12% hacia abajo. Aquí deberían estar las personas que ya han obtenido una experiencia sobre 2 años de antigüedad en el nivel o que su expertise sobrepasa del promedio.

Los rangos de tiempo no son largos, dado que hoy en día el mercado varía en forma más ágil y porque las nuevas generaciones quieren esperar menos tiempo para sentir un reconocimiento en todos los ámbitos.

Las contrataciones nuevas van entrando a las zonas según el nivel de experiencia pero que no debería superar el promedio, dado que la expertise está alineado con conocer a cabalidad el modelo de lechería pastoril.

Nota: Si bien se construyó un valor promedio o punto medio para la curva de de todos los cargos con supuestos, al tener valores reales, la línea promedio debería representar la mediana de mercado.

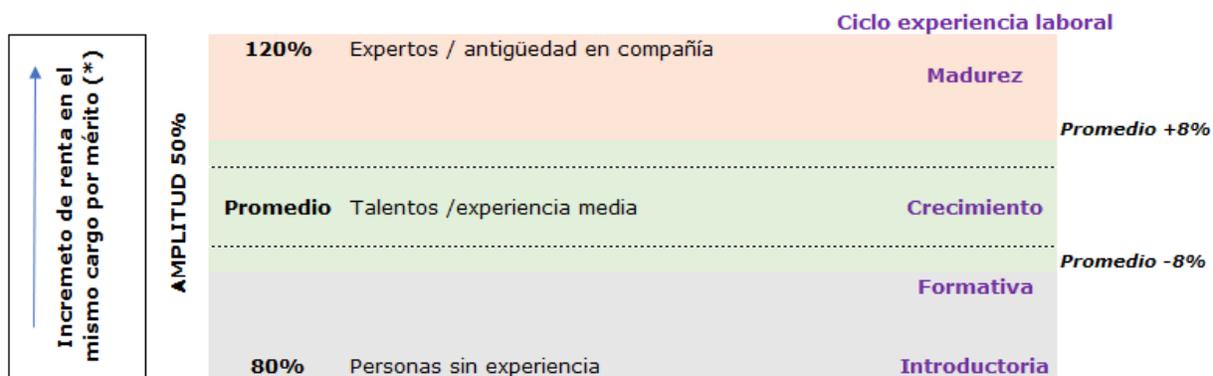


Figura N° 15: Diferenciación de rangos de renta dentro de un mismo nivel

(\*) El mérito tiene relación al desempeño personal y/o al logro de objetivos, lo cual debería ir acompañado de los años de experiencia.

### **Gestión del desempeño**

Actualmente dentro de la compañía, no existe un monitoreo de la gestión de desempeño como tal. Existe un bono de gestión que se paga en forma anual pero que en este grupo de cargos sólo le corresponde al nivel 15, Administrador. Dentro de la entrega de este bono de gestión, debe ir un espacio de retroalimentación por parte de su jefatura directa, pero como no es un proceso 100% regulado, no todos los realizan en los aspectos descritos y para muchos sólo representa algo transaccional monetario.

Una alternativa para poder integrar el mérito dentro de los componentes de la banda salarial y así poder diferenciar rentas dentro de un mismo nivel o del siguiente, es que cada cierto tiempo se realice una evaluación de competencias personales por cargo. Esta pudiera realizarse cada 6 meses y ser requisito de tener actualizado al momento de revisar un eventual incremento de renta y así vincular con el ciclo de experiencia laboral.

### **Viabilidad de la propuesta**

Al considerar la escala salarial propuesta (Gráfico N° 10: Propuesta Estructura Salarial Grados Anchos) y compararla con los datos actuales considerando la misma base de cálculo en cuanto a ítems que componen la renta mensual, podemos decir que nuestra propuesta representa un costo anual de 91MM\$ para poder llegar al mínimo establecido por cargo. Estas desviaciones

respecto de la propuesta de escala salarial, representa un 19%, es decir, 64 personas de un universo de 340, están bajo el mínimo en todo esta familia de cargos.

Si analizamos por nivel, el más afectado por la nueva escala es el 13, el cual representa el cargo de Subadministrador, dado que el 100% de los casos está bajo el mínimo. Después le sigue el nivel 15, que es el Administrador, donde el 56%, es decir, 27 personas están bajo el mínimo. Lo mencionado anteriormente, es lo que muestra la siguiente tabla:

Nivel	Mínimo	Punto Medio	Máximo	Observaciones	Total personas	Costo anual extra (\$)
9	601.245	751.556	901.867	5 personas sobre el máximo (2%), 21 personas bajo el mínimo (9%)	235	\$15.762.706
11	781.618	977.023	1.172.427	Nadie sobre punto medio, dos bajo el mínimo (5%)	43	\$1.868.694
13	1.016.104	1.270.130	1.524.156	14 personas bajo el mínimo (100%)	14	\$22.382.172
15	1.320.935	1.651.169	1.981.402	27 personas bajo el mínimo (56%)	48	\$51.913.935
					340	\$91.927.506

Tabla N° 33: Desviaciones por nivel según propuesta de escala de rentas.

Este costo extra para nivelar, es similar al costo de una sala de ordeña con magnitud aproximada de 1.000 animales y con su dotación completa durante 12 meses. Esto se menciona para tener una orden de magnitud de lo que significa dentro de la compañía.

En términos de viabilidad, no es algo tan drástico en costo versus el impacto positivo que esto pudiera tener en la baja de rotación de personas, al estar niveladas dentro de un nivel más equitativo. De todas formas, con los nuevos cambios y situación económica del país, los temas financieros están siendo muy cuidadosos y rigurosos al momento de realizar acciones que pudieren significar un incremento en costo. Esto es algo que los diferentes líderes productivos han estado solicitando porque han visto algunas emigraciones de talentos por búsquedas de mejores remuneraciones. Por lo tanto, la probabilidad que esto sea apoyado positivamente por los ejecutivos sería alta pero estaría sujeto a las condiciones de la caja al momento de implementar y meses futuros.

Uno de los factores que podrían afectar negativamente la implementación de esta escala con su respectiva política, es el cómo medir el mérito de una forma más objetiva. Esto por dos grandes razones:

1. Resistencia al cambio de los líderes, porque requiere disponer de un tiempo por persona considerando el 100% de los integrantes del equipo, para realizar una evaluación que hoy en día no existe para todos y porque tampoco en un hábito dentro de la compañía.
2. La rapidez en la toma de decisiones que el área productiva en general realiza. Al implementar un modelo que mida la gestión personal, se pudiera interpretar como una traba o un proceso más burocrático que lo que se hace hoy en día.

Sin duda, para abordar estos dos últimos puntos se requiere un grado de capacitación importante, para que los líderes sean capaces de tener las herramientas de realizar retroalimentación constructiva y a la vez trabajar en conjunto para implementar un modelo de gestión que realmente acompañe el crecimiento de las personas pero que a la vez compense el tiempo destinado en este proceso, mostrando que esto genera un desarrollo de carrera más responsable que se ve reflejado en los resultados productivos.

Finalmente, la viabilidad va por un tema de incremento de costo y por un proceso de gestión del cambio para ir monitoreando el desempeño de las personas alineado con la renta y/ o con el cargo el cual desempeña. En consecuencia, la propuesta es en base a un sistema de compensaciones, que recogió algunos temas actuales que están en línea con la estrategia de la compañía pero mejorando su composición en cuanto a lo externo (dentro de lo se pudo) y con una equidad interna que antes no existía. Para esto se tuvo que analizar aspectos internos relevantes y dentro de esto verificar si existía un modelo de valuación de cargos. Este análisis aportó en conocer con mayor detalle lo existente y además, en realizar una valuación de cargos, dado que no existía, siendo este uno de los insumos relevantes de este estudio. Paralelo a esto, se revisó información de mercado, donde las fuentes de información no fueron lo más precisas y completas, pero dieron indicios del posicionamiento externo y además apoyaron la relevancia de contar con este tipo de fuentes como parte de la propuesta. Habiendo pasado por los objetivos mencionados, se estuvo en condiciones de construir una propuesta de estructura salarial como se detalló previamente.

## **8. CONCLUSIONES**

En relación a los principales resultados de este proceso de investigación acción y luego de todos los análisis realizados tenemos que, es de vital importancia considerar en términos estratégicos para la organización, una política de compensación que considere la equidad interna y la competitividad externa como base de las estructuras salariales a realizar, esto dado que en este primer estudio, focalizado en el área de producción, se confirmaron desajustes internos en relación a la dispersión, límites de equidad interna, ajustes salariales y baja competitividad externa al pagar bajo el Percentil 25, lo que se podría estar replicando en otras áreas de la organización y por lo mismo impactar en la retención y atracción de talentos para esta.

Específicamente y en relación a los objetivos específicos planteados tenemos lo siguiente:

En relación al primero de ellos que era el realizar un análisis interno de la organización, mediante la revisión de todos los antecedentes relevantes de ésta, tales como la revisión de la estructura de renta, la página web de la empresa, reportes al directorio, perfiles de cargo, encuestas de salida, antecedentes internos de rotación y encuesta GPW, además de la aplicación de la metodología HAY realizada, con el fin de generar un diagnóstico del actual sistema de compensaciones y realizar el análisis de equidad interna, en el cual verificamos que en relación al análisis de tendencia del COMP2 se constata que la renta va ascendiendo de acuerdo a la responsabilidad, pero presenta diferencias en términos de dispersión en los niveles extremos y presenta muchas similitudes en los niveles intermedios, además de estar éstos bajo la línea de tendencia central cercanos al rango mínimo, definido por los límites de equidad +/-20% (80% y 120%). En relación a esto último destacar que aún cuando existe un bajo porcentaje de personas (4,4%) fuera de los límites de equidad, es un antecedente que da cuenta de desequilibrios en términos de este análisis que es conveniente considerar.

En el caso del análisis del COMP3 verificaremos que la renta variable resulta ser muy relevante en el análisis y que si bien compensa los desequilibrios en los niveles extremos, agudiza los desajustes en los niveles intermedios, llegando inclusive a invertirse las rentas, lo cual no permite distinguir con claridad las bandas salariales. En relación a los límites de equidad al incorporar la renta variable, el porcentaje se incrementa (6,7%).

Otra revisión interna realizado fue el análisis de los rangos salariales, valores mínimos, máximos, puntos medios, amplitud, progresión y traslapo para cada uno de los niveles de cargo, en la cual verificamos, dado los resultados identificados, la falta de coherencia en el diseño de la estructura salarial.

De esta manera y en relación a ambos análisis de equidad interna realizados, consideramos importante tener esto como antecedente, y en base a los resultados identificados generar una propuesta que permita ajustar los desequilibrios y desajustes existentes hoy.

En relación al segundo objetivo planteado respecto del análisis de competitividad externa tenemos que en base a los dos estudios revisados, uno contratado de manera particular por la empresa a Adecco y otro sectorial realizado por Agroperfil, tenemos que en relación al primer estudio y su proyección de tendencia respecto del perfil de Trabajador Agrícola da cuenta que la empresa paga bajo el Percentil 25, de todas maneras y considerando el poder robustecer futuros análisis de este tipo se recomienda completar los estudios externos para los otros perfiles de cargo en revisión en el área de producción.

En cuanto al tercer objetivo, que tiene relación con la propuesta, podemos decir que, esta presenta coherencia en los diferentes componentes de una estructura salarial (amplitud, traslapo, crecimiento), la cual rectifica varios detalles que se tiene en la actualidad y que va en línea con el desarrollo de carrera que busca y promueve la compañía. A la vez, significa posicionarse de mejor forma en el mercado, sin ser agresivos aún ya que se posiciona en la mediana. Si la compañía decidiera implementar esta estructura, estaría dando un paso importante para seguir posicionándose como líder en el mercado, no solo en términos productivos, sino que también en relación a la gestión de personas.

Los hallazgos encontrados son de mucha importancia para mejorar los procesos internos en sentido de equidad de acuerdo a los niveles de responsabilidad y desempeño, pero además, en niveles de competitividad externa. Porque al tener esto dentro de una estructura salarial con sentido, ayudaría a tener coherencia y orden para poder enfrentar y gestionar el ingreso de personas, incrementos de renta y promociones. Otro punto relevante es la valuación de cargos, el cual representa la herramienta base del logro de la equidad interna, desarrollo de estructura de compensaciones, jerarquías, otros procesos. Este es un hito importante dentro del desarrollo de este estudio, dado que, sin ese producto, no se habría podido lograr una visualización apropiada de la estructura actual con sus detalles a mejorar. Por lo tanto, este es un insumo que queda dentro de la organización para ser utilizado pero que es necesario ir revisando año a año para alinear por posibles cambios en los perfiles.

Respecto de los aprendizajes incorporados debemos decir que fue de vital importancia el proceso de Investigación Acción, esto considerando el establecimiento de una problemática real en una organización determinada y el análisis reflexivo de todas las fuentes de información disponibles y pertinentes para ello, clave fue el conocimiento y aplicación metodológica de distintas herramientas de análisis de compensaciones, y la conexión con otras disciplinas del área de personas, tales como la gestión del cambio y la adecuación de compensaciones variables y su potencial conexión con un proceso de evaluación de desempeño. Ha sido importante ir relacionando diferentes temáticas a partir de una problemática, esto muestra que cualquier intervención no sólo se resuelve en una sola línea, dado que las implicancias son variadas y muchas veces transversales.

En cuanto a la factibilidad de implementación, podemos decir que lo más relevante tiene que ver con un tema económico, dado que la intervención significa 91 MM\$ extra en un año, pensando en sólo rectificar los casos actuales que quedan bajo la banda en la parte mínima. Esto representa el 1,6% del costo de remuneraciones del área a la cual representan estos cargos en un año

completo. Hay que tener en cuenta que los componentes de las remuneraciones que se consideran en la propuesta corresponden a lo que la persona percibe en forma mensual, dejando de lado, bonos variables anuales. Teniendo en cuenta que el salario mensual es la base de cálculo de otros bonos anuales, el incremento de costo también tendrá un impacto extra por estas razones. Finalmente, lo financiero es la razón más determinante en la factibilidad, y tendría que pasar sí o sí por la decisión de la Gerencia General e inclusive por el Directorio, dado que afecta los costos y por ende EBITDA y resultados finales. Una forma de justificar con mayor argumento sería mostrar la fuga de costo actual que significa la alta rotación de personas, donde una de las razones se cree que es la renta. Por lo tanto, una opción sería mostrar cuánto podría ser el impacto de ahorro por disminución de rotación, lo cual, podría apalancar la decisión ante los ejecutivos. Referente a lo que habría que manejar en cuanto a gestión del cambio, se visualiza que la parte más compleja es alinear a los líderes de equipos a respetar procesos internos más rigurosos, como por ejemplo, revisar el desempeño antes de incremento de renta y/o promociones. Culturalmente es algo que cuesta implementar pero que en la actualidad ya se está en proceso de orden a nivel compañía en todos los ámbitos, por lo cual, es parte de los desafíos actuales y futuros.

En términos de impacto en nuestros roles profesionales tenemos que, para una de nosotras que está iniciando el desarrollo de una empresa consultoría en RRHH, implicaría el poder incorporar nuevas herramientas de análisis en compensaciones no presentes en lo que era su oferta actual a clientes, lo cual permitiría poder brindar una asesoría conectada con este elemento, a lo menos poder entenderlo y realizar un diagnóstico de su estado e impacto en la implementación de algunos proyectos. Por otro lado, para el caso de una de nosotras que está dentro de la compañía significa presentar un estudio para ver opción de implementar lo desarrollado en este trabajo de investigación - acción o abrir el debate con argumentos técnicos de lo que sería apropiado cambiar en este grupo de familias de cargos o inclusive extrapolar el análisis para el resto de la compañía y poder tomar acción para una mejor gestión, generando un cambio e impacto beneficioso para la compañía y también, para las personas porque podrían optar por mejores remuneraciones con opciones de desempeño de competencias, lo cual agrega valor en el desarrollo personal y laboral. En términos generales, el desarrollo de este trabajo de investigación - acción, nos ha entregado competencias específicas para poder analizar una estructura salarial con visiones internas y externas, lo cual representa herramientas que siempre serán de utilidad dentro de la temática del área de recursos humanos o personas.

## 9. BIBLIOGRAFÍA.

León, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad*. Santiago, Chile: Editorial Thomson Reuters.

Ugarte, S. (2020, Septiembre). *Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones*, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. London, United Kingdom: Kogan Page Publishers.

Bravo D., Csizmadia D. & Yépez G., (2016). *Diseño de una Política Salarial utilizando la herramienta de Valoración de cargos. Caso de estudio: Institución Financiera Ecuatoriana. Trabajos Finales de Maestría*. Universidad Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador.

Madero S. & Peña H., (2012). *Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia Cuadernos de Administración*, 28, (pp. 25-36).

Milkovich, G., Newman, J. and Gerhart, B. (2013). *Compensation*. Boston, USA: Irwin/McGraw-Hill.

## 10. ANEXO N°1: DESCRIPCIONES DE CARGO ÁREA PRODUCCIÓN

### DESCRIPCIÓN DE CARGO ORDEÑADOR

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Ordeñador
Gerencia	Producción
Tipo de cargo	Operario <sup>3</sup>
Reporta a: Jefe de sala, Sub-Administrador, Administrador.	Supervisa a: No posee trabajadores bajo su dependencia
N° de personas a cargo	0
Propósito del cargo (razón de ser)	Producir leche de calidad con estándares y filosofía Manuka.
Relaciones laborales frecuentes (Internas)	Ordeñadores, Administradores, Sub-Administradores, Jefe de Producción.
Relaciones laborales frecuentes (Externas)	No tiene
Identificación del proceso	Realizar trabajos agrícolas pecuario primario leche, apoyando el cumplimiento de los indicadores de producción.

### CONDICIONES DE TRABAJO

<sup>3</sup> Clasificación de cargos: Operativo, Técnico, Supervisión, Jefatura, Estratégico

Horarios o turnos	Turnos agrícolas (Trabajo exige turnos diurnos, nocturnos, fines de semana, feriados)
Ubicación física	El trabajo se realiza en campo a la intemperie y en sala de ordeña, principalmente

RESPONSABILIDADES		
Funciones específicas	Actividades o tareas detalladas por función	Frecuencia
Realizar ordeña	Rodear ganado para acercarlos a sala de ordeña. Ubicar los animales en sala y realizar proceso de extracción de leche.	Diariamente
Controlar enfermedades	Inspeccionar enfermedades propias del ganado, como mastitis, cojeras y todas aquellas enfermedades descritas en "Protocolo de Bienestar Animal". Inspeccionar el estado corporal del ganado. Realizar manejos podales. Realizar tratamientos farmacológicos para distintas enfermedades	Diariamente
Brindar bienestar animal	Entregar raciones de alimento, monitorear pastoreo y cuidar estado físico del ganado, conforme a las directrices dadas por la compañía.	Diariamente
Mantener Higiene en infraestructura y equipos	Higienizar sala, lavar y desinfectar la infraestructura y equipos utilizados en el proceso de ordeña (Paredes, pozos, estanques, baños, pasillos, entre otros).	Diariamente

Realizar trabajos agrícolas generales	Inspeccionar campos, realizar trabajos agrícolas (cercos, descartos y bastoneo, rodear ganado, entre otros) manteniendo siempre el cumplimiento de los protocolos de Bienestar Animal de la empresa.  Reparar y mantener activos de la empresa.	Diariamente
Inseminar Ganado <sup>4</sup>	Detección de celos, preparar ganado, preparar dosis, realizar proceso de inseminación artificial. (en caso de que se encuentre entrenado).	Ocasionalmente

CARACTERISTICAS DEL CARGO	
Recursos que utiliza	
<p>Para la higiene: Colector, válvulas, mangueras, pistones, llaves para limpieza.</p> <p>Para la operación: despalmador, brete, bisturí, pinzas, tenazas, descornador, estacas, bastones, azadón, machete, hacha, carretes, piquetes, estacones, esmeril, pegamentos, vendas, maquinaria agrícola, bicicleta, tractor, moto, entre otros.</p>	<p>Para la inseminación: Pipetas, inyector, pajuelas, horómetro, cronómetro, tijeras, toallas, pintura.</p> <p>Para el tratamiento de enfermedades: Fondo Oscuro, analgésicos, antibióticos, minerales, jeringas, vitaminas y elementos de nutrición animal específica.</p> <p>EPP (Overol, Botas, pechera, mangas de ordeña, guantes, antiparras, mascarillas y protector auditivo)</p>
Posibles errores y consecuencias (derivadas del ejercicio del cargo)	
Error(es)	Consecuencia(s)

<sup>4</sup> El trabajo de inseminación artificial será requerido para trabajadores con experiencia o con formación bajo supervisión.

Accidentes	<p>Aumento de tasa de accidentabilidad, lesiones, incapacidades o muertes, por negligencia o fortuitos.</p> <p>Lesiones o enfermedades de ganado, fallecimiento de ganado.</p> <p>Deterioro de infraestructura y baja confiabilidad de equipos y maquinarias.</p>
Fallas operacionales	<p>Pérdida de productividad,</p> <p>Pérdidas económicas por concepto de horas hombre, descomposición de leche o pérdida de calidad de ésta, falla en continuidad operacional, ausentismo.</p> <p>Perdidas económicas por confiabilidad de maquinaria e infraestructura (mal uso por parte de operadores)</p>
Principales riesgos a los que está expuesto	
Riesgos	Consecuencia(s)

<p>Trabajo realizado en condiciones de temperatura diversa.</p> <p>Contacto con elementos corto - punzantes, exposición a proyección de partículas, sobreesfuerzos, atrapamientos, aplastamiento, caídas del mismo y distinto nivel, golpes, contacto con electricidad, exposición a ruidos, accidentes de tránsito.</p>	<p>Resfríos, hipotermia, quemaduras solares.</p> <p>Heridas corto - punzantes</p> <p>Lesiones Oculares</p> <p>Lumbagos</p> <p>Contusiones</p> <p>Fracturas</p> <p>Lesiones acústicas</p> <p>Amputaciones</p> <p>Muerte</p> <p>Hipoacusia neuro sensorial laboral</p>
--	--

APTITUDES FISICAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO		
Aptitud	Necesario examen	No necesario
Salud física acorde con el trabajo agrícola.		X

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO		
EDUCACION	Mínimo	Educación básica
	Ideal	Técnico Agrícola – Técnico Pecuario - Certificado por Competencias

FORMACION	Entrenamiento laboral de a lo menos 1 semana dentro de la empresa y en las funciones de ordeñador en escenario real.	
HABILIDADES	Genéricas	Especifica del cargo
	Identificación con los valores y la filosofía de trabajo Manuka. Compromiso Motivación Competencias de conducta Responsabilidad Trabajo en equipo	Conocimiento del proceso de ordeña Conocimiento del impacto de la ordeña en la cadena productiva. Precisión en operación de herramientas manuales. Saber operar máquinas ordeñadoras. Organizar materiales e insumos propios del trabajo. Idealmente poseer licencia de conducir Clase B, C y D
CONOCIMIENTOS	Conocimiento del proceso de ordeña Conocimientos de salud y bienestar animal. Conocimientos de calidad de producto, inocuidad, contaminación cruzada. Conocimientos de Riesgos del trabajo	
EXPERIENCIA	Mínimo	6 meses en trabajos agrícolas
	Ideal	Más de 6 meses en trabajo agrícola idealmente ordeñador

## DESCRIPCIÓN DE CARGO JEFE DE SALA

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Jefe de Sala
Gerencia	Producción
Tipo de cargo	Operario <sup>5</sup>
Reporta a: Subadministrador, Administrador de Producción.	Supervisa a: Trabajadores Agrícolas (Ordeñadores)
N° de personas a cargo	Entre 2 y 8 personas
Propósito del cargo (razón de ser)	Producir leche de calidad con estándares y filosofía Manuka.
Relaciones laborales frecuentes (Internas)	Trabajadores Agrícolas (Ordeñadores), Subadministradores, Administradores, Gerente de Producción.
Relaciones laborales frecuentes (Externas)	Proveedores de servicios asociados a la operación de la sala de ordeña
Identificación del proceso	Supervisar producción en sala de ordeña  Realizar trabajos agrícolas pecuario primario leche, apoyando el cumplimiento de los indicadores de producción.

## CONDICIONES DE TRABAJO

<sup>5</sup> Clasificación de cargos: Operativo, Técnico, Supervisión, Jefatura, Estratégico

Horarios o turnos	Turnos agrícolas (Trabajo exige turnos diurnos, nocturnos, fines de semana, feriados)
Ubicación física	El trabajo se realiza en campo a la intemperie y en sala de producción principalmente

RESPONSABILIDADES		
Funciones específicas	Actividades o tareas detalladas por función	Frecuencia
Supervisar producción en sala de ordeña	<p>Supervisar y coordinar actividades de producción en sala de ordeña.</p> <p>Supervisar normas de higiene y seguridad en sala de ordeña.</p> <p>Mantener los sistemas de registro actualizados con información fidedigna (SGL, IVS, RRHH, y cualquier otro que se indique)</p> <p>Dar cumplimiento a los protocolos establecidos</p>	Diariamente
Realizar ordeña	<p>Rodear ganado para acercarlos a sala de ordeña.</p> <p>Ubicar los animales en sala y realizar proceso de extracción.</p>	Diariamente

Controlar enfermedades	<p>Inspeccionar enfermedades propias del ganado, como mastitis, leucosis, úlceras, hemorragias, cojeras y lesiones generales para cuidar los índices de mortalidad del ganado.</p> <p>Inspeccionar el estado corporal del ganado.</p> <p>Realizar manejos podales.</p> <p>Realizar tratamientos farmacológicos para distintas enfermedades</p>	Diariamente
Brindar bienestar animal	Entregar raciones de alimento, monitorear pastoreo y cuidar estado del ganado.	Diariamente
Mantener Higiene en infraestructura	Higienizar sala, lavar y desinfectar la infraestructura utilizada en la ordeña (paredes, pozos, estanques, baños, pasillos, entre otros).	Diariamente
Realizar trabajos agrícolas generales	Inspeccionar campos, realizar cercos, descartos y bastoneo, rodear ganado manteniendo siempre el confort según la filosofía de trabajo Manuka y cuidando de mantener los activos de la empresa en buen estado.	Diariamente
Inseminar Ganado <sup>6</sup>	Preparar ganado, preparar dosis, realizar proceso de inseminación artificial, siempre que esté capacitado	Ocasionalmente

#### CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

Recursos que utiliza

<sup>6</sup> El trabajo de inseminación artificial será requerido para trabajadores con experiencia o con formación bajo supervisión.

<p>Para los registros: elemento de medición, materiales de toma de muestras, Sistema Gestión Lechera – SGL, calculadoras, lápices, plumones, pizarras, planillas varias.</p> <p>Para la higiene: Colector, válvulas, mangueras, pistones llaves para limpieza.</p> <p>Para la operación: despalmador, brete, bisturí, pinzas, tenazas, descornador, estacas, bastones, GPS, plato para medir crecimiento de pasto, azadón, machete, hacha, carretes, piquetes, estacones, esmeril, pegamentos, vendas, maquinaria agrícola, entre otros. Moto</p>	<p>Para la inseminación: Pipetas, inyector, pajuelas, horometro, cronometro, tijeras, toallas, pintura.</p> <p>Para el tratamiento de enfermedades: Fondo Oscuro, analgésicos, antibióticos, minerales, jeringas, vitaminas y elementos de nutrición animal específica.</p> <p>EPP (Overol, Botas, pechera, mangas de ordeña, guantes, antiparras, mascarillas)</p>
Posibles errores y consecuencias (derivadas del ejercicio del cargo)	
Error(es)	Consecuencia(s)
Accidentes	<p>Aumento de tasa de accidentabilidad, lesiones, incapacidades o muertes.</p> <p>Lesiones o enfermedades de ganado, fallecimiento de ganado.</p> <p>Deterioro de infraestructura y baja confiabilidad de equipos y maquinarias.</p>

Fallas operacionales	<p>Perdida de trazabilidad por no registrar información en sistema SGL.</p> <p>Mala gestión de personas por no registrar Horas extras, asistencia, vacaciones, días libres, entre otros.</p> <p>Pérdida de productividad,</p> <p>Pérdidas económicas por concepto de HH, descomposición de leche, falla en continuidad operacional, ausentismo.</p> <p>Perdidas económicas por confiabilidad de maquinaria e infraestructura (mal uso por parte de operadores)</p>
----------------------	--

Principales riesgos a los que está expuesto

Riesgos	Consecuencia(s)
<p>Trabajo realizado en condiciones de temperatura diversa.</p> <p>Contacto con elementos corto - punzantes, exposición a proyección de partículas, sobreesfuerzos, atrapamientos, aplastamiento, caídas del mismo y distinto nivel, golpes, contacto con electricidad, exposición a ruidos, accidentes de tránsito.</p>	<p>Resfríos, hipotermia, quemaduras solares.</p> <p>Heridas corto - punzantes</p> <p>Lesiones Oculares</p> <p>Lumbagos</p> <p>Contusiones</p> <p>Fracturas</p> <p>Lesiones acústicas</p> <p>Amputaciones</p>

**APTITUDES FISICAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO**

Aptitud	Necesario examen	No necesario
---------	------------------	--------------

Salud física acorde con el trabajo agrícola.		X
--	--	---

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO		
EDUCACION	Mínimo	Educación media. Educación básica
	Ideal	Técnico Agrícola – Técnico Pecuario - Certificado por Competencias
FORMACION	Entrenamiento laboral de a lo menos 3 meses dentro de la empresa y en las funciones de jefe de sala en escenario real, idealmente debe tener experiencia como ordeñador.	
HABILIDADES	Genéricas	Especifica del cargo
	Identificación con los valores y la filosofía de trabajo y sustentabilidad Manuka.  Competencias de conducta Liderazgo facilitador Responsabilidad Trabajo en equipo Orientación a la calidad	Impacto de la ordeña en la cadena productiva.  Precisión en operación de herramientas manuales.  Saber operar maquinas ordeñadoras.  Organizar materiales e insumos propios del trabajo.  Licencia de conducir Clase B, C y D (ideal)

CONOCIMIENTOS	<p>Conocimiento del proceso de ordeña</p> <p>Conocimientos de salud y bienestar animal.</p> <p>Conocimientos de calidad de producto, inocuidad, contaminación cruzada.</p> <p>Riesgos del trabajo</p> <p>Nivel básico de Office (ideal)</p>	
EXPERIENCIA	Mínimo	6 meses en trabajo agrícola como ordeñador o rol similar
	Ideal	Más de 6 meses en trabajo agrícola como ordeñador o rol similar

## DESCRIPCIÓN DE CARGO SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Supervisor de Producción
Gerencia	Producción
Tipo de cargo	Jefatura <sup>7</sup>
Reporta a: Gerente de Producción	Supervisa a: Administradores, Subadministradores, Jefe de Sala y Trabajadores Agrícolas (Ordeñadores).
N° de personas a cargo	> 8 personas
Propósito del cargo (razón de ser)	<p>Planificar, supervisar, coordinar y apoyar la ejecución de las labores relacionadas con la producción de leche de calidad con estándares y filosofía Manuka.</p> <p>Deberá ocuparse de las personas, el cumplimiento de las normativas, presupuesto, decidir respecto a estrategias de producción y hacer más eficiente los sistemas productivos. Deberá gestionar y apoyar la instrucción y entrenamiento de personal subalterno, para el desarrollo de futuras generaciones de administradores.</p>
Relaciones laborales frecuentes (Internas)	<p>Trabajadores Agrícolas (Ordeñadores), Jefe de Sala, Administradores, Subadministradores, Gerente de Producción.</p> <p>Relaciones frecuentes con otras gerencias: Gerencia de Personas – Gerencia de Finanzas – Gerencia Técnica – Gerencia DIS - Comité de producción – Gerencia General</p>
Relaciones laborales frecuentes (Externas)	Empresas lácteas si corresponde

<sup>7</sup> Clasificación de cargos: Operativo, Técnico, Supervisión, Jefatura, Estratégico

	Transportistas, proveedores de servicio de ensayos y pruebas de equipo, contratistas.
Identificación del proceso	<p>Planificar, Administrar y Controlar las actividades de las distintas unidades de producción a su cargo</p> <p>Supervisar producción en sala de ordeña en las distintas unidades productivas (predios) de acuerdo a los estándares requeridos</p> <p>Supervisar trabajos agrícolas pecuario primario leche, manteniendo calidad de producto según requerimientos.</p> <p>Supervisar las distintas labores agrícolas relacionadas con la producción de leche, manejo de ganado, praderas, cultivos suplementarios y personal.</p>

CONDICIONES DE TRABAJO	
Horarios o turnos	Turnos agrícolas (Trabajo exige turnos diurnos, nocturnos, fines de semana, feriados) (art. 22)
Ubicación física	El trabajo se realiza en campo a la intemperie y en distintas salas de producción, el trabajo exige desplazamiento en terreno por distintos campos y oficina

RESPONSABILIDADES		
Funciones específicas	Actividades o tareas detalladas por función	Frecuencia

Administrar, Coordinar y controlar las unidades de producción	Cumplir los objetivos de producción, preocupándose de las personas, infraestructura, bienestar del ganado, cumpliendo la partida presupuestaria y los indicadores, rentabilizando los campos.	Diariamente
Supervisar personas	Velar por la cobertura de dotación de personas (supervisar selección y finiquito de trabajadores).  Asegurar estándares que permitan el bienestar de los colaboradores de sus unidades productivas a cargo  Gestionar mejoras en el desempeño de los colaboradores a su cargo directo.	Diariamente
Supervisar y coordinar actividades agrícolas, administrativas y financieras.	Supervisar actividades agrícolas generales y sus indicadores (calidad y cantidad de leche, condición corporal, pastoreo, registros, mortalidad)  Cumplir presupuesto fijado por la jefatura para las operaciones	Diariamente
Supervisar producción en sala de ordeña	Supervisar y coordinar actividades de producción en sala de ordeña.  Supervisar normas de higiene y seguridad en sala de ordeña.	Diariamente
Asegurar bienestar animal	Supervisar la entrega raciones de alimento, supervisar pastoreo y cuidar estado del ganado.	Diariamente
Supervisar Higiene en infraestructura	Supervisar que se realicen actividades de higiene de acuerdo a protocolos de salas, infraestructura utilizada en la ordeña (paredes, pozos, estanques, baños, pasillos, entre otros).	Diariamente

**CARACTERISTICAS DEL CARGO**

Recursos que utiliza

Para los registros: elemento de medición, materiales de toma de muestras, Sistema Gestión Lechera – SGL, calculadoras, lápices, plumones, pizarras, planillas varias.

Para la higiene: Colector, válvulas, mangueras, pistones llaves para limpieza.

Para la operación: GPS, vehículo, medidor de corriente, computador, celular.

EPP (Overol, Botas, Traje de agua)

Posibles errores y consecuencias (derivadas del ejercicio del cargo)

Error(es)

Consecuencia(s)

Accidentes

Aumento de tasa de accidentabilidad, lesiones, incapacidades o muertes.  
Lesiones o enfermedades de ganado, fallecimiento de ganado.  
Deterioro de infraestructura y baja confiabilidad de equipos y maquinarias.

Fallas operacionales

Baja calidad y cantidad de leche por funcionamiento inadecuado de salas.  
Bajo índice de preñez por mal proceso de inseminación.  
Pérdida de productividad.

Principales riesgos a los que está expuesto

Riesgos

Consecuencia(s)

Trabajo realizado en condiciones de temperatura diversa.	Resfríos, hipotermia, quemaduras solares.
Contacto con elementos corto - punzantes, exposición a proyección de partículas, sobreesfuerzos, atrapamientos, aplastamiento, caídas del mismo y distinto nivel, golpes, contacto con electricidad, exposición a ruidos, accidentes de tránsito.	Heridas corto - punzantes Lesiones Oculares Lumbagos Contusiones Fracturas Lesiones acústicas Amputaciones

APTITUDES FISICAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO		
Aptitud	Necesario examen	No necesario
Salud física acorde con el trabajo agrícola.		X

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO		
EDUCACION	Mínimo	Experiencia significativa en el rubro, o Técnico Agrícola, Técnico Pecuario de nivel medio.
	Ideal	Ingeniero Agrónomo, Veterinario o formación técnico profesional afín.
FORMACION	Experiencia significativa en el sector productivo, conocimiento de procesos y manejo de praderas, ordeña e inseminación, experiencia en el trabajo con personas liderando equipos.	

HABILIDADES	Genéricas	Específica del cargo
	<p>Identificación con los valores y la filosofía de trabajo y sustentabilidad Manuka.</p> <p>Competencias de conducta</p> <p>Compromiso con la empresa</p> <p>Liderazgo facilitador</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Orientación a la calidad</p> <p>Resolución de problemas</p>	<p>Gestión de personas, cumplimiento de metas, resolución de problemas y continuidad operacional.</p> <p>Impacto de la ordeña en la cadena productiva.</p> <p>Precisión en operación de herramientas manuales.</p> <p>Saber operar máquinas ordeñadoras.</p> <p>Organizar materiales e insumos propios del trabajo.</p> <p>Conocimientos de salud y bienestar animal.</p> <p>Riesgos del trabajo</p> <p>Licencia conducir Clase B</p>

CONOCIMIENTOS	<p>Trabajo agrícola relacionado con Lechería</p> <p>Administración de procesos productivos de una lechería o procesos pecuarios</p> <p>Calidad de producto, inocuidad, contaminación cruzada.</p> <p>Bienestar animal</p> <p>Normativa relacionada a la producción lechera</p> <p>Prevención de riesgos</p> <p>Conocimiento de leyes laborales</p> <p>Nivel intermedio de Office y Outlook</p> <p>Herramientas tecnológicas de conectividad (aplicaciones y sistemas operativos ligados al rubro)</p> <p>Nivel intermedio de inglés (no excluyente)</p>	
EXPERIENCIA	Mínimo	3 años de experiencia en el rubro
	Ideal	5 años en trabajo agrícola idealmente, administrando campos lecheros, con curso de Inseminación Artificial y curso de bienestar animal o formación que respalde conocimientos técnicos.

## DESCRIPCIÓN DE CARGO SUB ADMINISTRADOR

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Sub Administrador
Gerencia	Producción
Tipo de cargo	Supervisión <sup>8</sup>
Reporta a: Administrador, Jefe de Producción.	Supervisa a: Trabajadores Agrícolas (Ordeñadores), Jefe de Sala
N° de personas a cargo	Entre 4 y 8 personas. Entre 2 y 8 personas
Propósito del cargo (razón de ser)	Producir leche de calidad con estándares y filosofía Manuka.
Relaciones laborales frecuentes (Internas)	Trabajadores Agrícolas (Ordeñadores), Jefe de Sala, Administradores, Jefe de Producción.  Relaciones frecuentes con otras gerencias: Gerencia de RRHH – Gerencia de Finanzas (No)– Gerencia Técnica – Gerencia DIS
Relaciones laborales frecuentes (Externas)	Empresas lácteas si corresponde  Transportistas  Contratistas
Identificación del proceso	Supervisar producción en sala de ordeña  Supervisar trabajos agrícolas pecuario primario leche, manteniendo calidad de producto según requerimientos.

<sup>8</sup> Clasificación de cargos: Operativo, Técnico, Supervisión, Jefatura, Estratégico

## CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios o turnos	Turnos agrícolas (Trabajo exige turnos diurnos, nocturnos, fines de semana, feriados)
Ubicación física	El trabajo se realiza en campo a la intemperie y en sala de producción principalmente

## RESPONSABILIDADES

Funciones específicas	Actividades o tareas detalladas por función	Frecuencia
Supervisar y coordinar actividades agrícolas (Si), administrativas(Si) y financieras(No).	<p>Supervisar personal</p> <p>Supervisar actividades agrícolas generales y sus indicadores (Calidad y cantidad de leche, condición corporal, pastoreo, registros)</p> <p>Cumplir presupuesto fijado por la jefatura para las operaciones</p>	Diariamente
Supervisar producción en sala de ordeña	<p>Supervisar y coordinar actividades de producción en sala de ordeña.</p> <p>Supervisar normas de higiene y seguridad en sala de ordeña.</p> <p>Mantener los sistemas de registro actualizados con información fidedigna (SGL, IVS, RRHH, y cualquier otro que se indique)</p> <p>Dar cumplimiento a los protocolos establecidos</p>	Diariamente

Supervisar ordeña	Supervisar Rodeo de ganado para acercarlos a sala de ordeña.  Supervisar ubicación de los animales en sala y supervisar proceso de extracción.	Diariamente
Controlar enfermedades	Inspeccionar enfermedades propias del ganado, como mastitis, leucosis, úlceras, hemorragias, cojeras y lesiones generales para cuidar los índices de mortalidad del ganado.  Inspeccionar el estado corporal del ganado.  Realizar manejos podales.  Realizar tratamientos farmacológicos para distintas enfermedades	Diariamente
Asegurar bienestar animal	Supervisar la entrega raciones de alimento, supervisar pastoreo y cuidar estado del ganado.	Diariamente
Supervisar Higiene en infraestructura	Higienizar sala, lavar y desinfectar la infraestructura utilizada en la ordeña (Paredes, pozos, estanques, baños, pasillos, entre otros).	Diariamente
Realizar trabajos agrícolas generales	Inspeccionar campos, realizar cercos, descartos y bastoneo, rodear ganado manteniendo siempre el confort según la filosofía de trabajo Manuka. Reparar y mantener activos de la empresa	Diariamente
Inseminar Ganado <sup>9</sup>	Preparar ganado, preparar dosis, realizar proceso de inseminación artificial. Si está capacitado	Ocasionalmente

<sup>9</sup> El trabajo de inseminación artificial será requerido para trabajadores con experiencia o con formación bajo supervisión.

## CARACTERISTICAS DEL CARGO

### Recursos que utiliza

Para los registros: elemento de medición, materiales de toma de muestras, Sistema Gestión Lechera – SGL, calculadoras, lápices, plumones, pizarras, planillas varias.

Para la higiene: Colector, válvulas, mangueras, pistones llaves para limpieza.

Para la operación: despalmador, brete, bisturí, pinzas, tenazas, descornador, estacas, bastones, GPS, plato para medir crecimiento de pasto, azadón, machete, hacha, carretes, piquetes, estacones, esmeril, pegamentos, vendas, maquinaria agrícola, entre otros. Camioneta y moto

Para la inseminación: Pipetas, inyector, pajuelas, horometro, cronometro, tijeras, toallas, pintura.

Para el tratamiento de enfermedades: Fondo Oscuro, analgésicos, antibióticos, minerales, jeringas, vitaminas y elementos de nutrición animal específica.

EPP (Overol, Botas, pechera, mangas de ordeña, guantes, antiparras, mascarillas)

Posibles errores y consecuencias (derivadas del ejercicio del cargo)	
Error(es)	Consecuencia(s)
Accidentes	<p>Aumento de tasa de accidentabilidad, lesiones, incapacidades o muertes.</p> <p>Lesiones o enfermedades de ganado, fallecimiento de ganado.</p> <p>Deterioro de infraestructura y baja confiabilidad de equipos y maquinarias.</p>
Fallas operacionales	<p>Baja calidad y cantidad de leche por funcionamiento inadecuado de la sala.</p> <p>Bajo índice de preñez por mal proceso de inseminación.</p> <p>Perdida de trazabilidad por no registrar información en sistema SGL.</p> <p>Mala gestión de personas por no registrar Horas extras, asistencia, vacaciones, días libres, entre otros.</p> <p>Pérdida de productividad,</p> <p>Pérdidas económicas por concepto de HH, descomposición de leche, falla en continuidad operacional, ausentismo.</p> <p>Perdidas económicas por confiabilidad de maquinaria e infraestructura (mal uso por parte de operadores)</p>
Principales riesgos a los que está expuesto	
Riesgos	Consecuencia(s)

<p>Trabajo realizado en condiciones de temperatura diversa.</p> <p>Contacto con elementos corto - punzantes, exposición a proyección de partículas, sobreesfuerzos, atrapamientos, aplastamiento, caídas del mismo y distinto nivel, golpes, contacto con electricidad, exposición a ruidos, accidentes de tránsito.</p>	<p>Resfríos, hipotermia, quemaduras solares.</p> <p>Heridas corto - punzantes</p> <p>Lesiones Oculares</p> <p>Lumbagos</p> <p>Contusiones</p> <p>Fracturas</p> <p>Lesiones acústicas</p> <p>Amputaciones</p>
--	--

APTITUDES FISICAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO		
Aptitud	Necesario examen	No necesario
Salud física acorde con el trabajo agrícola.		X

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO		
EDUCACION	Mínimo	Educación media
	Ideal	Técnico Agrícola – Técnico Pecuario - Certificado por Competencias
FORMACION	Entrenamiento laboral de a lo menos 6 meses dentro de la empresa y en las funciones de Subadministrador en escenario real, idealmente debe tener experiencia como ordeñador y/o Jefe de Sala.	

HABILIDADES	Genéricas	Específica del cargo
	<p>Identificación con los valores y la filosofía de trabajo y sustentabilidad Manuka.</p> <p>Competencias de conducta</p> <p>Compromiso con la empresa</p> <p>Liderazgo facilitador</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Orientación a la calidad</p> <p>Cariño por el trabajo (idealmente)</p>	<p>Competencias de Supervisión de procesos y personas.</p> <p>Impacto de la ordeña en la cadena productiva.</p> <p>Precisión en operación de herramientas manuales.</p> <p>Saber operar maquinas ordeñadoras.</p> <p>Organizar materiales e insumos propios del trabajo.</p> <p>Licencia de conducir Clase B. C y D</p>
CONOCIMIENTOS	<p>Conocimiento del proceso de ordeña.</p> <p>Conocimientos de salud y bienestar animal.</p> <p>Conocimientos de calidad de producto, inocuidad, contaminación cruzada.</p> <p>Conocimientos de Riesgos del trabajo</p> <p>Conocimiento de leyes laborales</p> <p>Nivel básico de Office</p>	
EXPERIENCIA	Mínimo	6 meses en trabajo agrícola idealmente ordeñador o Jefe de Sala
	Ideal	Más de 6 meses en trabajo agrícola idealmente ordeñador o Jefe de Sala, con curso de Inseminación Artificial y curso de bienestar animal.

## DESCRIPCIÓN DE CARGO ADMINISTRADOR(A) CENTRO GESTIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Administrador(a) Centro Gestión
Gerencia	Producción
Tipo de cargo	Supervisión <sup>10</sup>
Reporta a: Supervisor de Producción, Gerente de Producción.	Supervisa a: Trabajadores Agrícolas (Ordeñadores), Jefe de Sala, Subadministrador
N° de personas a cargo	Entre 2 y 8 personas.
Propósito del cargo (razón de ser)	Producir leche de calidad con estándares y filosofía Manuka.
Relaciones laborales frecuentes (Internas)	Trabajadores Agrícolas (Ordeñadores), Jefe de Sala, Administradores, Gerente de Producción, Supervisor de Producción.  Relaciones frecuentes con otras gerencias: Gerencia de Personas – Gerencia de Operaciones, Gerencia de Administración y Finanzas
Relaciones laborales frecuentes (Externas)	Empresas lácteas si corresponde  Transportistas  Contratistas
Identificación del proceso	Supervisar y realizar trabajos de producción en sala de ordeña  Supervisar y realizar trabajos agrícolas pecuario primario leche, manteniendo calidad de producto según requerimientos.

<sup>10</sup> Clasificación de cargos: Operativo, Técnico, Supervisión, Jefatura, Estratégico

## CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios o turnos	Turnos agrícolas (Trabajo exige turnos diurnos, nocturnos, fines de semana, feriados)
Ubicación física	El trabajo se realiza en campo a la intemperie y en sala de ordeña principalmente

## RESPONSABILIDADES

Funciones específicas	Actividades o tareas detalladas por función	Frecuencia
Supervisar personas	Informar requerimientos de personas para la sala. Asegurar estándares que permitan el bienestar de los colaboradores de sus unidades productivas a cargo Gestionar mejoras en el desempeño de los colaboradores a su cargo directo.	Diariamente
Supervisar y coordinar actividades agrícolas y administrativas.	Supervisar actividades agrícolas generales y sus indicadores (Calidad y cantidad de leche, condición corporal del ganado, pastoreo, registros) Cumplir presupuesto fijado por la jefatura para las operaciones	Diariamente

Supervisar y realizar trabajos de producción en sala de ordeña	<p>Supervisar, coordinar y realizar actividades de producción en sala de ordeña.</p> <p>Supervisar normas de higiene y seguridad en sala de ordeña.</p> <p>Mantener los sistemas de registro actualizados con información fidedigna (SGL, IVS, RRHH, y cualquier otro que se indique)</p> <p>Dar cumplimiento a los protocolos y leyes establecidas</p>	Diariamente
Supervisar rodeo y ordeña	<p>Supervisar Rodeo de ganado para acercarlos a sala de ordeña.</p> <p>Supervisar y ubicar animales en sala y supervisar proceso de extracción de leche.</p>	Diariamente
Controlar enfermedades	<p>Inspeccionar enfermedades propias del ganado, como mastitis, cojeras y todas aquellas enfermedades descritas en “Protocolo de Bienestar Animal”.</p> <p>Inspeccionar el estado corporal del ganado.</p> <p>Realizar manejos podales.</p> <p>Realizar tratamientos farmacológicos para distintas enfermedades</p>	Diariamente
Asegurar bienestar animal	<p>Supervisar y entregar raciones de alimento, monitorear pastoreo y cuidar estado físico del ganado, conforme a las directrices dadas por la compañía.</p>	Diariamente
Supervisar y Mantener Higiene en infraestructura y equipos	<p>Supervisar e higienizar sala, lavar y desinfectar la infraestructura y equipos utilizados en el proceso de ordeña (Paredes, pozos, estanques, baños, pasillos, entre otros).</p>	Diariamente

Realizar trabajos agrícolas generales	Inspeccionar campos, realizar trabajos agrícolas (cercos, descartos y bastoneo, rodear ganado, entre otros) manteniendo siempre el cumplimiento de los protocolos de Bienestar Animal de la empresa.  Reparar y mantener activos de la empresa.	Diariamente
Inseminar Ganado <sup>11</sup>	Detección de celos, preparar ganado, preparar dosis, realizar proceso de inseminación artificial. (en caso de que se encuentre entrenado).	Ocasionalmente

CARACTERISTICAS DEL CARGO	
Recursos que utiliza	
<p>Para los registros: elemento de medición, materiales de toma de muestras, Sistema Gestión Lechera – SGL, calculadoras, lápices, plumones, pizarras, planillas varias.</p> <p>Para la higiene: Colector, válvulas, mangueras, pistones llaves para limpieza.</p> <p>Para la operación: despalmador, brete, bisturí, pinzas, tenazas, descornador, estacas, bastones, GPS, plato para medir crecimiento de pasto, azadón, machete, hacha, carretes, piquetes, estacones, esmeril, pegamentos, vendas, maquinaria agrícola, camioneta y moto, entre otros.</p>	<p>Para la inseminación: Pipetas, inyector, pajuelas, horómetro, cronómetro, tijeras, toallas, pintura.</p> <p>Para el tratamiento de enfermedades: Fondo Oscuro, analgésicos, antibióticos, minerales, jeringas, vitaminas y elementos de nutrición animal específica.</p> <p>EPP (Overol, Botas, pechera, mangas de ordeña, guantes, antiparras, mascarillas)</p>

<sup>11</sup> El trabajo de inseminación artificial será requerido para trabajadores con experiencia o con formación bajo supervisión.

Posibles errores y consecuencias (derivadas del ejercicio del cargo)	
Error(es)	Consecuencia(s)
Accidentes	<p>Aumento de tasa de accidentabilidad, lesiones, incapacidades o muertes.</p> <p>Lesiones o enfermedades de ganado, fallecimiento de ganado.</p> <p>Deterioro de infraestructura y baja confiabilidad de equipos y maquinarias.</p>
Fallas operacionales	<p>Baja calidad y cantidad de leche por funcionamiento inadecuado de la sala.</p> <p>Bajo índice de preñez por mal proceso de inseminación.</p> <p>Perdida de trazabilidad por no registrar información en sistema SGL.</p> <p>Mala gestión de personas por no registrar Horas extras, asistencia, vacaciones, días libres, entre otros.</p> <p>Pérdida de productividad,</p> <p>Pérdidas económicas por concepto de horas hombre, descomposición de leche o pérdida de calidad de ésta, falla en continuidad operacional, ausentismo.</p> <p>Perdidas económicas por confiabilidad de maquinaria e infraestructura (mal uso por parte de operadores)</p>
Principales riesgos a los que está expuesto	
Riesgos	Consecuencia(s)

<p>Trabajo realizado en condiciones de temperatura diversa.</p> <p>Contacto con elementos corto - punzantes, exposición a proyección de partículas, sobreesfuerzos, atrapamientos, aplastamiento, caídas del mismo y distinto nivel, golpes, contacto con electricidad, exposición a ruidos, accidentes de tránsito.</p>	<p>Resfríos, hipotermia, quemaduras solares.</p> <p>Heridas corto - punzantes</p> <p>Lesiones Oculares</p> <p>Lumbagos</p> <p>Contusiones</p> <p>Fracturas</p> <p>Lesiones acústicas</p> <p>Amputaciones</p> <p>Muerte</p>
--	--

APTITUDES FISICAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO		
Aptitud	Necesario examen	No necesario
Salud física acorde con el trabajo agrícola.		X

## COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

EDUCACION	Mínimo	Educación media
	Ideal	Técnico Agrícola – Técnico Pecuario - Certificado por Competencias
FORMACION	Entrenamiento laboral de a lo menos 6 meses dentro de la empresa y en las funciones de Subadministrador en escenario real, idealmente debe tener experiencia como ordeñador y/o Jefe de Sala.	
HABILIDADES	Genéricas	Especifica del cargo
	Identificación con los valores y la filosofía de trabajo Manuka.  Competencias de conducta Compromiso con la empresa Liderazgo Responsabilidad Trabajo en equipo Orientación a la calidad	Competencias de Supervisión de procesos y personas.  Impacto de la ordeña en la cadena productiva.  Precisión en operación de herramientas manuales.  Saber operar maquinas ordeñadoras.  Organizar materiales e insumos propios del trabajo.  Licencia de conducir Clase B y D

CONOCIMIENTOS	<p>Conocimiento del proceso de ordeña.</p> <p>Conocimientos de salud y bienestar animal.</p> <p>Conocimientos de calidad de producto, inocuidad, contaminación cruzada.</p> <p>Conocimientos de Riesgos del trabajo</p> <p>Conocimiento de leyes laborales</p> <p>Nivel básico de Office</p>	
EXPERIENCIA	Mínimo	6 meses en trabajo agrícola idealmente ordeñador o Jefe de Sala
	Ideal	Más de 6 meses en trabajo agrícola idealmente ordeñador o Jefe de Sala, con curso de Inseminación Artificial y curso de bienestar animal.