



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

## **PRIMERA 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

SANDRA NUÑEZ

PROFESOR GUÍA: SEBASTIÁN UGARTE

Santiago de Chile, 15 de Noviembre de 2022.

## CONTENIDOS

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>2</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>4</b>
<i>Presentación de la Organización .....</i>	4
<i>Definición del Problema.....</i>	7
<i>Presentación de los Objetivos .....</i>	9
<i>Relevancia del Problema. ....</i>	10
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<i>Cultura Organizacional .....</i>	10
<i>Cargos Críticos .....</i>	11
<i>Reclutamiento y Selección.....</i>	12
<i>Desarrollo de Carrera.....</i>	12
<i>Elementos de Mix de Pago Actual.....</i>	14
<i>Rotación.....</i>	15
<b>4. MARCO TEÓRICO Y BUENAS PRÁCTICAS.....</b>	<b>16</b>
<i>Compensación Estratégica .....</i>	18
<i>Recompensa Total y Mix de Compensaciones.....</i>	20
<i>Modelo de Recompensa Total.....</i>	23
<i>Política de Compensaciones y Principios Guías.....</i>	23
<b>5. METODOLOGÍA .....</b>	<b>32</b>
<i>Tipo de Investigación .....</i>	33
<i>Recolección de Datos.....</i>	33
<b>6. ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGADO .....</b>	<b>38</b>
<i>Análisis de la Organización.....</i>	38
<b>9. BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>46</b>
<b>10. ANEXO N°1: DESCRIPCIONES DE CARGO ÁREA PRODUCCIÓN .....</b>	<b>47</b>

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Manuka, empresa chilena productora de leche, ubicada en la Región de Los Ríos y Los Lagos, se plantea nuevos desafíos, contar con mayor producción, por lo mismo incrementar sus lecherías y en consecuencia se hace necesario aumentar su dotación.

Dado lo anterior, ¿Cuál podría ser la estrategia de compensaciones directa más apropiada y factible de implementar para los cargos definidos como críticos en la organización en función de los objetivos y actuales desafíos?, es que se plantea como objetivo principal el “Proponer el diseño de un sistema de compensación directa alineado a los objetivos y desafíos de la organización en el área de producción”.

Se consideraron tres objetivos específicos, uno dirigido a la revisión de todos los antecedentes internos relevantes para realizar un diagnóstico del actual sistema de compensaciones directas verificando el estado de equidad interna. Un segundo objetivo específico focalizado en la revisión de información externa de mercado. Como tercer objetivo se muestra la propuesta de estructura salarial, focalizada en atraer nuevos talentos a la organización y minimizar la salida de personas del área en estudio.

La metodología utilizada fue de investigación acción, con un enfoque de recopilación de datos mixto, cualitativos y cuantitativos, donde la fuente de información fue en mayor medida secundaria. La revisión de antecedentes relevantes permitió realizar el análisis de equidad interna, destacando la realización de valuación de cargos bajo la metodología HAY, logrando caracterizar de mejor manera los niveles y responsabilidades. Para el análisis de equidad interna, se generó un gráfico de dispersión, el cual consideró los niveles de la valuación de cargos y la compensación directa COMP2 (Sueldo Fijo Garantizado Mensual (SFGM)) para un primer análisis y el COMP3 (SFGM + Bonos de Productividad) para una segunda revisión. Para ambos análisis se constata que el salario va ascendiendo de acuerdo con la responsabilidad, pero presenta diferencias en términos de dispersión en los niveles extremos y muchas similitudes en los niveles intermedios. En relación de límites de equidad (+/-20%) se tiene un 4,4% de personas fuera de los rangos establecidos para el COMP2 y 6,7% para el COMP3. En cuanto a competitividad externa, destacar la importancia de contar con dos estudios realizados, uno focalizado en el “Trabajador Agrícola” y otro sectorial que incluye a todos los cargos del análisis. Constatando que la empresa está pagando bajo mercado en el Percentil 25.

A partir de la valuación de cargos se construyó la propuesta de estructura salarial por niveles, la cual fue enfocada en lograr equidad interna y mejorar competitividad externa, definiendo estar dentro de la media de mercado con grados anchos. Además, se complementa con una estructura que ayuda a diferenciar salarios dentro de un mismo nivel, pudiendo tomar decisiones de gestión en base a cuatro elementos: desempeño personal, talento, logro de objetivos, mayor expertise en el cargo. Se menciona la importancia de proponer una mayor conexión con la gestión del desempeño para ir centrando grandes objetivos en el desarrollo de carrera. Por último, se entrega el costo anual que significa llevar la actual estructura salarial a la propuesta.

## 2. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO

### *Presentación de la Organización*

Manuka es una empresa chilena fundada en el año 2005 con capitales neozelandeses, los cuales vieron en Chile, específicamente en la Región de Los Ríos y Los Lagos, cualidades muy similares en la calidad de la tierra y clima de Nueva Zelanda, menores precios en terrenos, una economía abierta, un país estable económicamente, amistoso y seguro, que permitiría instalar su modelo de pastoreo.

Es así que el año 2005 inician sus actividades en Chile con algunas lecherías en la región de Los Ríos y en los alrededores de Osorno, pero el 2010 comienza la mayor consolidación con la compra de una parte de la Hacienda Rupanco.

Con esta adquisición de terreno, Manuka se consolida en capital y extensión de superficie. La operación se traspasa desde la empresa Cabildo S.A., quienes contaban con lecherías, pero bajo un modelo de producción de leche tradicional chilena.

Durante los primeros años se produce un choque cultural en la forma de trabajar y relacionarse entre chilenos y neozelandeses. Estos últimos, se enfocaron en enseñar el modelo pastoril, lo cual impactó fuertemente en cómo se llevaba el manejo de praderas y alimentación del ganado. Por otro lado, las barreras idiomáticas fueron grandes obstáculos para poder comunicarse, donde muchas veces los mensajes eran entendidos de forma errónea por parte de la administración de Manuka. A lo anterior, se suma la tradición e historia de la Hacienda Rupanco en la nueva gestión, por este motivo, a continuación, se describen en forma breve los orígenes de la Hacienda.

Los orígenes productivos de la Hacienda Rupanco se remontan a comienzos del siglo XX. Entre 1906 y 1969 perteneció a la Sociedad Agrícola Ñuble y Rupanco S.A., orientándose desde sus comienzos a la producción agrícola y principalmente ganadera. Entre 1969-1970, la Hacienda se expropia pasando a una administración comunitaria de campesinado, es decir, una cooperativa, la cual funcionó 7 años. Posteriormente el predio pasó a ser administrado por el Estado. Dos años después, dado sus dimensiones e inmensos potenciales, la Hacienda se volvió a privatizar mediante licitación internacional y fue adquirida por un grupo de inversionistas saudí árabes. A comienzos de 1997 la Hacienda Rupanco fue adquirida por un grupo de inversionistas chilenos vinculados a negocios del ámbito bancario, seguros, inmobiliario y agrícola creando Cabildo S.A.

Finalmente, en el año 2008, Inmobiliaria Cabildo S.A. vendió parte de la Hacienda a un grupo de importantes empresarios lecheros neozelandeses, quienes crearon Manuka.

Recién el año 2017, Nicolás Ibáñez (ex dueño de D & S) se convirtió en el primer accionista chileno en contar con un capital importante de Manuka al comprar cerca del 15% de su propiedad. Hoy en día, el modelo pastoril es la base productiva de Manuka, desarrollando así un negocio basado en dos pilares fundamentales: primero, el desarrollo de las tierras y su apreciación financiera, lo cual es el soporte económico del negocio; y segundo, la producción de leche. El negocio es fuertemente apalancado, utilizando los campos como garantía con los bancos y siendo el gran capital para los accionistas en caso de liquidez.

En cuanto a lo productivo, la compañía sigue la curva de crecimiento del pasto, donde el proceso se inicia en el mes de julio con los partos de las vacas (hoy aproximadamente 44.000 cabezas), comenzando la curva de leche en forma ascendente hasta octubre-noviembre, donde se llega al peak de producción, dado que en esa fecha se encuentran más cabezas de vacas en ordeña y porque es cuando la producción de pasto está en su mayor apogeo por las condiciones ideales de temperatura y humedad. Los terneros y terneras se separan de sus madres aproximadamente a los 5 días posterior a los partos y se trasladan a otros campos, donde existe una gestión que solo se encarga del cuidado de estos, colocando principal énfasis en el peso para llegar en forma adecuada a la primera preñez que se realiza a la edad de dos años. Posterior al peak mencionado, la curva de producción de leche comienza a bajar, llegando a ser cero en el mes de mayo y junio, dentro de estos meses es vital mantener una buena alimentación del ganado para que enfrenten de buena forma el parto y la lactancia, es por esto, que se apoya con cultivos (como rutabaga) que compensan la baja de producción de pasto dado la fecha del año. Durante los meses de octubre y noviembre se realiza la inseminación artificial de las vacas para que se logre nuevamente el ciclo (partos e inicio de lactancia), desde el mes de julio-agosto. Dado lo anterior, el calendario que utiliza la compañía parte en julio y termina en junio de cada año, gestionando la oferta de pasto y la demanda de alimentación por parte del ganado.

Respecto a su estrategia, esta ha ido evolucionando en el tiempo. Pasó de tener un foco 100% productivo a incluir a la comunidad y sustentabilidad en su misión y visión respectivamente:

“Nuestra misión consiste en entregar oportunidades a las personas del sur de Chile a través de la mejora y profesionalización de la industria lechera. Hacemos esto a través de la implementación del modelo de pastoreo neozelandés; con este objetivo producimos leche”.

“En Manuka tenemos la visión y el compromiso de generar valor compartido a través de la producción de leche natural y sustentable”.

Este cambio de enfoque viene desde el 2018, lo cual ha conducido a insertarse de diferente forma dentro de la comunidad e industria láctea, lo cual también evidencia una transformación cultural.

En cuanto a sus grandes números, Manuka comienza el 2005 con una producción cercana a 3 MM de litros de leche, llegando el año 2020/21 a 183 MM de litros, lo cual es producido por 56 lecherías activas. Esta producción representa el 9% de participación de mercado a nivel nacional, siendo el productor con campos propios y dueño de toda su operatividad más importante de Chile, entregando su producción a todas las procesadoras de leche presentes en el país (Nestlé, Surlat, Soprole, Lactalis, Watt's, entre otros), excepto Colun por ser esta última una cooperativa.

Respecto de sus colaboradores, la empresa cuenta con aproximadamente 630 trabajadores como dotación permanente, pero se incrementa en aproximadamente 160 personas más, durante los meses de Julio - Octubre, que es cuando se producen los partos y el inicio de la producción de leche. Para la zona, Manuka representa una fuente laboral importante, donde tienen cabida gran parte de las personas egresadas de los liceos agrícolas del sur de Chile, quienes hoy en día representan un porcentaje importante de la base productiva laboral de la compañía.

En la actualidad Manuka se plantea nuevos desafíos, es así que al año 2024/25, se espera contar con 65 lecherías, aumentando su producción a 263 MM litros de leche, incrementando la cantidad de vacas a 60.000 y su dotación 810 colaboradores aproximadamente. Además, la empresa espera poder abrirse a la bolsa en los próximos años, lo cual implicaría una revisión y optimización de la mayoría de sus procesos y estándares, tanto internos como externos.

Dado lo anterior se vuelve relevante evaluar qué tan factible es contar con el personal requerido para llevar a cabo la estrategia de crecimiento de la compañía, cómo poder atraerlo y cómo poder garantizar que se queden en la organización, principalmente en el área de producción. Es así, que desarrollar un nuevo sistema de compensaciones, en particular para ciertos cargos considerados críticos del área productiva, es de gran interés para nosotras y para la compañía, dado el valor que puede aportar en un área con alta demanda de dotación y rotación.

## **Definición del Problema**

Entendiendo que el crecimiento de Manuka ha sido importante durante los últimos años y continuará siéndolo en los próximos, surge la necesidad de poder contar con un mayor número de colaboradores asociados principalmente a la producción. La empresa inicialmente puso foco en la definición de un modelo de compensación para esta área, pero hoy en día, no está dando buenos resultados, lo cual se evidencia con la fuga de personas y por consecuencia su alta rotación. Además, tiene dificultad de atraer nuevos talentos, lo cual impacta directamente el trabajo de Gestión de Personas, teniendo grandes desafíos para atraer/retener a las personas en los cargos mencionados.

Una muestra de lo señalado anteriormente es la rotación, por ejemplo, la temporada anterior (julio 2020 a junio 2021) la rotación estuvo en un 39% y en la temporada en curso (julio 2021 a noviembre 2021) va en un 22% a nivel compañía, sin considerar temporeros. Esto evidencia un problema que en parte se puede haber afectado aún más por la pandemia mundial (Covid-19). Al abrir en detalle la rotación por áreas y por cargos, nos encontramos que la mayor fuga de personas ocurre en las áreas productivas de leche, donde el mayor impacto está dado por renuncias y en segundo caso por necesidades de la empresa. Como complemento, podemos decir que la edad promedio de las personas que han salido de la organización durante el último año es de 31 años.

Los cargos críticos que fueron definidos por la organización y que se revisarán en este estudio, tiene relación al core del negocio, los cuales son los que trabajan en cada lechería. Esta estructura está compuesta por: Administrador (1 persona), Subadministrador (1 persona), Jefe de Sala (1 persona) y Trabajador Agrícola/ordeñador (2 -4 personas depende del tamaño de la lechería).

Al revisar la rotación en cuanto a los cargos afectados, el que ha tenido una mayor fuga corresponde al Trabajador Agrícola/ordeñador, el cual es la base de la operación y en segundo lugar los otros cargos. Por lo general, las razones aluden a un arduo trabajo el cual no se ve compensado por la renta y los beneficios. Estos perfiles cuando dejan Manuka, por lo general, emigran a otras lecherías u otros rubros como la salmonicultura.

El proceso de reclutamiento para Trabajadores Agrícolas en general dura días (menos de un mes), sabiendo que la dotación que llega no será calificada necesariamente y se tendrá que capacitar y entrenar para aportar a la producción. Para el resto de los otros cargos críticos, el tiempo del proceso de reclutamiento y selección es mayor, puede llegar a durar un mes o dos meses en casos extremos, porque es importante que estas personas tengan experiencia en lechería, sobre todo en el caso del Administrador (a), quien es el/la líder.

Dado lo anterior, si bien existe una estructura y niveles de renta para los cargos críticos, la atracción y fuga de talentos es algo que está afectando al negocio, esto nos hace pensar que falta una revisión y ajuste del actual sistema de compensaciones propuesto para estos cargos, y entendiendo esto sería relevante poder revisar los conceptos de equidad interna y competitividad externa, la primera definida como el “equilibrio percibido entre mi contribución a la empresa y la compensación que considero justa por mi trabajo, en comparación con quienes veo como pares y con quienes desempeñan cargos distintos” y la segunda descrita como “la posición relativa de la práctica de pago de la empresa en relación a otras con las cuales compite por su recurso más importante, el capital humano”, entendiendo estos como principios guías claves para poder definir una estrategia de recompensa atractiva, que permita garantizar la atracción y retención de personas en los cargos mencionados.

En ese sentido es clave poder definir si nuestra propuesta estará enfocada en un sistema de compensaciones directas, entendido como el “conjunto de retribuciones que la organización otorga a sus colaboradores a cambio de los servicios prestados y de la productividad lograda por ellos(as) para ésta” o en la estrategia de compensación total la cual “incluye tanto compensaciones económicas directas e indirectas”.

Dado nuestro análisis y revisión definimos que nuestra pregunta investigación es la siguiente:

¿Cuál podría ser la estrategia de compensaciones directa más apropiada y factible de implementar para los cargos definidos como críticos en la organización en función de los objetivos del negocio y sus actuales desafíos?

## **Presentación de los Objetivos**

Si bien es cierto Manuka no cuenta hoy con una estrategia transversal de compensaciones para toda la compañía, esto considerando un constante desarrollo que solo le ha permitido avanzar en un sistema de compensaciones para las áreas que representan el core del negocio, aun así, en este caso identificamos un desajuste de este con la realidad actual y futura requerida por la compañía, esto considerando la importante demanda y la rotación actual que presenta esta área.

Dado lo anterior, la preocupación más cercana es resolver esto en el área productiva, por lo mismo y considerando que generar un diseño de una propuesta para los llamados cargos críticos sería la etapa inicial para poder ir avanzando con esto en el tiempo, también consideramos que este trabajo podría servir de piloto para ver cuál será el esfuerzo requerido para diseñar un plan más global, que le permita a la organización cumplir con su estrategia de crecimiento.

De esta manera el Objetivo General de este estudio será:

*“Proponer el diseño de un sistema de compensaciones directas alineado a los objetivos y desafíos de la organización en el área de producción, principalmente en cargos definidos como críticos según la organización”.*

A continuación, se detallan los Objetivos Específicos:

- I. Analizar todos los antecedentes internos relevantes, de fuentes primarias y secundarias, que puedan ayudar a realizar un diagnóstico en función del diseño de un nuevo sistema de compensaciones directas.
  - a) Revisar el actual sistema de compensaciones de la empresa en relación con los cargos definidos como críticos.
  - b) Revisar en detalle las actuales descripciones de cargo existentes.
  - c) Verificar indicadores de rotación internos para estos cargos (encuestas de salida, resultados de clima en GPW, entrevistas de personas que se han ido y regresado, encuesta con jefaturas para indagar razones de desvinculaciones).
  - d) Verificar existencia de modelo de evaluación de cargos aplicado y dado lo anterior cuál es el nivel de los cargos de interés en este estudio.
- II. Analizar información externa respecto de cómo se comporta el mercado en términos de la oferta de compensación para los cargos requeridos, comparación de salarios de la industria o similares.

- a) Verificar fuentes de información de remuneraciones externas para determinar la competitividad (estudio o investigaciones propias).
- III. Diseñar una propuesta inicial de un sistema de compensaciones directas para los cargos definidos.
- a) Construcción de la estructura salarial.

### **Relevancia del Problema.**

El impacto que puede tener este estudio y propuesta afecta directamente la Gestión de Personas dentro de la organización, dado que un nuevo sistema de compensación directa podría ayudar a disminuir la rotación, lo cual impactaría en la gestión de los siguientes subsistemas y sus costos asociados:

- Reclutamiento y selección: menor cantidad de horas hombre en buscar y seleccionar personas para los cargos críticos definidos por la organización.
- Capacitación: menor cantidad de horas de capacitación “pérdidas”.
- Desarrollo organizacional: mejor clima laboral, dado la mayor estabilidad de los equipos, retención y atracción de talentos.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

A continuación, se presenta información de la organización que nos permitirá complementar una mayor comprensión y entendimiento del problema planteado por el área de producción en términos de retención y atracción de talentos.

#### **Cultura Organizacional**

Al referirnos sobre la cultura de Manuka, podemos decir que, a pesar de ser una empresa joven, esta tiene un comportamiento conservador porque ha sido una organización que en sus raíces pasó por diferentes dueños y cuenta con un alta data de antigüedad. Un porcentaje importante de su dotación actual corresponde a personas que fueron parte de las previas organizaciones. Su dotación es altamente masculina (aproximadamente un 80%), principalmente por el estereotipo de que el “trabajo del campo es para hombres”. Lo anterior genera mucha resistencia cuando se quiere implementar temas relacionados con diversidad e inclusión, entre otros.

Hoy en día, Manuka está en un proceso de transformación cultural, donde ha tomado mucha fuerza la Gestión de Personas y Sostenibilidad. Esto potenciado por los dos últimos Gerentes

Generales con visiones frescas y actualizadas, dejando de tener sólo el foco en el hecho de producir leche. Prueba de lo anterior, el 2018 se redefinió la misión y visión de la compañía, incluyendo temáticas sociales y medioambientales, lo cual se ha llevado a la práctica con proyectos como: Centro Capacitación Lechero del Sur, Fundación Tres Hojas, Certificación de Empresas B en proceso, creación de la Cooperativa Campos Australes (integración vertical), entre otros.

### **Cargos Críticos**

Los cargos a analizar corresponden a los que son parte del core del negocio. La estructura de producción de leche está agrupada como se muestra a continuación:

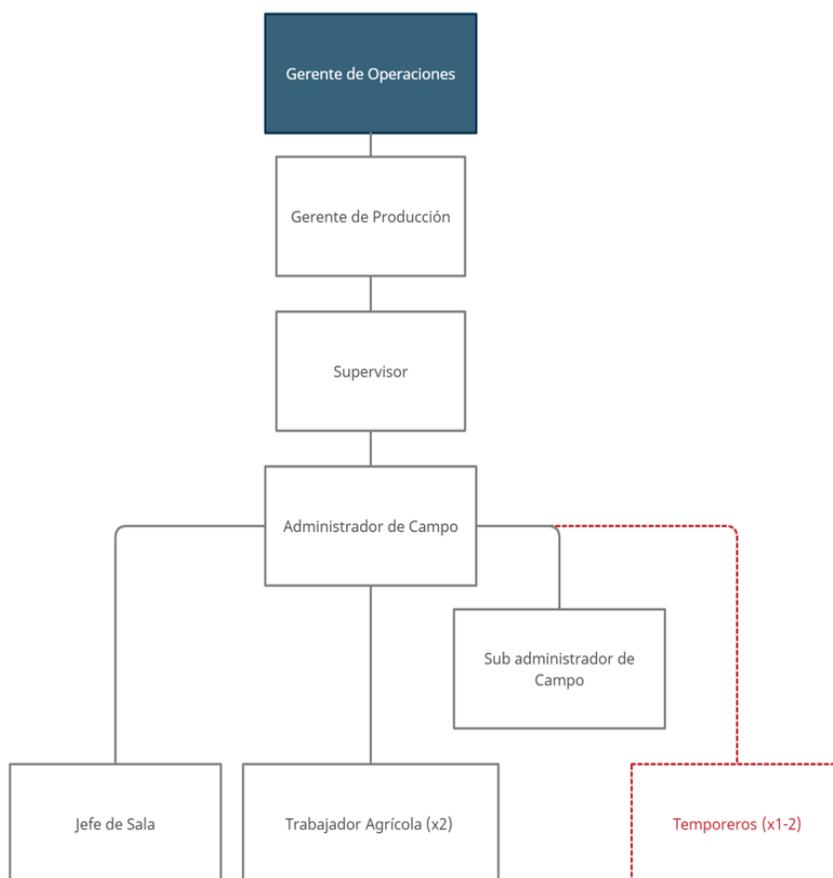


Figura N°1: Organigrama Área de Operaciones.

Si revisamos desde la cúpula, tenemos a un Gerente de Operaciones, quien le reporta directamente al Gerente General, teniendo seis Gerentes de Producción como reportes, entre los cuales está dividido el número total de lecherías (hoy en día 57). De estos Gerentes de Producción dependen los Supervisores, quienes tienen a cargo un número menor de lecherías (entre 2 a 4) y de estos últimos, dependen los equipos que contiene cada lechería. Estos están liderados por un Administrador, en algunos casos un Subadministrador (cuando el tamaño de la lechería lo requiere), un jefe de sala y por último, trabajadores agrícolas, los cuales pueden ser desde 2 a 4 aproximadamente por cada lechería, esto según el tamaño. A lo anterior se suman temporeros que se unen en los meses de partos que van desde julio a octubre, estos tienen responsabilidades como los Trabajadores Agrícolas/ordeñadores.

Esta última estructura liderada por el Administrador es lo que llamamos crítico porque es donde se crea el mayor valor para la producción de la compañía.

### **Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento que realiza Manuka, lo hace utilizando todos los portales de la zona sur y algunos con difusión a nivel nacional. Por ejemplo, utiliza Laborum, Trabajando, LinkedIn, Facebook, radios y diarios locales, otros portales online de reclutamiento de la zona, alianzas con liceos técnicos, empresas de servicios transitorios, entre otros. Por este motivo, las personas que acceden a cargos como los llamados críticos, son muy variados en cuanto a formación y experiencia. Si bien se privilegia a personas con perfiles técnicos y/o con experiencia agrícola e ideal en pastoreo, no significa que personas de otros rubros también sean parte de la compañía. Además, se debe tener en cuenta que esta industria no es profesionalizada, por lo cual, dotación calificada no es algo fácil de encontrar en el mercado, siendo esta una gran razón por lo que mucha gente sin experiencia en lechería es parte de Manuka y por consecuencia la empresa invierte mucho en capacitación.

### **Desarrollo de Carrera**

Manuka desde hace varios años ha potenciado fuertemente el desarrollo de carrera enfocándose en los cargos críticos, dado la poca profesionalización del rubro y lo relevante de estos cargos en el negocio.

Es por esto, que la estructura de Producción es clara en los niveles jerárquicos y en la escala de renta. Si bien esta última no es algo que se comunique, si lo es la estructura por cargos, por lo cual, esto último es algo conocido por las personas, es decir, saben a qué cargo podrían optar si van mejorando su especialización y aumentando responsabilidades en forma gradual.

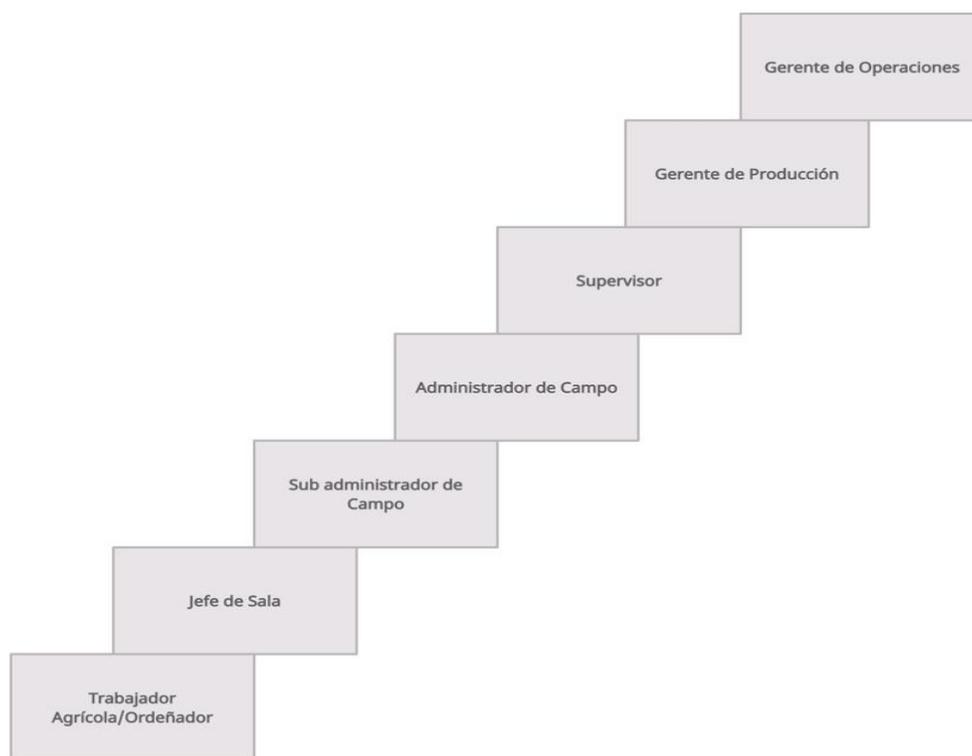


Figura N°2: Desarrollo de Carrera Productiva.

Otro punto relevante, tiene que ver con el alto porcentaje de capacitaciones que entrega la compañía y en especial para el área productiva, dado que todos los años se busca mejorar en temas habituales que se repiten como parte del proceso productivo y en temas técnicos específicos según contingencia. Las siguientes temáticas son claves y son entregadas todos los años previos a las fechas en que se concreta la práctica:

- Pastoreo
- Partos
- Inseminación
- Salud animal

A lo anterior se suman otras temáticas como liderazgo, sustentabilidad, manejo de purines entre otros.



Los beneficios que se suman a la renta y que tienen un impacto importante porque van asociados al cargo, tienen que ver con el transporte y vivienda. A los Administradores (as) se les asigna camioneta 4x4, donde la compañía costea la mantención y el combustible. Por otro lado, este cargo tiene asociado casa de familia, con el objetivo de que la persona esté con su núcleo familiar, para que pueda trabajar más tranquilo. Además, los administradores tienen derecho a un bono de gestión que se paga según los resultados de la temporada completa con los indicadores productivos de su campo. Este bono como tope corresponde a dos sueldos brutos pero sujetos a la evaluación que realice el Supervisor y Gerente del área

El resto de los cargos no tiene transporte asociado, pero si tiene habitabilidad en casa llamada de "huéspedes", que es donde viven aproximadamente 6 personas. Aquí se les proporciona alimentación. Además, si su lechería sale dentro de los primeros siete lugares en el KPI's "creación de valor" en forma anual, obtienen un bono por los resultados colectivos. No tienen bono de gestión asociado.

El resto de los beneficios no se mencionan porque son transversales y no asociados a cargos (ejemplo: bono vacaciones, bonos escolares, aguinaldos, etc.).

### **Rotación**

Si revisamos las razones de salida de los cargos críticos, podemos ver que el cargo más afectado es el trabajador agrícola, quien es la base de la estructura productiva. Aquí la mayor razón corresponde a las renunciaciones y en segundo lugar necesidades de la empresa.

El trabajador agrícola es el cargo con mayor dotación en la compañía, dado que es la base de la producción de leche, por lo tanto, su rotación impacta directamente en la gestión global.

Por otro lado, el cargo de Administrador tiene una rotación menor que el Trabajador Agrícola pero no deja de ser importante, dado que es un cargo que tiene una implicancia directa en la productividad de la sala de ordeña, en su equipo y en la Gestión de Personas. Este es un cargo donde la compañía invierte mucho en capacitación de forma constante.

A continuación, se muestran los valores absolutos de las desvinculaciones y el porcentaje de rotación de los cargos críticos, correspondiente a la última temporada completa y lo que va en curso de la actual:

**Temporada Julio 2020 - Junio 2021 (12 meses)**

Cargo	Acoso sexual	Incumplimiento o contrato	Mutuo acuerdo	Necesidades de la Empresa	No concurrencia	Renuncia	Vencimiento plazo	Total	Rotación
Administrador Leche	0	0	0	4	0	7	0	11	37%
Subadministrador leche	0	0	0	1	0	1	1	3	21%
Jefe de sala	0	0	1	2	0	6	0	9	19%
Trabajador agrícola/ordeñador	1	0	0	43	11	73	26	154	70%

Tabla N°2: Rotación Cargos Críticos 2020 - 2021

**Temporada Julio 2021 - Noviembre 2021 (5 meses)**

Cargo	Acoso sexual	Incumplimiento o contrato	Mutuo acuerdo	Necesidades de la Empresa	No concurrencia	Renuncia	Vencimiento plazo	Total	Rotación
Administrador Leche	0	0	1	0	0	0	1	2	4%
Subadministrador leche	0	0	0	0	0	2	0	2	12%
Jefe de sala	0	0	0	0	0	4	0	4	8%
Trabajador agrícola/ordeñador	0	0	3	11	12	61	5	92	42%

Tabla N°3: Rotación Cargos Críticos 2021

#### 4. MARCO TEÓRICO Y BUENAS PRÁCTICAS

Para dar inicio al Marco Teórico relevante para nuestro análisis, respecto de cómo proponer un sistema de compensación alineado a los objetivos de la compañía, comenzaremos por entender el concepto de valuación de cargos, específicamente metodología Hay, compensación estratégica, recompensa total y el mix de compensaciones, y luego avanzar en el entendimiento de cómo lograr definir una política de compensaciones conectada con la estrategia de la organización, mediante un análisis exhaustivo de los cuatro principios guías que la sustentan.

##### Valuación de cargos

El proceso de valuación tiene como objetivo asignar un peso relativo a cada cargo de acuerdo a la contribución que realiza para alcanzar los resultados del negocio, alineando el trabajo con la compensación.

Para esto es necesario tener presente lo siguiente:

- Se evalúa el cargo, no a la persona que lo ocupa
- Se evalúa el cargo en el presente

- Se comparan las descripciones posiciones dentro de la empresa

Valuación de cargos representa el insumo base para hacer el análisis de equidad interna y competitividad externa. Además, ayuda en las definiciones de planes de sucesión o mapas de carrera, permite el desarrollo de una estructura de pago, clarifica la estructura organizacional y facilita el proceso de gestión del desempeño.

Existen tipo de metodologías de valuación de cargos: estándar o a la medida de cada compañía, en este estudio nos centraremos en la metodología Hay, que es aplicada y probada a nivel internacional.

La metodología Hay fue desarrollada en 1943 por Eward Hay, la cual en el tiempo ha sido modificada para adaptarse a los cambios organizacionales. Esta cuenta con tres elementos de valuación: Know How, Solución de Problemas y Responsabilidad. A través de estos, se consideran 8 factores: conocimiento técnico y de gestión, relaciones humanas, ámbitos del pensamiento, desafío del pensamiento, libertad para actuar, magnitud financiera y tipo de impacto. A continuación se muestra una figura con los elementos descritos:

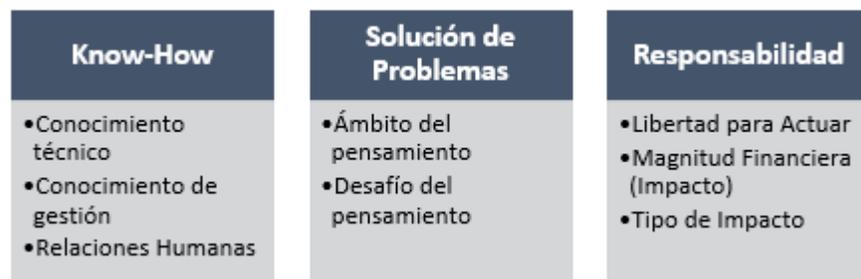


Figura N°3: Elementos de la valuación - Metodología Hay

A continuación se describen los elementos en su conjunto:

**Know-How:** Es la suma de conocimientos, habilidades y experiencia exigida para el puesto de trabajo.

1. Conocimiento Técnico: Son las habilidades, expertise y conocimiento técnico.
2. Conocimiento de Gestión: La cantidad planeamiento, organización y control del puesto.
3. Relaciones Humanas: La capacidad de generar cambios en otros para lograrlos objetivos del puesto.

**Solución de Problemas:** Se refiere al pensamiento necesario para analizar, evaluar, crear, razonar y sacar conclusiones.

4. **Ámbito del pensamiento:** Evalúa hasta qué punto el pensamiento está limitado por el contexto en que se desarrolla.
5. **Desafío del pensamiento:** Se refiere a la complejidad del problema al que se enfrenta y hasta qué punto debe utilizarse el pensamiento original para encontrar soluciones.

**Responsabilidad:** Responder por una acción y sus consecuencias. Los puestos existen para lograr un resultado.

6. **Libertad para Actuar:** Se mide por la presencia o ausencia de control y orientación personal, gerencial o de procedimientos.
7. **Magnitud Financiera:** En que cantidad impacta, presupuesto que maneja el cargo.
8. **Tipo de Impacto:** Directo (Primario o Compartido) o Indirecto (Contributorio o Remoto).

Existen tres tablas de doble entrada, donde se mide el nivel de Know - How, Solución de Problemas y Responsabilidad con sus respectivos factores. Con estas tablas es posible calcular la valuación de cada cargo y poder realizar comparaciones con otros.

Ugarte, S. (2020, Septiembre). Evaluación de Cargos/Metodología HAY. Clase N°4 A presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones MGPDO Universidad de Chile, Santiago.

### **Compensación Estratégica**

La estrategia de compensaciones puede ser explícita o tácita, esto considerando las decisiones de pagos que se han tomado en la práctica al interior de cada organización, de esta manera: “Los gerentes de todas las organizaciones toman las cuatro decisiones estratégicas discutidas anteriormente. Algunos lo hacen de una manera racional y deliberada, mientras que otros lo hacen de manera más caótica, como respuestas ad-hoc a las presiones del contexto económico, sociopolítico y regulatorio en el que opera la organización. Pero en cualquier organización que paga a la gente, hay una estrategia de compensación en el trabajo” (Milkovich, 2013, p.47).

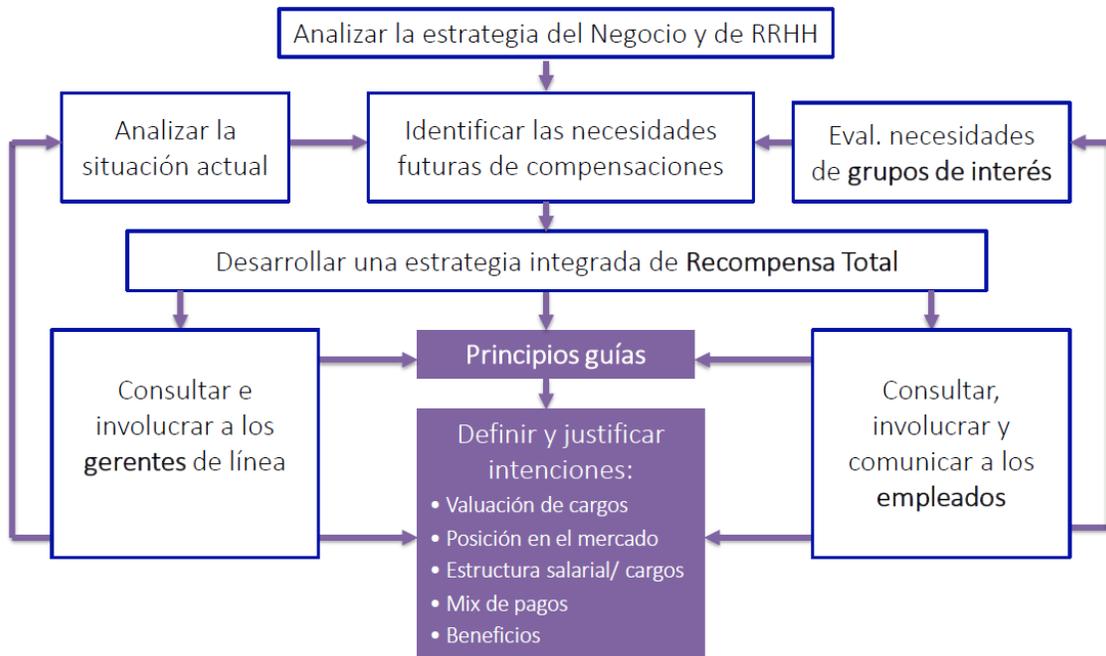


Figura N°4: Modelo de Desarrollo de Compensación Estratégica (Armstrong, 2010).

Integrar el concepto de la Estrategia de Recompensa Integrada considera la Estrategia del Negocio como el elemento clave de análisis para definir la Estrategia de RRHH y la Estrategia de Compensaciones.

Dado lo anterior uno podría definir la opción Estratégica Competitiva de la Organización, y desde allí su Enfoque y Estrategia de Negocios, alineando a RRHH en función del logro de los objetivos definidos en ésta, y así contar con Sistema de Compensaciones que se conecte directamente con lo requerido por la organización.

Ahora bien, para poder desarrollar e implementar una Estrategia de Compensaciones conectada con la Estrategia Organizacional deberíamos considerar siempre los siguientes pasos, además de entender que es un proceso continuo que requiere una evaluación constante. (Ugarte, S. (2020, Septiembre). Compensación Estratégica. Clase N°6 presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

1. Evaluar el Entorno Organizacional: Estrategia del negocio y competencia, Estrategia de RRHH, Cultura/ Valores, Contexto social/ económico y Preferencias de empleados y sindicatos.
2. Mapear la Estrategia de Compensaciones: Objetivos, Alineamiento interno, Competitividad externa, Contribuciones de los empleados y Administración.
3. Implementar la Estrategia: Diseñar sistema para pasar de la estrategia a la acción y Elegir técnicas para alinear la estrategia.
4. Re-evaluar Estrategia anterior: Realignar de acuerdo a los cambios de condiciones y realinear en función de los cambios en la estrategia de la compañía.

Para poder realizar una investigación más profunda respecto de las problemáticas mencionadas, además lograr proponer una metodología adecuada para resolverlas vamos a considerar las siguientes temáticas base en nuestro análisis:

### **Recompensa Total y Mix de Compensaciones**

En relación al marco teórico nuestra revisión considera al igual que el caso de estudio seleccionado, que existen muchas organizaciones que no cuentan con una clara definición respecto de la estrategia de recompensa para sus trabajadores. Es así que respecto de la bibliografía podemos mencionar lo siguiente: “En la actualidad existen empresas que no cuentan con una base de referencia para diseñar, desarrollar y poder implementar de forma estratégica esquemas de pagos debidamente profesionalizados, es decir, que exista una plataforma para poder asignar de manera justa los recursos económicos de la empresa y el establecimiento de políticas y procesos desarrollados para el beneficio de los trabajadores y de la empresa misma” (Durongwatana & Wichitchanya, 2012; Wattanasupachoke, 2009, citado en Madero S. & Peña H., 2012, p. 27).

De esta manera y para poder contar con toda la información relevante para nuestra investigación comenzaremos por entender el concepto de la Gestión de Compensaciones, como todas las estrategias, políticas, procesos y prácticas requeridas para asegurar que la contribución que cada persona hacia la organización sea retribuida de la mejor manera posible, esto considerando los desafíos de atracción y retención de colaboradores, mediante una recompensa total, que incorpore compensaciones económicas directas y compensaciones no económicas indirectas. (Ugarte, S. (2020, Septiembre). Modelo de Recompensa Total y la Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Clase N°1 presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

En relación con lo anterior nos encontramos con dos conceptos relevantes y que son la base para el análisis de lo que habitualmente podemos entender como un sistema de compensaciones. Por un lado, tenemos primero la definición de Compensaciones, entendida como el conjunto de retribuciones que la organización otorga a sus colaboradores a cambio de los servicios prestados y de la productividad lograda por ellos para la institución, y hoy dado los desafíos de las organizaciones nos encontramos con el concepto de Recompensa Total, el cual incluye todas las compensaciones económicas directas y compensaciones no económicas indirectas. (Ugarte, S. (2020, Septiembre). Modelo de Recompensa Total y la Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Clase N°1 presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

Ahora bien, para continuar y lograr comprender las distinciones que podemos encontrar respecto de los conceptos anteriores, tenemos una descripción de los elementos que constituyen el Mix de Compensaciones y la Recompensa Total, el cual incorpora de manera general tres ámbitos relevantes: la Compensación Directa, los Beneficios entendidos como Compensación Indirecta y la Compensación No Financiera. Las primeras dos son las que entendemos como Compensación Total y al incorporar la No Financiera tenemos la Recompensa Total. (Ugarte, S. (2020, Septiembre). Modelo de Recompensa Total y la Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Clase N°1 presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

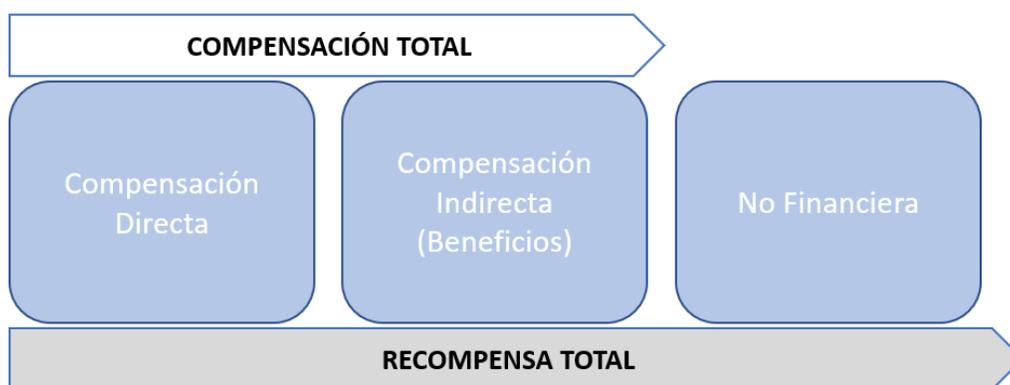


Figura N°5: Recompensa Total.

Respecto de los elementos anteriores que componen la Recompensa Total o Mix de Compensaciones, podemos detallar los siguientes componentes para cada uno de ellos:

Compensación Directa:

- Garantizada: Sueldo Base, Gratificación, Asignación de Movilización, Alimentación y Aguinaldos.
- Pagos Variables de Corto Plazo: Comisión por Ventas, Bonos de Producción, Bonos de Desempeño.
- Pagos Variables de Largo Plazo: Opciones sobre Acciones, Acciones Fantasma, Bonos de Retención.

Compensación Indirecta/ Beneficios:

- Beneficios Sociales: Seguros de Vida y Salud, Aguinaldos de Fiestas Patrias y Navidad, Planes de Jubilación, Becas de Estudio, Acceso a Espacios Físicos y Servicios Complementarios (gimnasio, esparcimiento, sala cuna, etc.).

Compensación No Financiera:

- Condiciones de Trabajo, Participación y Voz, Aprendizaje, Desarrollo y Formación, Símbolos de Prestigio y Valor, Flexibilidad en el Trabajo, Conciliación Vida Personal Laboral, Empleabilidad, Líderes Inspiradores, Trabajo en Equipo.



Figura N°6: Componentes de la Compensación

(Ugarte, S. (2020, Septiembre). Análisis de competitividad externa. Clase N°3 A presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

## **Modelo de Recompensa Total**

De los Modelo de Recompensa Total existentes, entre los cuales podemos mencionar el de Michael Armstrong, el de WorldatWork, el de Towers Watson y el de Mercer, hemos decidido seleccionar el de Víctor León, esto considerando nuestro alcance en términos del análisis a realizar y limitaciones respecto de la propuesta de diseño de sistemas de compensaciones a realizar.

### **Modelo de Recompensa Total de Víctor León**

Este considera Las Recompensas Extrínsecas y las Recompensas Intrínsecas, en las que las primeras consideran la Compensación Total, por ejemplo, el salario base, pagos garantizados, incentivos de corto y largo plazo y beneficios. Luego las segundas se componen de el contar con un Lugar de Trabajo Positivo, que considere la calidad de vida en el trabajo, el Liderazgo, el Reconocimiento, el Balance Trabajo y Vida y el contar con un trabajo estimulante y significativo. Por otro lado, el Crecimiento y Desarrollo Individual se traduce en la inversión que hace la empresa en las personas, su desarrollo y entrenamiento, oportunidades de desarrollo de carrera y la gestión del desempeño. Finalmente tenemos la visibilidad de la Organización, su visión y valores, su crecimiento y éxito, la imagen y reputación de ésta y el desempeño exitoso de la organización y el individuo en el tiempo. (Ugarte, S. (2020, Septiembre). Modelo de Recompensa Total y la Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Clase N°1 presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

## **Política de Compensaciones y Principios Guías**

La Política de Compensaciones en la organización es entendida como un instrumento para poder ejecutar la estrategia, incentivar a los empleados, promover la justicia y el mérito, gestionar los costos, ser consistentes en los criterios y decisiones.

Ahora bien, la definición de ésta se basa en cuatro principios guías, que determinan su diseño en base a su análisis exhaustivo de cada uno de ellos, y que pasamos a revisar a continuación.

### **1. Equidad Interna.**

Según León (2013), quien define equidad interna como, “a trabajos de responsabilidad similar responsabilidad deben corresponder también remuneraciones similares y, como consecuencia racional, a trabajos de mayor responsabilidad debe corresponder también mayor compensación” (p.49).

Es así que en general para medir el nivel de contribución de distintas familias de cargo, niveles y sus funciones se debiera realizar un análisis de la jerarquía interna de los puestos de trabajo y sus responsabilidades, luego para medir el aporte de los resultados individuales considerar la evaluación del desempeño presente en la organización y finalmente tener en cuenta el mapa de cargos definido para ésta.

Respecto de las distintas fases para el análisis de la equidad interna tendremos las siguientes:

- Valuación de Cargos
- Preparar Información Salarial.
- Análisis Equidad Interna.
- Calcular la Práctica de Pago Interna
- Trazar los Límites de Equidad Interna.
- Crear el Cuadro de Equidad Interna.
- Interpretar Resultados de Equidad Interna y Realizar Recomendaciones.

De las anteriores en términos conceptuales es relevante detallar la Valuación de Cargos y el Análisis de Equidad Interna, entendiendo que desde el Cálculo de la Práctica de Pago Interna en adelante profundizaremos en el análisis metodológico.

### **Valuación de Cargos**

Entendiendo la valuación de puestos, como el mecanismo que “permite establecer el peso e impacto de las responsabilidades de un cargo y la clasificación de cargos permite comparar el cargo dentro de una jerarquía o nivel con la cual se establece una banda salarial”. Otra definición analizada describe que es un proceso en el cual se realiza un análisis y comparación del contenido objetivo de cada puesto de trabajo, el cual permite jerarquizar los cargos de manera que tenga una base para establecer estructuras salariales equitativas y justas dentro de la organización” (Sánchez de Dios & Valledeperes, 1998, citado en Bravo D., Csizmadia D. & Yépez G., 2016, p. 8).

Es importante evaluar los puestos de trabajo ya que esto facilitará el análisis de la equidad interna, lo cual ayudará a definir la estructura de la empresa y los análisis organizacionales, el mapa de desarrollo de carrera y sucesión, la estructura de pagos y el proceso de gestión del desempeño.

## Análisis de Equidad Interna

Ahora bien, en términos específicos para poder hacer un análisis de equidad interna podemos representar en un gráfico, donde en el eje de la abscisa (X) está la evaluación de los puestos y en el eje de las ordenadas (Y) la compensación, de manera de reflejar los puntos donde se ubiquen las parejas de evaluación de puestos y compensaciones a considerar. (Ugarte, S. (2020, Septiembre). Análisis de equidad interna. Clase N°3 B presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

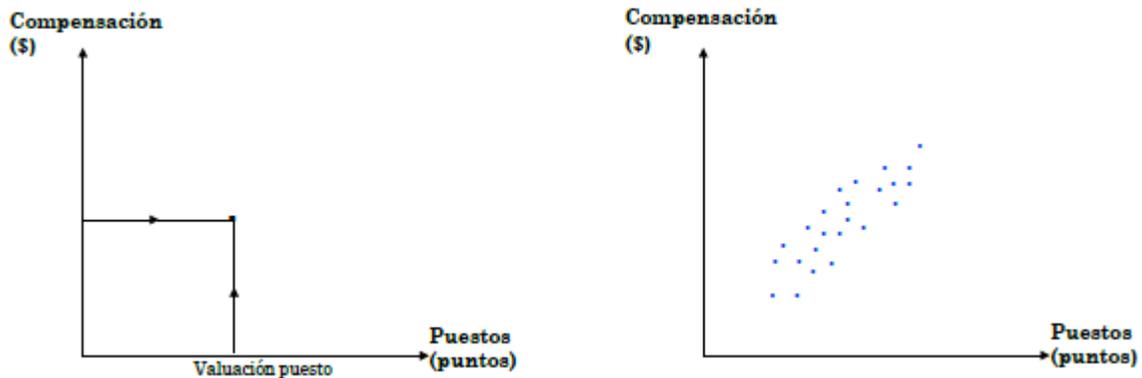


Figura N°7: Análisis de Equidad Interna.

## Análisis de Elementos de la Escala Salarial

De acuerdo a León 2013 (Pág. 146 y 147 Compensación Diferenciar con Equidad) existen cinco elementos que caracterizan una escala salarial, los cuales desde nuestra perspectiva sirven para diagnosticar y proponer, y son los siguientes:

**Punto medio:** es el punto que divide al grado en dos partes iguales.

**Máximo del Rango:** es el valor máximo del grado.

**Mínimo del Rango:** es el valor mínimo del grado.

**Progresión o Crecimiento:** es el porcentaje de incremento entre los puntos medios del rango salarial.

**Amplitud:** es el ancho del rango y se expresa como porcentaje, cuanto mayor es el máximo del rango respecto del mínimo.

**Traslapo:** es el grado de superposición entre dos niveles contiguos, su magnitud es la consecuencia de la progresión y la amplitud, a mayor amplitud mayor traslape y a mayor progresión menor traslape.

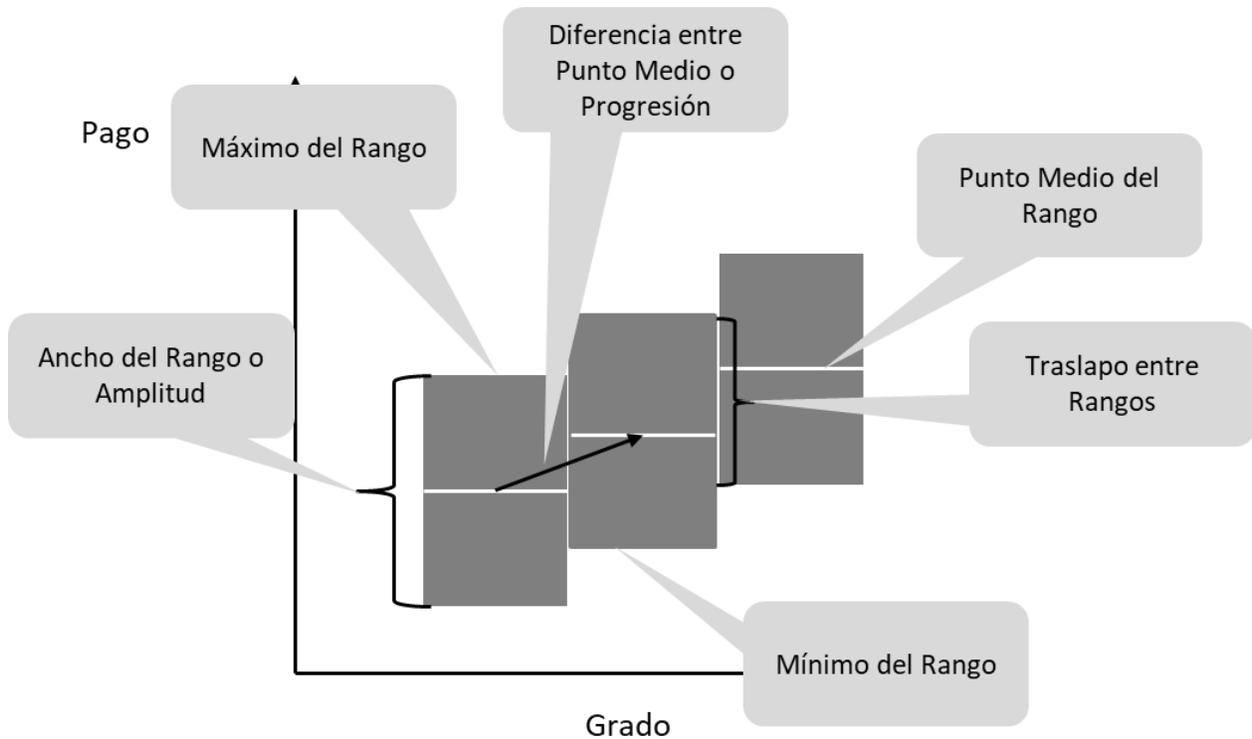


Figura N°8: Escala Salarial  
(León, 2013, p. 147)

## 2. Competitividad Externa

De acuerdo a León (2013), “la competitividad externa o equidad externa es una política de carácter estratégico para la organización y comprende el nivel de pago que una empresa ofrece, los elementos constituyentes del paquete de compensación total y el porcentaje de incidencia (combinación de pagos) de cada uno de ellos. La definición del posicionamiento, respecto a un cierto mercado de referencia, tendrá relación con la estrategia de la empresa, el tipo de negocio a que pertenece, la oferta y la demanda laboral y etapa de crecimiento de la organización”, (p.99).

Al implementar una política de competitividad, esta tiene dos objetivos: controlar costos: impacto mayor, medio, menor en los costos de mano de obra y atraer/retener a los empleados, según la política que la empresa asuma, pagarán más o menos a sus profesionales.

Nos indica que la compensación para todos los puestos debe ser competitiva, esto considerando las necesidades de la organización y su capacidad de pago, con el fin de atraer y retener al personal más calificado y productivo para ésta.

Dado lo anterior es de vital relevancia definir dónde se quiere posicionar la organización en relación a este tema, esto considerando que políticas asociadas estén alineadas con los objetivos de negocio.

Para poder realizar un buen análisis de competitividad externa se deben considerar las siguientes actividades y herramientas utilizadas en compensaciones, tales como:

- La Definición del Mercado Objetivo con el que elijo compararme.
- El uso de Encuestas Salariales de Mercado relevantes.
- La Estrategia y Política de Compensaciones.
- La Estructura Salarial de la Organización.

(Ugarte, S. (2020, Septiembre). Análisis de competitividad externa. Clase N°3 A presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

Finalmente, su posicionamiento será la situación de la compañía respecto a su mercado de referencia, la cual estará dada por su política de compensaciones.

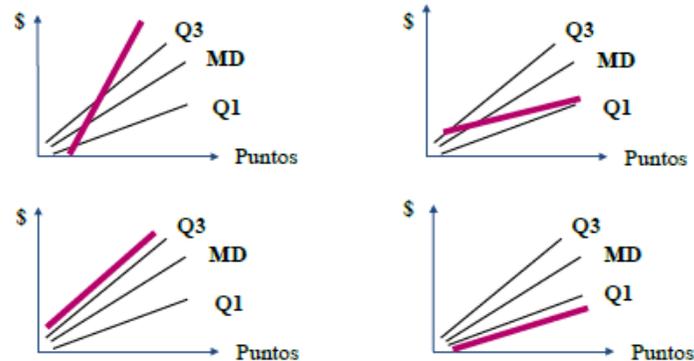


Figura N°9: Estrategia de Compensaciones

Ugarte, S. (2020, Septiembre). Análisis de competitividad externa. Clase N°3 A presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

### 3. Pago por Desempeño, Contribuciones Individuales y Grupales

Este tipo de retribución se basa en pagar a las personas de manera diferente dentro de un mismo cargo dependiendo de su desempeño o competencias, el cual debe contar con la definición por parte de la empresa de una política de pago asociada, que considere grados y rangos salariales. (Ugarte, S. (2020, Septiembre). Los cuatro principios guías: Políticas de Compensaciones. Clase N°2 presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

El objetivo de esto es crear un proceso de recompensa total que apoye el logro de los objetivos del negocio, donde exista un vínculo de la recompensa entregada con el desempeño de cada individuo, recompensar a las personas de acuerdo a sus contribuciones, reconociendo a su vez el valor de todos los que hagan una efectiva contribución, no solamente a los de desempeño excepcional.

#### **4. Gestión de las Compensaciones**

Gestión significa asegurar que las personas obtienen la compensación correcta por lograr los objetivos correctos de la manera correcta. (Ugarte, S. (2020, Septiembre). Los cuatro principios guías: Políticas de Compensaciones. Clase N°2 presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

##### **Estructura Salarial**

De acuerdo a Milkovich, Newman & Gerhart (2013), “la estructura salarial se refiere a la variedad de ratios de pago para diferentes trabajos o habilidades dentro de una única organización. El número de niveles, las diferencias salariales entre los niveles, y los criterios utilizados determinan esas diferencias descritas en la estructura” (p.72). Por otro lado, para (Armstrong, 2010), la política sobre los niveles salariales conducirá a la práctica de recopilar y analizar datos de tasas de mercado y realizar ajustes salariales que reflejen las tasas de aumento del mercado.

De acuerdo a León (2013), “algunas de las principales características y objetivos que tiene la estructura salarial son las siguientes: proveer el marco para cumplir con las políticas de equidad interna y competitividad externa, facilitar la administración, para la toma de decisiones efectivas, planificación de los pasos para el desarrollo de carrera, alinear la estrategia de compensaciones para apoyar la misión, cultura y estrategia del negocio”, (p 131-132).

En relación a la estructura salarial diremos entonces que es la que define los diferentes niveles salariales para cada uno de los cargos existentes al interior de una determinada organización, esto considerando el valor relativo interno de cada uno de ellos, su evaluación, este concepto también hace referencia a la competitividad externa, la cual es determinada por encuestas salariales de mercado y provee un marco para avanzar en el salario (rango salarial), de acuerdo con el desempeño o competencias requeridos, compatibilizando así la equidad interna y la competitividad. (Ugarte, S. (2020, Septiembre). Desarrollo de estructuras salariales. Clase N°4 B presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago).

De acuerdo a lo anterior las Etapas para definir una Estructura Salarial serán las siguientes:

1. Definir cuántas estructuras salariales se necesitarán.
2. Determinar los niveles o grados.
3. Fijar una política en relación con el mercado.
4. Determinar la amplitud del nivel y los valores entre niveles.
5. Definir el criterio de movilidad dentro del nivel y entre niveles.
6. Realizar el testeado de la estructura.
7. Hacer el costeo de la estructura y el análisis de impacto.
8. Establecer relaciones entre las distintas estructuras de pago si las hubiera.

Ugarte, S. (2020, Septiembre). Desarrollo de estructuras salariales. Clase N°4 B presentada en Curso de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones, MGPDO, Universidad de Chile, Santiago.

En resumen, para desarrollar una estructura salarial es necesario contar con escalas o bandas y para esto se debe desarrollar los siguientes puntos previamente: contar con niveles por cargos (evaluaciones de cargo), contar con una política de competitividad externa (información de mercado), contar con una estructura de compensaciones por escala salarial y contar con una amplitud de rango salarial.

## Tipos de Estructura Salarial

Esta secuencia de grados jerárquicos o bandas que agrupan puestos comparables en tamaño y responsabilidades, se pueden desarrollar de diferentes maneras, siendo las siguientes las más utilizadas: jerárquica tradicional o grados angostos (única estructura con varios números de grados mayor que 12 grados), grados anchos (broad grades), 6 a 10 grados, banda ancha (broad banding), con pocos grados (4 ó 5), carrera de familias, que típicamente tienen entre 6 y 8 niveles (León, 2013, p. 132).

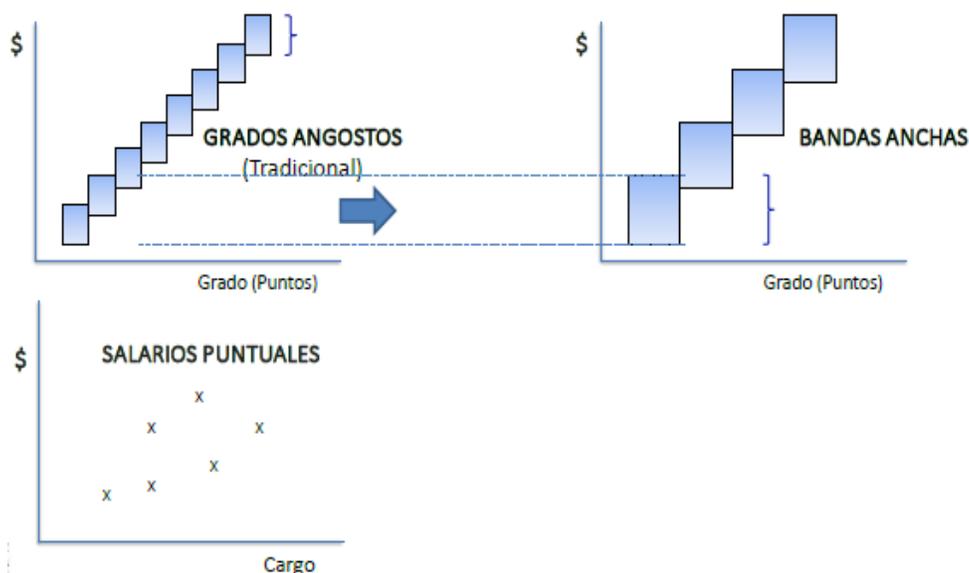


Figura N°10: Tipos de Estructura Salarial.

Finalmente tendremos que para determinar los niveles o grados no existe una regla definida para determinar cuántos niveles, pero sí, ciertos criterios generales tales como, cuánto más varían las responsabilidades, mayor el número de niveles y a mayor tamaño y complejidad de la organización, mayor es el número de niveles.

## Detalle de Modelos de Escala Salarial

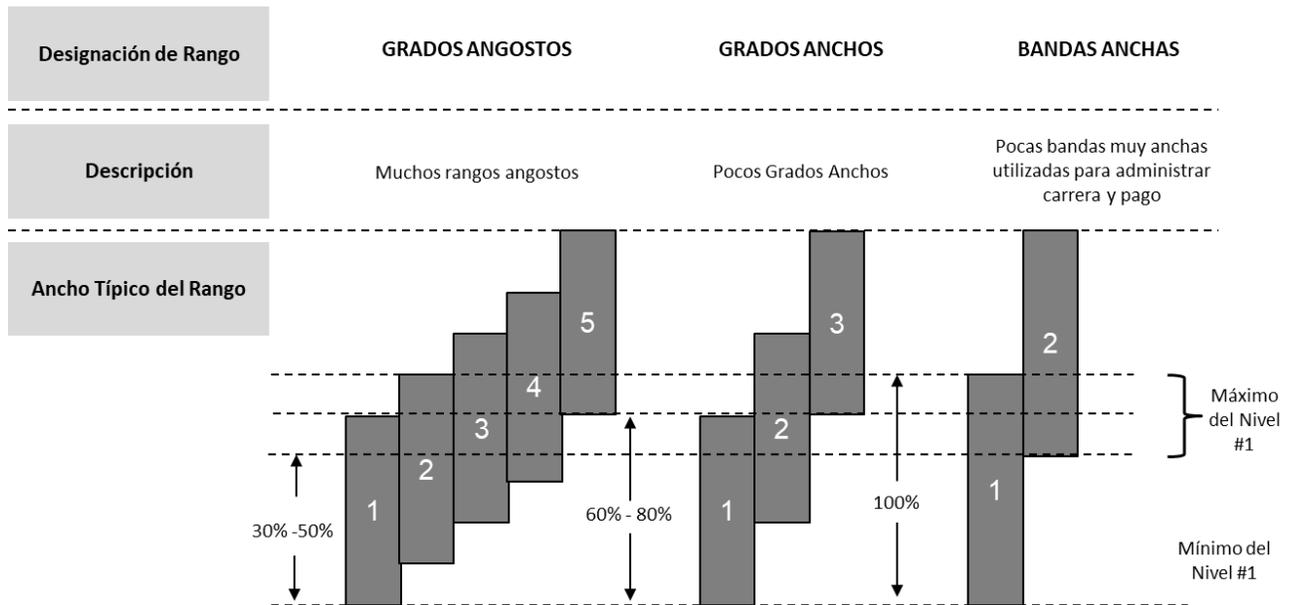


Figura N°11: Modelos de Escala Salarial  
(León, 2013, p. 144).

## 5. METODOLOGÍA

Entendiendo el objetivo de este trabajo, el cual busca proponer un nuevo sistema de compensaciones para una de las áreas más críticas de la organización, esto considerando poder retener y atraer el talento en los cargos asociados a ésta, continuaremos nuestro proceso de investigación con la definición de ciertos elementos metodológicos tales como, el tipo de investigación, el mecanismo de recolección de datos y los análisis a realizar.

Dado lo anterior iniciaremos por revisar el actual sistema de compensación de la compañía y cada uno de los cargos en el área de producción, esto considerando el análisis de la equidad interna, para luego continuar con la revisión de encuestas de salida y clima, además de los resultados en términos de rotación y la revisión de dos estudios externos, que no solo complementaran nuestro análisis inicial, como así también el de competitividad externo.

### **Tipo de Investigación**

El enfoque de recopilación de datos será mixto, cualitativos y cuantitativos, ya que será necesario considerar antecedentes estratégicos de la empresa y otras fuentes externas. Nuestra aproximación será inicialmente inductiva dada la revisión de todos los antecedentes internos y deductiva al utilizar metodologías de análisis ya existentes para poder resolver la problemática que vive hoy la organización.

Nuestro método de análisis se refiere al tipo de investigación acción, la cual busca resolver una problemática real de la empresa, donde la atracción y retención de cargos críticos asociados al área core del negocio es parte fundamental de este estudio, pero visto desde una perspectiva de compensaciones.

### **Rol de los estudiantes**

En cuanto al rol que tenemos dentro de la organización viene desde lo interno y externo. Una de nosotras está totalmente inserta dentro del área de Personas en la organización en estudio, teniendo acceso a la información base y al hecho de poder implementar nuevos temas y acciones de recursos humanos a nivel puntual o transversal en la compañía. Por lo tanto, el rol asumido es como una conocedora avanzada de la organización y del rubro, sabiendo donde se puede encontrar información en forma abierta para el estudio. Otra de nosotras, tiene un rol externo a la compañía, contando con experiencia en consultoría de recursos humanos, específicamente en la implementación de proyectos de desarrollo de capacidades críticas con impacto en el desempeño individual y organizacional. El rol asumido es más imparcial e indagador dado que analiza desde una perspectiva más objetiva y crítica a la vez. Con la visión y rol de ambas, se logra llegar a un balance más crítico para enfrentar y presentar el estudio.

### **Recolección de Datos**

Respecto de la recolección y análisis de datos nos basaremos en fuentes de análisis secundarios, tanto internos que son parte de los antecedentes relevantes levantados en la organización, como externos principalmente estudios realizados en sectores de similares características.

Las fuentes de información secundarias pertenecientes a la compañía, que utilizaremos en este estudio son las siguientes:

- **Estructura de renta:** corresponde a los cargos en estudio, describiendo cómo está compuesto lo fijo y variable según cada cargo.
- **Perfiles de cargo:** de los cargos relacionados en el estudio, con el fin de entender el nivel de técnico y de responsabilidad de cada uno.
- **Encuestas de salida:** Resultados de la encuesta de salida que la compañía realiza a las personas que renuncian, con el fin de entender cuáles son las razones de dejar la empresa y analizar si existe alguna relación con la renta.
- **Encuesta GPTW:** encuesta de clima laboral Great Place to Work que la empresa realiza desde los últimos tres años, con el objetivo de analizar el nivel de satisfacción de los colaboradores.
- **Data interna de rotación:** números que muestran el nivel de rotación, apertura por cargo y razones de salida (renuncias, necesidades de la empresa, término de contrato, otros) que más impactan el indicador.
- **Página web Manuka:** complemento de información que se extrae de la página como misión, visión, propósito, con el fin de relacionar la estrategia que tiene la compañía y poder hacer un enlace en la propuesta.
- **Reporte de Sustentabilidad:** complemento de información que muestra la tendencia que la compañía está colocando bajo su estrategia de negocio. Sirve para hacer relación con la propuesta.
- **Reporte al Directorio:** complemento de información que muestra indicadores y sirve para tener una referencia del nivel de reportería.

Por otro lado, las fuentes de información secundarias pero que son externas a la compañía son las siguientes:

- **Informe de renta de mercado:** la compañía encargó un estudio de renta a una empresa reclutadora para analizar externamente el cargo de trabajador agrícola, dado que este perfil es el que más muestra rotación. Este estudio será utilizado para analizar parte de la competitividad externa.
- **Datos proporcionados por una reclutadora:** la compañía obtuvo información de una reclutadora agrícola de la zona que compartió información de mercado que han recopilado de sus diferentes clientes. Esta información será utilizada como complementaria de mercado.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de las diferentes fuentes de información y con qué objetivo serán utilizadas:

Dimensión	Instrumento	Descripción	Fuente
I. <b>Sistema de compensación actual</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura de renta.</li> <li>2. Página Web Compañía.</li> <li>3. Reporte al Directorio.</li> </ol>	Estructura de renta de los cargos críticos, detallando entre lo fijo y variable. Conexión entre renta y la estrategia de la compañía.	(Compañía, 2021,2022) Información secundaria interna

<b>II. Análisis de cargos</b>	1. Perfiles de Cargo	Analizar en detalle el nivel de responsabilidad y especialidad de cada cargo con el fin de entender la línea jerárquica, para posteriormente aplicar el método Hay de valuación de cargos.	(Compañía 2021). Información secundaria interna
<b>III. Rotación</b>	1. Encuestas de salida 2. Base números de rotación 3. Encuesta GPTW	Data de encuestas de salidas, con el fin de entender en qué medida afecta la renta el indicador de rotación. La data específica de rotación se revisará para ver si la situación actual afecta a los cargos críticos o no. Además, de entender el nivel de percepción de los colaboradores (as) respecto de la empresa.	(Compañía, 2022; Compañía, 2021). Información secundaria interna
<b>IV. Competitividad externa</b>	1. Estudio Adecco 2. Datos Agroperfil	Datos que contienen información de mercado para hacer el comparativo con la compañía en estudio.	(Adecco, 2021; Agroperfil, 2021). Información secundaria externa

Tabla N° 4: Resumen de fuentes de información.

## **Encuestas de Salida**

La compañía desde diciembre del año 2021 ha realizado encuestas de salida a las personas que han dejado la empresa por voluntad propia, con el fin de entender las razones de la alta rotación. La encuesta se aplica vía link o por consulta telefónica, consta de 30 preguntas, donde la mayoría de ellas se contesta con una escala de Likert Muy buena, Buena, Regular, Mala y Muy mala.

La muestra es de 84 respuestas de un total de 188 salidas voluntarias en base a toda la compañía (renuncias, abandono, mutuo acuerdo). De esas respuestas el 95% corresponde a cargos de las unidades de negocio en estudio, llegando a una tasa de respuesta de 50% (80 respuestas de 161 salidas voluntarias desde diciembre de 2021 hasta mayo 2022. Los resultados en detalle serán revisados en los análisis considerados más adelante.

Destacar que no se encuestan a las personas que han salido por necesidades de la empresa, dado que la probabilidad de la baja objetividad de las respuestas de las personas es alta, dado que es una decisión de la compañía.

## **Encuesta GPTW**

Encuesta aplicada a la totalidad de los colaboradores permanentes de la compañía, durante algunas semanas de octubre y noviembre de 2021. El universo fue de 572, con una tasa de respuesta del 80,24%. El diseño es el siguiente:

- 60 afirmaciones
- 11 sociodemográficos
- 2 preguntas de selección
- 2 preguntas abiertas

La encuesta mide la consistencia de la experiencia de los colaboradores: “Casi siempre falso” a “Casi siempre verdadero”. Esta evaluación se hace desde dos perspectivas:

- Visión área: qué opinas de tu área y de tu jefatura directa
- Visión corporativa: la organización como un todo y quienes la dirigen.

Esta encuesta se aplica en forma anual, donde la última versión fue de a fines de octubre y principio de noviembre del 2021 y cuyos resultados en detalle serán revisados más adelante.

## Base Número de Rotación

La rotación está calculada en base a las salidas por las diferentes razones:

1. **No concurrencia:** La persona no ha asistido al trabajo por mínimo dos días seguidos, por lo tanto, la empresa decide desvincular bajo el código del trabajo Artículo N°160, Inciso Tercero “No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos”.
2. **Mutuo acuerdo:** Ambas partes (colaborador (as) y compañía), deciden terminar el contrato laboral. Artículo 159 número 1 del Código del Trabajo, esto es "Mutuo acuerdo de las partes".
3. **Necesidades de la empresa:** La empresa decide la desvinculación en forma unilateral, acogiéndose al código del trabajo Artículo N°161, Inciso 1°, “Necesidades de la Empresa”.
4. **Vencimiento de plazo:** El contrato ha sido por un tiempo definido, acogiéndose al código del trabajo Artículo N°159, Inciso Cuarto “Vencimiento del Plazo Convenido en el Contrato”.
5. **Renuncias:** El colaborador (a) decide poner término al contrato al contrato de trabajo, acogiéndose al código del trabajo Artículo N°159, Inciso Segundo “Renuncia Voluntaria”.

## 6. ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGADO

### Análisis de la Organización.

Respecto del análisis de todos los antecedentes internos relevantes para realizar un buen diagnóstico del actual sistema de pago y que tan alineado está éste respecto de los objetivos estratégicos de la organización, tendremos en primer lugar la revisión del actual sistema de compensación existente, continuando con el análisis de cargos del área de producción, para luego avanzar con la revisión de algunos indicadores que pueden estar dando cuenta de la rotación, tales como, encuestas de salida, resultados de clima en GPW, entre otras, para finalizar con la valuación de cargos involucrados de manera de poder completar un análisis de la equidad interna al interior de esta área.

## **Sistema de Compensación Actual**

La Compañía desde hace aproximadamente siete años cuenta con una estructura de renta definida para el área Productiva, que va en relación con el desarrollo de carrera al que pueden optar las personas de esos equipos de trabajo, la cual no ha tenido mayores cambios durante los últimos años, ni de fondo ni de forma, impactando en la retención y atracción de personas para esta área. Si consideramos que esta área es clave para la compañía ya que representa el corazón del negocio, podríamos decir que su actual estructura no está alineada a los objetivos estratégicos y metas de la organización, por lo mismo se vuelve relevante poder apoyar a la compañía en una nueva definición que permita resolver su problemática.

A lo anterior, se suma el hecho que durante los dos últimos años la crisis social y pandemia han hecho que los empleos se vean afectados, donde muchas empresas en todos los niveles e industrias han tenido que cambiar drásticamente sus ofertas salariales con el fin de captar dotación.

En el caso particular de esta Compañía, la rotación interna durante los últimos dos años han sido porcentajes muy elevados en relación a los anteriores, donde los factores que inciden son múltiples, pero donde la renta podría jugar un factor clave.

Como parte del diagnóstico, partiremos comentando cómo está compuesta la estructura actual de los cargos que son parte del análisis, de acuerdo con lo indicado en la Tabla N°4 que muestra la Estructura Salarial del año 2022.

Podemos decir que, existen cuatro grandes clasificaciones, que se detallan a continuación:

- 1) Renta base: En varios casos es el mínimo legal, actualizando cada año según lo que la ley establezca.
- 2) Gratificación: Legal Mensual del 25% de lo devengado por concepto de remuneración mensual. La gratificación anual no excede de 4,75 ingresos mínimos mensuales.
- 3) Bonos fijos:
  - a) Responsabilidad: Este valor en general se aplica en un 100%. Se puede pagar hasta el 50% en caso de desempeño bajo o deficiente. Aplica para Jefes de Sala, Subadministradores y Administradores.

b) Base de campo: Este valor corresponde a una tabulación que asigna un valor según el tipo de campo donde se realiza la labor. Esto aplica solamente a los Administradores.

4) Bonos variables asociados a productividad:

a) Están los bonos transversales que se refieren a calidad de la leche: Unidades formadoras de colonias (UFC) que tienen que cumplir con un igual o menor de 30.000 UFC/ml y recuento células somáticas (RSC) que tienen que cumplir con un igual o menor de 250.000 cel/ml. Esto se paga por quincena y va un mes desfasado. Es decir, en la renta de x mes se paga el resultado de calidad del mes x-1. Estos bonos se aplican a todos los cargos en cuestión.

b) Están los bonos asociados a tema productivos como la mortalidad y producción de leche, los que están asociados a la suma de la renta base más la gratificación dividida en 12 partes. Estos se aplican si se cumple con el presupuesto de cada mes. En el caso del bono de mortalidad tiene que estar 100% alineado al presupuesto, no tiene margen de tolerancia (cumple o no cumple). En el caso del bono de producción de leche en litros, este tiene un rango de tolerancia que va desde el 80% al 120% respecto del presupuesto de cada mes. Lo anterior aplica para Jefes de Sala, Subadministradores y Administradores.

Los bonos asociados a calidad se actualizan por IPC cada año, así como también los sueldos base, siempre y cuando no hayan tenido incremento en los últimos 12 meses y la persona tenga antigüedad de también un año.

En lo que respecta a los bonos de responsabilidad, estos han estado “congelados” (sin mayor actualización) para que compensen los incrementos por las otras vías. Esto responde a que la estrategia por muchos años ha sido tener un costo bajo en mano de obra.

Dada esta realidad y la difícil captación de personas que quieran trabajar (incrementada por los efectos de la pandemia), la Compañía ha dejado de ser competitiva en este ámbito a pesar de ser líder en producción lechera.

Renta (\$)	Ordeñador/trabajador agrícola		Jefe de Sala		SubAdministrador		Administrador	
	Cargo	% Fijo / % Variable	Cargo	% Fijo / % Variable	Cargo	% Fijo / % Variable	Cargo	% Fijo / % Variable
Sueldo Base	350.000	64% / 36%	350.000	63% / 37%	350.000	65% / 35%	500.000	68% / 32%
Gratificación (Referencia al 100%)	138.542	18%	138.542	16%	138.542	15%	138.542	12%
Bono responsabilidad cargo	-	-	55.000	6%	110.000	12%	150.000	12%
UFC total full (<30.000)*	80.832	11%	80.832	9%	80.832	9%	80.832	7%
RSC total full (<250.000)*	195.343	26%	195.343	23%	195.343	21%	195.343	16%
Bono Mortalidad	100%		40.712	5%	40.712	4%	53.212	4%
Bonus Producción	100%						53.212	4%
Bono Base Campo							30.000	2%
<b>Total Sueldo Bruto (Full Bonos, SIN Horas Extras)</b>	<b>764.717</b>	<b>100%</b>	<b>860.429</b>	<b>100%</b>	<b>915.429</b>	<b>100%</b>	<b>1.201.141</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 5: Estructura Salarial 2022.

Nota: esta estructura es la misma que se presentó previamente, pero con la actualización del sueldo base vigente desde enero 2022 y del IPC correspondiente (vigente en la actualidad).

Si nos centramos en la estrategia de recompensa, podemos decir que la Compañía se ha encargado de tener una estructura definida y escalonada que vaya en línea con el desarrollo de carrera que las personas pueden tener dentro del área pero que al enfrentarse a los nuevos escenarios sociales y nuevas generaciones no está respondiendo.

Una de las preguntas que deberíamos responder, es si la estructura salarial aún está alineada con la estrategia del negocio, en ese sentido si revisamos la misión y visión de la compañía hoy, no necesariamente vemos una conexión evidente con ésta que dé cuenta de las actuales y futuras necesidades de la organización principalmente para el área crítica de producción en revisión.

*Visión: “En Manuka tenemos la visión y el compromiso de generar valor compartido a través de la producción de leche natural y sustentable”.*

*Misión: “Nuestra misión consiste en entregar oportunidades a las personas del sur de Chile a través de la mejora y profesionalización de la industria lechera. Hacemos esto a través de la implementación del modelo de pastoreo neozelandés; con este objetivo producimos leche”.*

En términos generales, los bonos variables buscan tener buena calidad de leche, es decir, producir leche apta para el consumo humano, que no cuente con bacterias o enfermedades que puedan ser transmisibles, a eso apuntan el bono de UFC y RSC. El bono de mortalidad y producción de leche, se enfocan principalmente en el volumen de producción y en la mantención del activo biológico. Ninguno de los bonos mencionados anteriormente hace mención o relación

con sustentabilidad. Por otro lado, no hay ningún incentivo que se relacione a la producción de leche natural o en este caso en particular al modelo de pastoreo, lo cual es la base del negocio.

Los bonos de calidad de leche son los que tienen un mayor impacto en la renta variable, lo cual es importante ya que es base para que las plantas procesadoras reciban y paguen una cierta cantidad de pesos por cumplir con dichos parámetros (estos indicadores están incluidos en las pautas de pago de todas las procesadoras). A pesar de que estos bonos no se ven reflejados directamente en la estrategia, si se puede dar cuenta que están contribuyendo a un impacto positivo porque la calidad de leche se está cumpliendo (UFC bajo 30.000 UFC/ml, RSC bajo 250.000 cel/ml).

SBU	July 21 - Dto 21			July 20 - Dto 20		
	Milk Solids	SCC	UFC	Milk Solids	SCC	UFC
Los Rios	8,29%	230.284	14.035	8,17%	200.205	12.351
Purranque	8,16%	183.923	11.464	8,25%	212.377	15.750
La Junta	8,38%	163.736	11.701	8,35%	198.886	11.930
Coihueco	8,31%	178.701	10.987	8,35%	207.972	13.230
Maitenes	8,23%	154.971	9.939	8,22%	227.131	10.083
Laguna Bonita	8,22%	110.564	8.870	8,10%	176.513	10.808
<b>Total</b>	<b>8,27%</b>	<b>170.019</b>	<b>11.112</b>	<b>8,26%</b>	<b>205.910</b>	<b>12.529</b>

Tabla N° 6: Calidad de leche

Dentro de los aspectos positivos, podemos mencionar que es una estructura clara, de fácil entendimiento donde la proporción entre lo fijo y variable entre cargos es bastante similar. Si llama la atención, que los saltos de renta para optar a otro cargo superior son proporcionalmente diferentes, donde pasar de Jefe de Sala a Sub-Administrador solo incrementa en un 6% la renta, significando un valor absoluto de \$55.000 brutos. Esto no es algo atractivo dado la mayor responsabilidad del cargo.

### Análisis de Cargos

Para entender mejor, las especificaciones de los cargos críticos y su grado de responsabilidad realizaremos una revisión detallada de cada una de las descripciones de cargo (Anexo N°1), las cuales resumimos para mayor entendimiento a continuación:

**Administrador:** Es una persona capaz de liderar a un equipo de trabajo en la producción lechera, pastoreo y cuidado animal del centro de gestión. Responsable de planificar, coordinar y ejecutar

las labores relacionadas con el campo, administrando y reportando costos y activos correspondientes. Además, debe tener una visión orientada a las personas y el trabajo en equipo, fomentando la buena comunicación, el respeto y el desarrollo de sus colaboradores y colaboradoras. Dada la especialización técnica requerida para el cargo, es requisito indispensable que tenga al menos 1 año de experiencia dentro de la compañía en las funciones descritas, o bien en funciones afines al cargo, con el fin de que la persona interesada pueda adaptarse adecuadamente a los requerimientos del puesto.

**Subadministrador:** Es una persona que apoya al Administrador en su gestión, tal como fue descrito anteriormente. Este cargo no está en forma transversal en todas las lecherías, solo aplica en las que tienen mayor cantidad de animales o en los casos que se quiera o necesite formar un nuevo Administrador (a).

**Jefe de Sala:** Es una persona capaz de supervisar la producción lechera en sala de ordeña y coordinar la operatividad de los trabajos agrícolas, apoyando al Administrador en el cumplimiento de los indicadores de producción. Además, debe tener una visión orientada a las personas y el trabajo en equipo, fomentando la buena comunicación y el respeto entre sus colaboradores y colaboradoras. Dada la especialización técnica requerida para el cargo, es requisito indispensable que tenga al menos 6 meses de experiencia dentro de la compañía en las funciones descritas, o bien en funciones afines al cargo, con el fin de que la persona interesada pueda adaptarse adecuadamente a los requerimientos del puesto.

**Trabajador Agrícola/ Ordeñador:** Es una persona con mayor cantidad de trabajo operativo como ordeñar, detectar animales enfermos, aplicar tratamientos, mantener la higiene dentro de la sala de ordeña, monitorear pastoreo y cuidar el estado físico del ganado, apoyo de partos, realizar trabajos agrícolas (cercos, bastoneo, rodear ganado, entre otros), lo anterior siempre cumpliendo los protocolos bienestar animal.

## **Rotación**

Otros factores que aportan a este análisis tienen que ver con las razones de salida de las personas que deciden renunciar. Para esto, la Compañía está realizando encuestas de salida desde diciembre de 2021, mostrando que las causas aparentemente son multifactoriales.

La encuesta cuenta con 30 preguntas cortas que busca saber cómo fue la experiencia de la persona durante su estadía dentro de la empresa. Esta se realiza vía teléfono o mediante el envío

de un enlace. Hay dos preguntas que describen la experiencia respecto de la remuneración y en ambos casos las respuestas van desde regular a satisfactorio.

#### 14. ¿Cuál es tu opinión respecto a la remuneración de tu cargo?

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> Muy Buena	12
<span style="color: orange;">●</span> Buena	27
<span style="color: green;">●</span> Regular	13
<span style="color: red;">●</span> Mala	3
<span style="color: purple;">●</span> Muy Mala	0



#### 15. ¿Consideras que fuiste reconocido y recompensado justamente por tu trabajo?

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> Siempre	14
<span style="color: orange;">●</span> Frecuentemente	22
<span style="color: green;">●</span> Ocasionalmente	13
<span style="color: red;">●</span> Rara vez	4
<span style="color: purple;">●</span> Nunca	2



Figura N° 12: Pregunta 14 y 15 y sus respuestas de la encuesta de salida.

Las razones de salida son variadas pero la pregunta que más agrupa un resumen de las causales es la siguiente: ¿En qué aspectos crees que deberíamos mejorar como compañía?

## 26. ¿En qué aspectos crees que deberíamos mejorar como compañía?

[Más detalles](#)

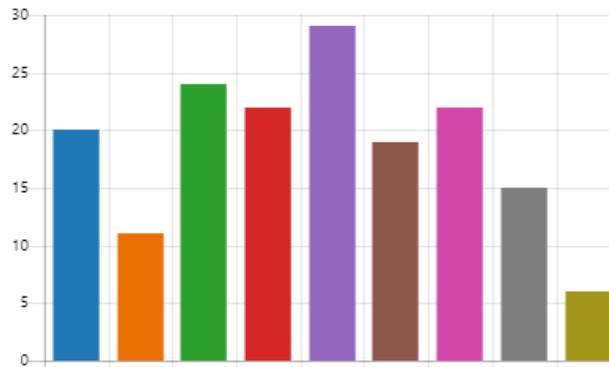
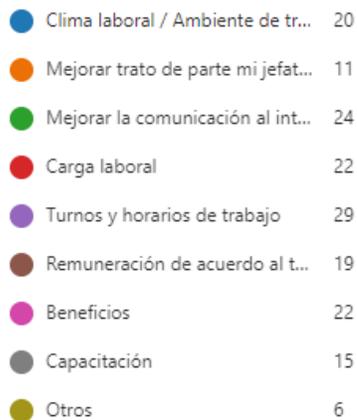


Figura N° 13: Pregunta 26 y sus respuestas de la encuesta de salida

A pesar de que las remuneraciones no aparecen dentro de las tres primeras mejoras más importantes según las respuestas de esta encuesta, sí lo podemos considerar como uno de los factores importantes a estudiar. Por otro lado, la encuesta a esta fecha estaba en periodo de ajustes, por lo cual, puede verse incluso incoherencia entre una respuesta y otra. Además, se especifica que los números de las respuestas representan personas pero en algunas preguntas se podía elegir más de una alternativa, por eso, la suma de los números no es la misma respuesta a respuesta.

Hay que tener en cuenta que el mayor porcentaje de salida de personas durante la temporada actual, siguen siendo los trabajadores Agrícola/ordeñadores, de todas las razones de salida las renunciaciones ocupan un 56%.

T 2021/22 (Jul-Feb)	No concurrencia	Mutuo	Necesidades de la Empresa	Vencimiento de plazo	Renuncias	Total	
Administrador	0	1	2	1	1	5	3%
Subadministrador	0	0	0	0	4	4	2%
Jefe de Sala	1	0	1	0	8	10	5%
Ordeñador	31	4	19	26	96	176	90%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>109</b>	<b>195</b>	
%	16%	3%	11%	14%	56%		

Tabla N° 7: Cantidad de salidas por cargo (sin temporeros) desde Julio 2021 hasta Febrero 2022

## 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>1</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.

<sup>1</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
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>2</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>2</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)

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 Muerte Hipoacusia neuro sensorial laboral

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>3</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.

<sup>3</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 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.  Mantener los sistemas de registro actualizados con información fidedigna (SGL, IVS, RRHH, y cualquier otro que se indique)  Dar cumplimiento a los protocolos establecidos	Diariamente
Realizar ordeña	Rodear ganado para acercarlos a sala de ordeña.  Ubicar los animales en sala y realizar proceso de extracción.	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>4</sup>	Preparar ganado, preparar dosis, realizar proceso de inseminación artificial, siempre que esté capacitado	Ocasionalmente

#### CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

Recursos que utiliza

<sup>4</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>5</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>5</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>6</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>6</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, descargos 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>7</sup>	Preparar ganado, preparar dosis, realizar proceso de inseminación artificial. Si está capacitado	Ocasionalmente

<sup>7</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>8</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>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 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>9</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>9</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	Específica del cargo
	<p>Identificación con los valores y la filosofía de trabajo Manuka.</p> <p>Competencias de conducta</p> <p>Compromiso con la empresa</p> <p>Liderazgo</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Orientación a la calidad</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 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.