



UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Departamento de Administración y Economía

**DESARROLLO DE LA INTRANET DE RECURSOS
HUMANOS DE TERRA NETWORKS CHILE S.A.**

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial

INTEGRANTE:
ERNESTO ALEJANDRO CANCINO LANDAETA

PROFESOR GUÍA:
MARIA SOLEDAD MATUS AGUILAR
INGENIERO COMERCIAL

Santiago, Chile

2003

ÍNDICE

1	Resumen.....	1
2	Introducción	2
3	Marco teórico	4
4	Situación inicial.....	7
5	Propuesta	15
6	Desarrollo de la propuesta	20
6.1	Visión Corporativa.....	21
6.2	Valores	23
6.3	Organigramas	24
6.4	Selección	27
6.5	Concursos Internos.....	34
6.6	Compensaciones.....	38
6.7	Descripción de Cargos	42
6.8	Inducción.....	48
6.9	Establecimiento de Metas	52
6.10	Evaluación de Desempeño	58
6.11	Capacitación.....	64
6.12	Finiquitos	68
6.13	Sala Cuna	74
6.14	Licencias Médicas.....	83
6.15	Reglamento Interno.....	87
7	Cambios sobre la propuesta	92
8	Conclusiones	94
9	Bibliografía	97

1 RESUMEN

En el presente trabajo se presenta el desarrollo realizado sobre la intranet de Recursos Humanos de Terra. En este trabajo, se analiza la situación que presenta esta herramienta antes y después de trabajar sobre sus contenidos.

Este objetivo se logra analizando la bibliografía que se encuentra a disposición, tanto teórica como legal, para darle sustento a los procedimientos creados para desarrollar los contenidos de la intranet.

Todos los procedimientos creados se ordenan de acuerdo a un orden establecido, diferente al de la antigua intranet, el cual se transforma en el objetivo a cumplir.

El desarrollo de los contenidos logran crear una intranet nueva, superior en contenidos que la antigua, capaz de entregar una mayor cantidad de información a los trabajadores de la empresa.

2 INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, las nuevas tendencias han llevado al personal que trabaja en las empresas a ser una fuente de diferenciación al momento de armar su estructura interna para competir en la industria en la que está inserta. En la actualidad, la gestión del *Recurso Humano* se ha convertido en una necesidad más para la empresa.

El área de Recursos Humanos cumple un rol de apoyo relevante para las demás áreas que componen la empresa. Sus funciones van desde ser un socio estratégico para la Gerencia General hasta generar las condiciones para que los trabajadores puedan cumplir sus tareas sin problemas externos a los que implica su labor.

Dentro del marco de las funciones del área de Recursos Humanos está la permanente comunicación con los trabajadores acerca de las políticas que rigen la labor interna del personal. En este sentido, el avance de la tecnología le da una mano al área de recursos humanos, ya que entrega herramientas que con el paso del tiempo han mejorado rápidamente, como es el caso del teléfono, el fax, el computador e internet.

Internet permite una rápida comunicación de muchos usuarios con una amplia gama de contenidos. Aprovechando esta ventaja que ofrece

internet, el área de Recursos Humanos de muchas empresas han decidido crear una intranet.

En este trabajo se presentará el desarrollo de la intranet de Recursos Humanos de Terra como medio de comunicación de políticas, beneficios, noticias, entre otras informaciones relevantes para los trabajadores.

3 MARCO TEÓRICO

¿Qué es una intranet?

Existen varias definiciones para este término, a continuación se muestran algunas. En la inicial se describen las tecnologías que utiliza intranet, en las siguientes se presenta además de la definición, la visión de cada una de las empresas que la consideran dentro de sus productos y servicios.

- Intranet es la combinación de dos tecnologías: La primera es una red de área la cual está asignada a una compañía o a un grupo de éstas, la segunda es la facilidad de uso encontrada en internet, específicamente en la tecnología del World Wide Web.
- Intranet: es un término ampliamente utilizado para describir la aplicación de tecnologías de internet en redes corporativas internas. Generalmente los negocios utilizan intranets para publicar y compartir información de manera más efectiva a través de la aplicación de los paradigmas de presentación y relación de información utilizados por internet.
- Full Service Intranet: es la versión de Netscape de cómo las compañías pueden utilizar tecnologías estándares de internet para implementar un

ambiente ubicuo (omnipresente), totalmente funcional para la compartición de información, comunicación y aplicaciones, construido sobre tecnologías de redes abiertas y sobre una plataforma de aplicaciones basada en redes.

La razón por la cual es tan difícil dar con una definición precisa y concisa del término es que la intranet es algo nuevo y está aún, de alguna manera, en proceso de experimentación tanto por el lado tecnológico como en el aspecto de impacto organizacional.

La primera aplicación en la que se puede pensar es utilizar las tecnologías de internet en una red corporativa internas, publicar informaciones como manuales de procedimientos, políticas, información sobre productos o la misión y visión de la empresa, entre otras. De esta forma los empleados saben que cuando requieran información no necesitan buscar la copia impresa o preocuparse si es la versión actualizada, simplemente accesan al servidor de Web corporativo y buscan la información que requieran.

Esta será la aplicación que se usará como base para el análisis de la intranet de Recursos Humanos de Terra.

Con esta importante aplicación, y con el análisis la antigua intranet que se verá próximamente, se puede ver que no está cumpliendo con el uso deseado.

Para comprobar esta afirmación, se realizó una encuesta a los trabajadores de Terra para determinar el grado de aceptación y uso de la intranet de recursos humanos.

El resultado de este estudio, demostró que dentro de la intranet de Terra, la sección más visitada es la intranet de Recursos Humanos. Esto indica que es valorada la información que se presenta. Incluso, tiene un promedio de visitas de por lo menos una vez al mes.

Sin embargo, estos resultados se ven “contaminados” por la existencia de la consulta de la liquidación de remuneraciones, lo que hace que los trabajadores necesariamente visiten el sitio.

Para comprobar la necesidad de información de los trabajadores se les consultó qué les agregarían a la intranet de Terra. La respuesta fue que querían más contenidos de Recursos Humanos a disposición.

Esta información valida la necesidad de realizar cambios o aumento en la cantidad y calidad de los contenidos puestos a disposición de los trabajadores.

4 SITUACIÓN INICIAL

Se entenderá por situación inicial a los contenidos existentes en la Intranet de Recursos Humanos antes de realizar el trabajo de desarrollar sus contenidos. La estructura de presentación de los contenidos de la Intranet está hecha en virtud de una clasificación por tipo de contenido de los documentos. Así, los menús se encuentran publicados en el siguiente orden:

- Nuestros Valores Corporativos
- Aplicaciones de Recursos Humanos
- Políticas de Personas
- Prevención de Riesgos
- Organigramas
- Formulario de Vacaciones
- Convenios
- Beneficios
- Procedimientos
- Calendario de pago de remuneraciones
- Información de empresas externas

Estructuralmente se puede ver que existe desorden en el planteamiento del menú, es decir, no se ve una secuencia lógica en el despliegue del menú principal. También es fácil encontrar carpetas que solo contienen un archivo, lo cual contribuye al desorden presentado.

Sin embargo, cada archivo es información que en un momento determinado se quiso entregar a los trabajadores de Terra, por lo que es importante analizar cada uno de los archivos presentados en el menú principal.

Nuestros Valores Corporativos: es una declaración de los valores que rigen el accionar de la empresa. Son las creencias fundamentales que guían la forma de actuar y de dirigir la empresa día a día. Es la representación de lo que se aspira a ser y aquello por lo que se trabaja.

El problema que presenta esta carpeta es que se encuentra vacía, es decir, no tiene la información que debería contener. El objetivo que se busca publicando esta información es que todos los trabajadores se rijan por esta declaración y busquen la meta que ahí se informa, pero si no se informa no se pueden orientar los esfuerzos hacia una meta común.

Aplicaciones de Recursos Humanos: Esta carpeta contiene la información de permanente consulta para los trabajadores, por lo cual es muy útil. Ahí está contenida la aplicación que permite a cada empleado la obtención de un certificado de antigüedad, documento necesario para una amplia gama de trámites personales; la liquidación de remuneraciones correspondiente a cada mes, que los trabajadores ocupan para controlar sus sueldos; y la información sobre las vacaciones.

Si bien es cierto esta información es importante para los trabajadores, es difícil llegar a cada archivo puesto que el nombre de la carpeta donde está contenida la información, “Aplicaciones de Recursos Humanos”, no es muy representativa (no aclara al usuario el contenido que ahí existe) lo que genera un problema de usabilidad de la aplicación.

Políticas de Personas: En el interior de esta carpeta se encuentran 6 más:

- **Desempeño:** En esta carpeta se encuentran los archivos relacionados con la evaluación del desempeño de los trabajadores. Este proceso se caracteriza por realizarse a través de internet, por lo que la existencia del acceso directo se justifica porque permite facilitar el trámite al trabajador. Así como también la existencia del manual que explica como ocupar el sistema.

También contiene el archivo del modelo por competencias que se aplica, pero que en este caso no sirve porque no está actualizado.

- **Inducción:** El proceso de inducción es la presentación oficial de la empresa que reciben los nuevos trabajadores, cuando comienzan sus funciones.

En esta carpeta se encuentran publicadas las presentaciones que se crearon para los nuevos trabajadores. El problema que presenta es que los archivos son muy antiguos, por esta razón no cumplen su objetivo.

- **Movilidad:** En una forma de lograr sinergia entre empresas relacionadas, existió un plan de movilidad de trabajadores entre Telefónica y Terra.

El objetivo de esta carpeta es publicar los avisos con las solicitudes de trabajadores que Telefónica requiere. Este aviso es una forma de concurso interno, viendo a Telefónica y Terra como una sola empresa. El problema que presenta esta carpeta es que la información publicada es muy antigua, por lo que no sirve.

- **Políticas:** En esta carpeta se encuentran varias políticas: movilidad, compensaciones, concursos internos y la evaluación de cargos. Ciertamente es información que se necesita que esté a disposición de los trabajadores, pero toda esta información no resulta útil, pues no está actualizada.

- **Selección y reclutamiento:** En esta carpeta se encuentra el archivo donde se describen las competencias que se requieren al momento de realizar el proceso de selección. El inconveniente de este documento es que solo describe las características necesarias, pero no determina el procedimiento a seguir.

Además este documento cuenta con presentaciones que sirven para describir los nuevos cargos.

Prevención de Riesgos: En esta carpeta se busca entregar a los trabajadores de Terra la información necesaria para reaccionar en caso de

alguna emergencia. Este documento entrega los pasos a seguir para evacuar las instalaciones, graficadas en un mapa.

En esta carpeta además se encuentra el reglamento interno, documento que según la ley del Código del Trabajo se debe poner a disposición del personal para que éste lo conozca y lo aplique en su trabajo. Es información de suma importancia, pero necesita ser actualizada para que cubra todas las situaciones que se esperan regular.

Organigramas: Esta carpeta contiene el organigrama general de la empresa y de las distintas áreas que la compone. Esta información le permite a cada trabajador saber de quién depende él y sus colegas. Además aclara las vías de comunicación en caso de tener que “ir subiendo” información.

El problema que presenta esta información es que no está actualizada, por lo que entrega pocos datos útiles

Formulario de Vacaciones: Esta carpeta contiene el formulario que se utiliza para solicitar las vacaciones que están pendientes para el personal. Es un archivo de utilidad para los trabajadores, siempre y cuando sepan a quien hay que entregar el formulario y los pasos a seguir para hacer efectivo el periodo de vacaciones.

Convenios: En esta carpeta se encuentran los convenios que la Gerencia de Recursos Humanos de Terra ha tramitado con el objetivo de obtener rebajas o acuerdos favorables para beneficiar a los trabajadores. El problema es que ninguno de los convenios que se encuentran publicados está vigente.

Beneficios: En esta carpeta se encuentran publicados los beneficios que obtienen los trabajadores por ser parte de Terra. Los documentos, en su mayoría, no son vigentes por lo que su información no sirve.

Procedimientos: Dentro de esta carpeta se encuentran 5 archivos:

- **Licencias Médicas:** Este documento contiene el procedimiento para presentar una licencia médica en la isapre ISTEEL, perteneciente a Telefónica, y los pasos a seguir para obtener el reembolso del sueldo correspondiente al tiempo en que un trabajador estuvo enfermo y requirió un reposo. No es útil este archivo, pues la isapre mencionada fue vendida por Telefónica, por lo que los pocos trabajadores que estaban inscritos ahí fueron traspasados a otra. Con este cambio, el procedimiento pierde utilidad.
- **Vacaciones:** Este archivo contiene el formulario para solicitar vacaciones. Es un archivo que ya está publicado. Se está duplicando el archivo.

- **Fondos por Rendir:** Este archivo contiene los pasos a seguir para devolver los fondos entregados a los trabajadores cuando son enviados a lugares fuera de la zona de trabajo habitual para ellos, ya sea dentro o fuera del país. Este no es un tema que responsabilice directamente a Recursos Humanos, más bien corresponde al área de Finanzas, por lo que no se justifica la existencia de este procedimiento en la intranet de Recursos Humanos. Además este procedimiento se encuentra en otro sitio de la intranet de Terra.
- **Reglamento Interno:** Este es un documento importante, pero que ya se encuentra publicado en la intranet.
- **Seguro Complementario de Salud:** Este es un beneficio que se le entrega a los trabajadores, que complementa la cobertura de salud que entrega la isapre a la cual están afiliados. Como la mayoría de los documentos, éste se está obsoleto por lo que la información que entrega no sirve.

Calendario de Pago de Remuneraciones: En este archivo se encuentran publicadas las fechas en la cuales los trabajadores contarán con sus sueldos depositados en las respectivas cuentas corrientes. Es una información útil y valiosa para los trabajadores.

Información de Empresas Externas: Aquí se encuentran publicados los contactos de las empresas que prestan servicios externos a Terra. Es información útil para los trabajadores que prestan servicios a Terra, pero

que pertenecen a otras empresas. Hay que actualizar algunos datos, pero en términos generales está bastante completa.

5 PROPUESTA

Ya han sido analizados los contenidos que presentaba la intranet de Recursos Humanos. Dados los problemas que han sido presentados y las bajas cantidades de visitas que se registran en la intranet, se hace necesario un trabajo para mejorar los contenidos publicados y de esta manera entregar una mayor cantidad y calidad de información. Obteniendo una mayor cantidad de visitas se puede cumplir con el objetivo de la intranet, el cual es entregar información útil para los trabajadores.

Por lo anteriormente señalado, se hace necesario realizar un trabajo de desarrollo de los contenidos con el objetivo de potenciar y mejorar la información entregada a los trabajadores.

A continuación se presenta la estructura propuesta de la nueva intranet,

A. *¿Quiénes somos?*

- Visión Corporativa
- Nuestros Valores Corporativos
- Nuestros Objetivos Estratégicos
- Organigramas

B. Políticas y Prácticas de RRHH

- Selección
- Concursos Internos
- Compensaciones
 - Compensaciones
 - Descripción de Cargos
 - Evaluación de Cargos
- Inducción
- Establecimiento de Metas
- Evaluación de Desempeño
- Capacitación
 - Capacitaciones
 - Capacitaciones Especiales

C. Todo lo que el Jefe debe saber

- Selección
- Finiquitos
- Establecimiento de Metas
- Evaluación de Desempeño
- Compensaciones
 - Compensaciones
 - Descripción de Cargos
 - Evaluación de Cargos

D. *Tus Preguntas Frecuentes*

- Licencias Médicas
- Concurso Interno
- Capacitación
 - Capacitaciones
 - Capacitaciones Especiales
- Sala Cuna
- Prestamos con la Caja de Compensación

E. *Tus Consultas Personales*

- Certificados de Antigüedad
- Liquidación de Remuneraciones
- Vacaciones

F. *Beneficios / Convenios*

G. *Administración de Personal*

- Préstamos con la Caja de Compensación
- Calendario de Remuneraciones
- Anticipos
- Información de Empresas Externas

De la propuesta de intranet, se pueden ver claramente siete carpetas principales. El trabajo realizado las creó y organizó de acuerdo al contenido de cada una de ellas:

- *¿Quiénes somos?:* En esta carpeta se contiene la información de la empresa que los trabajadores tienen que conocer, como la visión, los valores corporativos, los objetivos estratégicos y los organigramas.
- *Prácticas y Políticas de Recursos Humanos:* En esta carpeta se publican los procedimientos que rigen las actividades que dependen directamente del área de Recursos Humanos. Dentro de las publicaciones se encuentran los procedimientos de capacitación, evaluación de desempeño, concursos internos, entre otros.
- *Todo lo que el jefe debe saber:* En esta carpeta se encuentra un resumen de los procedimientos que sólo el jefe debe conocer y seguir cuando los necesite. Dentro del contenido de esta carpeta se encuentran los archivos de selección y finiquitos, entre otros.
- *Tus Preguntas Frecuentes:* En esta carpeta se encuentra un resumen de los procedimientos y preguntas que pueden surgir en el personal sobre diversas materias. Así, dentro de los archivos publicados se encuentran los referentes a cómo solicitar capacitaciones, sala cuna, cómo presentar licencias médicas, entre otras.
- *Beneficios / Convenios:* En esta carpeta se encuentra publicado el listado completo de beneficios y convenios con otras organizaciones que tiene vigente la empresa a disposición de sus trabajadores, a manera de

entregarles compensaciones no pecuniarias o darles acceso a actividades a menor costo.

- *Prevención de Riesgos:* En esta carpeta se encuentra la información sobre el tema de prevención de riesgos que exige el Código del Trabajo. Dentro del contenido se encuentra el reglamento interno y archivos sobre la prevención de riesgos en el interior de la empresa.
- *Administración de Personal:* En esta carpeta se encuentran los procedimientos e información que no depende directamente del área de Recursos Humanos, pero que tiene relevancia para el personal. Dentro de la información publicada se encuentra el calendario de pago de remuneraciones, solicitud de certificados de antigüedad, obtención de la liquidación de sueldos, entre otras.

6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

A continuación se presentará el trabajo realizado sobre cada uno de los contenidos mencionados en la propuesta, los cuales fueron creados y publicados en la intranet de Recursos Humanos de Terra.

La metodología usada para cada procedimiento fue:

- Revisión de la bibliografía existente para cada tema.
- Consulta con el personal de Terra competente en cada procedimiento.
- Creación de propuesta de procedimiento a realizar.
- Revisión de los contenidos por parte del Gerente de Recursos Humanos.
- Realización de los ajustes necesarios, solicitados en el punto anterior.
- Cambio del formato del texto al que tendrá en la intranet.
- Publicación del procedimiento en la intranet de Recursos Humanos.

A. ¿Quiénes Somos?

6.1 Visión Corporativa

Introducción

Cuando se piensa en la visión de la empresa, se suele relacionarla con una declaración de buenas intenciones acerca de lo que se busca como óptimo en el largo plazo, pero que es poco tangible para los trabajadores en el día a día.

Sin embargo, esta declaración orienta el norte de la empresa, el lugar al que se quiere llegar como organización, por lo que el conocimiento de los trabajadores de esta declaración es fundamental para que dirijan sus esfuerzos a cumplir esa visión.

Marco Teórico

Visión Corporativa es la declaración de cómo se espera que esté la empresa en el futuro. Para algunos antiguos autores, la visión corresponde a lo que se quiere llegar a ser como empresa en el largo plazo, sin considerar los cambios que enfrenta la empresa, tanto en su ambiente interno como en el externo (la industria).

Autores modernos coinciden en que la declaración de valores corresponde al sitio óptimo que se busca alcanzar en el futuro, pero mencionan el mediano plazo. ¿La razón? Es que consideran relevante el constante cambio que presentan las industrias existentes, que generan la realización de necesarios pequeños ajustes. Por esta razón, autores han postulado que se la visión debe tener un plazo de revisión.

Intranet

La declaración de la visión corporativa muestra hacia adonde apuntan los esfuerzos de la compañía. Dicha declaración se estampa en un documento proveniente de la alta gerencia, en formato PowerPoint, el cual fue publicado en la sección *¿Quiénes Somos?* con el objetivo que todos los trabajadores conozcan ese norte.

6.2 Valores

Introducción

La declaración de valores busca disminuir la gama de opiniones existentes al interior de la empresa, definiendo los valores que se consideran importantes que los trabajadores tengan. El objetivo es definir las bases que permitirán una adecuada y eficiente administración de recursos humanos.

Marco Teórico

Los valores representan las creencias fundamentales que guían la forma de actuar y de dirigir la empresa día a día. Representa lo que se aspira a ser y aquello por lo que se trabaja.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen en las percepciones.

Intranet

Los valores son entregados desde la alta gerencia para todos los trabajadores de Terra. Para hacerlos públicos y conocidos, se creó una presentación en el programa PowerPoint que fue asignada a la carpeta *¿Quiénes Somos?*, como parte de la información que tienen que conocer los trabajadores sobre su propia empresa.

6.3 Organigramas

Introducción

Dentro de las cosas que deben conocer los trabajadores está la estructura organizacional. Esta información es importante ya que permite a los trabajadores el conocimiento de las jerarquías, entrega las vías de comunicación adecuadas y aclara las interacciones existentes en otras áreas.

Para situaciones más esporádicas se puede consultar el gráfico de la estructura organizacional: el organigrama.

Marco Teórico

Una Estructura Organizacional define cómo se dividen, agrupan o coordinan formalmente las tareas de trabajo. Esta forma de ordenar la empresa, para efectos de claridad se dibujan en lo que se conoce como organigramas.

Un organigrama muestra funciones, jerarquía y de quién depende cada nivel. Determina la organización, los puestos de trabajo y la estructura de mando. Se basa en la utilización de 2 conceptos que aparentemente son contradictorios: diferenciación e integración.

Diferenciación: la empresa está compuesta por distintas unidades que trabajan sobre distintas tareas, utilizando distintas actitudes y perfiles. Se obtiene mediante la división y especialización del trabajo.

Integración: las tareas independientes no sirven por si solas dentro de una organización. La idea central de la integración es tomar las distintas áreas y unirlos a través de la comunicación y cooperación.

Existen 2 tipos de estructura organizacional: vertical y horizontal.

- *Estructura Vertical:* Representa el orden jerárquico que se tiene dentro de una organización. Contiene los derechos de autoridad existentes, la cantidad de niveles jerárquicos, los tramos de control (número de subordinados que reportan directamente a un ejecutivo o director), la delegación existente y el grado de descentralización (ramificación de las decisiones centrales).
- *Estructura Horizontal:* Ordenan los procesos principales para la empresa y los de apoyo. Se caracterizan por separar la empresa como organizaciones: funcionales (se dividen en funciones), divisionales (replica las funciones en cada división) o matricial (combina la estructura funcional con la divisional).

Intranet

Los organigramas fueron creados de acuerdo con la estructura organizacional que presenta Terra, que fue publicada como forma de dar a conocer a los trabajadores los puestos y personas a los cuales tienen que acudir, en caso de necesitar alguna información de otra área distinta a la suya y de esta forma propiciar el trabajo en equipo. Esto ocurre, porque normalmente no se conocen todas las áreas que puede tener la empresa, ni quienes la componen.

El trabajo realizado en este tema consistió en la revisión de los organigramas existentes en la antigua intranet y compararlos con el personal existente. El resultado de esta revisión fue la actualización algunos organigramas que tenían información obsoleta. En la intranet, sección *¿Quiénes Somos?*, se publicaron los organigramas actualizados.

Para graficar la estructura, se utilizó el programa PowerPoint, con el cual se crearon todos los organigramas, desde el general de la empresa hasta el de cada área.

B. Prácticas y Políticas de Recursos Humanos

6.4 Selección

Introducción

Sin duda, uno de los temas más importantes dentro de la administración de recursos humanos es el de la selección de empleados. Si es cierto que las organizaciones triunfan o fracasan en función de los talentos de los empleados, entonces los gerentes influyen directamente en ello por las personas que contratan. Por esta razón, el proceso de selección debe ser un proceso riguroso y prolijo orientado a detectar al máximo las capacidades que cada candidato, que sean consistentes con el perfil deseado y con la cultura organizacional.

Marco Teórico

Se requiere un proceso de selección cuando se produce una vacante en un cargo, que se puede deber a una renuncia voluntaria, despido, aumento de planilla o por un reemplazo temporal. La complejidad del proceso para un gerente radica en que debe hacer una apuesta sobre lo que será el desempeño del trabajador en el futuro y un error puede costar mucho en dinero (lo pagado al trabajador y las pérdidas que pudiere provocar a la empresa) y en tiempo.

Por lo anterior, el objetivo de la selección es reducir al máximo lo que los economistas llaman error tipo I y error tipo II, en cuanto a pronosticar éxito en el puesto y obtener un alto desempeño.

El error tipo I se produce cuando se rechaza una hipótesis cuando es verdadera, mientras que el error tipo II nace de no rechazar una hipótesis cuando es falsa.

La aplicación se ve en cuadro 1, donde el proceso de selección busca maximizar el porcentaje de aciertos, en donde la hipótesis es “el desempeño del candidato es alto”.

Cuadro 1: Objetivo de la selección

	Alto Desempeño Laboral	Bajo Desempeño Laboral
Mucho Éxito Pronosticado	ACIERTO: La persona tiene éxito en su trabajo	ERROR TIPO II: La persona fracasa en su trabajo
Poco Éxito Pronosticado	ERROR TIPO I: La persona habría tenido éxito en su trabajo	ACIERTO: La persona no habría tenido éxito en su trabajo

Para conseguir este objetivo, los gerentes cuentan con una amplia gama de opciones y procedimientos para extraer información del candidato a un puesto de trabajo y así determinar si las habilidades, el conocimiento y

las capacidades del postulante son consistentes con el perfil que se requiere. Toda la secuencia se resume en el proceso de selección.

El proceso de selección consta de tres partes: reclutamiento, selección y contratación.

- *Reclutamiento*: Es el proceso de búsqueda de candidatos para llenar un cargo vacante. Se caracteriza por tener 2 fuentes dentro de las cuales buscar candidatos:
 - Fuentes externas: son aquéllas que permiten hacer el llamado de candidatos fuera de la organización. Ejemplos de esta fuente de reclutamiento son los avisos en la prensa (avisos clasificados), head counter, recepción directa de candidatos, bases de internet (tales como Laborum), contacto con universidades, entre otras.
 - Fuentes internas: son aquéllas que permiten hacer el llamado de candidatos dentro de la organización. Ejemplos de esta fuente de reclutamiento son los concursos internos, nóminas de identificación de empleados con potencial, proposición de jefes, entre otras.

- *Selección:* Es el proceso en el cual se evalúan a los candidatos que fueron contactados en el reclutamiento. Para llevar a cabo dicha evaluación se realizan:
 - Entrevistas: Son reuniones entre el gerente y el candidato que permiten evaluar la inteligencia, el nivel de motivación y las habilidades interpersonales de un candidato. Cuando estas cualidades están relacionadas con el desempeño en el puesto, la validez de la entrevista aumenta.
 - Exámenes Escritos: Son pruebas escritas donde se busca medir la inteligencia, aptitud, capacidad, interés e integridad de los candidatos. Los exámenes de capacidad intelectual, capacidad espacial y mecánica, precisión perceptual y capacidad motriz han mostrado ser pronosticadores moderadamente válidos para muchos puestos operativos semicalificados y no calificados en las organizaciones industriales. A pesar de su utilidad, muchas veces han sido considerados como discriminatorios y muchas veces las organizaciones no han podido validar sus exámenes tengan relación con el trabajo.
 - Exámenes de simulación de desempeño: Están basados en los datos del análisis del puesto y, por lo tanto, cumplen más fácilmente con los requerimientos de relación del puesto que la mayoría de los exámenes escritos. Los exámenes de

simulación del desempeño implican comportamientos reales de trabajo en lugar de sustitutos, como los exámenes escritos. Dos de estos exámenes son la muestra de trabajo (crear una réplica en miniatura de un puesto para evaluar las capacidades de desempeño de los candidatos) y los Assesment Center o centros de evaluación (grupo de exámenes de evaluación diseñados para evaluar el potencial gerencial de un candidato). El problema que presentan los exámenes de simulación de desempeño es que son económicamente más caros.

- *Contratación:* Se produce cuando se toma la decisión final acerca de la selección del candidato ideal para el puesto.

Una vez realizada la selección preliminar en la Gerencia de Recursos Humanos de personal, los candidatos más prometedores son presentados a los departamentos que tienen las vacantes. Allí son entrevistados por los gerentes y los supervisores, quienes suelen tomar la decisión final y la comunican al departamento de personal.

Intranet

El trabajo realizado consistió en la creación del procedimiento que se debe seguir al momento de llenar una vacante a través de este proceso.

Para la realización del procedimiento se utilizó la base teórica anteriormente señalada, es decir, en el procedimiento se distinguen claramente tres etapas que se deben seguir cuando se produce una vacante.

La primera es el reclutamiento, en donde el procedimiento determina quienes son los responsables de determinar la forma y plazos del reclutamiento. En la segunda, se produce la selección misma, en donde los responsables determinados anteriormente realizan las pruebas necesarias y estipuladas para escoger al candidato más idóneo para el cargo a llenar. En la tercera, se encuentra la contratación, en donde se cierra el acuerdo entre el candidato y la empresa. Además se establecen las responsabilidades de quiénes y qué deben hacer para establecer el puesto de trabajo que ocupará el nuevo trabajador.

Dado que el procedimiento de selección es un asunto que lidera la Gerencia de Recursos Humanos, una vez que fue aprobado, al procedimiento completo se le cambió el formato, y se publicó el documento en la carpeta *Prácticas y Políticas de Recursos Humanos*. También se crearon y publicaron los formularios correspondientes para realizar la

incorporación de un nuevo trabajador y para solicitar la creación de un puesto de trabajo.

Además, se tomó en cuenta que los clientes de este procedimiento son los jefes, ya que son los responsables de solicitar el inicio de este proceso. Por esta razón, para la carpeta *Todo lo que el jefe debe saber* se creó una serie de archivos destinados a responder todas las preguntas que les pueden surgir a los jefes al momento de solicitar un proceso de selección. Pero, en el caso de que esta carpeta no tuviera todas las preguntas y respuestas requeridas por los jefes, tienen a disposición el documento completo.

6.5 Concursos Internos

Introducción

Para el reclutamiento de candidatos orientado la selección del personal existen fuentes externas e internas. Cuando se quiere llenar un cargo con personal interno a la empresa se produce un concurso interno, es realizar un proceso de selección al interior de la firma.

De lo que es un concurso interno y sus principales ventajas es de lo que trata el siguiente procedimiento realizado.

Marco Teórico

El concurso interno es el proceso de invitar y localizar a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los candidatos respecto de las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de jerarquía superior al nivel básico de la empresa mediante concursos internos. Al llenarlas de este modo, una organización

puede aprovechar la inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El concurso interno sirve, en caso de seleccionar a un trabajador de la empresa, para recompensar y reconocer a los empleados por su desempeño anterior y se supone que debe estimularlos a continuar esforzándose en un puesto con diferente grado de responsabilidad que el actual. Asimismo, da a los otros empleados razones para pensar que si realizan esfuerzos y desempeños superiores, podrán optar por un reconocimiento similar, mejorando así la moral de la organización.

Intranet

El procedimiento para regular los concursos internos se realizó sobre la base que es un proceso más de selección. Es por esta razón que se repiten tareas como entrevistas del jefe y psicológicas.

Como se trata de un procedimiento importante liderado por Recursos Humanos, al momento de publicar los contenidos, se pensó en separarlos en dos partes. Una primera, que se encuentra ubicada en Políticas y Prácticas de Recursos Humanos y, la segunda, en Tus Preguntas Frecuentes.

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

El trabajo realizado para esta sección se concentró en la creación y publicación del procedimiento que rige cada concurso interno. Para esto fue necesaria la creación de una propuesta del procedimiento que fue presentada al Gerente de Recursos Humanos para su aprobación.

Una vez aprobado el procedimiento, se le dio el formato de todos los archivos que se publican en la intranet. El archivo presentado se caracteriza por constar de dos partes fundamentales: las bases de los concursos y el procedimiento propiamente tal.

En el procedimiento se describen las tareas a realizar y responsabilidades asociadas a los supervisores, para cada uno de los pasos a seguir.

Tus Preguntas Frecuentes

En esta carpeta se encuentran los archivos, en formato de preguntas y respuestas, orientado a aclarar a los trabajadores qué deben hacer para participar en un concurso interno.

El trabajo consistió en analizar y determinar cuáles son las preguntas que surgen, por parte del trabajador, al momento de postular a un llamado a concurso interno y plasmarlas en un archivo que pudiera ser publicado para

dejarlos al alcance de los trabajadores. Si existiesen preguntas extras a las planteadas, pueden consultar el procedimiento completo que se encuentra publicado en la sección *Políticas y Prácticas de Recursos Humanos*.

6.6 Compensaciones

Introducción

En una amplia gama de la literatura especializada, se puede constatar que dentro de las variables importantes para los trabajadores están el desarrollo profesional, ambientes gratos, grandes desafíos, mayores responsabilidades, entre otras. Sin embargo, muy pocas personas actuando racionalmente aceptarían trabajar sin una recompensa económica.

De esta materia se encarga la administración de las compensaciones, buscando que el sistema se vuelva justo y proporcional a las habilidades y expectativas de los trabajadores.

Marco Teórico

El proceso de compensar los cargos de una empresa debe buscar la mantención de la justicia dentro de las decisiones que se toman. Por esta razón es de suma importancia mantener la equidad externa e interna.

Por equidad externa se entiende a la posición remunerativa del empleado con respecto al valor que tiene en el mercado su mismo puesto. Para mantener equidad externa es necesaria la realización de estudios de mercados que determinen el valor de los cargos fuera de la empresa.

Se entiende por equidad interna cuando cada cargo es remunerado según el grado de responsabilidad y deberes del puesto y, por el desempeño y trayectoria del empleado. Para mantener equidad interna es necesaria la creación de un sistema de compensaciones adecuado para toda la empresa.

En el proceso de creación del sistema correcto de compensaciones, es fundamental saber a qué cargo y por qué se está compensando. Esto quiere decir que se necesita inicialmente realizar una descripción de cargos, orientada a determinar cuáles son las tareas y responsabilidades que cada cargo exige.

Una vez realizada la descripción se necesita una evaluación de los puestos que determine la importancia relativa de cada uno de los cargos descritos, en relación con los otros cargos de la empresa. Este análisis generará los factores de éxito para la empresa y serán dichos elementos los que permitirán evaluar los puestos.

A cada factor descubierto se le asignará un puntaje, cuya importancia relativa lo da cada empresa, según la interpretación que sea determinada del estudio de los factores. Todos los cargos recibirán un puntaje, producto de la suma ponderada de los factores, los cuales facilitarán la realización de un orden desde el más alto puntaje hasta el mínimo. Estos puntajes a su vez, permitirán la creación de grupos de cargos, según la similitud de los puntajes entre ellos. Estos grupos se denominan *grados*.

Cada grado contiene un *rango salarial*, es decir, un sueldo máximo y un mínimo para cada uno de los grados que contenga una empresa con el objetivo de tener la flexibilidad necesaria en la administración de las remuneraciones para diferenciar las rentas de las personas que ocupan un mismo cargo, o bien, que ocupan cargos de un mismo grado, en función del mérito en su desempeño, de su potencial de desarrollo y su formación profesional.

Dentro de cada rango, se establecen las *zonas salariales*, que corresponden al posicionamiento de la remuneración del empleado dentro de un rango salarial y representa las distintas posibilidades donde pueden ubicarse las remuneraciones dentro de un mismo grado. Nuevamente, la definición de cuántas zonas se usarán corresponde a la empresa, pero como base se ocupan 3: zona de ingreso, zona de desarrollo, zona de madurez.

Intranet

El proceso de compensar a los trabajadores es liderado por Recursos Humanos, de acuerdo con la información entregada por los Directores de cada área y según el estudio de importancia relativa de cada uno de los cargos.

El procedimiento creado para este tema determina qué se debe hacer, cuándo se realiza el proceso y quién debe realizar funciones y tomar decisiones. En este punto, no solo toman parte los funcionarios de la

empresa, sino que también están considerados los agentes externos, como los consultores, a quienes se les encarga los estudios de renta para asegurar la equidad externa a los trabajadores.

Por otro lado, el procedimiento creado también toma en cuenta y detalla cómo se debe realizar el cálculo del puntaje de cada cargo al cual se le asignará la compensación correspondiente. Con este estudio, se les asegura a los trabajadores que hay equidad interna.

Cuando el procedimiento estuvo terminado, pasó a su etapa de aprobación. Con algunos ajustes, la propuesta fue aceptada. Una vez aceptada, al documento se le cambió el formato y fue publicada en la carpeta *Prácticas y Políticas de Recursos Humanos*

6.7 Descripción de Cargos

Introducción

Para las empresas, cuando se crea un nuevo cargo o cuando se actualizan las funciones de uno ya existente, es necesario que se le entregue al trabajador que ocupará dicho puesto toda la información necesaria acerca de las actividades y deberes que éste debe cumplir para la realización de sus funciones, de esta manera se evitarán ambigüedades y problemas de asignación de responsabilidades, que finalmente tendrán consecuencias en el desempeño del trabajador y en los resultados de la empresa.

Esta información es entregada por la descripción de cargos, en una de las actividades que se realizan con el objetivo de administrar de mejor manera el recurso humano.

Marco Teórico

Existen muchas definiciones, que varían muy poco, acerca de lo que es una descripción de cargos. Una buena definición es “descripción genérica y uniforme de las principales tareas, actividades y responsabilidades que corresponden a cada uno de los cargos a nivel ejecutivo, profesional, administrativo y operativo de la empresa”.

Se puede pensar que la rigurosa realización de un proceso de descripción de cargo es un proceso burocrático, pero es una herramienta fundamental que es altamente útil para la selección, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y la administración de compensaciones de trabajadores. En el día a día de la empresa sirve para como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto; y para establecer el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

Por el lado de los trabajadores también es muy importante la descripción de cargos ya que los ayuda a conocer las obligaciones de su puesto y les recuerda los resultados que de ellos se esperan.

El proceso de descripción de cargos se inicia con el análisis del puesto, en donde se definen los deberes, tareas y actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos, en donde se obtienen los datos necesarios para la descripción, tales como tareas, normas de desempeño, responsabilidades, conocimiento requerido, experiencia necesaria, etc.

Una vez analizado el puesto, se toma esa información y se lleva a un formulario estructurado, que varía de empresa en empresa, sin embargo, todos deben tener al menos las siguientes cuatro secciones fundamentales:

- *Sección de identificación del puesto:* Por lo general, esta sección viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quién reporta, etc.
- *Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto:* Los enunciados que se refieren a las obligaciones (o deberes) del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada obligación. Por lo general, es posible medir el peso específico de una obligación mediante la cantidad de tiempo que se le dedica. Estas cláusulas deben acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se han de alcanzar, así como también las herramientas y equipos que utiliza el empleado para desempeñarse en el puesto.
- *Sección de especificaciones del puesto:* Contiene las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción de puestos se reúnen en la especificación del mismo. Por lo general, ésta abarca dos áreas: la habilidad necesaria para realizar el trabajo y las demandas físicas que impone el puesto.

Las habilidades adecuadas para un puesto incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales. Las demandas físicas se refieren a cuanto ha y que caminar, estar de pie, estirarse, levantar pesos o hablar

para desempeñar el puesto. Asimismo, la condición del entorno físico y los peligros potenciales también se encuentran entre las exigencias físicas del puesto.

Intranet

Para la intranet se creó un procedimiento destinado a recuperar para la empresa lo que existe en la teoría y que apoya el rendimiento de las distintas áreas de Terra. De este modo, se recogió el formulario existente para la descripción de cargos y se analizó la información que recupera con los campos contenidos.

Realizando una comparación entre lo que la teoría dice y el formulario existente para Terra, se ve que la herramienta que usa la empresa es mejor que la descrita por los libros, porque cuenta con un campo más: organigrama. Esta información permite graficar la relación de dependencia con los puestos de su misma área y facilita la asignación del grado correspondiente al cargo.

El resultado del análisis del formulario fue que efectivamente se cumple con el objetivo de describir correctamente cualquier cargo de la empresa, pero se detectó un problema de claridad del instrumento. Para solucionarlo, se modificó la forma de consultar algunos datos, de modo de hacerlo más intuitivo para cualquier supervisor que intente realizar el proceso.

El trabajo publicado fue dividido en dos partes: Prácticas y Políticas de Recursos Humanos y la otra en Todo lo que el jefe debe saber.

Prácticas y Políticas de Recursos Humanos

La herramienta mejorada no sirve si la gente no sabe cómo ocuparla. Para esto, se creó y publicó el procedimiento en esta sección, el que permite la aclaración a cada uno de los miembros competentes de la empresa cómo se usa el formulario y cuáles son las responsabilidades que tienen en el proceso los distintos cargos involucrados.

El procedimiento comienza con el objetivo que se busca con la publicación del documento, el cual es describir correcta y lo más fielmente posible un cargo. A continuación se describen las normas generales, donde se muestra en términos generales los alcances que tiene el procedimiento, es decir, las responsabilidades y el marco general cubierto por el procedimiento.

Finalmente, se creó el procedimiento propiamente tal, que toma en cuenta los 2 casos que se pueden producir. El primero muestra como es la descripción de un cargo nuevo y el segundo cómo se hace la actualización de los puestos, proceso que realiza Terra cada año.

Todo lo que el jefe debe saber

Para esta sección se crearon una serie de archivos, en donde se resume el procedimiento en un formato de preguntas y respuestas. El objetivo de entregar también un extracto del procedimiento es facilitar la lectura por parte de los supervisores que tienen la responsabilidad de realizar la descripción de cargos, tomando en cuenta que si bien es una actividad que les favorece, no es tarea principal que desarrollan.

En caso de que no entiendan una parte o tengan alguna duda, pueden consultar el procedimiento completo que se encuentra la carpeta *Prácticas y Políticas de Recursos Humanos*.

6.8 Inducción

Introducción

Mientras más tiempo y esfuerzo se dediquen a ayudar a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, más probable será que se identifiquen con la empresa y se vuelvan miembros valiosos de ella. Esta es la razón de la inducción.

Marco Teórico

Para que los empleados nuevos tengan un buen comienzo, por lo general las organizaciones ofrecen un programa de inducción formal. La inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados de reciente ingreso a la empresa, sus puestos y unidades de trabajo. Algunos de los beneficios de la inducción que reportan los jefes con mayor frecuencia incluyen los siguientes:

1. Menor Rotación.
2. Aumento de productividad.
3. Mejora en la moral de los empleados.
4. Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
5. Se facilita el aprendizaje.
6. Menor ansiedad en los nuevos empleados.

A diferencia de la capacitación, que hace énfasis en el qué y en el cómo, la inducción suele acentuar el por qué. Está diseñada para influir en las actitudes de los empleados respecto del puesto que realizarán y su papel en la empresa. Define la filosofía fundamental de las reglas y brinda un marco de referencia para las tareas del puesto. A medida que cambian los planes, políticas y procedimientos en las organizaciones, es necesario mantener actualizados y reorientados a las condiciones cambiantes incluso a los empleados actuales.

Para tener un programa de inducción bien integrado, es fundamental la cooperación entre el personal de línea y administrativo. Por lo general, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar las actividades de inducción y de brindar a los empleados de reciente ingreso información sobre las condiciones de empleo, compensaciones, prestaciones y otras áreas que no están directamente bajo la dirección de un supervisor. Sin embargo, el supervisor es fundamental en el programa de inducción. Los nuevos empleados están interesados en especial en lo que éste dice y hace, y cómo son los compañeros de trabajo. Antes de la llegada de un empleado nuevo, el supervisor debe informar al grupo de trabajo que alguien se incorporará a la unidad. También es práctica común que los supervisores y demás personal ejecutivo que reclutan a compañeros de trabajo actúen como “patrocinadores” voluntarios de los recién llegados. Además de brindar ayuda práctica a la gente nueva, este enfoque transmite un énfasis en el trabajo en equipo.

Dado el impacto inmediato y duradero de los programas de inducción, es esencial una planeación cuidadosa que acentúe las metas de los programas, los temas y los métodos para organizar y presentar la información. En muchos casos, las organizaciones diseñan listas de comprobación para el uso de los responsables de realizar la inducción, de modo que no se pase por alto ningún punto de importancia. La lista de comprobación incluye aspectos como:

1. Presentación de los empleados,
2. Descripción de la capacitación,
3. Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia,
4. Condiciones de empleo, como horarios, periodos de pago, etc.,
5. Una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto,
6. Reglas de seguridad,
7. Línea de mando y
8. Una explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

Intranet

En Terra, proceso de inducción comienza desde que el nuevo trabajador entra por primera vez a sus labores y va más allá de un simple curso en donde se enseña algunas cosas sobre la empresa.

Por esta razón, el procedimiento dedica un apartado completo a determinar las responsabilidades que tienen que asumir los supervisores en el momento del ingreso de un nuevo trabajador y lo que deben hacer en cada caso.

Además, se publica el orden, contenidos y responsables de hacer las charlas correspondientes a la inducción, como un curso.

Todo esto fue recogido en una propuesta que fue presentada a la Gerencia de Recursos Humanos para su aprobación. Una vez dado el visto bueno a la propuesta, al procedimiento se le dio un nuevo formato para su publicación en la sección *Prácticas y Políticas de Recursos Humanos* de la intranet.

6.9 Establecimiento de Metas

Introducción

El establecimiento de metas es un tema al cual se le da la relevancia de dar las pautas para una futura evaluación de desempeño. Si bien es cierto que esto ocurre, es sólo una de las potencialidades que tiene esta herramienta. En Terra esto es conocido, por lo que se ha preocupado de crear un procedimiento para optimizar el manejo de la información en este tema.

Marco Teórico

En el centro de la teoría del establecimiento de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y auto-dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional.

La investigación organizacional confirma esta declaración. La gente con metas trabaja más duro y se desempeña mejor que la que no tiene metas. Mientras más aceptadas, las metas difíciles conducen a niveles superiores de desempeño laboral que las metas fáciles o la ausencia de metas. Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales

en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para poder llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de las metas.

El compromiso se refiere al apego o a la determinación de alcanzar una meta, independientemente de su origen. Por lo tanto, puede aplicarse a cualquier meta, sea auto-establecida, participativa o asignada. La aceptación es un tipo de compromiso; se requiere compromiso con una meta que ha sido asignada. Conceptualmente, el compromiso con las metas modera la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño.

Existen varias teorías acerca del establecimiento de metas con respecto a otras variables como las variables contextuales (entorno de la empresa o su situación interna), su relación con la retroalimentación, la relación con los incentivos monetarios, etc. Sin embargo, para este trabajo se considerará más importante la relación del establecimiento de metas asignado versus el participativo.

El debate sobre si las metas deben ser asignadas o establecerse de manera participativa se ha ido calmando desde que los investigadores sugirieron que las metas asignadas producen el mismo efecto que las metas establecidas de forma participativa si son “dichas y vendidas” de manera adecuada a los empleados. Sin embargo, las diferencias observadas entre el establecimiento de metas participativo y asignado presumiblemente se debe

a las diferencias en las variables mediadoras tales como la dificultad de las metas, la información y el desarrollo de estrategias. Por ejemplo, en las tareas complejas y las tareas bien aprendidas, las metas establecidas participativamente pueden ser más efectivas que las metas asignadas porque pueden ayudar a reducir las ambigüedades y en el desarrollo de estrategias efectivas para la realización de las tareas.

El impacto del establecimiento de metas siempre ha sido definido operacionalmente como cambios observados en un comportamiento específico. En el mundo real, existen muchas conductas que covarían, se correlacionan o comparten una similitud funcional entre si. Por lo tanto, cuando la intervención en el establecimiento de metas busca operar en un comportamiento, es posible que los comportamientos similares a los comportamientos objetivos, pero no directamente enfocados por la intervención, en el establecimiento también se vean afectados. Si se observa que la frecuencia de un comportamiento no enfocado cambia durante una intervención enfocada hacia otro comportamiento, se presume que ha ocurrido una generalización de la respuesta. Cuando los individuos participan en el establecimiento de metas, sin duda se refieren a sus metas implícitas, con el fin de proporcionar opiniones sobre el uso racional del proceso de establecimiento de metas. Referirse a las metas implícitas también puede influir en la consideración de otros comportamientos relacionados funcionalmente. Si existe una fuerte asociación previa entre comportamientos no enfocados funcionalmente relacionados con el

comportamiento enfocado por la meta, el efecto de la intervención puede generalizarse hacia estos comportamientos.

Por otro lado, si una meta asignada es percibida como controlada externamente, es posible que no active las metas implícitas. Desde estas circunstancias, es probable que ningún comportamiento distinto al comportamiento objetivo sea promovido por consecuencias externas. La generalización de las respuestas posiblemente no ocurra porque las metas implícitas sobre comportamientos relacionados, pero no enfocados, no son activados.

Según el análisis del experimento diseñado para mejorar las prácticas de conducción de los repartidores de pizzas, la generalización de la respuesta ocurrió únicamente en el sitio que recibió la intervención participativa. Los resultados sugieren que un efecto secundario benéfico de la intervención participativa fue un cambio deseado en los comportamientos relacionados no enfocados, como por ejemplo, cumplir con la meta de tiempo de entrega, cuidando también de respetar las reglas del tránsito y no poner en peligro sus vidas, mientras que la intervención asignada pudo haber producido efectos secundarios indeseados en los comportamientos no enfocados.

Para lograr un eficaz proceso de establecimiento de metas hay estudios que proponen el siguiente sencillo check list de los pasos que se deben seguir para culminar con éxito este proceso:

- *Paso 1:* Identificación del objetivo.
- *Paso 2:* Identificación de los beneficios y beneficiarios.
- *Paso 3:* Fijación de límites de tiempo.
- *Paso4:* Identificación de los principales obstáculos.
- *Paso 5:* Identificación de las principales habilidades y conocimiento requerido.
- *Paso 6:* Identificación de los individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar.
- *Paso 7:* Desarrollo del plan de acción.

Estos pasos son sólo una propuesta teórica, por lo que no incluye una “ley” para su aplicación en las empresas, pero dado el rápido cambio en los ambientes competitivos enfrentados, se hace necesario tener siempre en cuenta estos siete pasos.

Intranet

El trabajo realizado en este procedimiento hace la distinción de dos partes que ocurren en este proceso. La primera se refiere a la fecha en que

se debe iniciar el proceso y quiénes deben llevar a cabo el proceso de establecimiento de metas, tomando en cuenta que es un proceso participativo.

Una vez acordadas las metas entre el jefe y el supervisado, se estampan las metas en un sistema remoto, en el cual controla el establecimiento efectivo de las metas para cada trabajador de la empresa.

En la carpeta *Prácticas y Políticas de Recursos Humanos* se publicó el documento completo del procedimiento creado y el manual que enseña, de manera didáctica, a ocupar el sistema.

Como el establecimiento de metas lo realiza cada jefe, para la carpeta *Todo lo que el jefe debe saber*, se crearon y publicaron una serie de preguntas y respuestas orientadas a guiar al jefe a cumplir con este importante proceso.

6.10 Evaluación de Desempeño

Introducción

Una vez que se ha seleccionado el personal y asignadas las metas que debe cumplir, es necesario un control sobre el cumplimiento de los objetivos. Normalmente, se realiza una evaluación del desempeño una vez al año para medir el cumplimiento de las metas impuestas a comienzo de año.

No obstante, cada vez es más común la implementación de mediciones durante el año orientadas a detectar atrasos en el cumplimiento de las metas, con el consiguiente plan de mejoras, o para dar un feedback “oficial” al empleado acerca de cómo esta cumpliendo sus deberes.

Estos y otros alcances de la medición de desempeño, se analizarán a continuación.

Marco Teórico

Una evaluación de desempeño es una medida lógica utilizada para evaluar, desarrollar y, por lo tanto, emplear con eficiencia el conocimiento y las capacidades de los empleados. No obstante, un creciente número de analistas señala que las evaluaciones de desempeño con frecuencia no explotan a cabalidad su potencial. Por esta razón es necesario mejorar los

sistemas empleados con el fin de detectar mejor calidad y cantidad de desempeño, trabajo en equipo y las mejoras a los procesos (además de los resultados del desempeño)

Si bien es cierto que a primera vista cabría pensar que las evaluaciones del desempeño tienen un propósito más bien limitado (evaluar quien realiza un buen trabajo o no), en realidad, dichas evaluaciones son unos de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición. Así, pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como el empleado cuyo desempeño es evaluado. Algunos ejemplos de su uso son la administración de rentas, promociones, capacitaciones, detección de altos potenciales, dimensionar cargas de trabajo, dar feedback, entre otras.

Tipos de evaluación de desempeño existen muchas, dentro de las que destacan:

- *Evaluación del gerente o supervisor:* Evaluación del desempeño realizada por el gerente de un empleado y frecuentemente revisada por un gerente de nivel superior inmediato.
- *Auto evaluación:* Evaluación del empleado realizada por el mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con un evaluador.

- *Evaluación de los subordinados*: Evaluación del desempeño de un superior, realizado por un subordinado, la cual es más apropiada para fines de desarrollo que para fines administrativos.
- *Evaluación de compañeros*: Evaluación de desempeño realizada por los compañeros de trabajo, generalmente basada en el perfil único de entrevista utilizado por el gerente de cada trabajador.
- *Evaluación del equipo*: Evaluación del desempeño, basada en conceptos de calidad total, que reconoce los logros del equipo más que el desempeño individual.
- *Evaluación de clientes*: Evaluación del desempeño, que al igual que la evaluación en equipo, se basa en conceptos de calidad total y busca la evaluación de clientes tanto internos como externos.
- *Evaluación integral (360°)*: Evaluación del desempeño que, como el nombre lo indica, pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: superiores, compañeros, subordinados, etc.

Existen variados métodos para aplicar los distintos tipos de evaluación de desempeño. Entre ellos, el que más fuerza ha tomado en la actualidad es la administración por objetivos, que es una filosofía

administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajo y el patrón.

Este tipo de administración es un proceso continuo que se desarrolla durante el año, el cual consta de 7 pasos fundamentales:

- Paso 1: Establecimiento de metas y medidas de la organización.
- Paso 2: Establecimiento de metas y medidas del departamento.
- Paso 3: En este paso se establecen las metas al trabajador y se comunica el tipo de evaluación a utilizar. Consta de dos partes:
 - Paso 3A: Lista de metas realizadas por el supervisor y de medidas para el subordinado.
 - Paso 3B: El subordinado propone metas y medidas.
- Paso 4: Acuerdo mutuo entre supervisor y subordinado acerca de las metas y medidas.
- Paso 5: Revisión intermedia. En este momento es posible cambiar las metas en tanto se reciben datos nuevos o adicionales.
 - Paso 5A: Eliminación de metas y medidas incorrectas.
 - Paso 5B: Se proporciona información nueva para su conclusión.
- Paso 6: Revisión final. Se examina el resultado de la evaluación del subordinado según el tipo de evaluación utilizado.
- Paso 7: Revisión de los resultados de la organización.

Una vez concluido el proceso, en el paso 7, se utiliza la información para iniciar el siguiente periodo con el paso uno.

Intranet

El proceso de evaluación de desempeño es un proceso liderado por la Gerencia de Recursos Humanos, cuyo tipo definido es la evaluación del supervisor y el método es la administración por objetivos. Dadas estas dos definiciones, se creó el procedimiento a seguir para establecer las metas a los trabajadores, declarando las responsabilidades sobre quiénes y en qué momento deben realizar sus deberes.

La información fue dividida en dos partes dentro de la intranet: Prácticas y Políticas de Recursos Humanos y en Todo lo que el jefe debe saber.

Prácticas y Políticas de Recursos Humanos

En esta sección se encuentra el documento que contiene el procedimiento que se debe seguir para realizar correctamente la evaluación de desempeño. Como la evaluación se desarrolla a través de internet, el procedimiento tiene pocos pasos a seguir. Lo más importante es que clarifica qué, quién y cuándo debe realizar actividades a fin de cumplir con éxito el procedimiento.

Tanto o más importante es el manual para ocupar el sistema que también se encuentra publicado en esta sección, sobre el cual se tuvo que realizar un trabajo de acomodamiento al lenguaje chileno, ya que fue creado en España, por lo que su contenido en algunas partes era complicado de entender.

Todo lo que el jefe debe saber

En esta sección se encuentra publicado un resumen del procedimiento, en formato de preguntas y respuestas, a modo de facilitar la lectura al supervisor que debe realizar la evaluación de sus subalternos. También se encuentran preguntas que frecuentemente surgen al momento de hacer la evaluación. Para determinar las preguntas, se hizo necesario analizar el procedimiento ya creado, con el fin de detectar las preguntas que un supervisor tendría al momento de realizar la evaluación.

6.11 Capacitación

Introducción

Cuando se habla de Recursos Humanos se van a la mente inmediatamente 3 temas fundamentales: selección, compensaciones y capacitación. Esta asociación no está lejos de la realidad, pues esas son algunas de las funciones de Recursos Humanos, pero esta recordación hace más patente la importancia de llevar a cabo correctamente esta actividad. De lo anterior proviene la necesidad de realizar un completo y claro procedimiento asociado a las capacitaciones.

Marco Teórico

El término “capacitación” se utiliza con frecuencia de manera causal para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse de manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras. Por lo general, la tendencia es combinar ambos términos en una sola frase: “capacitación y desarrollo”, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados.

La capacitación va más allá de un simple curso, es más bien, un proceso continuo que busca desarrollar habilidades como las capacidades básicas (como lectura y matemáticas) y técnicas, interpersonales y solución de problemas, entre otras. Como todo proceso, tiene fases claras que deben llevarse a cabo:

- *Fase 1: Evaluación de Necesidades.* En este proceso se pretende a nivel de empresa, de área o un puesto específico, determinar las necesidades específicas de capacitación, lo que es de vital importancia para el programa. Para lograrlo, se debe recoger y evaluar información acerca de brechas de conocimientos o habilidades para decidir los programas de capacitación.
- *Fase 2: Diseño.* En esta fase se recoge la información de la fase anterior y se determinan los objetivos que se quieren alcanzar con la capacitación. Cuando se tienen claros los objetivos, determina quienes

serán los participantes (se debe investigar cuál sería su disposición ante la capacitación), lo que se quiere enseñar y la metodología a seguir.

- *Fase 3: Implementación.* Cuando se tiene clara la metodología y quienes serán los participantes en la capacitación, sólo falta llevarla a cabo. En esta fase es cuando se realizan los cursos o desarrollan capacitaciones en el puesto.
- *Fase 4: Evaluación.* En esta fase es necesario evaluar los resultados obtenidos, es decir, medir si la capacitación cumplió o no con los objetivos trazados. Además se debe realizar una evaluación de los capacitados, así como también de las reacciones del personal ante el curso para obtener feedback y de esta manera realizar los ajustes necesarios.

Intranet

Para la intranet de Recursos Humanos de Terra se realizaron 2 procedimientos relacionados con la capacitación. El primero determina cómo se realiza el plan anual de capacitaciones, el cual determina los cursos que se desarrollarán durante el año. El segundo, regula las capacitaciones especiales, las cuales se refieren a cursos que por su costo o duración no entran en el plan anual.

Ambos procedimientos comparten carpetas en: Prácticas y Políticas de Recursos Humanos y Tus Preguntas Frecuentes.

Prácticas y Políticas de Recursos Humanos

En esta carpeta se encuentran los procedimientos completos correspondientes a ambos tipos de capacitaciones. Para el plan de capacitaciones se declaran las responsabilidades y los pasos que tienen que realizar para crear el plan de capacitaciones. Para las capacitaciones especiales se determinan las condiciones que se deben cumplir para solicitar estos programas. Además se incluyen los formularios necesarios, creados para estos casos.

Tus Preguntas Frecuentes

Para esta carpeta crearon una serie de archivos, con el objetivo de facilitar el entendimiento de los pasos que deben seguir para solicitar capacitaciones, en los cuales se encuentran las preguntas que pueden surgir al momento de solicitar cualquiera de los tipos de capacitación con sus respectivas respuestas. Si existiesen dudas, pueden consultar el procedimiento completo. Las preguntas y respuestas se encuentran clasificadas por tema, es decir, se creó una carpeta para las capacitaciones que se encuentran dentro del plan y otra para las capacitaciones especiales. Los archivos se encuentran clasificados según el tema al cual corresponden.

C. Todo lo que el jefe debe saber

6.12 Finiquitos

Introducción

Uno de los temas más importantes y delicados en Recursos Humanos es cuando se toma la decisión de desvincular a un trabajador de la empresa. Es un proceso complicado tanto para el trabajador como para el empleador, ya que el primero pierde su fuente laboral con los problemas asociados a esto, mientras que para el segundo no resulta una grata misión dar tal comunicación en caso de despido.

El objetivo de poseer un procedimiento que regule el proceso del finiquito es reducir la incertidumbre del empleador en el momento de su realización, ya que indica cómo se hará efectivo y quienes son las personas responsables de cada paso.

Marco Legal

En el Código del Trabajo se estipulan claramente las causales de despido que pueden esgrimir las empresas para justificar una desvinculación.

Así, en el artículo 160 se estipulan las causales de despido que le prohíben al trabajador el derecho a indemnización. La ley dice:

“El contrato de trabajo termina sin derecho a indemnización alguna cuando el empleador le ponga término invocando una o más de las siguientes causales:

1. Alguna de las conductas indebidas de carácter grave, debidamente comprobadas, que a continuación se señalan:
 - a. Falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones;
 - b. Vías de hecho ejercidas por el trabajador en contra del empleador o de cualquier trabajador que se desempeña en la misma empresa;
 - c. Injurias proferidas por el trabajador al empleador, y
 - d. Conducta inmoral del trabajador que afecte a la empresa donde se desempeña.
2. Negociaciones que ejecute el trabajador dentro del giro del negocio y que hubieren sido prohibidas por escrito en el respectivo contrato por el empleador.
3. No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual periodo de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviese a su cargo una actividad, faena o máquina, cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra.
4. Abandono del trabajo por parte del trabajador, entendiéndose por tal:

- a. La salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de la faena y durante las horas de trabajo, sin permiso del empleador o de quien lo represente, y
 - b. La negativa a trabajar sin causa justificada en las faenas convenidas en el contrato.
5. Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores, o a la salud de estos.
 6. El perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías.
 7. Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.”

Por otro lado, en el artículo 161, la ley establece las causales de despido que puede esgrimir la empresa para despedir a un trabajador, asegurándole a este la indemnización que corresponda. La ley dice:

“Sin perjuicio de lo señalado en los artículos precedentes, el empleador podrá poner término al contrato de trabajo invocando como causal las necesidades de la empresa, establecimiento o servicio, tales como las derivadas de la racionalización o modernización de los mismos, bajas en la productividad, cambios en las condiciones del mercado o de la economía que hagan necesaria la separación de uno o más trabajadores. La eventual impugnación de las causales señaladas, se regirá por lo dispuesto en el artículo 168.

En el caso de los trabajadores que tengan poder para representar al empleador, tales como gerentes, subgerentes, agentes o apoderados, siempre que, en todos estos casos, están dotados, a lo menos, de facultades generales de administración, y en el caso de los trabajadores de casa particular, el contrato de trabajo podrá, además, terminar por desahucio escrito del empleador, el que deberá darse con treinta días de anticipación, a lo menos, con copia a la Inspección del Trabajo respectivo. Sin embargo, no se requerirá esta anticipación cuando el empleador pague al trabajador, al momento de la terminación, una indemnización en dinero efectivo equivalente a la última remuneración mensual devengada. Regirá también esta norma tratándose de cargos o empleos de la exclusiva confianza del empleador, cuyo carácter de tales emane de la naturaleza de los mismos.

Las causales señaladas en los incisos anteriores no podrán ser invocadas con respecto a trabajadores que gocen de licencia por enfermedad común, accidente del trabajo o enfermedad profesional, otorgada en conformidad a las normas legales vigentes que regulan la materia.”

Intranet

Como el procedimiento es muy complicado, por la naturaleza del tema, se ha creado un filtro de seguridad en el acceso a la carpeta *Todo lo que el jefe debe saber* específicamente por este tema. Por lo tanto, sólo tienen acceso a ver el contenido de este y otros archivos de esta carpeta, sólo el personal que tiene subordinados a cargo.

En la carpeta correspondiente a los finiquitos, se ha creado y publicado el procedimiento completo, en donde se estipulan rigurosamente los pasos a seguir, qué responsabilidades le corresponden a los involucrados y en qué comento se debe proceder; tanto en caso de despido como en caso de renuncia voluntaria.

Dentro del procedimiento se siguen al pie de la letra todos los artículos de la ley del Código del Trabajo, por lo que para asegurar su cumplimiento se toman como norma general los artículos que determinan los causales despidos. Así mismo se siguen los pasos para notificar el despido y hacerlos efectivos a través de una notaria.

Para realizar un despido por bajo desempeño, se aplica primero un plan de mejoras. Este plan consta de una reunión entre el supervisor, el trabajador y el gerente de Recursos Humanos, en donde el supervisor demuestra las fallas que ha tenido el trabajador y entrega metas que debe cumplir en un plazo establecido. Estas metas y plazos deben ser firmadas

por los 3 miembros de la reunión para tener un documento que afirme que se le dio la oportunidad de mejorar al trabajador.

G. Administración de Personal

6.13 Sala Cuna

Introducción

La legislación chilena contiene una serie de regulaciones orientadas a la protección de la maternidad y los derechos asociados que para estos efectos se han estipulado. Dentro de este marco, la legislación establece que las empresas deben entregar todas las facilidades para que los trabajadores cuenten con todas las facilidades para la alimentación y cuidados de sus hijos pequeños.

La obligatoriedad de mantener a una sala cuna propia de la empresa o las facilidades mínimas para las trabajadoras mantengan y alimenten a sus hijos en salas cunas es una exigencia que está estipulada en el código del trabajo. El no cumplimiento de esta disposición provoca drásticas sanciones por parte de la Inspección del Trabajo.

Marco Legal

Existen una serie de leyes que norman el funcionamiento de las salas cunas. Las regulaciones, obtenidas desde el Código del Trabajo vigente, son:

1. Quienes están obligados a cumplir con la exigencia.

La disposición determina las empresas que están obligadas a cumplir con lo escrito en la ley. La normativa se encuentra en el artículo 203 del Código del Trabajo, el cual dice:

“Las empresas que ocupen a veinte o más trabajadoras de cualquier edad o estado civil, deberán tener salas anexas e independientes del local de trabajo, en donde las mujeres puedan dar alimento a sus hijos menores de dos años y dejarlos mientras están en el trabajo. Igual obligación corresponderá a los centros o complejos comerciales e *industriales y de servicios* administrados bajo una misma razón social o personalidad jurídica, cuyos establecimientos ocupen entre todos, veinte o más trabajadoras. El mayor gasto que signifique la sala cuna se entenderá común y deberán concurrir a él todos los establecimientos en la misma proporción de los demás gastos de ese carácter.

Las salas cunas deberán reunir las condiciones de higiene y seguridad que determine el reglamento.

Con todo, los establecimientos de las empresas que se refiere el inciso primero, y que se encuentren en la misma área geográfica, podrán, previo informe favorable de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, construir o habilitar y mantener servicios comunes de salas cunas para la atención de los niños de las trabajadoras de todos ellos.

En los periodos de vacaciones estipulados por el Ministerio de Educación, los establecimientos educacionales podrán ser facilitados para ejercer las funciones de salas cunas. Para estos efectos, la Junta Nacional de Jardines Infantiles podrá celebrar convenios con el Servicio Nacional de la Mujer, las municipalidades u otras entidades públicas o privadas.

Se entenderá que el empleador cumple con la obligación señalada en este artículo si paga los gastos de sala cuna directamente al establecimiento al cual la mujer trabajadora lleve a sus hijos menores de dos años.

El empleador designará la sala cuna al que se refiere el inciso anterior, de entre aquellos que cuenten con la autorización de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

El permiso a que se refiere el artículo 206 se ampliará en el tiempo necesario para el viaje de ida y vuelta de la madre para dar alimento a sus hijos.

El empleador pagará el valor de los pasajes por el transporte que deba emplearse para la ida y regreso del menor al respectivo establecimiento y el de los que deba utilizar la madre en el caso a que se refiere el inciso anterior.”

2. Regulación de la construcción de salas cunas

Con esta normativa, estipulada en el artículo 204 de Código del Trabajo, se busca asegurar que la nueva construcción cumpla con las especificaciones técnicas para este tipo de edificaciones.

“Cuando se trate de construir o transformar salas cunas, los propietarios de los establecimiento respectivos deberán previamente someter a los planos a la aprobación de la comisión técnica de del plan nacional de edificaciones escolares del Ministerio de Educación Pública.”

3. Regulación del costo de la sala cuna y personal calificado

Lógicamente tener una sala cuna implica un costo, tanto su funcionamiento como la mantención del personal que ahí trabaja, ya que no cualquier persona se puede hacer cargo de una sala cuna provista por el empleador. Para regular el costo y el personal, el Código del Trabajo en su artículo 205 estipula:

“El mantenimiento de las salas cunas será de costo exclusivo del empleador, quien deberá tener una persona competente a cargo de la atención y cuidado de los niños, la que deberá preferentemente, en posesión del certificado de auxiliar de enfermería otorgado por la autoridad competente.”

4. Derecho de alimentación

La ley contempla el derecho que tiene la madre de alimentar a su hijo. Para regular su funcionamiento, el Código del Trabajo en su artículo 206 estipula:

“Las madres tendrán derecho a disponer, para dar alimentos a sus hijos, de dos porciones de tiempo que en conjunto no excedan de una hora al día, las que se considerarán trabajadas efectivamente para los efectos de pago de sueldo, cualquiera sea el sistema de remuneración.

El derecho a usar de este tiempo con el objeto indicado, no podrá ser renunciado en forma alguna.”

5. Fiscalización del cumplimiento de las normas que rigen las salas cunas

Con esta normativa, se estipula a quienes son los entes competentes para la fiscalización del cumplimiento de las normas dispuestas en el Código del Trabajo. El artículo 207 dice:

“Corresponde a la Junta Nacional de Jardines Infantiles y a la Dirección del Trabajo velar por el cumplimiento de las disposiciones de este título.

Cualquiera persona puede denunciar ante estos organismos las infracciones de que tuviere conocimiento.

Las acciones y derechos provenientes de este título se extinguirán en el término de sesenta días contados desde la fecha de expiración del periodo de fuero maternal.”

6. Sanciones

En el artículo 208, se estipulan las sanciones que pueden enfrentar las empresas si no cumplen con las normativas anteriormente expuestas.

“Las infracciones a las disposiciones de este título se sancionarán con multa de catorce a setentas unidades tributarias mensuales en vigor a la fecha de cometerse la infracción, multa que se duplicará en caso de reincidencia.

En igual sanción incurrirán los empleadores por cuya culpa las instituciones que deben pagar las prestaciones establecidas en este título no lo hagan; como asimismo aquellos empleadores que infrinjan lo dispuesto al final del artículo 194

Sin perjuicio de la sanción anterior, será de cargo directo de dichos empleadores el pago de los subsidios que corresponden a sus trabajadoras.

Los recursos que se obtengan por la aplicación de este artículo, deberán ser traspasados por el Fisco a la Junta Nacional de Jardines Infantiles, dentro de los treinta días siguientes el respectivo ingreso.

La fiscalización del cumplimiento de las disposiciones de este artículo corresponderá a la Dirección del Trabajo y a la Junta Nacional de Jardines Infantiles.”

Intranet

El trabajo realizado para la Intranet consistió en dos partes: creación del procedimiento que regirá la entrega de esta obligación legal, en la carpeta de *Administración de Personal*, y una información más personalizada en el área de *Tus Preguntas Frecuentes*. Adicionalmente, se publicó en la Intranet los formularios correspondientes a la solicitud y cambio de sala cuna, además de un documento que contiene un completo listado con los jardines infantiles reconocidos por la Junta Nacional de Jardines Infantiles

Administración de Personal

En esta sección se encuentra el documento completo con el procedimiento que rige la obtención de la sala cuna por parte de la empresa para los hijos de trabajadoras menores a los dos años de edad.

El documento se divide en 2 partes. En la primera se encuentran las normas generales, es decir, a quien se beneficia, por cuanto tiempo, las condiciones que requeridas para el cumplimiento de la ley, entre otras. La segunda parte, contiene el procedimiento propiamente tal.

Dentro del procedimiento se especifican los requerimientos y pasos a seguir por una trabajadora para poder solicitar el beneficio. Para hacerlo, deben completar el formulario correspondiente y entregarlo, junto con la documentación requerida, al personal competente indicado en el procedimiento. Similar procedimiento se ocupa para cambiar al niño de sala cuna.

Para cumplir con las disposiciones legales, se estipula el procedimiento que rige el pago de las salas cunas, así como también el pago de la movilización que requerirá la trabajadora para alimentar a su hijo.

Tus Preguntas Frecuentes

En esta sección se publicó un documento que resume los contenidos del procedimiento que rige el otorgamiento del beneficio legal de sala cuna para las trabajadoras, pero a diferencia del procedimiento, el formato cambia a un sistema de preguntas y respuestas que son comunes y generales, que le entregan al trabajador interesado la información necesaria para obtener el beneficio.

El objetivo que se persigue en esta sección es entregar toda la información correspondiente al procedimiento, en un formato más amigable, para que los trabajadores sepan qué hacer cuando necesiten el beneficio legal. En caso de tener dudas adicionales con respecto a la

información necesaria, se puede acudir al documento completo del procedimiento.

6.14 Licencias Médicas

Introducción

Otorgar permisos a los trabajadores para que se ausenten a sus labores cotidianas es un tema muy delicado, en especial para las empresas, ya que pierden parte de la productividad que tanto necesitan para surgir. El gobierno, tomando en cuenta los problemas laborales que esta situación genera ha creado una ley que clarifica esta situación y que es aplicable en los casos de enfermedad comprobada de los trabajadores.

Es por esta razón, que se necesita un procedimiento que regule el otorgamiento de estos permisos por parte de las empresas, usando como referencia lo que establece la ley.

Marco Legal

Toda la regulación referente al tema de licencias médicas se encuentra en el decreto con fuerza de ley (DFL) N° 44. En este decreto, se estipulan desde las normas generales que se aplican en esta materia, hasta la tramitación de la licencia que se debe realizar ante la ISAPRE correspondiente a cada trabajador.

De lo que se entiende por licencia médica habla el artículo N° 5 del DFL N° 44: “La licencia médica, es un acto médico administrativo en el

que intervienen el beneficiario, el profesional que califica, el Servicio de Salud o la ISAPRE competente, el empleador y la entidad provisional o la Caja de Compensación de Asignación Familiar en su caso.

Se materializará en un formulario especial, que registrará todas las certificaciones, resoluciones y autorizaciones que procedan.

Las licencias médicas de los trabajadores regidos por el DFL N° 338, de 1960, serán concedidas por resolución del Servicio a que el funcionario pertenece”.

El artículo N° 7 determina quién y cómo extiende una licencia médica: “Corresponderá al profesional (médico) certificar, firmando el formulario respectivo, el diagnóstico de la atención del trabajador; establecer el pronóstico, fijar el periodo necesario para su recuperación, el lugar de tratamiento o reposo con su dirección, y teléfono; el tipo de éste; si constituye o no una prórroga de una anterior; la fecha de concepción y nacimiento del hijo, la constancia de los datos profesionales y personales del otorgante.

Deberá extender tantas licencias por igual periodo o diagnóstico, como sean necesarias a aquellos trabajadores que prestan servicios a dos o más empleadores y que, por esta causa, deban presentarlas en más de un Servicio de Salud”.

Del plazo legal que deben cumplir los trabajadores para entregar una licencia médica habla el artículo 11: “Tratándose de trabajadores dependientes, el formulario de licencias, con la certificación médica extendida en forma señalada en los artículos precedentes, deberá ser presentado al empleador dentro del plazo de dos días hábiles, en el caso de los trabajadores del sector privado y tres días hábiles, respecto de trabajadores del sector público, ambos casos contados desde la fecha de iniciación de la licencia médica.”

De cuando la licencia pasa a ser un documento legal habla el artículo 17: “Autorizada la licencia o transcurrido el plazo que permita tenerla por autorizada, esta constituye un documento oficial que justifica la ausencia del trabajador a sus labores o la reducción de su jornada de trabajo, cuando corresponda, durante un determinado lapso de tiempo y puede o no dar derecho a subsidio o remuneración que proceda, según el caso”.

Intranet

El tema de las licencias médicas no es un tema de recursos humanos, pero su funcionamiento es muy importante para el personal que trabaja en la empresa. Es por esta razón, que el área de contabilidad encargó la realización de un procedimiento que clarificara el otorgamiento de este derecho para los trabajadores.

El trabajo realizado consistió en recopilar el modo de operar del sistema de otorgamiento de los permisos por conceptos de licencias médicas y luego contrastarlo con lo que dice la ley al respecto. De este análisis, se creó el procedimiento que determina qué debe hacer un trabajador en el caso de presentar una licencia médica y quién es el personal responsable de seguir con los pasos.

El procedimiento pasó por una etapa de validación y una vez aprobado, al procedimiento se le dio un nuevo formato para ser publicado en la carpeta *Administración de Personal*.

Adicionalmente, con el objetivo de ayudar al trabajador a informarse acerca de lo que debe hacer en el caso de ausentarse de sus labores producto de una enfermedad debidamente certificada, se creó en formato de preguntas y respuestas un archivo destinado a cumplir con el objetivo trazado. Este archivo fue publicado en *Tus Preguntas Frecuentes* y representa un resumen del procedimiento completo.

6.15 Reglamento Interno

Introducción

Las empresas, así como la comunidad, están sujetas a las normas que para éstas estableció en su momento el Parlamento acerca de las leyes laborales. Estas regulaciones se encuentran en el Código del Trabajo, a disposición de la comunidad.

Dentro de las disposiciones publicadas se encuentra el reglamento interno. Esta normativa le exige a las empresas la conformación de las leyes internas, es decir, reglas que tendrán validez sólo al interior de la firma. Sin embargo, el reglamento no puede ir en contra de lo estipulado en el Código del Trabajo, por lo que su creación está regulada.

Marco Legal

En el artículo 153 del Código del Trabajo se estipula quiénes deben crear un reglamento interno. Según la ley: “Las empresas, establecimiento, faenas o unidades económicas que ocupen normalmente diez o más trabajadores permanentes, contados todos los que presten servicios en distintas fabricas o secciones, aunque estén situadas en localidades diferentes, están obligadas a confeccionar un reglamento interno de orden, higiene y seguridad que contenga las obligaciones y prohibiciones a que

deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en las dependencias de la respectiva empresa o establecimiento.

Una copia del reglamento interno deberá remitirse al Ministerio de Salud y a la Dirección del Trabajo dentro de los cinco días siguientes a la vigencia del mismo.

El delegado del personal, cualquier trabajador o las organizaciones sindicales de la empresa respectiva podrán impugnar las disposiciones del reglamento interno que estimaren ilegales, mediante presentación efectuada ante la autoridad de salud o ante la Dirección del Trabajo, según corresponda. De igual modo, esa autoridad o esa Dirección podrán, de oficio, exigir modificaciones al referido reglamento en razón de ilegalidad. Asimismo, podrán exigir que se incorporen las disposiciones que le son obligatorias de conformidad al artículo siguiente.”

Respecto al contenido que debe tener el reglamento interno habla el artículo 154.

“El reglamento interno deberá contener, a lo menos, las siguientes disposiciones:

1. Las horas en que comienza y termina el trabajo y las de cada turno, si aquél se efectúa en equipos;
2. Los descansos;
3. Los diversos tipos de remuneraciones;

4. El lugar, día y hora de pago;
5. Las obligaciones y prohibiciones a que están sujetos los trabajadores;
6. La designación de los cargos ejecutivos o dependientes del establecimiento ante quienes los trabajadores deban plantear sus peticiones, reclamos, consultas y sugerencias;
7. Las normas especiales pertenecientes a las diversas clases de faenas, de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores;
8. La forma de comprobación del cumplimiento de las leyes de previsión, de servicio militar obligatorio, de cédula de identidad y, en el caso de menores, de haberse cumplido la obligación escolar;
9. Las normas de e instrucciones de prevención, de higiene y seguridad que deban observarse en la empresa o establecimiento;
10. Las sanciones que podrán aplicarse por infracción a las obligaciones que señale este reglamento, las que sólo podrán consistir en amonestación verbal o escrita y multa de hasta el veinticinco por ciento de la remuneración diaria, y
11. El procedimiento a que se someterá la aplicación de las sanciones referidas en el número anterior.

Las obligaciones y prohibiciones a que hace referencia el número 5 de este artículo, y, en general, toda medida de control, sólo podrán efectuarse por medios idóneos y concordantes con la naturaleza de la relación laboral y, en todo caso, su aplicación deberá ser general, garantizándose la impersonalidad de la medida, para respetar la dignidad del trabajador.”

Artículo 154 bis “El empleador deberá mantener reserva de toda la información y datos privados del trabajador a que tenga acceso con ocasión de la relación laboral.”

Artículo 155 “Las respuestas que dé el empleador a las cuestiones planteadas en conformidad al N° 6 del artículo 154 podrán ser verbales o mediante cartas individuales o notas circulares, pudiendo acompañar a ellas los antecedentes que la empresa estime necesarios para la mejor información de los trabajadores.”

Intranet

El trabajo realizado consistió en la revisión y actualización del contenido del reglamento interno, según las nuevas políticas que se comenzaron a aplicar.

Una vez revisado el contenido del reglamento interno, se realizaron las consultas pertinentes orientadas a la actualización de los contenidos. Para ello, fue necesaria la revisión de otros procedimientos que eran citadas en el reglamento y proponer los cambios respectivos. Luego, dichas propuestas fueron conversadas con el personal competente para su aprobación.

Finalmente, una vez aprobados los cambios, se le dio un formato estructurado al documento, que luego fue publicado en la carpeta de *Prevención de Riesgos* de la intranet de Recursos Humanos.

7 CAMBIOS SOBRE LA PROPUESTA

De esta forma, la situación final de la intranet tuvo unas pequeñas diferencias en comparación con la propuesta. Una diferencia fue la eliminación de la carpeta *Tus Consultas Personales*, ya que su contenido era parte de lo referente a la carpeta *Administración de Personal*, por lo que todo el contenido de la carpeta propuesta fue llevada a esta última carpeta.

El otro cambio fue la creación dos nuevas carpetas:

- *Noticias / Actividades*: en esta carpeta se publica la información acerca de las actividades extraordinarias que realiza la empresa, como la campaña solidaria “Un Techo para Chile”, los movimientos de personal o los campeonatos deportivos internos.
- *Prevención de Riesgos*: en esta carpeta se publica la información correspondiente a los aspectos exigidos legalmente por el Código del Trabajo, como el reglamento interno y la información del comité paritario de higiene y seguridad.

La razón de estos cambios posteriores a la propuesta se deben, en el primer caso a entregar un mayor grado de coherencia entre la lógica que domina el ordenamiento propuesto de la intranet con lo que finalmente se publica. El segundo, en cambio, se debió a que en la propuesta no se

consideraba ningún espacio para entregar información de hechos que no ocurren frecuentemente o para informar acerca de actividades que tienen una duración más bien breve.

8 CONCLUSIONES

En el inicio de este trabajo se pudo ver que la intranet es una poderosa herramienta para dar a conocer información relevante para los trabajadores de la empresa. Si bien es cierto lo anterior, la intranet es sólo un medio para complementar las políticas que impulsa la Gerencia de Recursos Humanos de Terra, con el objetivo de obtener una cultura organizacional deseada y que permita apoyar a las distintas áreas de la empresa a conseguir sus objetivos.

Dada la importancia de ocupar esta herramienta que se encontraba a disposición, pero que no estaba siendo ocupada correctamente, se tomó la decisión de realizar un trabajo de desarrollo de sus contenidos. Para esto, fue necesaria la revisión de los contenidos que se ofrecían antes de realizar cualquier cambio. De este trabajo se llegó a la conclusión que la información entregada era valorada por los trabajadores, pero sus necesidades en cuanto a una mayor cantidad de contenidos relacionados con recursos humanos aún se encontraba insatisfecha.

Las conclusiones extraídas del análisis anterior, fueron la base fundamental para la generación de una nueva versión de intranet, la cual constaba de una estructura diferente y una mayor cantidad de contenidos para poner a disposición de todo el personal.

El trabajo realizado para la intranet comprendió una serie de análisis específicos para cada tema a tratar. Así, fue necesario investigar los aspectos legales o la base teórica que regula o sustenta cada uno de los procedimientos creados, siempre tomando en cuenta que las nuevas normativas que rigen las respectivas tareas fueran concordantes con la cultura existente en la empresa.

De esta manera, se actualizaron una serie de contenidos, otros tuvieron que ser reformulados y los demás tuvieron que ser creados, de acuerdo a la práctica, pero ajustados a los márgenes legales o teóricos existentes.

El resultado es una intranet más ordenada, actualizada y con mayor cantidad de información relevante para los trabajadores que requieren saber cómo proceder en ciertos aspectos.

Realizando una comparación entre la situación inicial y la final de la intranet, se puede concluir que la gran diferencia radica en la cantidad y calidad de los contenidos. La razón de esta conclusión es que se tomaron los contenidos iniciales que fueron valiosos para los trabajadores, fueron mejorados, se les dio una estructura coherente y se les incorporaron nuevos temas, que anteriormente no habían sido tratados, pero que son relevantes.

Sin embargo, la situación final es sólo para efectos de desarrollo del proyecto ya que, sin duda, los contenidos deberán ser actualizados

periódicamente, los trabajadores tendrán otras inquietudes que no están siendo satisfechas o se generarán nuevos contenidos producto de nuevas políticas.

Por lo tanto, y aunque suene contradictorio, la situación final es sólo el punto de partida en una nueva etapa de la intranet de Recursos Humanos de Terra.

9 BIBLIOGRAFÍA

1. BOHLANDER, SNELL, SHERMAN. 2001. Administración de Recursos Humanos. México. International Thomson Editores
2. ROBBINS, STEPHEN. 1999. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall
3. WALKER, FRANCISCO. 2002. Las Relaciones laborales, Aspectos Históricos y Doctrinarios. Chile
4. CHILE. Ministerio del Trabajo. 2003. Código del Trabajo
5. CHILE. Ministerio de Salud. 1999. Decreto Fuerza Ley N° 44
6. LEÓN, ARTURO. 1998. Telecomunicaciones: Redes de Datos. México. McGraw- Hill Interamericana Editores
7. MOLINA, HENRY. 1999. Establecimiento de metas, Comportamiento y Desempeño [en línea] Sept. 2-99
<www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/75/hmolina_establc-metas-comp.pdf> [Consulta: 06 Diciembre 2003]