



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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO DE LA GESTIÓN DE
PERSONAS REALIZADA POR LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS DE CODELCO DIVISIÓN ANDINA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

PAULINA GAONA BARRALES

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2012**



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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO DE LA GESTIÓN DE
PERSONAS REALIZADA POR LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS DE CODELCO DIVISIÓN ANDINA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

PAULINA GAONA BARRALES

**PROFESOR GUÍA:
RODOLFO URRUTIA URIBE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
PATRICIO CONCA KEHL
JOSÉ MIGUEL VALENZUELA MIRANDA**

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2012**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: PAULINA GAONA BARRALES
FECHA: JUNIO 2012
PROF. GUIA: SR. RODOLFO URRUTIA URIBE

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS
REALIZADA POR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE CODELCO
DIVISIÓN ANDINA**

La Corporación Nacional del Cobre de Chile, Codelco, es una empresa de clase mundial. Es el primer productor de cobre del mundo y una de las empresas más rentables de la industria.

La Corporación está pasando por un importante proceso de renovación, debido los recientes cambios de directorio y presidente ejecutivo. A su vez, la División Andina también tiene su propio proceso de cambio, debido a los proyectos estructurales Fase I (ya implementado) y Expansión Andina 244, que se encuentra en etapa de factibilidad. Estos proyectos aumentan las dimensiones de la mina a rajo abierto y la capacidad de tratamiento, lo que exige a las personas competencias distintas a las que se tienen en la actualidad.

Todo esto, obliga a revisar el cómo se está desarrollando el sistema de gestión de la división y su sistema de control. Siendo en todo proceso, principalmente el de cambios, el recurso humano un factor de suma importancia, es que su correcta gestión (desarrollo, evaluación, transformación, entre otros), resulta clave para alcanzar otros objetivos.

Por ello, se define el objetivo de este trabajo como: “Diseñar un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión de personas realizada por la Gerencia de Recursos Humanos, que permitan un mejor alineamiento con los objetivos estratégicos de la División”.

La metodología considera en primera instancia, un análisis estratégico de la Gerencia de modo de alinear el sistema con la estrategia. Luego una etapa de diagnóstico de la situación actual, para finalizar con el diseño del sistema de control de gestión centrado en un Balanced Scorecard (BSC).

El BSC generado muestra un buen alineamiento con la estrategia de la Gerencia, y se convierte en una potente herramienta que, en conjunto con un proceso de mejora continua, permitirá mantener un mayor control sobre los procesos, planificar con anticipación y mejorar los resultados a futuro.

Índice de Contenidos

1.	Antecedentes Generales.....	1
1.1.	Codelco	1
1.2.	División Andina.....	3
1.3.	Gerencia de Desarrollo Humano.....	5
2.	Descripción del proyecto y justificación.....	6
3.	Objetivos.....	9
4.	Marco conceptual.....	9
4.1.	Control de Gestión.....	9
4.2.	Balanced Scorecard	11
4.3.	Mapa Estratégico.....	14
5.	Metodología.....	15
5.1.	Análisis y Diagnóstico.....	16
5.2.	Diseño	17
6.	Alcances	18
7.	Resultados Esperados.....	18
8.	Desarrollo	19
9.1.	Análisis Estratégico	19
8.1.1.	Declaración de la Estrategia de la División Andina	19
8.1.1.1.	Lineamientos Estratégicos	19
8.1.1.2.	Misión y Visión.....	20
8.1.1.3.	Modelo de Gestión.....	20
8.1.2.	Declaración de la Estrategia de la Gerencia	21
8.1.3.	Declaración funciones GRH.....	22
9.2.	Descripción de la Situación Actual.....	23
8.2.1.	Antecedentes.....	23
8.1.2.1.	Análisis Dotacional.....	23
8.2.1.1.1.	Edad.....	23
8.2.1.1.2.	Género	24
8.2.1.1.3.	Rol.....	24
8.2.1.1.4.	Perfiles Educativos	27
8.2.1.1.5.	Jornada	31

8.2.1.1.6.	Ubicación.....	32
8.2.1.1.7.	Antigüedad	34
8.2.1.1.8.	Gerencias	35
8.2.1.1.9.	Dotación Sub 40	42
8.1.2.2.	Análisis Interno	44
8.1.2.3.	Descripción de Funciones por Dirección	49
8.3.	Sistema de Control de Gestión Actual	52
8.4.	Diagnóstico.....	55
9.	Diseño	61
9.1.	Definición de Objetivos Estratégicos.....	61
9.1.1.	Dirección Reclutamiento y Dotación	61
9.1.2.	Dirección de Desarrollo	62
9.1.3.	Dirección Efectividad Organizacional.....	63
9.1.4.	Dirección de Relaciones Laborales.....	64
9.1.5.	Dirección Administración de Personal	66
9.2.	Mapa Estratégico.....	67
9.3.	Indicadores de Gestión por Dirección	70
9.3.1.	Dirección de Efectividad Organizacional.....	71
9.3.2.	Dirección de Administración de Personal.....	75
9.3.3.	Dirección Reclutamiento y Dotación	78
9.3.4.	Dirección de Desarrollo	80
9.3.5.	Dirección de Relaciones Laborales.....	83
9.4.	Balanced Scorecard GRH.....	85
9.5.	Relaciones identificadas	86
9.6.	Sistema de Control de Gestión	87
10.	Conclusiones	89
11.	Bibliografía y fuentes de información	91
12.	Anexos.....	A
	Anexo A: Organigrama Codelco División Andina	A
	Anexo B: Árbol de Causalidad para el Costo Laboral.....	B
	Anexo C: Proceso de Reclutamiento y Selección	C

Índice de Tablas

TABLA 1: ABREVIACIÓN ÁREAS Y GERENCIAS ANDINA.....	36
TABLA 2: DESCRIPCIÓN PERSONAL GRH	46
TABLA 3: PERSONAL GRH POR ROL	46
TABLA 4: MATRIZ ANÁLISIS INTERNO	48
TABLA 5: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL.....	55
TABLA 7: PRODUCCIÓN ANUAL DAND	58
TABLA 8: DOTACIÓN DAND.....	59
TABLA 9: BENCHMARK PRODUCTIVIDADES DOTACIÓN PROPIA (TONELADAS DE CONCENTRADO/DOTACIÓN PROPIA).....	59
TABLA 1: BENCHMARK PRODUCTIVIDAD DOTACIÓN TOTAL (TONELADAS DE CONCENTRADO/DOTACIÓN TOTAL).....	60

Índice de Figuras

FIGURA 1: ORGANIGRAMA DE CODELCO	2
FIGURA 2: ORGANIGRAMA DIVISIÓN ANDINA.....	4
FIGURA 3: MAPA ESTRATÉGICO DAND 2009-2018	4
FIGURA 5: BALANCED SCORECARD	14
FIGURA 6: MODELO DE GESTIÓN DE DAND.....	21
FIGURA 7: DISTRIBUCIÓN DE LA DOTACIÓN POR EDAD	23
FIGURA 8: DISTRIBUCIÓN DE LA DOTACIÓN POR GÉNERO	24
FIGURA 9: DISTRIBUCIÓN DE LA DOTACIÓN POR ROL	25
FIGURA 10: DISTRIBUCIÓN DOTACIÓN POR ROL Y GÉNERO	25
FIGURA 11: DISTRIBUCIÓN DE EDAD EN EL ROL A.....	26
FIGURA 12: DISTRIBUCIÓN DE EDAD EN EL ROL B.....	26
FIGURA 13: DISTRIBUCIÓN DE EDAD EN EL ROL E.....	27
FIGURA 14: DISTRIBUCIÓN DE PROFESIONES ROL A.....	28
FIGURA 15: DISTRIBUCIÓN ESPECIALIDADES INGENIEROS CIVILES ROL A	28
FIGURA 16: DISTRIBUCIÓN ESPECIALIDADES INGENIEROS EJECUCIÓN ROL A	29
FIGURA 17: DISTRIBUCIÓN DE PERFILES EDUCACIONALES ROL B.....	30
FIGURA 18: DISTRIBUCIÓN ESPECIALIDADES TÉCNICOS INDUSTRIALES ROL B.....	30
FIGURA 19: DISTRIBUCIÓN ESPECIALIDADES TÉCNICOS ROL B	31
FIGURA 20: DISTRIBUCIÓN DOTACIÓN POR TURNO	31
FIGURA 21: DISTRIBUCIÓN DOTACIÓN DEL TURNO 4X4 POR ROL	32
FIGURA 22: DISTRIBUCIÓN DOTACIÓN DEL TURNO 5X2 POR ROL	32
FIGURA 23: DISTRIBUCIÓN DE LA DOTACIÓN POR UBICACIÓN DE TRABAJO.....	33
FIGURA 24: DISTRIBUCIÓN DOTACIÓN ROL A POR UBICACIÓN DE TRABAJO	33
FIGURA 25: DISTRIBUCIÓN DOTACIÓN ROL B POR UBICACIÓN DE TRABAJO	34
FIGURA 26: DISTRIBUCIÓN DOTACIÓN POR RANGOS DE ANTIGÜEDAD	35
FIGURA 27: DISTRIBUCIÓN DOTACIÓN POR GERENCIA	37
FIGURA 29: PERFIL EDUCACIONAL GPLA	38
FIGURA 30: PERFIL EDUCACIONAL GSYS	38
FIGURA 31: PERFIL EDUCACIONAL GRMD	39
FIGURA 32: PERFIL EDUCACIONAL GRH	39
FIGURA 33: DISTRIBUCIÓN DEL GÉNERO FEMENINO EN LAS GERENCIAS.....	40
FIGURA 34: DISTRIBUCIÓN DEL GÉNERO MASCULINO EN LAS GERENCIAS	41
FIGURA 35: DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES ROL A EN LAS GERENCIAS	41
FIGURA 36: DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES ROL B EN LAS GERENCIAS	42
FIGURA 37: DISTRIBUCIÓN DE ANTIGÜEDAD EN TRABAJADORES MENORES DE 40 AÑOS	43
FIGURA 38: DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO Y ROLES EN TRABAJADORES MENORES DE CUARENTA AÑOS.....	43
FIGURA 39: PRODUCTIVIDAD DAND.....	58
FIGURA 40: PRODUCTIVIDAD DOTACIÓN TOTAL	60
FIGURA 41: MAPA ESTRATÉGICO GRH.....	70
FIGURA 42: BALANCED SCORECARD GRH	86
FIGURA 44: CÍRCULO DE DEMING	88

1. Antecedentes Generales

1.1. Codelco

La Corporación Nacional del Cobre de Chile, Codelco, es una empresa de clase mundial. Es el primer productor de cobre del mundo y una de las empresas más rentables de la industria. Su negocio principal es la exploración, desarrollo y explotación de recursos mineros de cobre y subproductos, su procesamiento hasta convertirlos en cobre refinado, y su posterior comercialización. Su principal producto comercial es el cátodo de cobre grado A.

Codelco es una empresa autónoma, propiedad del Estado Chileno. Posee cerca del veinte por ciento¹ de las reservas mundiales del metal rojo y se encuentra en la avanzada del conocimiento y la tecnología, contando con una organización y un modelo de negocios que incentivan la creación de valor.

Sus trabajadores demuestran motivación y se capacitan para participar en la construcción del futuro de la empresa; sus ejecutivos poseen un alto nivel de competencias. Posee activos propios por US\$ 20.279 millones y un patrimonio que en el 2010 ascendió a US\$ 4.531 millones².

Codelco opera con 7 centros de trabajo ubicados entre la II y VI Región de Chile; la Casa Matriz se encuentra en Santiago. Estos centros de trabajo están definidos de acuerdo a los yacimientos explotados y a las necesidades productivas. De esta forma, se tienen las divisiones: Chuquicamata, Radomiro Tomic, Ministro Hales, Salvador, Andina, El Teniente, Ventanas (Fundición y refinería) y Minera Gaby, filial de Codelco.

Dado que cada faena está en una zona geográfica distinta, el personal que labora en cada una es particular. La Corporación vela porque la gestión del capital humano genere condiciones en las que se alinean el talento de las personas con las metas y visión de la empresa. Por otra parte, se anticipa a requerimientos futuros y desafíos de transformación, como en el caso de los proyectos estructurales, la incorporación de innovación tecnológica, los cambios en el mundo del trabajo y en la composición de la fuerza laboral, entre otros.

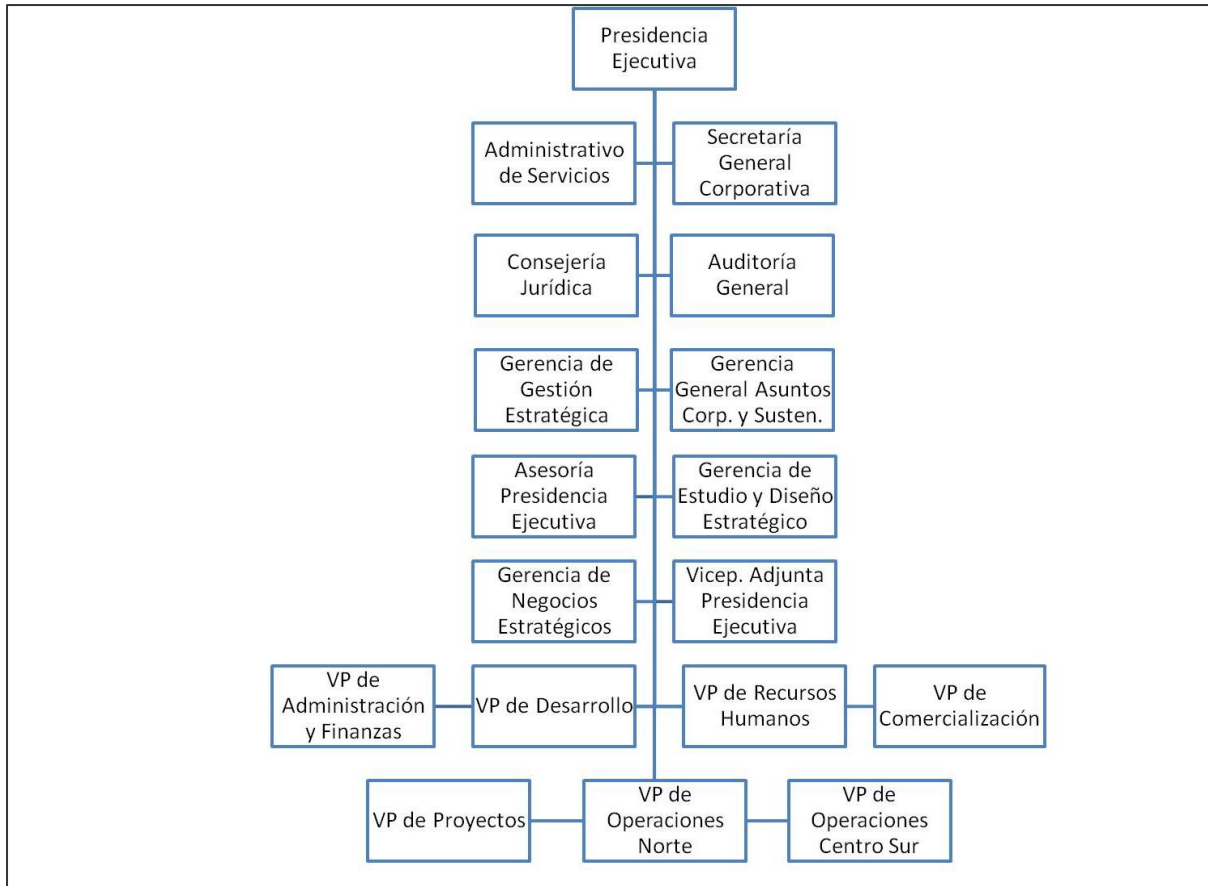
Para ello, Codelco cuenta con siete Vicepresidencias Corporativas (VPC) que velan por el buen cumplimiento de sus funciones en cada división. Estas son, VPC de:

¹ http://www.codelco.com/prontus_codelco/site/edic/base/port/nosotros.html

² http://www.codelco.com/prontus_codelco/site/edic/base/port/nosotros.html

administración y finanzas, recursos humanos, operaciones norte, operaciones centro sur, desarrollo, comercialización y proyectos. Esta configuración se puede apreciar en el organigrama de Codelco (Figura 1).

Figura 1: Organigrama de Codelco



Fuente: Elaboración Propia

Para manejar cada una de las divisiones se tienen las Gerencias Generales, las que reportan a las Vicepresidencias de operaciones respectivas.

La estrategia de desarrollo de Codelco se basa en la colaboración con sus trabajadores en materias de seguridad en el trabajo, desarrollo de las personas, salud ocupacional, calidad de vida, competitividad y productividad. En función de estos lineamientos es que cada división intenta implementar medidas que permitan avanzar en estos ámbitos, para asegurar resultados positivos para la empresa.

Finalmente, la misión de la Corporación está definida como:

“Desplegar en forma responsable y con excelencia, toda su capacidad de negocios mineros y relacionados en Chile y en el mundo, con el propósito de maximizar en el largo plazo su valor económico y su aporte al Estado. Codelco llevará a cabo su misión,

enfaticando una organización de alto desempeño, la participación, la innovación creativa y el conocimiento de las personas en permanente desarrollo.”³

1.2. División Andina

La división Andina (DAND) está ubicada a ochenta kilómetros al noreste de Santiago, entre 3.700 y 4.200 metros sobre el nivel del mar. Extrae los minerales desde la cordillera de Los Andes, en la mina subterránea de Río Blanco y en la mina a rajo abierto Sur Sur.

Se trata de un yacimiento reconocido desde 1920, muchos años antes de su explotación, pero las condiciones de altura (entre 3.700 y 4.200 metros sobre el nivel del mar), de terreno y las dificultades climáticas impedían asegurar que las operaciones de extracción de minerales fueran exitosas. Sólo en 1967, bajo el gobierno del Presidente Eduardo Frei Montalva, se inició la construcción de la mina y tres años más tarde, en 1970 comenzó la producción de concentrado de cobre.

Al igual que en todas las divisiones de Codelco, se trabaja en turnos que permiten las operaciones durante las 24 horas del día, los 365 días del año, con una producción de 188.493 toneladas métricas finas anuales de concentrados de cobre⁴, que es la materia prima fundamental para obtener el metal refinado. Esto representa alrededor el 11,16% de la producción de Codelco. Además, coloca en los mercados 3.244 toneladas métricas de molibdeno al año (13,38% del total).

Los procesos productivos del cobre que se realizan en la división son:

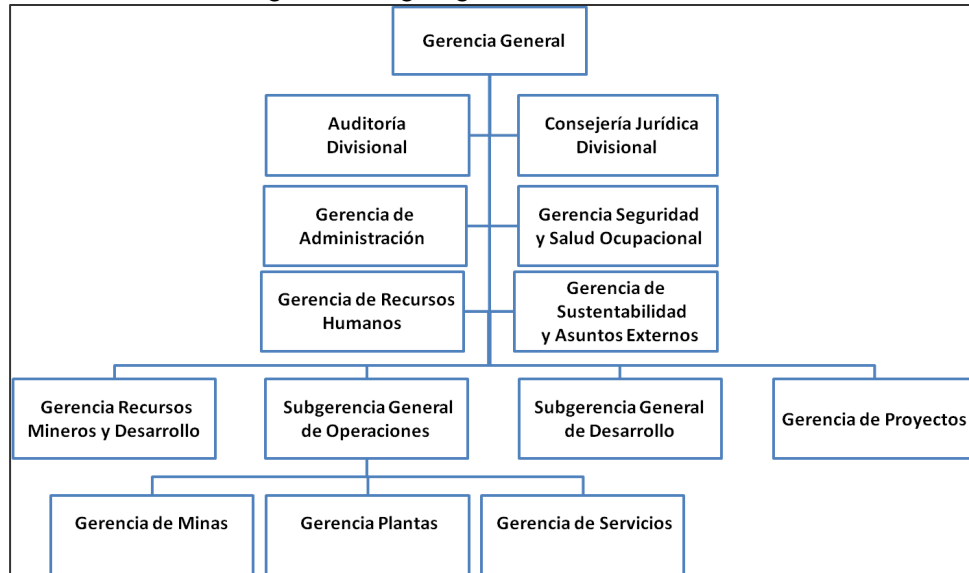
- Exploración geológica
- Extracción a rajo abierto
- Extracción subterránea
- Chancado y molienda

La organización de la División es en distintas gerencias, tal como se muestra en la Figura 2. Una versión en tamaño más grande se encuentra en el Anexo 1.

³ http://www.codelco.cl/la_corporacion/fr_estrategia.html

⁴ Memoria Codelco 2011

Figura 2: Organigrama División Andina

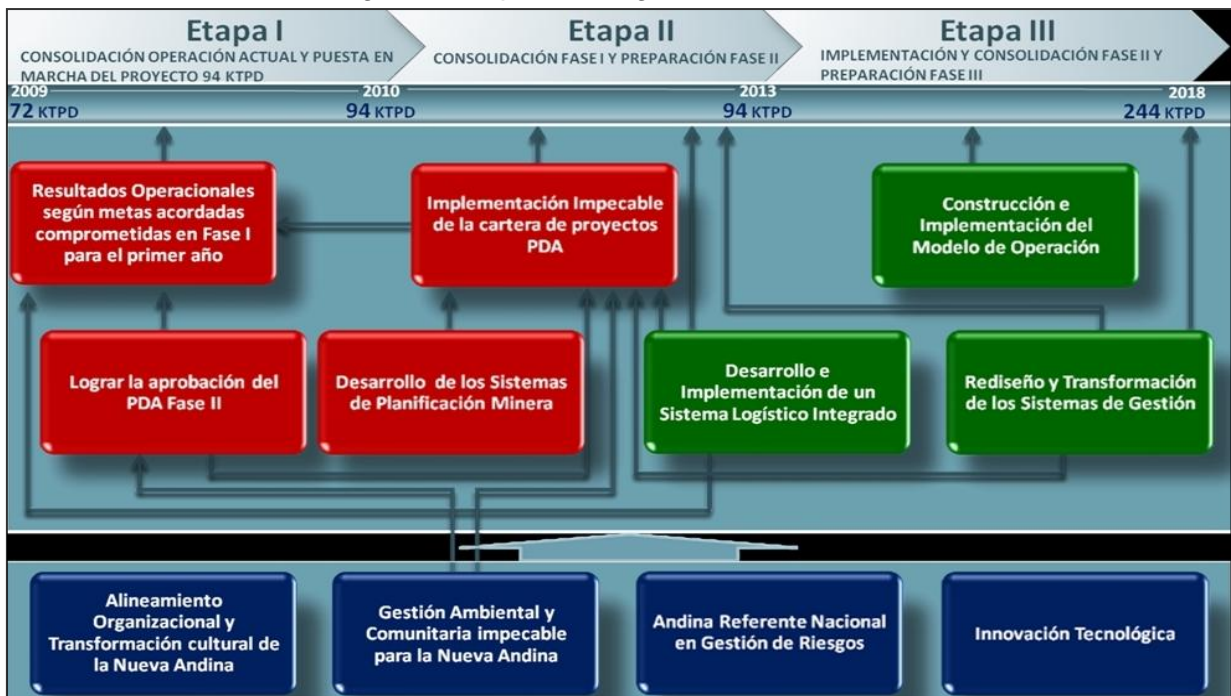


Fuente: Codelco Andina

La División Andina es una de las más recientes de la corporación, y el yacimiento explotado tiene potencial para que siga siendo productiva a largo plazo. El Plan de desarrollo de la División Andina (PDA) se ha definido en distintas fases: el PDA fase I, que ya está operativo, mientras que la Expansión Andina 244 (ex PDA fase II) se espera para el 2018.

Con el fin de considerar este nuevo escenario, la División se plantea un mapa estratégico a seguir entre los años 2009 y 2018, tal como lo muestra la Figura 3.

Figura 3: Mapa Estratégico DAND 2009-2018



Fuente: Codelco DAND

Como se puede observar de acuerdo a este mapa, un punto relevante para asegurar su cumplimiento es el alineamiento organizacional y la transformación cultural de la nueva Andina. Intuitivamente, y debido a la naturaleza de la acción, deberá ser impulsada y llevada a cabo por la Gerencia de Desarrollo Humano de la división.

1.3. Gerencia de Desarrollo Humano

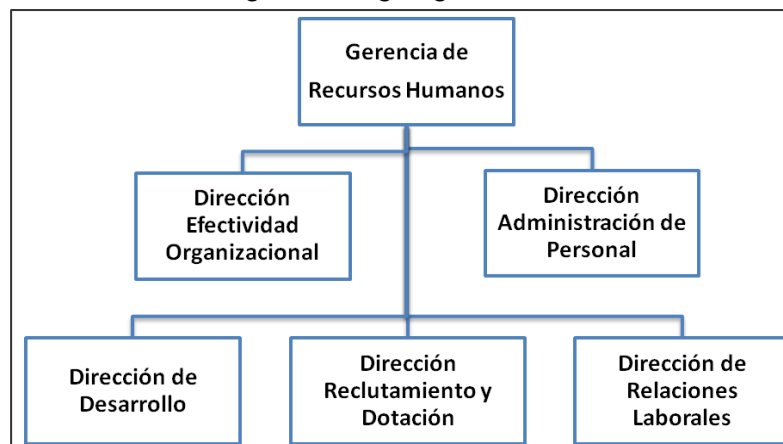
La Gerencia de Desarrollo Humano (GRH), es la encargada de asegurar la correcta ejecución de todas las funciones relacionadas con el personal de la empresa y las acciones sobre éste, ya sea a través de su organización interna o a través de la línea. Como principales tareas se tiene:

- Interpretación de contratos colectivos y propuesta de soluciones a problemática existente.
- Asesoría directa al Gerente y su Staff⁵ en materias de Recursos Humanos.
- Apoyo directo en la relación con las Dirigencias sindicales, generar acuerdos, resolver diferencias u otros.
- Facilitar el desarrollo de temas prioritarios, como liderazgo y gestión participativa, gestión del desempeño, gestión de competencias.
- Difundir los estándares y/o procedimientos vigentes en materia de recursos humanos y velar por su fiel cumplimiento.
- Anticipar y proponer soluciones a posibles situaciones, que generen interferencias en las relaciones laborales.

Para cumplir con estas obligaciones, se divide en distintas áreas operativas que intentan cubrir todo el espectro de tareas asociadas a la Gerencia. El organigrama de la GRH se muestra en el Figura 4.

⁵ Staff: Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando de la persona de mayor cargo del área, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

Figura 4: Organigrama GRH



Fuente: Elaboración Propia

El área en la que estará inserto el desarrollo de este tema de memoria, es la Dirección de Efectividad Organizacional.

Como se puede deducir, las acciones de la GRH tienen directo impacto en el personal de la división, tanto directa como indirectamente, a través de la línea. Por esta razón, se han definido diversos indicadores que pretenden medir la gestión de la gerencia sobre el recurso humano de la empresa.

Estos indicadores, aún cuando son monitoreados permanentemente, son evaluados sólo dos veces al año y comparados con el valor esperado para el período, contra el cual se mide la efectividad de las acciones realizadas.

Están insertos en un sistema de control de gestión, que deberá ser ajustado según sean los resultados globales de la División respecto a los presupuestados, con el propósito de asegurar el alineamiento con la estrategia a largo plazo (tanto de la división como de la empresa).

2. Descripción del proyecto y justificación

Clásicamente, se citan tres niveles de acción en una empresa: estratégico, táctico y operativo. Estos tres niveles suelen asociarse al largo, mediano y corto plazo, respectivamente. Una situación que suele darse en las instituciones es que, a pesar de disponer de indicadores operacionales, no están relacionados u orientados por los objetivos estratégicos definidos, poniendo en riesgo de esta forma que se estén dando los pasos adecuados para alcanzarlos. Entre otros problemas, los indicadores operacionales pueden usar sólo algunas perspectivas según les acomode, no tener correctamente articuladas las relaciones causa – efecto y ser utilizados básicamente para emitir informes.

En División Andina de Codelco, además de poder ocurrir lo descrito en el párrafo anterior, se suma un proceso de cambio no menor representado en un presidente

ejecutivo y Directorio, con planteamientos distintos a los que traía la Corporación por un par de décadas. Estos planteamientos modifican algunos pilares fundamentales: la alianza estratégica, que representaba los principios básicos acordados entre la administración superior y los trabajadores, desaparece; por otro lado, la centralización de funciones y decisiones en el Centro Corporativo, está siendo cuestionado y ya se aprecian los primeros atisbos de descentralización y mayor empoderamiento de las divisiones.

Adicionalmente, la incorporación del proyecto Fase I al escenario productivo de la División, modifica elementos operativos no menores (partiendo por las dimensiones de operación de la mina rajo abierto) que exigen a las personas competencias distintas a las requeridas anteriormente y la caída relativa de los indicadores de resultado respecto al mercado (según información proporcionada verbalmente por supervisores de la División), lo que indica que se debe modificar la forma en que se están haciendo las cosas. Se suman los preparativos para la segunda fase de expansión de la División, que le permitirá elevar su producción desde apróx. 96 kTPD⁶ (lo que se espera obtener con el proyecto fase I) a cerca de 250 kTPD.

Todo esto, obliga a revisar el cómo se está realizando el control de gestión de la Gerencia, enmarcado en un proceso de reestructuración general de los sistemas de control de la División. El sistema actual es deficiente en parte, debido a la superposición de distintos modelos de control como árboles de causalidad, tableros de gestión y convenio de desempeño, lo que muchas veces provoca que los informes de gestión generados posean redundancias. Estos modelos no necesariamente se encuentran alineados con la estrategia, lo que se hace aun más evidente al considerar los recientes cambios en la misma.

Siendo en todo proceso, principalmente el de cambios, el recurso humano un factor de suma importancia, es que su correcta gestión (desarrollo, evaluación, transformación, entre otros) resulta clave para alcanzar otros objetivos. Históricamente, la División Andina ha relevado en su gestión el bienestar y calidad de vida de las personas, entendiendo que con ello se afecta positivamente el desempeño. Por ello, sus acciones deben ser controladas de modo de evaluar el impacto producido y modificar futuras acciones, que permitan generar las condiciones deseadas con la menor cantidad de recursos posible.

Es relevante considerar que la estrategia de la Gerencia está desarrollada en función de las definiciones estratégicas de la División, las que a su vez deben estar alineadas con la Corporación. Luego, se requiere la existencia de un sistema de control

⁶ kTPD: Miles de toneladas por día

de gestión de personas que se adecúe a la estrategia actual, y que asegure el alineamiento de la Gerencia, siendo éste un elemento crítico para el logro futuro de los objetivos estratégicos.

Al considerar el sistema de control de gestión actual, se puede verificar que hay indicadores que tienen mucha relevancia. Estos son los siguientes: productividad, costos laborales e índices de ausentismo y sobretiempo. Estos indicadores, no están alcanzando su mejor nivel básicamente por la existencia de pasivos dotacionales, alto costo laboral y fuga de talentos, entre otros.

Es importante señalar que las metas propuestas anualmente en término de estos mismos indicadores, no han sido alcanzadas por todos ellos, impactando el costo. A saber, sólo la consideración del no cumplimiento de la estimación del costo laboral del año 2009, significó para la empresa un costo de diez millones de dólares sobre programa.

Al observar la evolución de los indicadores, se tiene que existe una notoria mejora en los últimos años para el ausentismo y sobretiempo, sin embargo sus valores están sobre la media de la corporación y muy por encima de los resultados de otras empresas de la industria. Se estima que esto puede darse debido al envejecimiento de la dotación, a la existencia de pasivos dotacionales, baja motivación por parte del personal, entre otros.

Todos estos factores pueden ser mejorados con acciones generadas desde la GRH, pero para llevarlas a cabo se desea tener algún grado de certeza del impacto que pueden tener, de modo de determinar un plan de acción efectivo utilizando la menor cantidad de recursos posible. Por ello se hace evidente la necesidad de tener un sistema de control de gestión centralizado, que permita controlar los resultados actuales y anticipar los resultados futuros.

Por otro lado, en la división se realiza anualmente una estimación del presupuesto para el período. Para calcularlo se estima un valor para cada acción asociada a un costo en el proceso productivo, y para cada indicador relevante.

Al comparar el resultado final real con el presupuestado se puede caer en dos casos. Cuando el resultado final real es mayor al presupuestado, se debe incurrir en gastos no considerados inicialmente por la administración, lo que impacta negativamente al negocio. Sin embargo, si el resultado final real es menor al presupuestado, tampoco se considera del todo un buen resultado, puesto que la diferencia tiene un costo de oportunidad asociado. Por tanto, es necesario mejorar la forma en que se realiza la estimación de los presupuestos, de modo de que estos sean lo más precisos posibles y de esa forma evitar una subutilización de recursos.

La implementación de un sistema de control de gestión en la gerencia, que sea capaz de organizar y establecer indicadores relevantes permitirá obtener estimaciones

más exactas de los mismos, y con ello aportar a una mejor estimación de presupuestos para la división.

3. Objetivos

➤ Objetivo General

Diseñar un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión de personas realizada por la Gerencia de Desarrollo Humano, que permita un mayor alineamiento con los objetivos estratégicos de la División.

➤ Objetivos Específicos

- Definir los objetivos estratégicos para las distintas áreas de la Gerencia de Desarrollo Humano.
- Definir un mapa estratégico para la Gerencia de Desarrollo Humano, a partir de la estrategia de la División.
- Definir indicadores de gestión para los distintos objetivos estratégicos generados.

4. Marco conceptual

Dentro de este marco conceptual, se consideran varios conceptos teóricos que serán necesarios y relevantes para el buen desarrollo de este trabajo.

4.1. Control de Gestión

El control de gestión es un proceso de retroalimentación para el logro de los objetivos trazados por una organización. Se basa en la premisa de que “lo que no se mide, no se puede gestionar, y lo que no se gestiona no se puede mejorar”, por lo que intenta realizar mediciones de los distintos procesos y en base a ello realizar las mejoras pertinentes de modo de orientarse al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Un sistema de control de gestión está entonces, destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos.

Para Joan Ma. Amat (1992, p. 35.), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."

Este concepto del control de gestión es el buscado actualmente, pues no sólo se centra en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconoce la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

El Control de Gestión es entonces una herramienta gerencial y estratégica de información que, apoyada en:

- indicadores,
- estudios,
- investigaciones,
- índices y
- cuadros,

producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, guían y facilitan la toma de decisiones, logrando que la organización sea eficaz, eficiente, efectiva y productiva.

Existen distintas herramientas de control de gestión, como por ejemplo árboles de causalidad, cuadros de mando, grupos de indicadores, entre otros. La elección de una u otra herramienta dependerá de la organización sobre la cual se quiere aplicar y de las características de sus procesos.

Para el caso de la Gerencia de Recursos Humanos, se evaluó la utilización de las herramientas de control de gestión antes mencionadas, de modo de escoger la más adecuada para el problema planteado.

El control de gestión actual se realiza a través de un grupo de indicadores, que si bien son relevantes, no fueron determinados en función de la estrategia de la Gerencia. A su vez, tampoco consideran la acción de todas las direcciones de la gerencia, por lo que no es posible determinar en qué áreas se debe colocar mayores esfuerzos para mejorar los resultados obtenidos. Por ello, su utilización por si sola se descarta, y dado que estos indicadores son relevantes, se considera la alternativa de incluirlos en un sistema más completo.

Se evaluó también la utilización de árboles de causalidad como sistema de control de gestión, dado su uso actual en la gerencia, para el desglose del costo laboral. El árbol de causalidad es parte de la teoría del marco lógico, y es una de las ramas del árbol de problemas.

El marco lógico es muy útil para el seguimiento y control de proyectos, puesto que su metodología considera la inclusión de responsables, y de distintos objetivos que pueden ser definidos para el desarrollo del proyecto. También es utilizado en prevención de riesgos para la investigación de accidentes, dado que brinda una

metodología que permite organizar responsables y antecedentes de manera clara e intuitiva.

A pesar de que se haya definido el uso de árboles de causalidad en la gerencia, no se considera que sea la herramienta idónea para solucionar los problemas actuales del sistema de control de gestión. Esto debido a que no considera la estrategia de la organización en la metodología, por lo que no sería posible conseguir un alineamiento con la división.

A modo de ejemplo, en el Anexo B se muestra el árbol de causalidad desarrollado en la Gerencia, que por razones similares a las ya argumentadas, ya no se encuentra vigente.

La última herramienta que se consideró, y que finalmente fue la escogida, es el Balanced Scorecard. Esta herramienta era la que presentaba una mayor cantidad de beneficios con respecto al problema planteado, puesto que su desarrollo es a partir de la estrategia de la organización y permite incluir los indicadores existentes. Con ello, un nuevo sistema de control de gestión basado en un Balanced Scorecard complementará al actual y a la vez podrá mejorar los aspectos que impulsan este trabajo y que fueron abordados en la justificación.

4.2. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

“El concepto de Balanced Scorecard – BSC (o Cuadro de Mando Integral – CMI) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, y proporciona a los administradores una mirada que abarca todas las prestaciones del negocio”.⁷

El BSC es entonces una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

definidos por el plan estratégico. También ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El BSC ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la organización. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño del negocio). Estas perspectivas son:

a. Perspectiva Financiera

Responde a la pregunta: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Esta perspectiva considera la estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista.

Los indicadores financieros, generalmente relacionados con la rentabilidad del capital invertido, son valiosos para resumir las consecuencias económicas; éstos además son fáciles de mensurar sobre las acciones que ya se han realizados.

El cuadro de mando busca que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a las necesidades de las unidades de negocio, en sus diferentes fases de crecimiento y ciclo de vida (Crecimiento, Sostenimiento y Recolección).

b. Perspectiva del Cliente

Responde a la pregunta: ¿Cómo nos ven los clientes?

Esta perspectiva considera la estrategia para crear valor y diferenciación.

Los indicadores que miden: la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la inclusión de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado; y que forman parte del BSC, les permite a los directivos identificar los segmentos del cliente y del mercado, en los que la unidad de negocio competirá y cuáles son los niveles de actuación de esas unidades.

Se debe incluir indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes. Estos inductores, deben determinar los factores críticos, por los cuales los clientes cambien o sigan siendo fieles a sus proveedores.

c. Perspectiva de los Procesos Internos

Responde a la pregunta: ¿En qué debemos sobresalir?

En esta perspectiva se consideran las prioridades estratégicas de los distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

Los ejecutivos a través de la perspectiva del proceso interno, identifican los procesos críticos internos. La medición se concentra en los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

El BSC, mantiene una preocupación de crear medidas para evaluar el desempeño del ciclo innovación - operación - posventa, atravesando toda la organización (cadena de valor).

d. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Responde a la pregunta: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

En este caso se consideran las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

La cuarta perspectiva del BSC, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora en el largo plazo. Si una empresa desea alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, no puede dejar de invertir en su infraestructura, personal, sistemas y procedimientos.

Kaplan y Norton, han puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Partiendo por un análisis estratégico de la organización y considerando estas cuatro perspectivas, se puede generar un Balanced Scorecard, como el observado en la Figura 5.

Figura 5: Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo los anteriores aspectos en consideración, se puede decir entonces que un Balanced Scorecard es un sistema para gestionar la estrategia a largo plazo, utilizando el enfoque de medición para:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica

Captura tanto acciones como resultados, puede potenciar el proceso de planificación estratégica, promueve el aprendizaje y la acción.

Para la utilización del BSC en la GRH será necesario realizar algunas adaptaciones, puesto que está definido para una organización completa y no para un área en específico. Luego, será relevante definir perspectivas que permitan ajustarse a lo deseado por la Gerencia, como paso previo a la definición de objetivos estratégicos.

4.3. Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es una herramienta complementaria al BSC. Su principal función es proveer un lenguaje para describir la estrategia de la organización, ofreciendo una representación visual de ésta y facilitando la elección de las métricas para evaluar su desempeño.

De acuerdo al BSC, se tienen cuatro perspectivas desde las cuales definir los objetivos de la empresa. Estas son más bien procesos internos de negocios que crean valor, y son: la perspectiva económica financiera, de clientes, de procesos internos y de recursos humanos. Las perspectivas económico financiera y de clientes describen los resultados de la empresa, mientras que las perspectivas procesos internos y recursos humanos describen como se pretende alcanzar dichos resultados.

Para cada una de estas perspectivas, se definen objetivos estratégicos a cumplir. Antes de realizar la definición de métricas para cada objetivo, se realiza el mapa estratégico, relacionando los objetivos por causalidad. Con ello, el mapa agrega una dinámica de estrategias basada en el tiempo, lo que completa el modelo del BSC.

Una vez creado, el mapa se convierte entonces en una herramienta poderosa de comunicación que permite a todos los empleados entender la estrategia, facilitando así el éxito de la organización. A su vez, agiliza las reuniones ejecutivas al proveer una representación que permite observar rápidamente qué aspectos de la estrategia están teniendo éxito y en cuales no están cumpliendo con las expectativas. La relación causal permite a los directivos verificar en la práctica la estrategia teórica.

Un ejemplo de mapa estratégico es el mostrado en la figura 2, el cual relaciona los objetivos estratégicos definidos para la División Andina en el período 2009 - 2018.

Así, el Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard permiten traducir, comunicar, implementar y revisar la estrategia, convirtiéndola en objetivos específicos, medidas, targets e iniciativas definidas en las cuatro perspectivas.

5. Metodología

Es importante señalar que hay actividades que se desarrollaron previo a la definición del tema del estudio. Estas actividades estuvieron básicamente relacionadas con:

- Búsqueda y revisión de información sobre Codelco y su actual situación. Esto para interiorizarse sobre su negocio, estado y con sus principales desafíos y dificultades.
- Entrevistas con personal de la GRH, para capturar su visión de la gestión del recurso humano en Codelco y en División Andina, capturar sus inquietudes e interés de temas por desarrollar a través del trabajo de titulación.
- Definición del tema de titulación y objetivo general.

La metodología que a continuación se desarrolla, pretende ser el lineamiento general para el desarrollo del estudio que se propone, y define las principales tareas a ejecutar para alcanzar el objetivo propuesto.

Se consideraran dos etapas importantes en la metodología: Análisis y diagnóstico, y Diseño.

5.1. Análisis y Diagnóstico

a) Recolección de Información

En una primera instancia se recurrirá a la recolección de información relevante que permita conocer los principales procesos de la División y de la Gerencia. Esto se conseguirá a través de documentos oficiales como informes, presentaciones, diagnósticos y análisis, que se encuentren disponibles. También se recurrirá a entrevistas con supervisores y trabajadores que participan y tienen a su cargo la planificación estratégica y el control de gestión de la División y de la GRH, así como también con otras áreas y gerencias que interactúan con la gerencia en el proceso de gestión del recurso humano.

Se buscarán antecedentes sobre la gestión, resultados, proyectos, dificultades y estrategia de la división, que puedan impactar en la Gerencia de Recursos Humanos.

b) Conceptualización de la situación problema

Se describe básicamente en la identificación de los principales elementos del negocio de la División en la actualidad, el escenario al que desea llegar (reflejado en sus objetivos estratégicos) y el camino que se ha trazado para ello.

En este análisis, se identificarán los principales elementos del modelo y resultados esperados y cómo participa en ello el recurso humano. Con esto, se busca visualizar en una primera aproximación, los indicadores de gestión que puedan resultar relevantes para el recurso humano.

Se contempla finalmente, la validación de esta conceptualización por la Gerencia.

c) Levantamiento de la línea base

Se refiere a la mejor caracterización, cualitativa y cuantitativa, de los elementos relevantes de la gestión del recurso humano, asociados con los resultados prioritarios del negocio de la División, y del sistema de control de gestión de éste.

Se analizará en particular, cómo se ha definido la participación de la Gerencia de recursos Humanos en la gestión y control de los elementos estratégicos del recurso humano; lo anterior se hará extensivo para las distintas áreas que componen la Gerencia.

d) Análisis Teórico del BSC

Se revisará bibliografía sobre el BSC, para visualizar elementos importantes que es necesario conocer e identificar sobre la organización previo a la etapa de diseño: actores fundamentales, definiciones estratégicas, objetivos estratégicos corporativos y divisionales. Lo anterior, para las distintas perspectivas del BSC.

e) Diagnóstico de la Situación Actual

En función de la información y análisis desarrollados en los pasos previos, se desarrollará un diagnóstico, que pretende básicamente definir puntos críticos que es necesario abordar en un rediseño del sistema de control de gestión para la GRH, de forma que se alinee adecuadamente con la estrategia divisional, y su estado el día de hoy.

5.2. Diseño

f) Desarrollo: Aplicación de Metodología del BSC.

Consiste básicamente en la aplicación de la metodología del Balance Scorecard, en la GRH.

Esto se comienza definiendo la estrategia de la gerencia, desde su misión y visión hasta sus objetivos estratégicos. Se evaluará la utilización de la estrategia existente, dependiendo de su alineamiento con la estrategia divisional y con los nuevos requerimientos productivos dados por los planes de expansión.

Una vez lista la estrategia, se procede a desarrollar el mapa estratégico de la gerencia, el que deberá ser validado por supervisores del área, de modo de asegurar el alineamiento requerido.

El mapa estratégico permitirá tener una mejor visión de la gerencia y de los indicadores que pueden resultar relevantes para la misma. Por ello, en función del mapa y de las perspectivas definidas para el BSC se generaran indicadores clave.

La determinación de los Indicadores Clave, corresponde a la definición de medidas de desempeño por perspectiva para cada departamento de la GRH; posteriormente, se realizará la definición de las metas esperadas para cada uno de los indicadores, en conjunto o validado con los jefes de departamento (se considera además la determinación de niveles aceptables).

Se contempla la generación de propuestas para alcanzar las medidas definidas.

g) Validación del modelo propuesto

Finalmente, y para completar el proceso, se contempla la validación del modelo de control de gestión propuesto, con el Staff de la Gerencia.

h) Evaluación de Incidencias

Se realizará el cálculo de aquellos indicadores que sea posible determinar con la información disponible, idealmente en más de un período, para proceder al análisis de los mismos. Con ello se pretende determinar qué indicadores tienen mayor incidencia en el negocio.

i) Conclusiones y Recomendaciones

En función de la evaluación de impactos realizada, se generaran recomendaciones enfocadas a mejorar la gestión de la gerencia.

Además, se concluirá respecto al trabajo realizado.

6. Alcances

El alcance propuesto para el presente estudio, es el siguiente:

- Se considera el proceso de gestión del recurso humano. No se incluyen eventuales resultados dependientes directa y únicamente de la gestión de otras áreas de la División.
- Se utilizará las definiciones estratégicas establecidas por Codelco a Abril de 2011. Aplica también para las definiciones estratégicas de la División y de la GRH.
- No se contempla la implementación del sistema de gestión en la GRH. Eventualmente, si como consecuencia del estudio propuesto se obtienen hallazgos relevantes respecto al sistema de gestión, éstos serán debidamente enunciados.

7. Resultados Esperados

Dada la metodología utilizada, se espera obtener varios resultados, entre los cuales se tiene:

- Determinación del mapa estratégico de la gerencia, que sirva de guía para la gestión de sus direcciones.

- Generación de un Cuadro de Mando Integral para las distintas áreas de la GRH, que permita evaluar la gestión realizada en los plazos definidos.
- Determinación de posibles mejoras para el área, de modo de aproximarse a los niveles de resultado para la gestión del recurso humano esperados a largo plazo.

8. Desarrollo

9.1. Análisis Estratégico

La metodología del Balanced Scorecard deriva de la gestión estratégica de empresas, y por ello basa su análisis en la estrategia de ésta. Como la GRH está inserta dentro de una organización, es necesario considerar no sólo la estrategia de la gerencia, sino también la de su nivel superior, que en este caso corresponde a la División Andina.

8.1.1. Declaración de la Estrategia de la División Andina

Andina define su estrategia a través de varios ítems que permiten una mejor comprensión de la misma, y que tienen como eje central la misión y la visión de la división. Por ello se declaran también lineamientos estratégicos, mapa estratégico y modelo de gestión, los que se detallan a continuación.

8.1.1.1. Lineamientos Estratégicos

La estrategia de la división está guiada por dos lineamientos principales, que son la Competitividad y el Crecimiento con Sustentabilidad. Las acciones de la división siempre son orientadas por estos conceptos, los que permiten una consecuencia no sólo con la estrategia de la división, sino también con la Carta de Valores enunciada por Codelco.

Se entrega una breve descripción de lo buscado en estos conceptos a continuación.

Competitividad

- Orientada a la generación y captura del valor divisional extraído de los recursos mineros actuales y de los activos disponibles.
- Aumento en productividad de las personas y activos.
 - Disminución de Costos.
 - Gestión de Activos.

Crecimiento con Sustentabilidad

- Asociado con proveer a futuro la generación y captura de renta que hoy no están disponibles. Asegurar la disponibilidad de activos para crecer de manera sustentable en el tiempo.
- Implementación Impecable de Proyectos.

8.1.1.2. Misión y Visión

La División enuncia también su misión y visión, las que se encuentran acordes a la estrategia de la Codelco (parte de esta se encuentra descrita en los antecedentes de la empresa).

Visión

- Ser una empresa referente de la minería en productividad, rentabilidad, capital humano y sustentabilidad.

Estas condiciones son entonces las que busca desarrollar la división en el mediano y largo plazo, pues permiten generar mayores beneficios no sólo para la Andina y para la empresa, sino también para el país.

Misión

- Crear y capturar el mayor valor económico del recurso minero actual y potencial.

Con respecto a esta misión, DAND además declara: “Para lograr lo anterior, la división requiere flexibilidad productiva en conformidad a los ciclos de la industria; eficiencia operacional que genere niveles de costos competitivos; y gestión de variables de riesgo. El logro de lo anterior requiere contar con un equipo humano preparado, alineado, comprometido.”

8.1.1.3. Modelo de Gestión

El modelo de Gestión corresponde a la propuesta de valor generada a través de la misión y visión de la división. Se definen cuatro ejes estratégicos que permiten guiar los ámbitos de acción de la misma. Estos son: Planificación Minera y Desarrollo Divisional, Gestión de Riesgos Totales, Excelencia Operacional y Gestión del Equipo Humano, tal como se aprecia en la Figura 6.

Figura 6: Modelo de gestión de DAND



Fuente: DAND

Este modelo de gestión muestra además las áreas en las que se debe trabajar como división, para cumplir con los objetivos propuestos. Estas áreas son las mostradas en verde: promover y lograr un Liderazgo Efectivo (sobre todo por parte de los cargos de responsabilidad), de modo de motivar a los trabajadores y guiarlos al cumplimiento de los objetivos de sus respectivas áreas de trabajo; promover la Ejecución de Proyectos que permitan agregar mayor valor al negocio; la utilización de Sistemas de Gestión adecuados, que permitan medir, presupuestar y mejorar la gestión realizada en los distintos ámbitos productivos; y lograr la Eficiencia en el Uso de Activos.

8.1.2. Declaración de la Estrategia de la Gerencia

La Gerencia de Desarrollo Humano actualmente tiene una estrategia declarada, alineada con el mapa estratégico de la división y siguiendo las directrices definidas por la corporación. Esta se compone de una visión y una misión, las que se detallan a continuación.

Visión GRH

“Ser una organización de alto desempeño, líder en la gestión del capital humano, para que Andina cuente con personas realizadas que aporten al desarrollo del negocio.”

Misión GRH

“Establecer y materializar los procesos de cambio que el negocio requiere a través de las personas, aplicando las políticas de desarrollo humano, para contribuir a la creación de valor de Andina.”

Se busca entonces que, de acuerdo al ámbito de acción de cada una de las direcciones de la gerencia, se generen acciones que permitan el desarrollo profesional y personal de los trabajadores; que la dotación existente sea la óptima tanto en calidad, como en cantidad y oportunidad, y que la situación generada sea sostenible en el tiempo.

Como es esperable, la estrategia de la Gerencia pone énfasis en el capital humano y en la creación de valor generada por sus procesos.

8.1.3. Declaración funciones GRH

La principal función de la GRH es “Desarrollar y Gestionar los Recursos Humanos”, y como resultado de ello, se espera que haga gestión de personal mediante:

- Una estrategia de Recursos Humanos en línea con las directivas estratégicas y de la gerencia superior.
- La satisfacción de las necesidades de: reclutamiento, dotación, retiro, sucesión, reemplazo y potencial gerencial.
- El estímulo del alto rendimiento laboral.
- La aplicación de un sistema de evaluación, compensación y reconocimiento eficaz.
- La ejecución de Planes de Capacitación y Desarrollo.

También se espera que establezca una relación de cooperación y entendimiento con los representantes laborales y que maneje la comunicación con el personal utilizando los medios más efectivos.

La función de la Gerencia es muy relevante, puesto que considera todos los temas referentes a los trabajadores, los que constituyen el motor de la empresa. Por otro lado, es responsable de manejar la relación entre los sindicatos y la administración, lo que en particular en el caso de la minería, constituye un tema muy sensible a nivel de la corporación.

9.2. Descripción de la Situación Actual

8.2.1. Antecedentes

Dado que las acciones generadas en la gerencia tienen su impacto sobre los trabajadores de la empresa, es importante conocer la demografía de la dotación de Andina en la actualidad. Resulta necesario entonces, incluir un análisis dotacional que permita caracterizar a los trabajadores con los que cuenta la división.

8.1.2.1. Análisis Dotacional

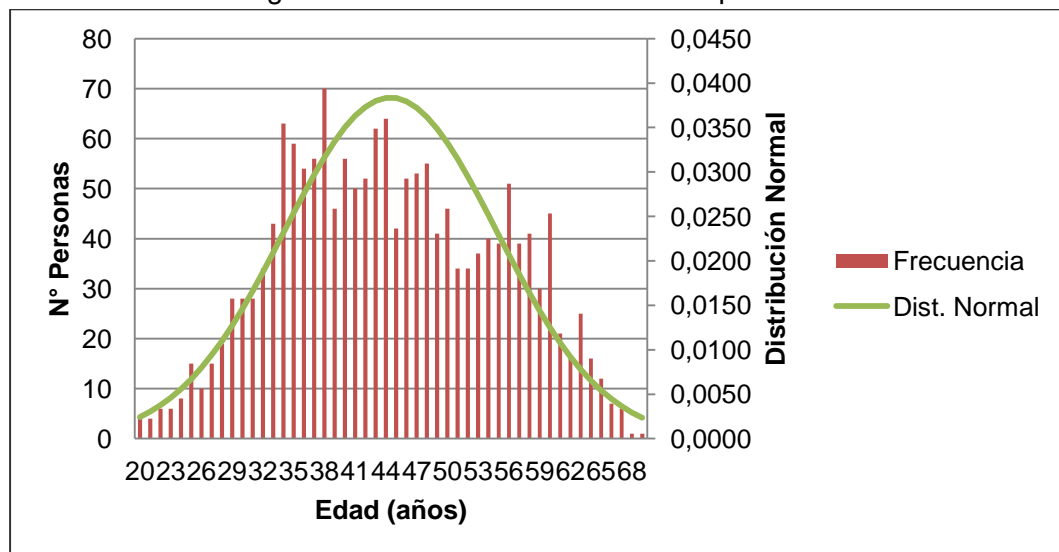
Al 31 de Diciembre del año 2010, la dotación propia de la división ascendía a 1664 personas. Esta puede ser caracterizada de acuerdo a diversos criterios como edad, género, y rol, entre otros.

A continuación se realiza un breve análisis de la distribución de la dotación en función de los criterios que se han considerado más relevantes. El resto del análisis será incluido en el Anexo C.

8.2.1.1.1. Edad

Se observa la composición de la dotación de acuerdo a rangos etarios en la figura 7.

Figura 7: Distribución de la dotación por edad



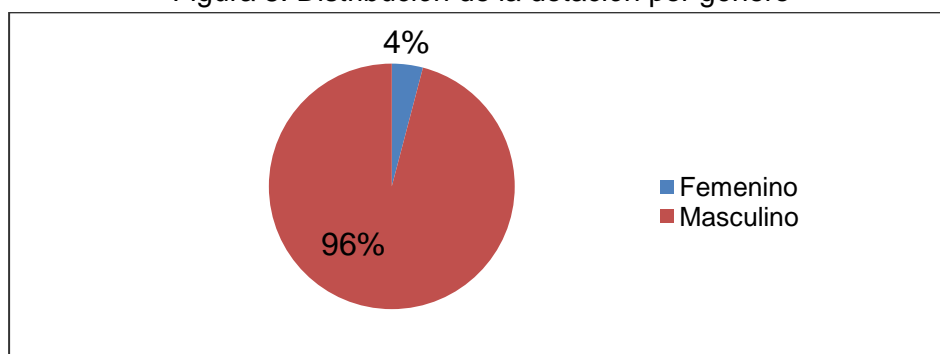
Fuente: Elaboración Propia

La edad promedio de la dotación es de 44 años, con un 62% del total mayor a 40 años y tan solo un 6% menor a 30 años. Esto permite concluir que la dotación propia de la división se encuentra envejecida.

8.2.1.1.2. Género

La industria minera se caracteriza por tener un bajo porcentaje de mujeres entre sus trabajadores, sin embargo estas se han ido incorporando progresivamente a este rubro. En particular, la distribución de la dotación por género en DAND se puede observar en la figura 8.

Figura 8: Distribución de la dotación por género



Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo la tendencia, el número de mujeres en la División ha aumentado en los últimos años, sin embargo aun no se logra alcanzar al promedio histórico femenino de la corporación que es de un 6%. En parte, esta situación se debe a la poca oferta de mujeres con disposición a trabajar en el área industrial y con estudios acordes a los necesarios en esta industria.

8.2.1.1.3. Rol

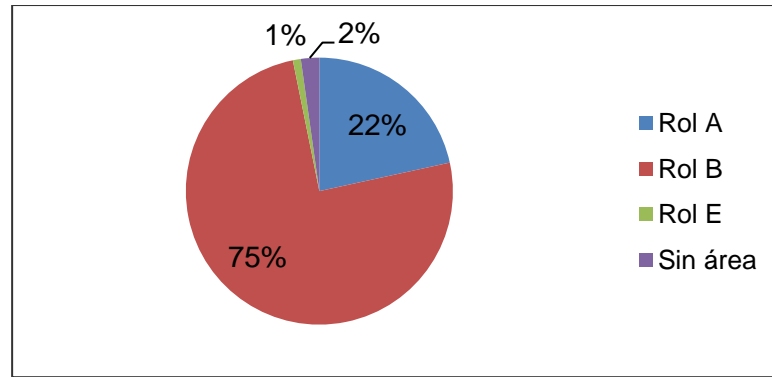
La dotación propia de la división se divide en roles, de acuerdo a la función que desempeña en la empresa. Estos son el Rol A, que son los supervisores⁸; Rol B que corresponde a los trabajadores⁹ y finalmente se encuentra el Rol E, que son los ejecutivos.

La distribución del personal de acuerdo a los roles se puede observar en la figura 9.

⁸ Supervisor: Alude a el o la profesional o ejecutivo, que forma parte por delegación de la administración de la división.

⁹ Trabajadores o personal: Trabajadores con contrato indefinido.

Figura 9: Distribución de la dotación por rol



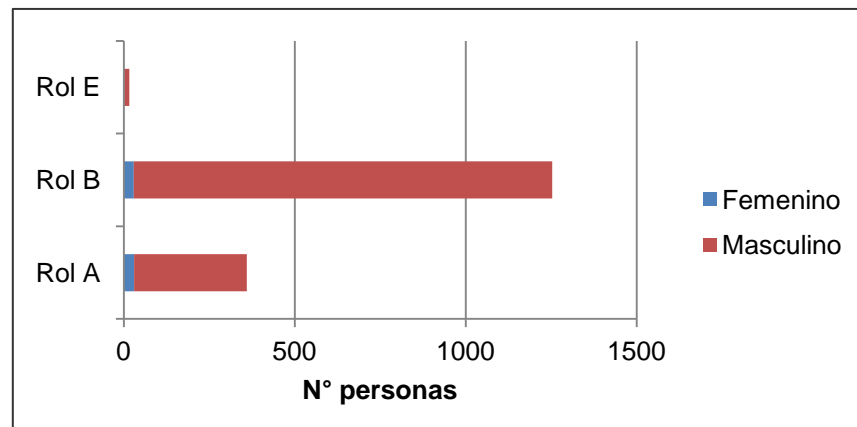
Fuente: Elaboración Propia

La clasificación “Sin área”, corresponde a las personas que se encuentran trabajando por obra o proyecto.

Género

Es interesante considerar la distribución de la dotación por roles y géneros, que se puede apreciar en la figura 10.

Figura 10: Distribución dotación por rol y género



Fuente: Elaboración Propia

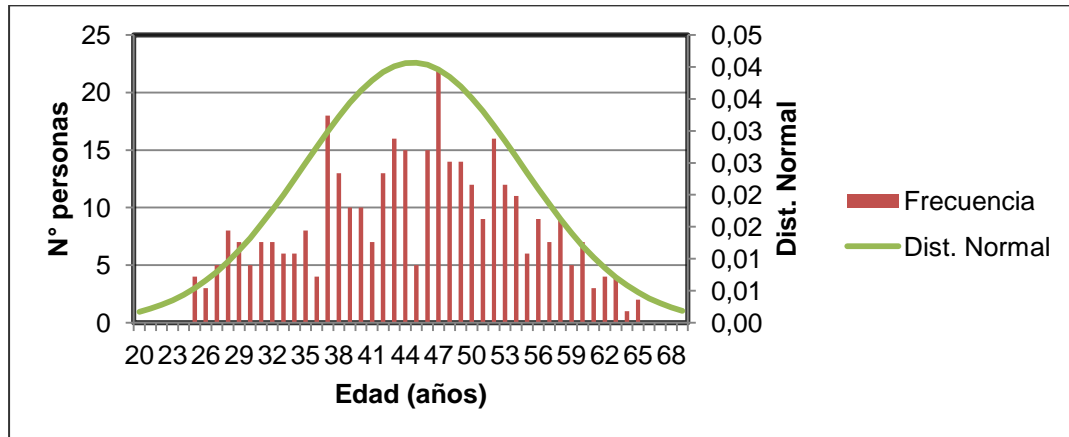
Se observa un número similar de mujeres en los roles A y B, sin embargo no es proporcional con el número total de trabajadores en estos roles (75% pertenece al rol B). A su vez, se observa que no hay mujeres en roles ejecutivos en la división.

Resulta interesante revisar como se distribuye la edad de los trabajadores de acuerdo al rol al que pertenecen, puesto que cada rol tiene asociados distintos esfuerzos físicos que pueden verse afectados de acuerdo a la edad del trabajador.

Edad

Para el caso de los Roles A, la edad mínima es de 25 años con una media de 44,69 años y un máximo de 65 años. En general la curva se asemeja a una normal, lo que habla de una buena distribución etaria, como se puede apreciar en la figura 11.

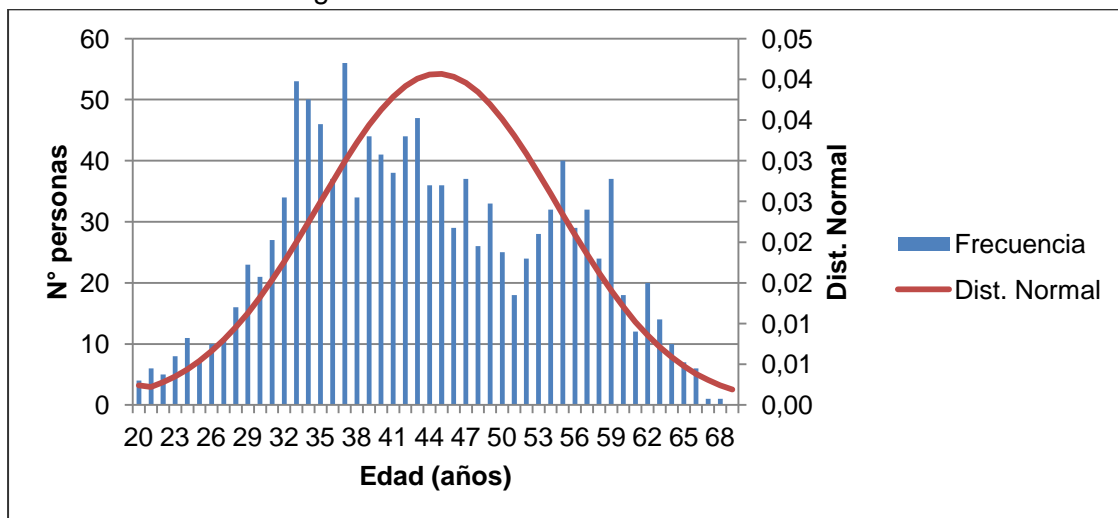
Figura 11: Distribución de edad en el Rol A



Fuente: Elaboración Propia

En los Roles B, como es esperable, la situación varía y se tiene una mayor concentración de trabajadores jóvenes. Esto se visualiza en la figura 12.

Figura 12: Distribución de edad en el Rol B



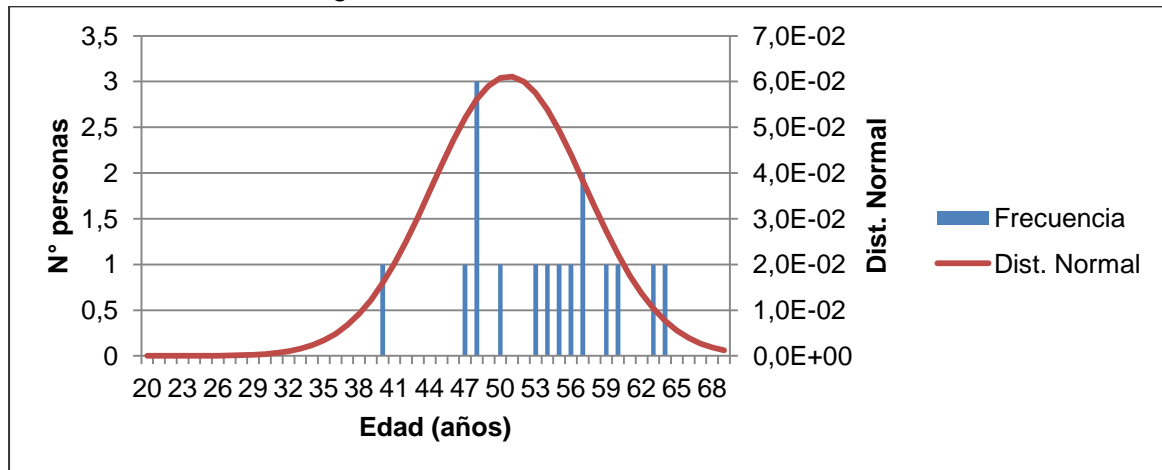
Fuente: Elaboración Propia

La edad mínima en este caso es de 20 años, la máxima de 69 y el promedio es de 44,43 años.

Para los roles E, la situación es completamente distinta. Esto debido a que se espera que una persona que pertenezca a este rol, tenga un nivel de experiencia alto

en la empresa y/o en la industria, y por ello en promedio de edad es mayor que en los otros casos. Esto se aprecia en la figura 13.

Figura 13: Distribución de edad en el Rol E



Fuente: Elaboración Propia

El promedio de edad en este caso es de 50,7 años, con un mínimo de 40 y un máximo de 64 años.

8.2.1.1.4. Perfiles Educativos

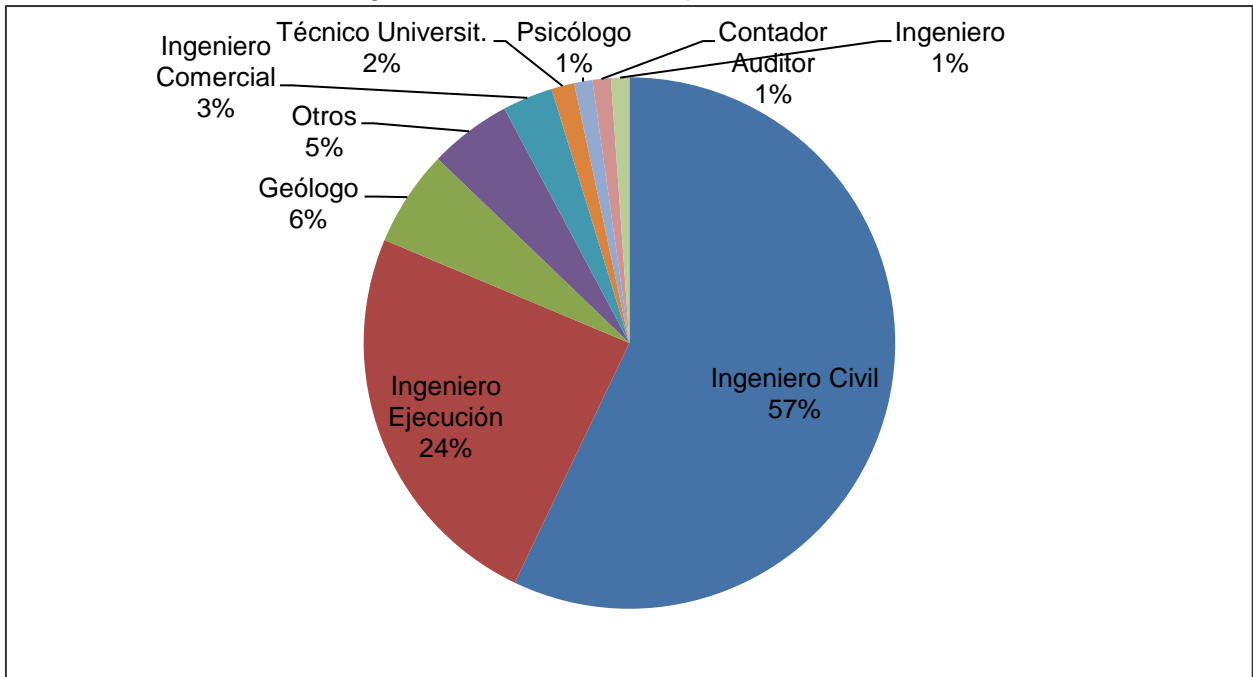
Un punto importante para caracterizar a la dotación, corresponde a la revisión del perfil educacional que presenta el personal propio.

Es relevante observar la distribución de los perfiles educacionales existentes para cada rol, en particular en los casos de los roles A y B, que agrupan prácticamente la totalidad de los trabajadores. Estas se muestran en las figuras 14 y 15, donde se consideran los perfiles más comunes, mientras que los restantes están agrupadas bajo el nombre "Otros". Entre estos se encuentran profesionales como arquitectos, abogados, médicos, asistentes sociales y constructores, entre otros.

Bajo el nombre "Sin profesión" se encuentran aquellas personas que tienen enseñanza básica o media, sea esta completa o incompleta.

Rol A

Figura 14: Distribución de profesiones Rol A

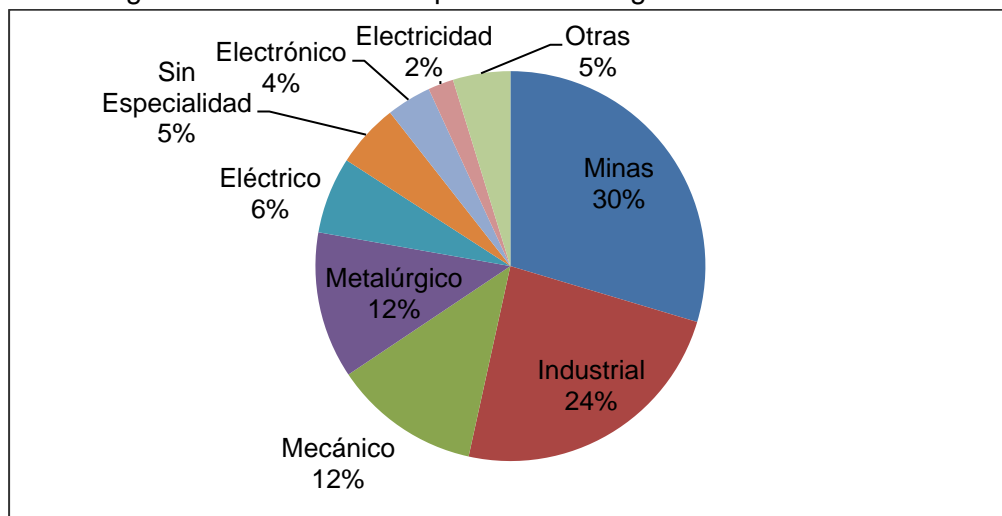


Fuente: Elaboración Propia

En el caso de los roles A, la mayor parte de los trabajadores son ingenieros (84%) y no se presentan casos de personas sin profesión.

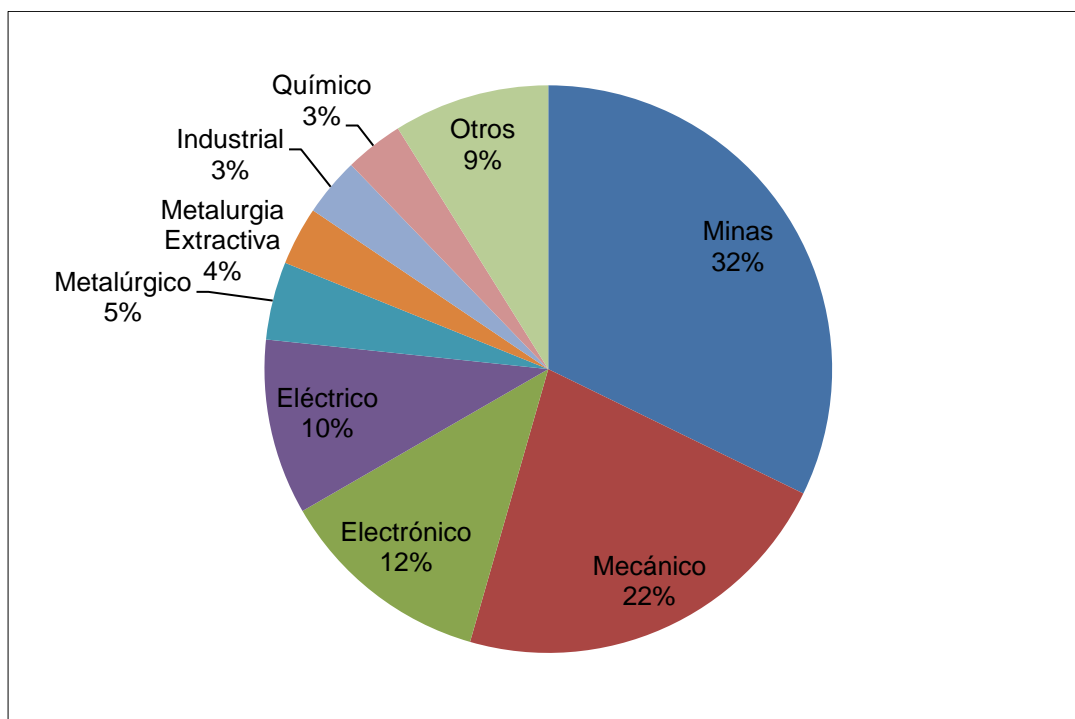
En las figuras 15 y 16 se puede observar las especialidades más comunes entre los ingenieros civiles y ejecución de este rol.

Figura 15: Distribución especialidades Ingenieros Civiles Rol A



Fuente: Elaboración Propia

Figura 16: Distribución especialidades Ingenieros Ejecución Rol A



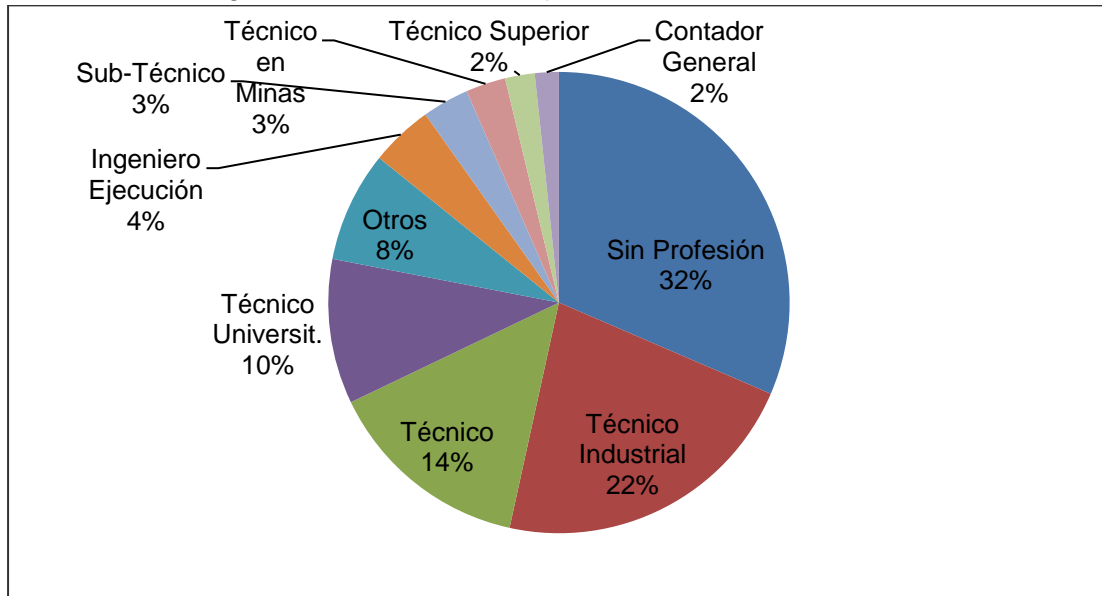
Fuente: Elaboración Propia

Como era esperable, la gran mayoría de los ingenieros (tanto civiles como ejecución) tienen como especialidad “Minas”, dado el negocio de la empresa. Dentro de los ingenieros civiles, la segunda mayoría corresponde a “Industrias”, ocupando los cargos administrativos de la empresa. Las otras especialidades que tienen grandes mayorías son metalurgia, mecánicos, eléctricos y electrónicos que son especialidades que aportan conocimientos específicos en el ámbito de esta industria y su operación.

Rol B

El caso de los perfiles educativos en los roles B, se puede observar en la figura 17.

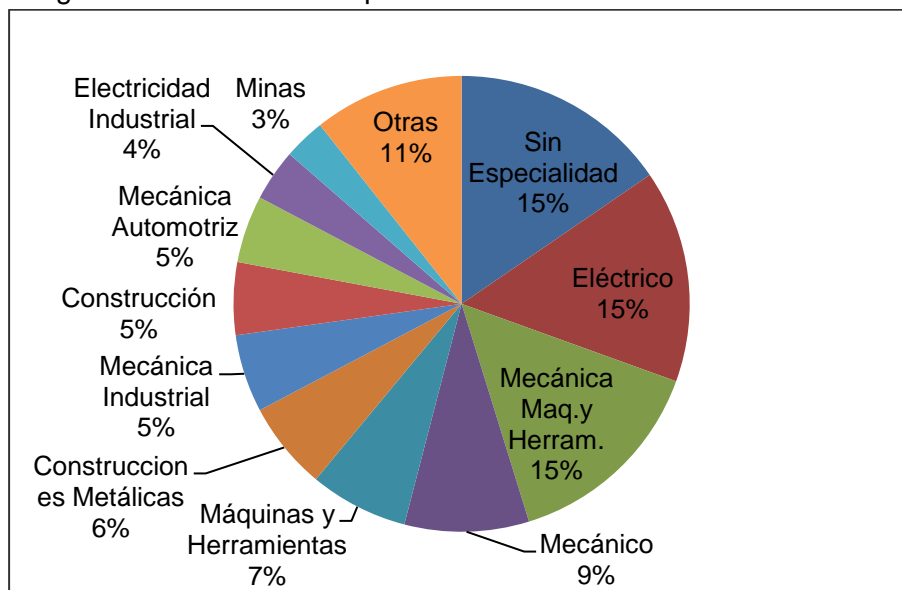
Figura 17: Distribución de perfiles educativos Rol B



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de este rol, un 51% de los trabajadores han estudiado carreras técnicas y un 32% no posee profesión. Los trabajadores sin profesión, tienen en general, cargos de operario/a o asistente o bien se desenvuelven en actividades paralelas a la producción. Las especialidades de los trabajadores con carreras de técnico y técnico industrial se observan en las figuras 18 y 19.

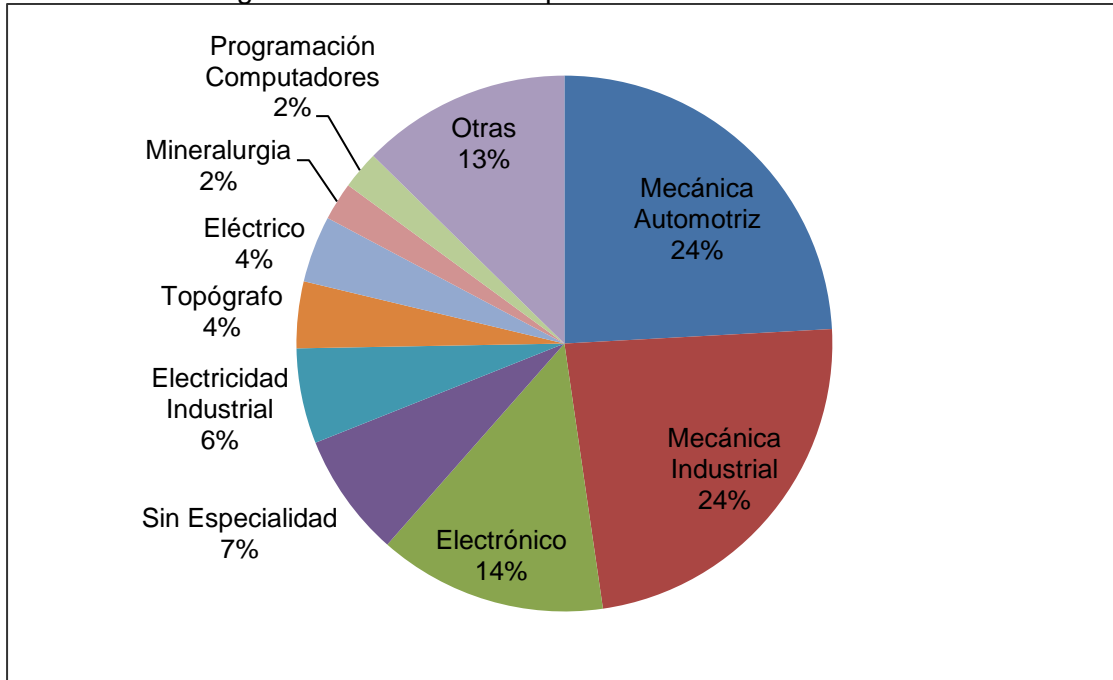
Figura 18: Distribución especialidades Técnicos Industriales Rol B



Fuente: Elaboración Propia

Los trabajadores con nivel técnico industrial, son en su gran mayoría eléctricos y mecánicos, mientras que otro porcentaje importante no posee especialidad (15%). En el caso de los técnicos, se tienen principalmente de la especialidad de mecánica (48%), ya sea industrial o automotriz y también técnicos electrónicos (14%).

Figura 19: Distribución especialidades Técnicos Rol B

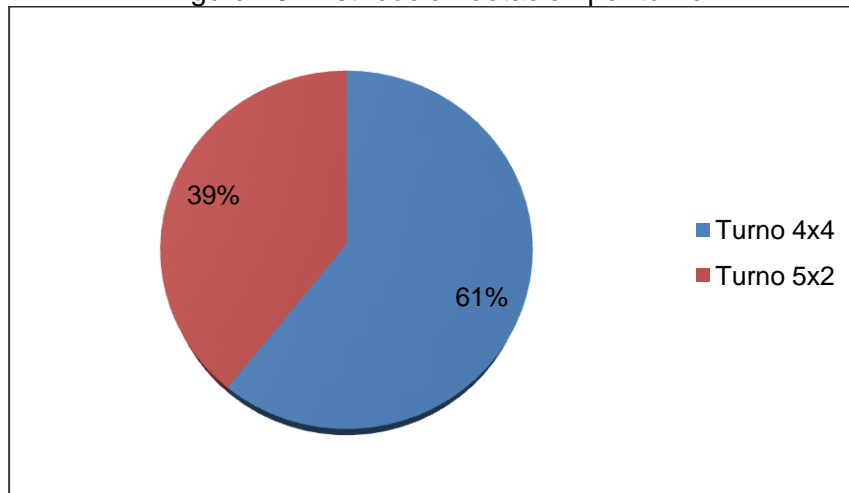


Fuente: Elaboración Propia

8.2.1.1.5. Jornada

En la división, actualmente se trabaja en dos tipos de turno que son 4x4 (se trabaja cuatro días por cada cuatro días libres) y 5x2 (se trabaja cinco días por cada dos días libres). La distribución del personal en cada turno se puede observar en la figura 20.

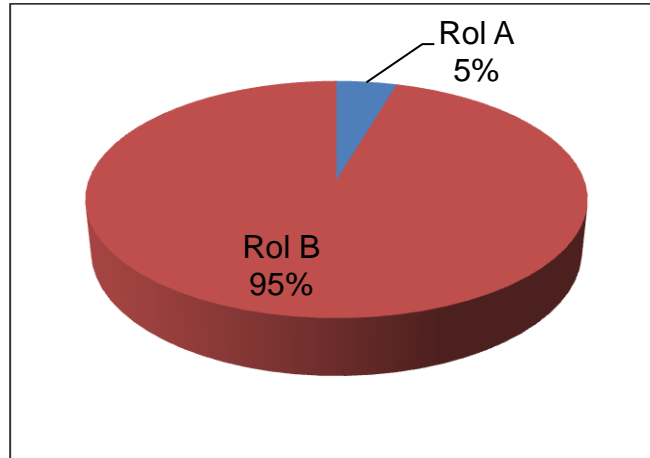
Figura 20: Distribución dotación por turno



Fuente: Elaboración Propia

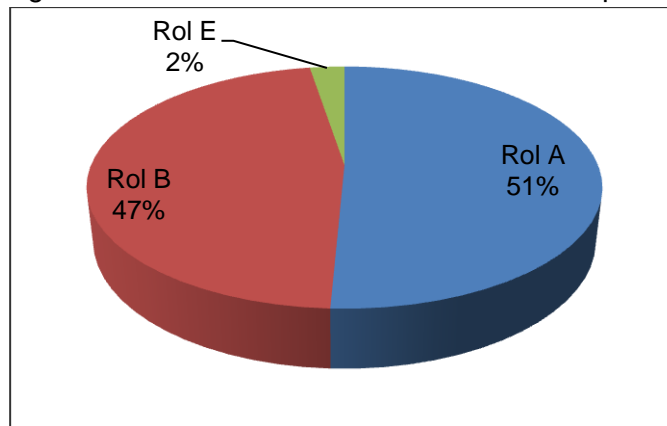
Se considera también la distribución de la dotación por turno, y por rol. El caso del turno 4x4 se aprecia en la figura 21 y el del turno 5x2 en la figura 22.

Figura 21: Distribución dotación del turno 4x4 por rol



Fuente: Elaboración Propia

Figura 22: Distribución dotación del turno 5x2 por rol



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del turno 4x4, un 95% de los trabajadores corresponden a trabajadores del rol B, mientras que tan solo un 5% al rol A. Esto debido a que los últimos cumplen principalmente funciones de supervisión. No hay roles E en este turno.

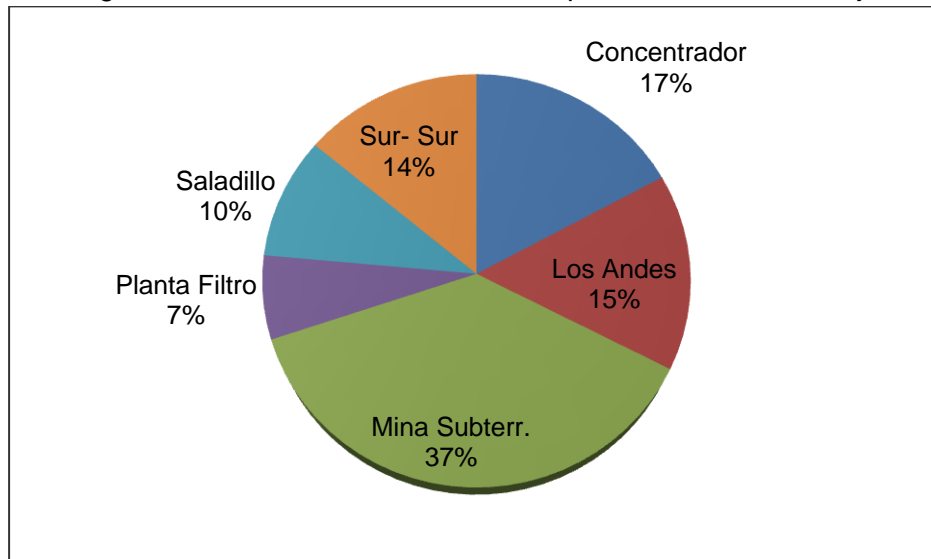
Para el turno 5x2, la situación es más pareja. Un 51% del personal es del rol A, mientras que un 47% es del B. La totalidad de los roles E se desempeñan en esta jornada, correspondiendo a un 2% del total.

8.2.1.1.6. Ubicación

La división, dadas sus condiciones, cuenta con distintas áreas de operación. Estas son Los Andes (edificio corporativo), la mina rajo Sur-Sur, la mina subterránea, el concentrador, la planta de filtro y Saladillo. Cada uno de estos lugares cuenta con condiciones laborales muy distintas, de acuerdo a los riesgos asociados a las operaciones en cada uno.

Se puede apreciar la distribución de personal en cada una de estas áreas en la figura 23.

Figura 23: Distribución de la dotación por ubicación de trabajo

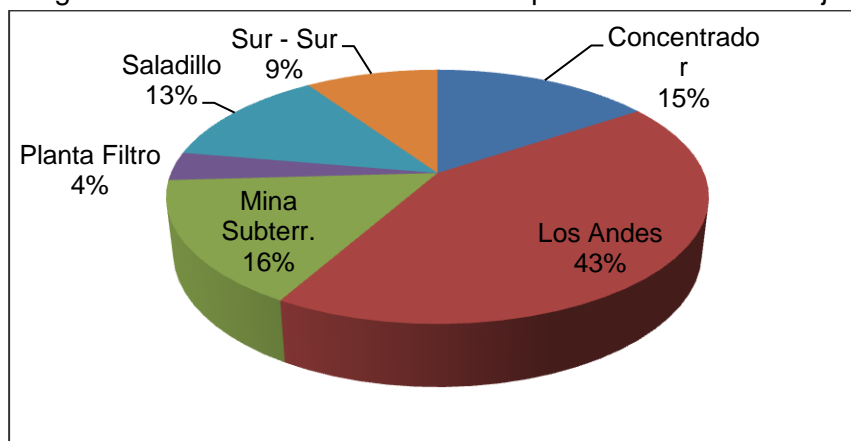


Fuente: Elaboración Propia

De lo observado en el gráfico, se puede apreciar que la gran mayoría de las personas trabaja en el área industrial, mientras que sólo un 15% lo hace en Los Andes, sector asociado a menor riesgo y mejores condiciones laborales.

Es también interesante considerar la ubicación del personal de acuerdo a su rol. Esto se puede apreciar en las figuras 24 y 25.

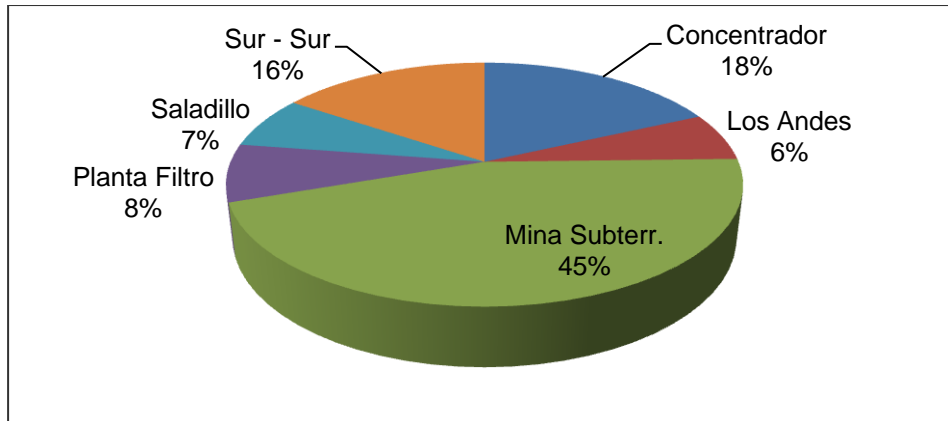
Figura 24: Distribución dotación Rol A por ubicación de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Como es esperable, un gran porcentaje de los Roles A se desempeñan en Los Andes (43%), en el edificio corporativo. El resto de ellos, se distribuye de manera relativamente uniforme en el área industrial.

Figura 25: Distribución dotación Rol B por ubicación de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de los Roles B, estos se desempeñan prácticamente en su totalidad en el área industrial. Tan sólo un 6% de ellos lo hace en Los Andes, mientras que el resto se distribuye de manera similar al del total de trabajadores en las otras ubicaciones.

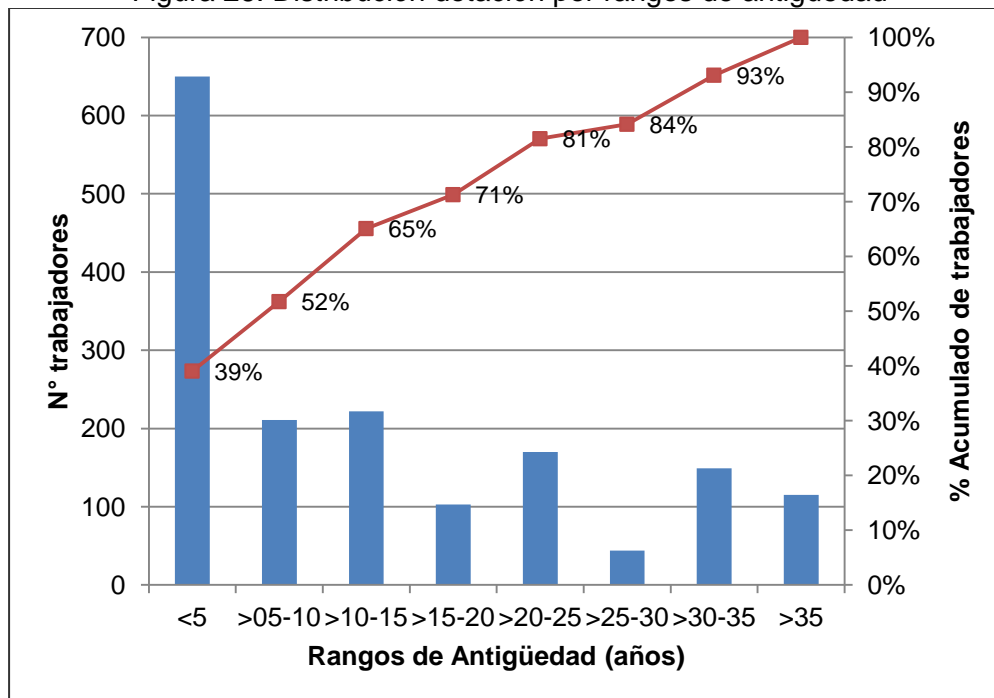
8.2.1.1.7. Antigüedad

Como antigüedad se considera a los años que lleva un trabajador contratado por la división. La antigüedad por rangos se muestra en la figura 26.

Se tiene que un 29% de la dotación tiene más de 20 años en la división, mientras que un 39% tiene menos de 5 años. Esto en gran parte debido a los planes de expansión, que han requerido que se contrate una mayor cantidad de personal para satisfacer los requerimientos de los nuevos niveles productivos.

El promedio de antigüedad que presenta el personal de la división es de 12,9 años, lo que refleja una buena retención del personal.

Figura 26: Distribución dotación por rangos de antigüedad



Fuente: Elaboración Propia

8.2.1.1.8. Gerencias

La división Andina está organizada en doce gerencias, dos subgerencias, dos direcciones y 5 áreas operativas. Por simplicidad, el nombre de cada gerencia y área se abrevia de acuerdo a la tabla 1.

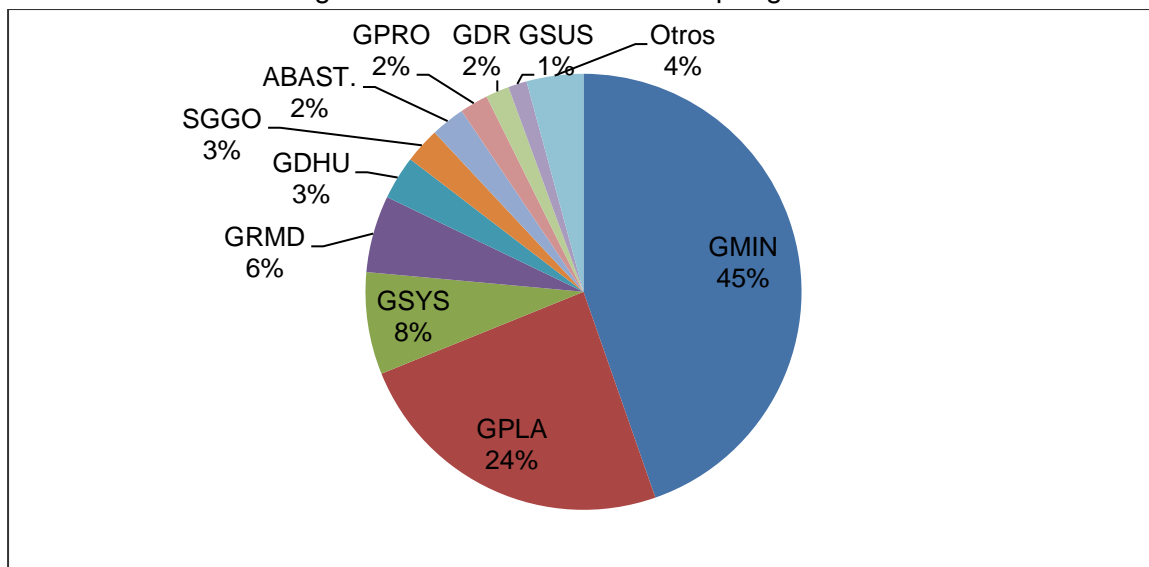
Tabla 2: Abreviación áreas y gerencias Andina

Área	Sigla
Gerencia de Minas	GMIN
Gerencia de Plantas	GPLA
Gerencia de Servicios y Suministros	GSYS
Gerencia de Recursos Mineros y Desarrollo	GRMD
Gerencia de Desarrollo Humano	GRH
Subgerencia General de Operaciones	SGGO
ABASTECIMIENTO	ABAST.
Gerencia de Proyectos	GPRO
Gerencia de Riesgos	GDR
Gerencia de Sustentabilidad	GSUS
CONTRALORIA	CONT.
Dirección de Estrategia y Control de Gestión	DECG
Gerencia Desarrollo de Negocios con Terceros	GDNT
TIC	TIC
Dirección de Evaluación y Control de Proyectos	DECP
Gerencia de Desarrollo Nueva Andina	GDNA
Consejería Jurídica	CJ
Servicios Compartidos (AND)	SC
Dirección de Auditoría	DAUD

Fuente: Elaboración propia

Entre si, las gerencias tienen tamaños dispares, lo que se puede apreciar en la figura 27.

Figura 27: Distribución Dotación por gerencia



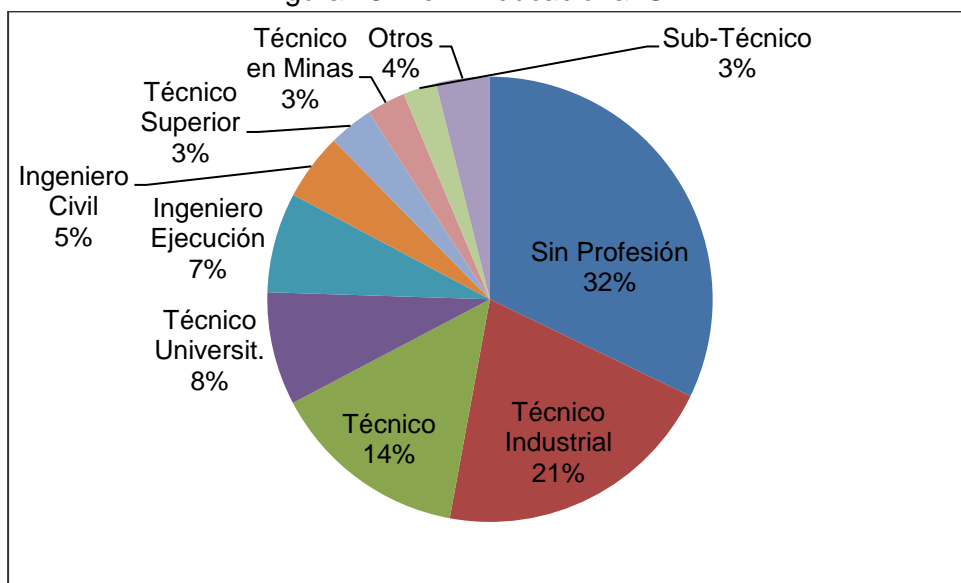
Fuente: Elaboración Propia

Es útil visualizar como se distribuyen los trabajadores en términos de rol, género y profesión por gerencia:

Perfil Educacional

Se considerará para este efecto, las cinco gerencias que contemplan el mayor número de trabajadores: GMIN, GPLA, GSYS, GRMD y GRH. Las distribuciones de perfiles educacionales según gerencia se pueden apreciar en las figuras 28, 29, 30, 31 y 32 respectivamente.

Figura 28: Perfil Educacional GMIN



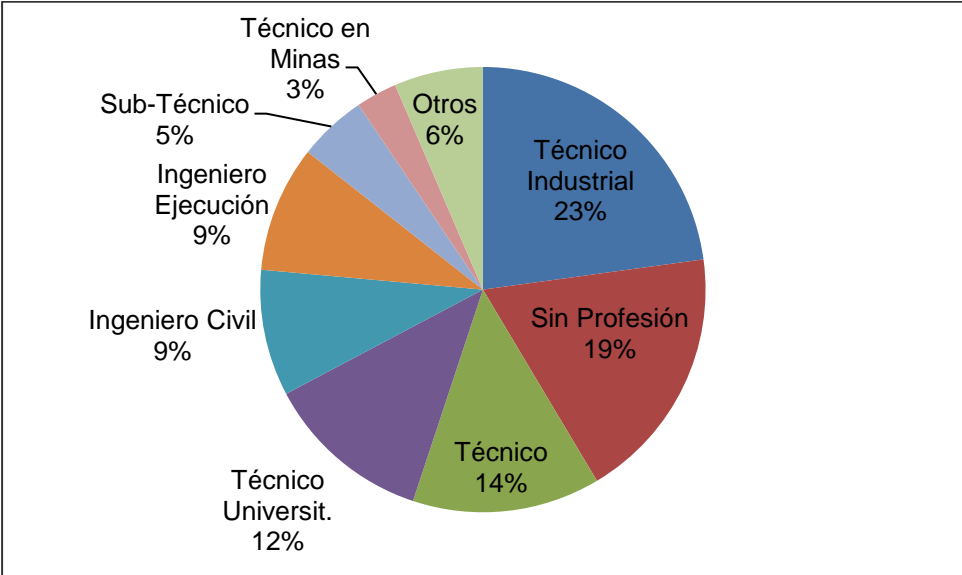
Fuente: Elaboración Propia

La gerencia de minas tiene gran parte de los trabajadores del Rol B (como se puede observar más adelante, en la figura 36), por lo que su perfil educacional está

fuertemente influenciado por el de este rol. De hecho, un 32% de los trabajadores pertenecientes a esta gerencia no tiene profesión y un 49% tiene nivel técnico, como se observa en la figura 28.

La gerencia de plantas presenta una situación similar, pues tiene la segunda concentración más alta de roles B, siguiendo a la gerencia de minas. La diferencia se da en los trabajadores sin profesión, puestos que en la GPLA este número disminuye y aumenta el de los profesionales y técnicos, como se muestra en la figura 29.

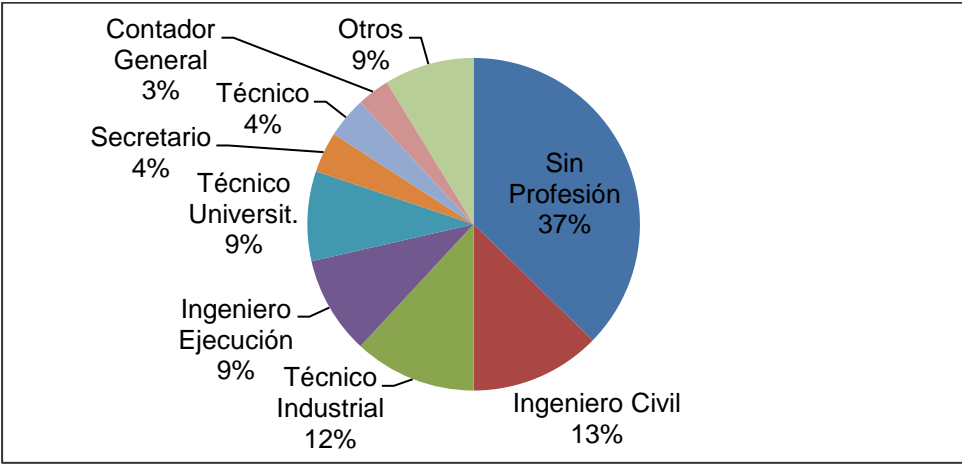
Figura 29: Perfil Educativo GPLA



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la gerencia de servicios y suministros, tal como se muestra en la figura 30 el número de trabajadores sin profesión es el más alto de las gerencias. Sin embargo, también aumenta el número de trabajadores profesionales y disminuye el de profesionales de nivel técnico, en comparación con las dos gerencias anteriores.

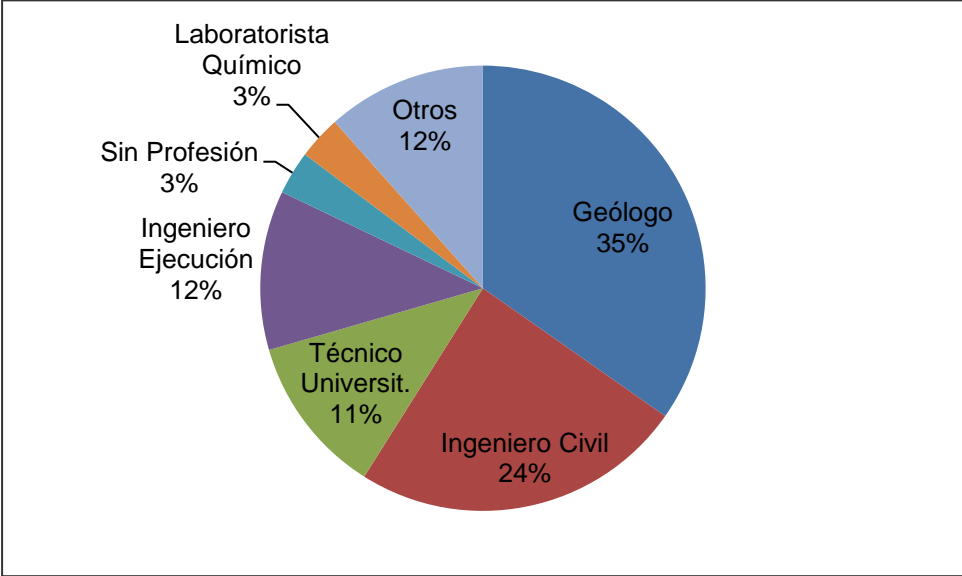
Figura 30: Perfil Educativo GSYS



Fuente: Elaboración Propia

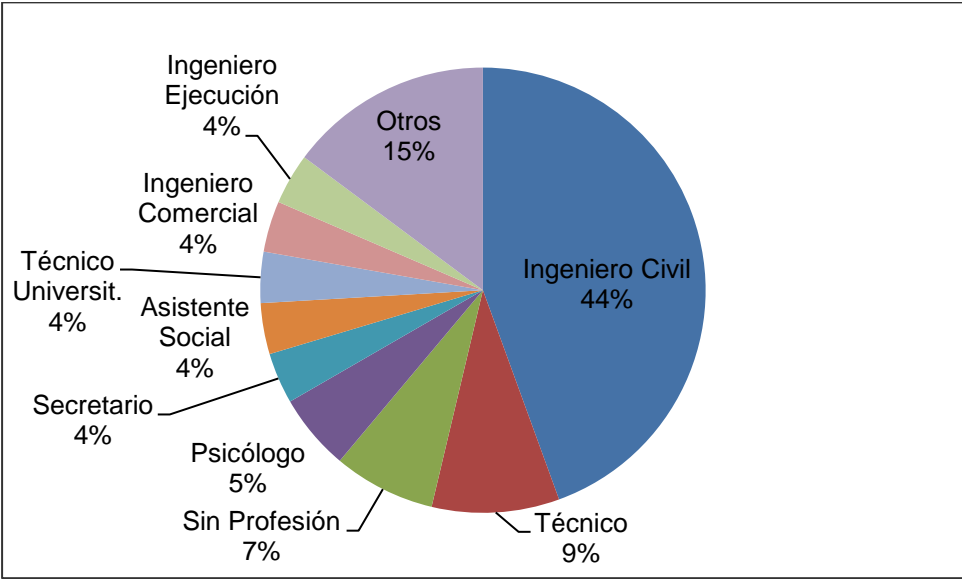
Las gerencias de desarrollo humano y de recursos mineros y desarrollo, por su parte, presentan un mayor porcentaje de profesionalización entre sus trabajadores. Tienen porcentajes mínimos de personas sin profesión (7% y 3% respectivamente) y los mayores porcentajes de trabajadores son geólogos, en el caso de la GRMD e ingenieros en la GRH, tal como se observa en las figuras 31 y 32.

Figura 31: Perfil Educacional GRMD



Fuente: Elaboración Propia

Figura 32: Perfil Educacional GRH



Fuente: Elaboración Propia

Género

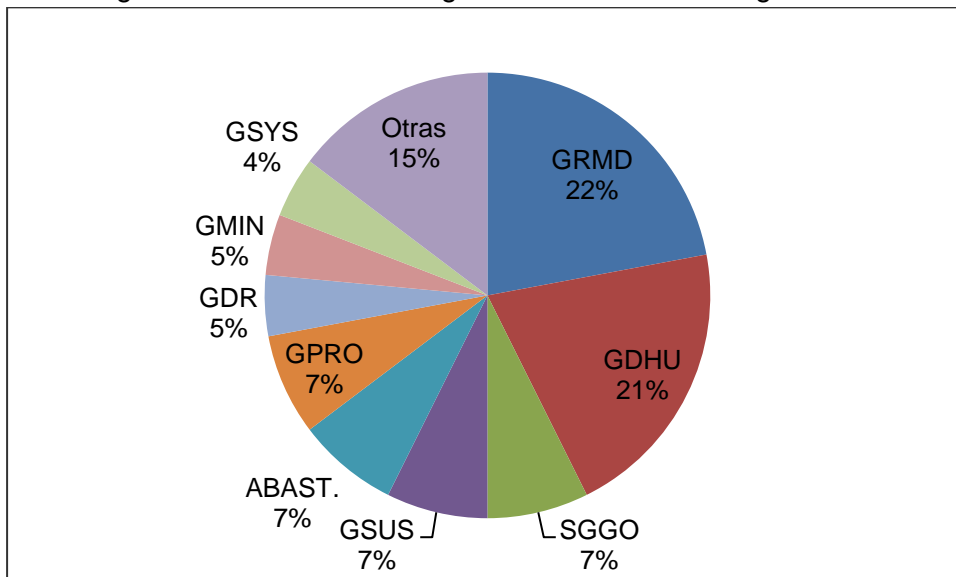
Dado que cada gerencia realiza funciones muy distintas dentro de la empresa, requieren también distintos profesionales en sus filas. Esto acota la posibilidad de ubicación de mujeres de manera uniforme, puesto que hay algunas funciones para las cuales no existe oferta de mujeres que tengan disposición a realizarlas, o bien es mínima.

Por ello resulta útil analizar la distribución de mujeres y hombres de acuerdo a la gerencia, lo que se puede observar en las figuras 33 y 34 respectivamente.

La mayor cantidad de mujeres se asocia a la gerencia de desarrollo humano y a la de recursos mineros y desarrollo. En el resto de las gerencias se distribuyen de manera más equitativa. Lo que resulta interesante es que las gerencias que agrupan mayor cantidad de personal, como GMIN y GPLA tienen un bajo porcentaje de las mujeres de la división. Esto, como ya se mencionó, es debido a las funciones realizadas por estas gerencias.

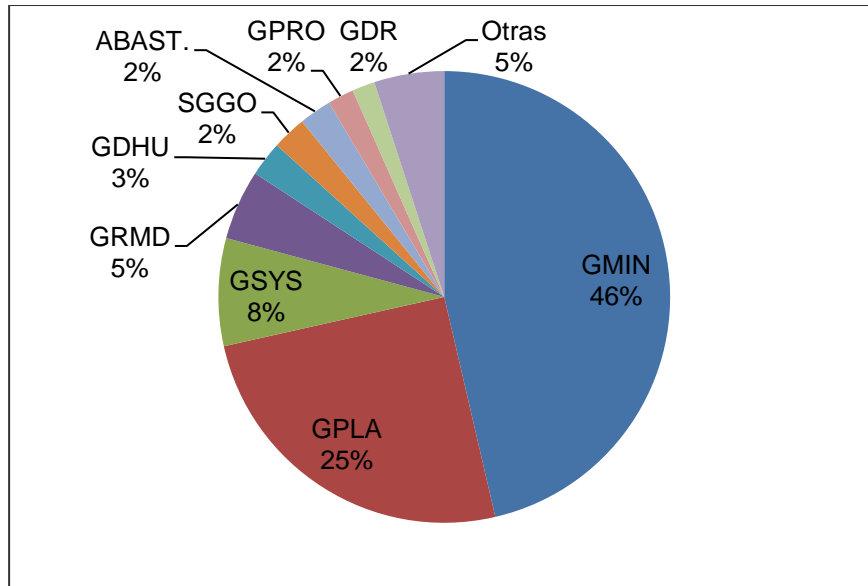
De hecho, al observar la figura 33, se puede notar que un 70% de los hombres de la división se distribuye entre la gerencia de minas (46%) y la gerencia de plantas (25%).

Figura 33: Distribución del género femenino en las gerencias



Fuente: Elaboración Propia

Figura 34: Distribución del género masculino en las gerencias

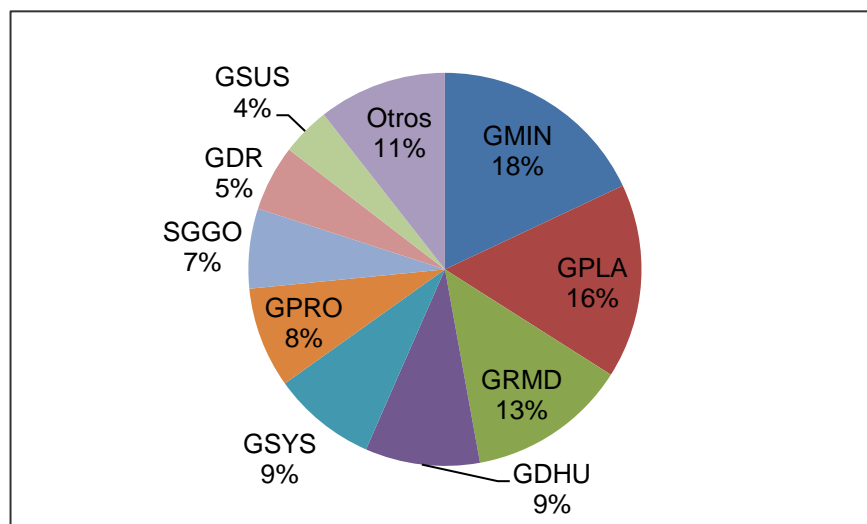


Fuente: Elaboración Propia

Rol

El tipo de trabajo determina el tipo de trabajador que requiere cada gerencia. Por esta razón es que existe una distribución no equitativa de roles A y B en las gerencias, lo que se aprecia en las figuras 35 y 36.

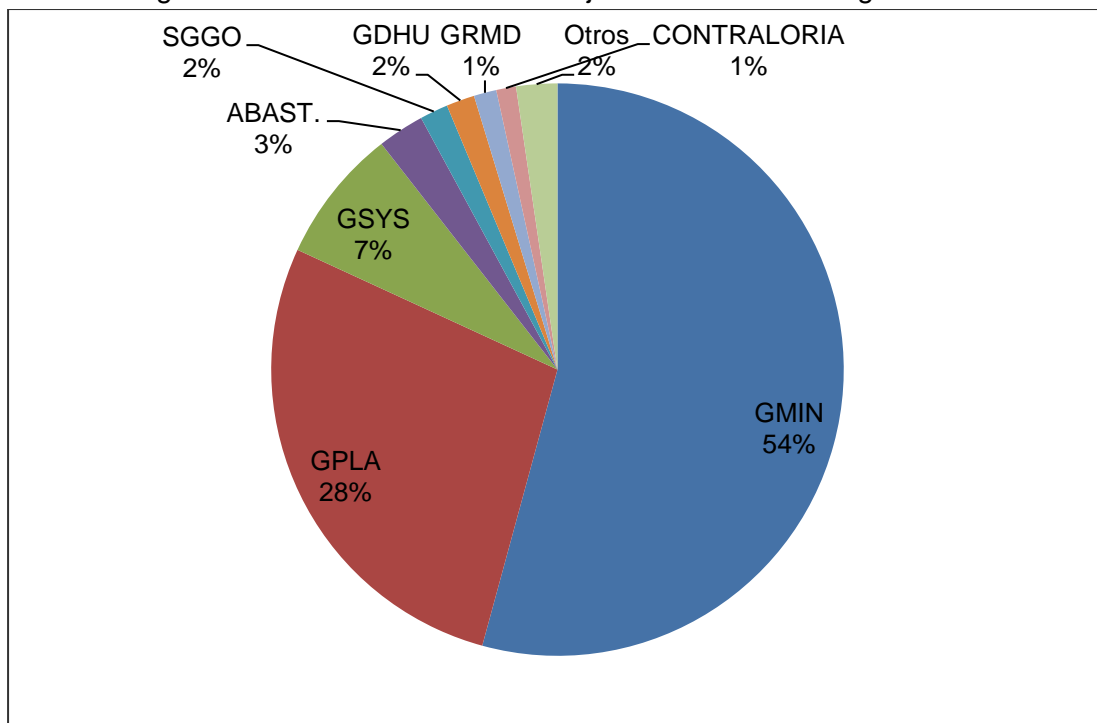
Figura 35: Distribución de los trabajadores Rol A en las gerencias



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de los trabajadores del Rol A, estos se distribuyen de manera relativamente equitativa entre las gerencias, proporcionalmente al tamaño de las mismas. Por ello, como era esperable, las gerencias con mayor porcentaje de trabajadores del Rol A son minas y planta.

Figura 36: Distribución de los trabajadores Rol B en las gerencias



Fuente: Elaboración Propia

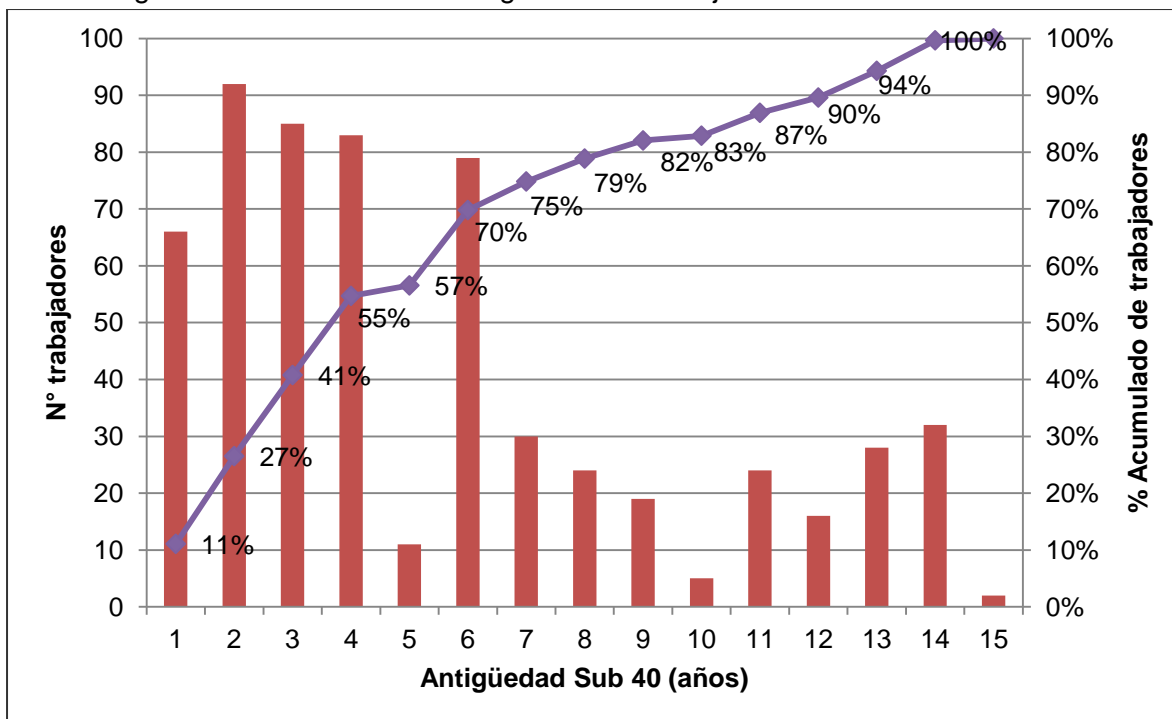
En el caso de los roles B, un 54% pertenece a la gerencia de minas, la que como se vio anteriormente es la más numerosa de la división. Es seguida tanto en número de personas, como en número de trabajadores del rol B, por la gerencia de plantas.

8.2.1.1.9. Dotación Sub 40

Finalmente, se quiere describir a la dotación menor a cuarenta años, puesto que son la base del nombrado recambio generacional. En los últimos años se ha generado un aumento de la dotación, que ha modificado la composición de este grupo etario dentro de la división, puesto que se ha priorizado la inclusión de profesionales jóvenes. Este aumento se debe principalmente a los planes de expansión I y II de la división, que requieren un mayor número de personas para encargarse del aumento que se espera en la producción.

Esto se puede verificar en la figura 37, donde se aprecia que un 70% de los trabajadores menores de cuarenta años, tiene menos de seis años de antigüedad, lo que habla de una tendencia reciente.

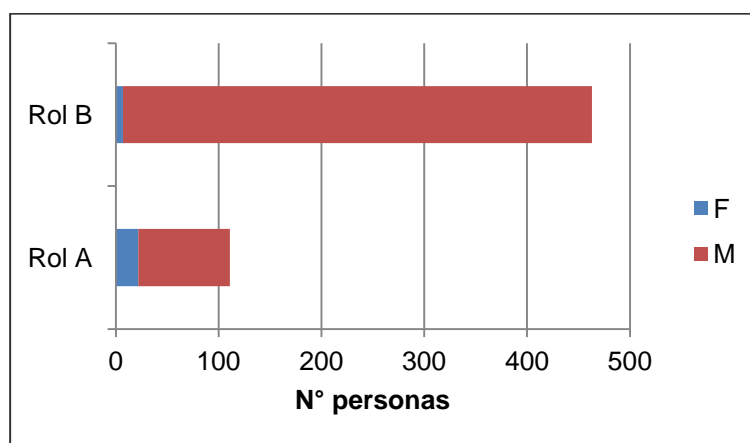
Figura 37: Distribución de antigüedad en trabajadores menores de 40 años



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, como ya se ha mencionado, se intenta promover la equidad de géneros, por lo que la inclusión de mujeres en la división es importante y dificultosa debido a la baja oferta de las mismas. Se observa la composición de género y rol en el segmento etario de menores de cuarenta años en la figura 38.

Figura 38: Distribución de género y roles en trabajadores menores de cuarenta años



Fuente: Elaboración Propia

El número de mujeres en este segmento aumenta a un 6%, igualando al porcentaje histórico de la corporación, lo que habla de una preocupación por parte de la administración por aumentar la dotación femenina. Por otro lado, también se observa que hay un mayor número de mujeres en el Rol A, lo que es consistente con lo antes

dicho puesto que la disposición de su parte para desempeñarse en el área industrial (donde se encuentra la gran mayoría del personal del Rol B) es baja.

8.1.2.2. Análisis Interno

Para evaluar las fortalezas y debilidades de la Gerencia de Recursos Humanos, se realiza un análisis interno. Este se hará de acuerdo a la metodología propuesta por Hitt, Ireland y Hoskisson, en su libro “Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización”.

Este consistirá entonces en un análisis de los recursos de la Gerencia que permitan visualizar cuáles son sus puntos más fuertes y los más débiles. Para ello se revisarán los recursos físicos, tecnológicos, financieros y humanos que se identifiquen en la GRH.

Recursos Físicos: La Gerencia de Recursos Humanos de la DAND se encuentra localizada en la comuna de Los Andes, Región de Valparaíso. El personal se encuentra distribuido entre el segundo piso del Edificio Institucional de Los Andes (EILA) y el centro de capacitación, edificio colindante.

Las direcciones de Efectividad Organizacional (DEO) y de Desarrollo (DD) se encuentran en el EILA, mientras que las direcciones de Relaciones Laborales (RRL), Administración de Personal (DAP) y de Reclutamiento y Dotación (DRD) se encuentran en el segundo piso del Centro de Capacitación.

La comunicación entre direcciones se realiza vía correo electrónico, teléfono o personalmente, al igual que la comunicación con los clientes.

El hecho de que las direcciones de una misma gerencia no se encuentren en una misma ubicación provoca dificultades en la comunicación y pérdidas de tiempo, puesto que en la mayoría de los casos se requiere una conversación personal, y dada la configuración actual se requiere que los trabajadores se desplacen entre edificios. Esto sin duda dificulta la fluidez de la información entre los departamentos.

Se espera que esta situación varíe al completarse la reestructuración de la Gerencia pues es posible que se reasignen las ubicaciones de trabajo.

Recursos Tecnológicos: Cada trabajador de la GDHU tiene a su disposición un computador personal con conexión a internet e intranet y una cuenta de correo electrónico.

La Gerencia, al igual que toda la corporación, cuenta con el sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) SAP10. Todos los empleados tienen acceso a este sistema, pero con distintas atribuciones dependiendo de su cargo y funciones.

SAP es una potente herramienta que permite que exista un acceso rápido a la información y un mejor control a los procesos de finanzas, manufactura, ventas, distribución y recursos humanos, esenciales para sus operaciones.

La actualización de la información respectiva a los recursos humanos contenida en SAP, es una función del departamento de administración operativa. Esto es una ventaja puesto que cualquier duda con respecto a la información utilizada por los departamentos es corroborable con personal de la misma gerencia, sin embargo también exige que los datos sean fiables puesto que son de utilización de toda la corporación.

La utilización de esta herramienta presenta una ventaja, puesto que existe acceso a la información para todos quienes la requieran y es de manera continua, sin embargo la desventaja se presenta al considerar que la disponibilidad de esta depende de las personas, razón por la cual su actualización no siempre es instantánea.

Por último, uno de los recursos tecnológicos más relevantes que posee la Gerencia es el simulador de camiones. La posesión de este simulador presenta varios beneficios para la empresa.

Inicialmente, permite que los postulantes a cargos asociados al manejo de camiones, realicen una prueba en el simulador. Con ello se verifica que el trabajador posea las competencias que declara, en un ambiente de bajo riesgo para los trabajadores y los equipos asociados a estas prácticas.

Por otro lado, es una buena forma capacitar, evaluar y corregir prácticas de los trabajadores actuales sin riesgo de accidentes.

Recursos Financieros: La gerencia de recursos humanos y cada uno de sus departamentos tienen un centro de costo asociado y un presupuesto previamente definido. Dado que esta información es confidencial, no es posible detallar los montos asociados a cada uno de estos centros de costo.

La existencia de distintos centros de costo se considera una ventaja, pues permite que cada departamento administre individualmente sus recursos, y gestione de acuerdo

¹⁰SAP: Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos. Es un sistema informático que integra la información de una empresa.

a sus prioridades. A su vez, no deja de existir un control sobre los recursos, puesto que existen presupuestos definidos para cada centro de costo. De hecho, se verifica que existe cumplimiento de las cantidades asignadas para las actividades planificadas.

Recursos Humanos: La GRH cuenta con treinta y cinco trabajadores, entre los cuales se cuenta un gerente, cuatro jefes de departamento y dos jefes de unidad, tal como se puede apreciar en la Tabla N°2.

Tabla 3: Descripción personal GRH

Áreas	Gerente	Jefes de Dpto.	Jefes de Unidad	Profesionales	Técnicos
Gerencia	1				2
DEO		1		5	0
DRD			1	1	1
DAP		1		3	8
RRL		1	1	1	2
DD		1		1	4
	1	4	2	11	17
Total	35				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Personal GRH por ROL

Direcciones	Rol E	Rol A	Rol B
Gerencia	1		2
DEO		6	
DRD		2	1
DAP		4	8
RRL		3	2
DD		2	4
	1	17	17
Total	35		

Fuente: Elaboración Propia

Un 63% de los trabajadores son profesionales, mientras que el 37% restante posee un nivel técnico. Estas cifras muestran una gerencia altamente profesionalizada, enfocada en la generación y ejecución de acciones que optimicen las condiciones laborales. Por otro lado, también se busca brindar asistencia a los trabajadores y gerencias, los dos más importantes clientes de la Gerencia.

En general, todos los trabajadores de nivel profesional tienen buen manejo de las herramientas tecnológicas disponibles y de la información respectiva a sus áreas. Por lo tanto, se cuenta con el personal necesario en cantidad y conocimiento, para desarrollar las tareas y cumplir los objetivos definidos.

Existe también una buena relación entre los trabajadores, tanto del mismo departamento como interdepartamental, lo que facilita el desarrollo de las tareas.

Por otro lado, es importante mencionar que no se visualiza una actitud innovadora y crítica con respecto a la ejecución de las tareas y a los tiempos involucrados, lo que ralentiza los procesos.

Matriz Análisis Interno

Luego, considerando todos los factores antes mencionados y su ponderación para las actividades de la gerencia, se construye la matriz de análisis interno mostrada en la Tabla 4.

Tabla 5: Matriz Análisis Interno

Fortalezas			
Factores Internos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Acceso información	20%	5	1
Preparación personal	15%	4	0,6
Buena relación entre dptos.	5%	5	0,25
Gestión Recursos	10%	4	0,4
Total Fortalezas	50%		2,3
Debilidades			
Factores Internos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fluidez Información	20%	4	0,4
Actualización información	30%	3	0,9
Total Debilidades	50%		1,7

Total Factores Internos 0,6

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Análisis Interno

Del análisis anterior se concluye que el ambiente interno afecta positivamente el desempeño de la gerencia, sin embargo tiene importantes espacios de mejora. Entre ellos se cuenta la preparación del personal, el que debiera ser incentivado a la innovación incluso dentro de sus tareas habituales, de modo de mejorar los tiempos de respuesta a requerimientos de los clientes.

Por otro lado se tiene la separación de la Gerencia en edificios distintos, lo que sin duda está dificultando la fluidez de la información entre los departamentos y que, dadas las reestructuraciones que está sufriendo la gerencia, podría ser mejorada con una reubicación de los puestos de trabajo.

Con respecto a la actualización de la información, se espera que ésta sea instantánea, vale decir, que esto ocurra al minuto de ser generada y que sea correcta. Sin embargo, éste es un punto difícil de asegurar mientras dependa de una persona,

pues se debe considerar que usualmente no es su única tarea (y por ello puede tener otras prioridades) y que es factible que exista una falla humana en el ingreso de la información.

Finalmente, las buenas relaciones interpersonales proveen un grato ambiente laboral, que permite contrarrestar en parte el efecto de los puntos antes mencionados, pues facilita la toma de decisiones y el traspaso de información relevante.

8.1.2.3. Descripción de Funciones por Dirección

Dirección de Administración de Personal (DAP)

Esta dirección se encarga de operativizar todos los temas referentes a la administración de los recursos humanos de la división.

Su ámbito de acción distingue dos líneas de trabajo: Servicios a las personas y a la organización, y administración del beneficio de Salud. Este último es un factor relevante para la empresa, puesto que los trabajadores están afiliados a una isapre de Codelco, la Isapre Río Blanco. Este hecho presenta tanto ventajas como desventajas para la empresa.

Por un lado, existe mayor control de la gestión de tiempo, puesto que todas las licencias médicas provienen de un origen fiable y son derivadas directamente desde la Clínica Río Blanco (también parte de la isapre). Además, esto permite acceder a los exámenes médicos para nuevos trabajadores y preventivos para los antiguos, de manera expedita, rápida y segura.

También la existencia de esta Isapre, permite ofrecer a los trabajadores condiciones de salud que ninguna otra otorga, sin embargo esto tiene un costo asociado, que se ve reflejado en el alto valor del Costo Laboral. Además, desvía a la empresa de su negocio principal, que es la extracción, procesamiento y comercialización de cobre.

Por ello, la administración de los beneficios de salud es un tema relevante que impacta en temas centrales, como lo son el costo laboral y la gestión de tiempos.

Finalmente, se tiene que las principales funciones de esta dirección son la planificación, gestión y operación de sistemas que administran recursos humanos de División Andina, desde las perspectivas de: Ciclo de vida laboral, bienestar social, gestión de tiempo, provisión de estudiantes para prácticas y memorias, y beneficios de salud de los trabajadores y de sus cargas familiares.

Dirección de Relaciones Laborales (RRL)

Esta dirección es la encargada de establecer políticas y criterios que promuevan una relación de cooperación entre la empresa, los trabajadores y sus organizaciones sindicales. Asimismo, tiene como fin velar porque el trabajo en la División se realice en un clima laboral adecuado que facilite la competitividad del negocio y una mejor calidad de vida de las personas, para así contribuir a que las relaciones laborales constituyan una base de apoyo a los procesos de cambio organizacional.

Dentro de su organización cuenta con una Unidad de Calidad de Vida, la que debe liderar y gestionar actividades que promuevan la salud de los trabajadores y el mejoramiento de sus condiciones de trabajo.

Sus principales funciones son:

- Promoción de la salud y de los estilos de vida saludable.
- Promoción del autocuidado.
- Prevención, identificación y tratamiento de adicciones.
- Promoción de la actividad física.
- Prevención de riesgos Bio-Psico-Sociales.
- Promoción de la alimentación saludable.
- Propiciar las mejoras de las condiciones de habitabilidad.
- Apoyar proyectos ergonómicos.
- Cautelar cumplimiento de sistemas de trabajo.

Además, como dirección debe también asesorar, realizar consultorías y apoyar a las Gerencias de la División, en materias tales como el diseño e implementación de proyectos que apunten al mejoramiento de las relaciones laborales y la calidad de vida, y de estrategias de cambio organizacional con el mismo fin.

Por otro lado, también debe representar a la División en materias de relaciones laborales frente a las organizaciones sindicales, entidades gubernamentales y judiciales; asesorar los procesos de negociación colectiva de la División, y gestionar el cumplimiento de las agendas laborales.

Dirección de Efectividad Organizacional (DEO)

La acción de este departamento es transversal a toda la División en cuanto a la gestión de recursos humanos y se interesa en las definiciones de estrategias de gestión del cambio. Presenta dos áreas definidas: control de gestión, y estudios y desarrollo organizacional.

La primera área realiza el control de gestión de las variables críticas para el funcionamiento de la Gerencia de Recursos Humanos, y el control y difusión de los indicadores de gestión Divisionales en el ámbito de Desarrollo Humano.

Para el caso de Estudios y Desarrollo Organizacional, lo que pretende es desarrollar todos los estudios y proyectos requeridos para diseñar, socializar y apoyar la implementación de un sistema de Desarrollo Humano acorde a los desafíos presentes y futuros, facilitando los procesos de cambio que favorezcan a las áreas y los procesos críticos de la División.

Dirección Desarrollo (DD)

Esta dirección se enfoca en 5 procesos principales, en los cuales basa su acción. Estos son gestión de movilidad, desarrollo de carrera, formación permanente, gestión del desempeño y administración del centro de capacitación.

La Gestión de Movilidad es el sistema que comprende la regulación y procedimientos de los diversos movimientos del personal dentro de la división, basados en competencias y desempeños demostrables. O sea, es responsable de regular los ascensos¹¹, promociones¹², transferencias y los mecanismos de operación de estas.

El Desarrollo de Carrera es el proceso que determina las posibles promociones de un trabajador a lo largo de su vida laboral dentro de la empresa, considerando el nivel educacional y las competencias requeridas para cada cargo. Considera un catálogo de competencias técnicas, de gestión y distintivas que se requieren para cada uno de los perfiles de cargo de la división.

La Formación Permanente es el proceso sistemático de adquisición y desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades, cuyo objetivo primordial es el cierre de brechas existentes entre las competencias que el trabajador posee y las requeridas, tanto para su cargo actual, como para posibles desafíos futuros. Por lo tanto, una de las funciones de esta dirección es determinar los Planes de Desarrollo Individual para cada uno de los trabajadores de la empresa, considerando los requerimientos de la empresa y las preferencias del trabajador.

El último proceso relevante de la dirección es la Gestión del Desempeño. Este contempla un sistema de gestión de las personas cuyas etapas contemplan un ciclo anual de planificación, seguimiento y evaluación del mejoramiento del desempeño. Su objetivo es alinear los desafíos de la empresa con el desempeño y el aporte de sus miembros, en una lógica de acuerdos y compromisos de desempeño entre supervisor y supervisado, en metas específicas del negocio y de desarrollo personal.

¹¹ Ascenso: Moverse dentro de los rangos del mismo cargo. Son consecuencia de la aplicación de un sistema de meritocracia y sus etapas.

¹² Promoción: Moverse de un cargo a otro de mayor responsabilidad. Son consecuencia del sistema de concurso para cada vacante.

Dirección de Reclutamiento y Dotación (DRD)

Esta dirección cumple una función muy relevante dentro de los recursos humanos, y corresponde a la determinación del nivel dotacional necesario para cumplir las metas productivas, y la selección de este personal.

Su ámbito de acción es entonces:

- Planificación y gestión de la oferta y demanda dotacional, así como del excedente y pasivos dotacionales.
- Captura del capital humano competente, en el mercado divisional, corporativo y externo, según los requerimientos del negocio.

Codelco posee algunas normas que son aplicadas a nivel de la Corporación, para procesos que se consideran relevantes. El caso de la provisión de cargo, está definido por la Norma Corporativa de Codelco (NCC) número 28.

Considerando esta norma y la información obtenida en la dirección, se confeccionó un diagrama BPMN¹³ que muestra con más claridad el proceso de provisión de cargo. Este se puede observar la versión ampliada, que se encuentra en el Anexo D.

8.3. Sistema de Control de Gestión Actual

El sistema de Control de Gestión que utiliza la Gerencia de Recursos Humanos, considera los procesos asociados a la gerencia, pero es aplicado al personal de toda la División.

En la actualidad, la GRH calcula de manera periódica ciertos indicadores de gestión que se han considerado relevantes para el negocio a nivel corporativo. Algunos de estos se miden mensualmente y otros anualmente, tanto en Andina como en toda la corporación, de modo de evaluar comparativamente los resultados.

A continuación se detalla los indicadores calculados, su periodicidad y objetivos a alcanzar a cada uno de los casos.

1. Productividad

La productividad es uno de los indicadores más relevantes, puesto que refleja los resultados conseguidos de acuerdo al nivel dotacional del período. Se estima que el

¹³ BPMN: Business Process Model and Notation.

conseguir trabajadores más incentivados y capacitados da lugar a un proceso de aprendizaje y mejora que conlleva a una mayor motivación y satisfacción del personal, lo cual repercutirá finalmente en una mejora de la productividad y por tanto de los resultados.

Por lo tanto, la medición de este indicador no solo permite evaluar el desempeño del personal en general, sino también es una muestra de que tan motivado y capacitado se encuentra.

Descripción de la fórmula:	Producción Propia / Capital Humano DAND
	Producción Total (Propia + EECC ¹⁴) /Capital Humano Total
Unidad de medición:	TMF / Dotación DAND
	TMF / Costo Laboral
Objetivo a alcanzar:	Maximizar
Periodicidad:	Mensual

2. Costo Laboral

El costo laboral es el indicador que permite manejar un control presupuestario del gasto del personal, lo que resulta ser un factor determinante en la variabilidad de costos del negocio.

Descripción de la fórmula:	Costo Total Remuneraciones del periodo respecto de la Dotación total y Costo Total Laboral del periodo respecto de la Dotación total
Unidad de medición:	US\$ / trabajador
Objetivo a alcanzar:	Minimizar su contribución respecto de la dotación
Periodicidad:	Mensual

3. Ausentismo

El porcentaje de ausentismo considera las horas no trabajadas de acuerdo a las horas teóricas que debieran haberse trabajado. Se utiliza a nivel corporativo su valor consolidado, vale decir, considerando todas las causas de ausentismo (justificado e injustificado) pero sin contemplar las vacaciones.

¹⁴ EECC: Empresas Contratistas

Descripción de la fórmula: Número de horas no trabajadas respecto al nº horas teóricas de trabajo

Unidad de medición: Porcentaje (%)

Objetivo a alcanzar: Minimizar su valor

Periodicidad: Mensual

4. Sobretiempo

Dados los altos costos que implican las horas de sobretiempo del personal, la existencia de estas no es una condición deseable. Por ello su medición es importante, puesto que se deben establecer acciones de planificación que eviten que el personal tenga horas de sobretiempo.

Descripción de la fórmula: Número de horas extras respecto al número total de horas trabajadas

Unidad de medición: Porcentaje (%)

Objetivo a alcanzar: Minimizar su valor

Periodicidad: Mensual

5. Evaluación del Desempeño (Efectuar corrección en equipo)

Tiene como objetivo el desarrollo personal y profesional del personal, la mejora permanente de resultados en la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Descripción de la fórmula: Medición Negocio (cumplimiento de tareas, cantidad de fallas operacionales al mes) y

Medición Desarrollo Personal (aporte en trabajo en equipo, demostrar compromiso en las labores diarias, generar relaciones laborales cooperadoras)

Unidad de medición: Métricas del Sistema de Gestión del Desempeño SGD

Objetivo a alcanzar: Maximizar

Periodicidad: Anual

6. Cumplimiento Plan de Capacitación

Dado que anualmente se establece una planificación con la capacitación deseable para el personal de la empresa, este indicador permite la evaluación del cumplimiento de la planificación determinada para el período. Considerando que esta se determina en función de las competencias requeridas por el personal de acuerdo a sus cargos, es

importante que sea cumplida, de modo de asegurar que los trabajadores cuentan con los conocimientos óptimos de acuerdo a su función.

Descripción de la fórmula: Medición Horas Hombre de capacitación Reales / HH de capacitación Programadas

Costo Real capacitación / Costo Presupuestado capacitación

Unidad de medición: HH; US\$

Objetivo a alcanzar: Maximizar Horas, cumplir presupuesto

Periodicidad: Mensual

Estos indicadores son descompuestos por Rol y Gerencia de acuerdo a lo requerido, sin embargo no es contemplado este nivel de detalle de manera periódica.

Un resumen del sistema de control de gestión actual se muestra en la tabla N° 5.

Tabla 6: Sistema de Control de Gestión Actual

Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Objetivo	Periodicidad
Productividad	Producción respecto de la Dotación	TMF/ N° Trabajadores	Maximizar	Mensual
Ausentismo	Horas no trabajadas respecto a horas teóricas	%	Minimizar	Mensual
Sobretiempo	Horas extra respecto horas trabajadas	%	Minimizar	Mensual
Plan de Capacitación	HH capacitación reales con respecto a las programadas	%	Cumplir ppto.	Mensual
Costo Laboral	Costo Total Laboral con respecto a la Dotación	US\$/ Trabajador	Minimizar	Mensual
Evaluación del Desempeño	Medición Negocio y Desarrollo Personal	Métrica SGD	Maximizar	Anual

Fuente: Elaboración Propia

8.4. Diagnóstico

Al observar el sistema actual, resulta evidente que tiene algunas falencias con respecto a lo que se espera del mismo. A continuación se detalla algunos de los problemas identificados.

Sistema de Control de Gestión no está alineado con la estrategia

Realizando una comparación entre el sistema de control de gestión actual y la estrategia declarada por la gerencia, es fácil percatarse que no existe un alineamiento entre ambos.

El sistema actual está enfocado en determinar aquellos indicadores que se estima tienen un impacto directo en la productividad en el corto plazo, como el ausentismo y sobretiempo. El problema, es que se deja de lado otros factores referentes a la gestión del recurso humano que pueden ser más relevantes, pero cuyos resultados no son visibles sino a mediano o largo plazo.

Dadas las estrategias de la división y de la GRH declaradas en los capítulos 8.1.1 y 8.1.3 respectivamente, se observa que hacen hincapié en la importancia del capital humano para el éxito del proceso de expansión de la división y para el cumplimiento de las metas impuestas. Por ello, resulta preocupante que en este sistema de control no esté incluido un mayor número de indicadores enfocados a medir las acciones realizadas sobre el capital humano, como el desarrollo, clima laboral y selección de personal.

Este hecho es quizás el que demuestra que el sistema de control de gestión actual de la gerencia no se encuentra alineado con su estrategia. De acuerdo a la estrategia, la gerencia busca que “Andina cuente con personas realizadas que aporten al desarrollo del negocio”, sin embargo dentro del sistema de control actual sólo dos indicadores hacen referencia a este hecho: Cumplimiento del Plan de Capacitación y Evaluación del Desempeño.

Por lo tanto, se tiene la existencia de procesos relevantes de la gerencia que no son considerados actualmente en el sistema de control de gestión y que tienen gran relevancia con respecto a la estrategia declarada actualmente.

Inexistencia de control sobre algunos procesos relevantes

Dado el sistema de control de gestión actual, se puede observar que reporta sólo resultados globales del negocio y no contiene información relevante de algunos procesos principales que se llevan a cabo en la Gerencia.

No incluye información por ejemplo, del proceso de reclutamiento y selección de personal. Dado que este proceso aporta el capital humano que se incorpora a la división, se considera un ítem relevante para conseguir un alineamiento con la estrategia actual, y por ello debiera existir un control de modo de verificar que tenga el estándar necesario.

Por otro lado, tampoco se considera el proceso de identificación de Talentos que se lleva a cabo en la Gerencia. Las personas seleccionadas en este grupo son quienes

se espera tengan cargos de responsabilidad en la división, y por ello es primordial que se haga un esfuerzo por retenerlos. Dado que las condiciones del mercado son superiores a las ofrecidas por la empresa para este tipo de perfiles, resulta necesario que estos esfuerzos sean constantes.

De este modo, se verifica entonces que el sistema actual deja fuera algunos procesos importantes para la gestión de la Gerencia.

Falta de un sistema de control de gestión integrado

De acuerdo a lo visto en la sección anterior, el sistema de control de gestión actual corresponde a un conjunto de indicadores calculados sin un marco adecuado, y sin la completitud necesaria.

Si bien a medida que se requiere la información (por parte de la GRH o de otras gerencias) ésta es levantada, no es parte de un proceso formal y periódico que integre todos los procesos que se llevan a cabo en la Gerencia. Esta práctica resulta cómoda, puesto que la información es levantada en los tiempos requeridos, pero no permite tener un seguimiento a largo plazo de los procesos.

Además, sólo se puede asegurar la información para aquellos procesos que han sido requeridos, lo que implica que en algunos casos no se cuenta con disponibilidad de información para generar nuevos indicadores o mediciones.

Por otro lado, se tiene que algunas direcciones de la gerencia no poseen ningún indicador asociado, por lo que no es posible determinar cuantitativamente su gestión. Esto dificulta la generación de medidas para mejorar.

Es necesario para efectos de control y gestión de los recursos, que haya una visión integrada del rendimiento de las áreas y departamentos en cuestión.

Indicadores actuales no alcanzan los niveles esperados

Que los indicadores actuales no alcancen los niveles esperados, se puede atribuir en parte a que el sistema de control de gestión no es el adecuado. Esto debido a que estos indicadores pueden descomponerse en un mayor número de factores, que permitan visualizar de mejor forma los procesos sobre los que hay que realizar mayores esfuerzos, y con ello mejorar el resultado global.

La productividad del personal se considera un indicador muy importante, puesto que está estrechamente relacionado con los resultados finales del negocio. El comportamiento de este no ha sido el esperado, puesto que, como se puede apreciar en la tabla 6, la productividad de la división con respecto al total de trabajadores ha mostrado bajas considerables desde el año 2008 a la fecha, mientras que con respecto al número de trabajadores propios, la baja ha sido sostenida desde el año 2005.

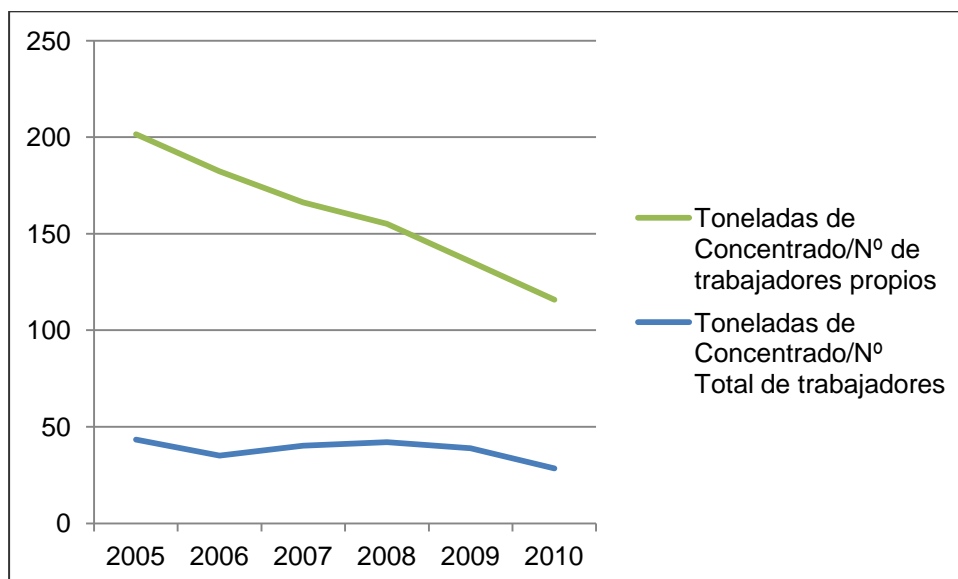
Tabla 7: Productividad total de la mano de obra de DAND

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Toneladas de Concentrado/Nº de trabajadores propios	202	182	166	155	136	116
Toneladas de Concentrado/Nº Total de trabajadores	43,4	35,0	40,3	42,0	38,9	28,5

Fuente: Elaboración propia

Una visión más clara se obtiene al observar la figura 39, que muestra la caída sostenida de la productividad de la mano de obra propia de la división.

Figura 39: Productividad DAND



Fuente: Elaboración Propia

Estas variaciones en la productividad se deben principalmente a una baja en la producción de la división, como se puede observar en la tabla 7.

Tabla 8: Producción anual DAND

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Toneladas de concentrado (Finas)	248.137	236.356	218.322	219.554	209.727	188.493

Fuente: Elaboración Propia

La producción en el año 2010 sigue a la baja, manteniendo la tendencia de los años anteriores. En este caso, se debe en parte a la ocurrencia de distintos acontecimientos inesperados como el terremoto del 27 de febrero y el blackout del sistema interconectado central.

Además, dada la interferencia de distintos proyectos necesarios para el plan de expansión fase I, se estimó un bajo nivel de producción que tampoco fue cumplido, pues el resultado final fue 26.679 toneladas métricas finas por debajo del presupuesto.

La dotación desde al año 2005, también ha sufrido variaciones, y se muestra en la tabla 8.

Tabla 9: Dotación DAND

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Dotación Propia	1.231	1.296	1.313	1.416	1.547	1.628
Dotación Total	5.722	6.747	5.416	5.226	5.387	6.609

Fuente: Elaboración Propia

Como era esperable, hay un aumento en la dotación de la división en los últimos dos años. Esto ha sido ocasionado por la necesidad de personal para los nuevos niveles productivos generados por el plan de expansión, sin embargo no se ha visto un impacto en la producción por este hecho.

Por otro lado, se cuenta con la información obtenida de un Benchmark realizado por una consultora externa para la división y que considera también las empresas Codelco - División El Teniente, Los Bronces (Anglo American Chile) y Minera Los Pelambres.

En este estudio, las empresas son etiquetadas como empresa 2, 3 y 4 y la única identificada es Codelco - División Andina (empresa 1). Por ello se deben incluir los datos de las cuatro empresas, a pesar de que para indicadores a mostrar, la empresa 4 no aporte información.

Los resultados del estudio en cuanto a las productividades de las empresas, se muestran en las tablas 4 y 5.

Tabla 10: Benchmark Productividades Dotación Propia (Toneladas de concentrado/Dotación Propia)

Columna1	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EMPRESA 1	202	182	166	155	136	116
EMPRESA 2	1.672	1.573	1.443	1.694	1.366	1.456
EMPRESA 3						540
EMPRESA 4						

Fuente: DAND

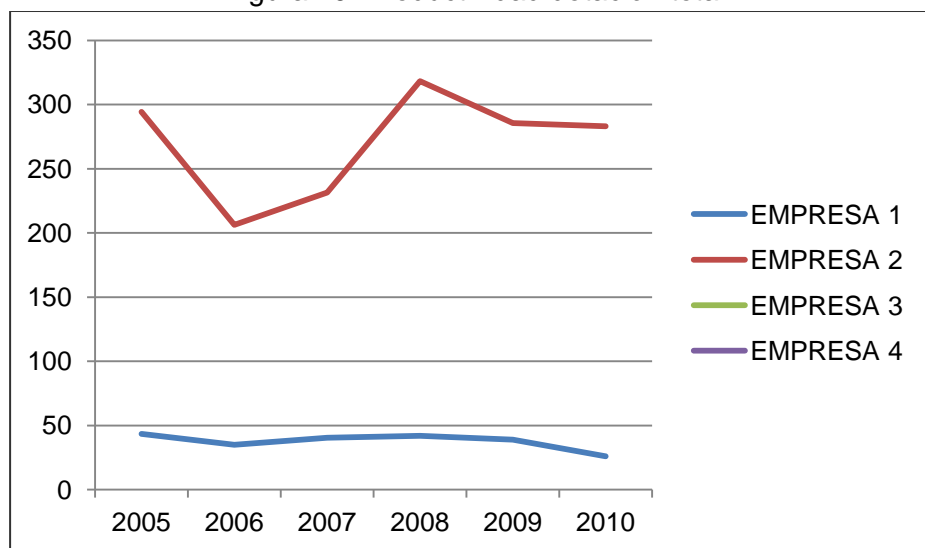
Tabla 11: Benchmark Productividad Dotación Total (Toneladas de concentrado/Dotación Total)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EMPRESA 1	43	35	40	42	39	29
EMPRESA 2	294	206	232	318	286	283
EMPRESA 3						320
EMPRESA 4						

Fuente: DAND

De estos datos se obtiene la figura 40 que muestra la productividad de Andina versus la de las empresa 2 y 3.

Figura 40: Productividad dotación total



Fuente: Elaboración Propia

Para realizar una correcta comparación con las otras mineras se debe tener algunas variables en consideración, puesto que son relevantes al considerar la calidad del material obtenido de la mina y por ello, de la productividad que alcanza su personal. Estas son, entre otras, el tipo de mina considerada (subterránea o a rajo abierto), la ley de cobre actual y la antigüedad de la mina.

Es posible notar que la productividad de la división es baja con respecto a las otras empresas mineras nacionales (productividad histórica empresa 2 y productividad del año 2010, empresa 3), lo que muestra que existe espacio a mejoras. Estas grandes diferencias pueden deberse a varias causas, como la existencia de pasivos dotacionales, ausentismo, tiempos de reclutamiento, clima laboral (baja motivación) y calidad del personal (desempeño, certificación competencias).

9. Diseño

Dado que lo que se pretende de este trabajo es que se logre una integración de las distintas áreas de la Gerencia, de modo de visualizar y evaluar sus procesos, es que fue necesario adecuar el modelo del Balanced Scorecard para este caso en particular. Las perspectivas del BSC están definidas pensando en una empresa u organización que contemple todos los procesos relevantes para ésta, situación que no se da en este caso, puesto que se considera solo una Gerencia de la división.

Por ello se determinó que lo más conveniente era realizar el análisis por dirección de la Gerencia y no por perspectiva, como lo plantea la metodología del BSC. Asumiendo esto se realiza el diseño del sistema de control de gestión para la GRH.

9.1. Definición de Objetivos Estratégicos

En conjunto con la supervisión del área, se definieron y validaron los objetivos estratégicos para cada una de las direcciones de la Gerencia. Éstos se enuncian y detallan a continuación

Debido a que los objetivos estratégicos declarados son muy extensos, serán asociados a un concepto, de modo de obtener un mapa estratégico más claro y preciso.

9.1.1. Dirección Reclutamiento y Dotación



Dotación

- **Proporcionar la dotación requerida por la división en cantidad, calidad y oportunidad, en función de lo requerido por los proyectos de expansión.**

En línea con la misión de la Gerencia, uno de los objetivos de esta dirección es determinar la dotación requerida para afrontar con éxito las nuevas necesidades productivas que tiene la División, debido a los proyectos estructurales¹⁵ en desarrollo. Es muy relevante en términos de costos, y con ello de resultados para el negocio, que la dotación tenga el nivel óptimo.

Se busca minimizar el número de trabajadores, pero asegurando el nivel de producción. Se desea además que estos tengan la calidad requerida por el

¹⁵ Proyecto de Desarrollo Andina, fases I y II.

cargo, vale decir, que cumplan con las competencias mínimas requeridas por este, y que los responsables estén definidos en los tiempos adecuados.

El cumplimiento de este objetivo depende en gran medida del proceso de reclutamiento y selección llevado a cabo por la dirección, sin embargo es necesario un compromiso de parte de las áreas solicitantes de los cargos y de los postulantes.

Captura Cap. Humano

- **Capturar el capital humano idóneo para los cargos requeridos, en el mercado divisional, corporativo y/o externo.**

De acuerdo a las Normas Corporativas de Codelco (NCC), existe un procedimiento establecido para realizar los concursos destinados a llenar los cupos existentes. Enmarcado en este procedimiento, es que el mercado disponible puede ser divisional, corporativo o externo, sin embargo independiente de la naturaleza del concurso, se requiere identificar y atraer al postulante más adecuado de acuerdo al perfil de cargo del puesto disponible.

Lo ideal es determinar un postulante que posea todas las competencias definidas para el cargo, considerando aquellas deseables (más no excluyentes), y que no esté sobrevaluado pues las condiciones ofrecidas pueden no resultar atractivas.

9.1.2. Dirección de Desarrollo

Formación Continua

- **Planificar y Ejecutar planes de capacitación y de formación permanente para los trabajadores de la división, que permitan minimizar las brechas de competencias identificadas para sus cargos y que estén de acuerdo con sus expectativas de desarrollo.**

Este objetivo enmarca varias de las funciones que se deben desarrollar por la actual dirección de Desarrollo.

De partida, es necesario que cada uno de los trabajadores con los que cuenta la división posea las habilidades necesarias para desempeñarse en su cargo, y de este modo asegurar el cumplimiento de las metas definidas para sus respectivas áreas.

Por otro lado, este objetivo enmarca la importancia de la formación permanente como medio para aumentar la motivación y satisfacción del personal con respecto a la división. Por ello, es que las planificaciones de capacitación deben considerar los planes de desarrollo individual, con los cuales se busca brindar las habilidades requeridas no solo para su cargo actual, sino también para las posibilidades de movilidad dentro de su área.



Gestión Grupos Clave

- **Planificación y formación de la dotación futura de la división, identificando y gestionando el desarrollo de los profesionales enmarcados en los grupos clave.**

Es de vital importancia para la división, asegurar dentro de su dotación la existencia de personas capaces de asumir cargos de responsabilidad dentro de sus áreas. Además, en muchos casos se requiere también que exista un traspaso de información desde los trabajadores de mayor experiencia, en procesos que pueden resultar vitales para el desarrollo del negocio. Para ello es necesario realizar la gestión de los grupos clave, vale decir: aprendices, graduados, expertos y talentos.

Por otro lado, la planificación de la dotación futura vendrá dada por el Plan de Negocios y Desarrollo (PND), el que determina los niveles de producción que se debieran alcanzar en los próximos años considerando los proyectos estructurales, y de acuerdo a ello se debe planificar la dotación necesaria para cubrir los requerimientos.

9.1.3. Dirección Efectividad Organizacional



Estudios

- **Realizar estudios sobre variables de la gestión de personas y de la organización, que puedan generar ventajas competitivas.**

Dentro del concepto de mejoramiento continuo, se enmarca la realización de estudios que busquen y aprovechen los espacios de mejora que tienen las prácticas actuales, y se pueda provocar así mejoramientos en costos o condiciones de los trabajadores.

Estos estudios deben considerar todas las variables referentes a los recursos humanos como lo son dotación, costos laborales, ausentismo, sobretiempo, etc. También es necesario analizar los posibles cambios estructurales de la organización, que puedan generar impactos positivos para el negocio.

Los estudios pueden ser considerando la situación actual con la situación futura al realizar las mejoras, como también realizando benchmarking y búsqueda de mejores prácticas en otras empresas.

Dentro de este objetivo se enmarcan las descripciones de perfiles de cargos, y los cargos mismos, puestos que se consideran variables organizacionales.

Control
Variables
Críticas

- **Mantener un apropiado control de las variables críticas del recurso humano, determinando los niveles a lograr.**

Las variables críticas del recurso humano son aquellas que se considera tienen un impacto directo en los resultados del negocio. Al mantener un control sobre estas, es posible realizar las gestiones correspondientes para lograr los niveles que se desea, de acuerdo a las metas impuestas por la división.

Es entonces relevante mantener el control de estas variables, mediante la utilización de indicadores que permitan visualizar las acciones que se implementan y sus posibles impactos en los resultados.

9.1.4. Dirección de Relaciones Laborales

Comunicación
Trabajador -
Administración

- **Ser el canal de comunicación oficial entre los trabajadores y la administración, promoviendo instancias de diálogo y participación que faciliten la convivencia y las relaciones laborales.**

Es públicamente conocido el poder que poseen los sindicatos de trabajadores, lo que en el caso de Codelco es una constante. Por ello se requiere poner énfasis en la relación entre la administración y los sindicatos, puesto que sin duda ésta afecta el clima laboral de la empresa.

Para ello se establece esta dirección como la vía regular de comunicación entre la línea y los trabajadores, de modo de tener un procedimiento claro y oportuno.

En caso de existencia de situaciones conflictivas, provocadas por ejemplo por amonestaciones internas cursadas a trabajadores, debe ser responsabilidad de esta dirección actuar como mediador y determinar de acuerdo a la normativa, cuales son los pasos a seguir en cada caso.

Esta es la forma de asegurar que los procesos sean transparentes y que se promueva la buena relación y entre la administración y los trabajadores de la empresa.



Clima
Laboral

- **Mejorar el clima laboral y la calidad de vida de los trabajadores, de modo de brindarles óptimas condiciones para el desarrollo de sus labores.**

El clima laboral y la calidad de vida son factores muy relevantes para los trabajadores. Estos factores afectan directamente el rendimiento de las personas, y por ello se busca que sus condiciones sean las más adecuadas.

En la medida que un trabajador se encuentre bien física y mentalmente, será capaz de concentrarse totalmente en su trabajo, y con ello aportará a la obtención de mejores resultados para la empresa. Si bien no es una condición que depende completamente de la división, puede aportar a ello, identificando y dando soluciones a los requerimientos que se presenten, en el menor tiempo posible.

Por otro lado, dadas las condiciones de operación de la empresa y sus riesgos asociados, es necesario velar por la seguridad de los trabajadores. Por ello, una medida considerada es la prevención de adicciones y de consumo de alcohol y drogas, que afectan las capacidades del trabajador y lo exponen a mayores riesgos.

9.1.5. Dirección Administración de Personal

Gestión de Tiempos

- **Realizar la gestión de tiempos de manera fiable y eficaz.**

La gestión de tiempos es un actor importante en los resultados de indicadores como ausentismo y sobretiempo. En la medida que ésta se realice de manera oportuna y adecuada, se tendrán resultados más ajustados a la realidad, lo que permitirá realizar a tiempo las acciones correctivas necesarias.

Por otro lado, es necesario que la gestión de tiempos sea fiable, puesto que esta información se utiliza para definir los pagos y descuentos realizados a los trabajadores. Por ejemplo, se requiere para el pago de licencias médicas a los trabajadores que lo requieren.

Resolver problemáticas del trabajador

- **Solucionar inquietudes y problemáticas de los trabajadores y sus cargas familiares, en materia de administración, salud y otros beneficios, de manera rápida y efectiva.**

En la medida en que los trabajadores tengan sus necesidades y las de sus familias cubiertas, pueden dedicarse sin preocupaciones a su trabajo. Eso es lo que se busca a través de una eficiente administración de los beneficios a los trabajadores y sus cargas: que puedan resolver todas sus dudas y problemas relacionados con la empresa, de manera rápida y efectiva.

- **Operativizar de manera eficiente todos los requerimientos de los clientes en materia de recursos humanos, manteniendo esta información actualizada en el sistema, asegurando así su confiabilidad.**

Las distintas áreas y gerencias de la división, generan distintas necesidades con respecto a la administración de sus trabajadores. Todas las excepciones requeridas y los procesos que se van generando, deben ser operativizados, de modo de mantenerlos normados y con los respaldos correspondientes en SAP.

Es muy relevante que la información esté siempre disponible y actualizada en el sistema, puesto que está a disposición de toda la corporación y es un elemento fundamental al minuto de la toma de decisiones.

9.2. Mapa Estratégico

Dados los objetivos estratégicos planteados en el punto anterior, se han identificado las siguientes relaciones causa-efecto entre ellos.

Los estudios realizados sobre las variables de la gestión de personas y las definiciones que derivan de ellas, son primordiales para la determinación del capital humano necesario para cumplir con las necesidades del negocio. Ello comprende no sólo la cantidad de personas necesarias para cada área, sino también los cargos y perfiles descriptores asociados. Con ello se determina cuál es el capital humano idóneo para la división, el cual debe ser capturado por la Dirección de Reclutamiento y Dotación. Esta acción es parte del objetivo estratégico denominado “Captura del Capital Humano”.

Por otro lado, la identificación del capital humano idóneo no es el único requisito para que el proceso de incorporación sea el óptimo. Se exige que esto sea realizado con oportunidad, calidad y en la cantidad requerida, ajustándose al Plan de Negocios Divisional. Sus resultados estarán condicionados por el tiempo que sea necesario para identificar a los postulantes óptimos para las vacantes disponibles. Si este toma más tiempo del esperado, influirá directamente en la ocasión de las contrataciones y con ello, a los resultados del negocio.

Se tiene también la Gestión de los Grupos Clave en la base del mapa, puesto que se asocia a un proceso muy relevante dentro de la gestión de personas. La definición de los Talentos, Graduados, Expertos y Aprendices constituirá el punto de partida para la determinación de la ocasión y cantidad de dotación requerida por la división. Los graduados, al finalizar el primer año, pasan a formar parte de la organización con un cargo definido. Por ello deben ser considerados anticipadamente, de modo de contemplar los posibles cargos a ocupar. Por otro lado, dentro de los grupos clave se contemplan los talentos, los cuales son los determinantes para definir las posibles jefaturas, en el mediano plazo. Con ello se generan movimientos verticales dentro de la organización y necesidad de nueva dotación, en distintos plazos y con distintos perfiles.

De acuerdo a lo ya mencionado, y como es esperable, la dotación es un tema central para la Gerencia de Recursos Humanos. Por ello, su desempeño determinará el cumplimiento de los objetivos de otras direcciones, lo que se ve reflejado en el mapa estratégico.

Dado que la educación de una persona debiera ser un proceso continuo durante toda su vida laboral, el personal de la división requiere también una formación continua. De este modo se pretende asegurar los conocimientos necesarios actualizados, para obtener el mejor desempeño posible en cada cargo. La formación requerida estará determinada por la dotación, sus conocimientos y competencias adquiridas.

Por otro lado, que la formación del personal sea la adecuada en función de los cargos actuales, determinará el desempeño de los trabajadores. En la medida que un trabajador posea los conocimientos necesarios para cumplir con las funciones de su cargo, podrá obtener mejores resultados y mayor motivación, lo que incidirá directamente en las variables críticas de la división: menor ausentismo, mayor productividad.

Las personas y su alineación con los valores de Codelco serán fundamentales para obtener un mejor clima laboral y una buena comunicación entre los trabajadores y la administración. Si la dotación presenta valores que concuerdan con los de la empresa, y conocen y se comprometen con la estrategia de la misma, se conseguirá una comunicación más fluida y un buen clima laboral. Cuando un trabajador se encuentra comprometido con la empresa, tendrá mayor disposición a conversar los puntos de discordia sin recurrir a medidas extremas, que afecten la continuidad productiva de la empresa.

Por otro lado, la comunicación que exista entre los trabajadores y la administración será determinante en el clima laboral existente en la división. Mientras haya mayor fluidez de información entre los trabajadores y la empresa, habrá más posibilidades de llegar a acuerdo con los trabajadores ante posibles conflictos, lo que conllevará un mejor ambiente.

Sin duda alguna, la obtención de un mejor ambiente laboral, contribuirá a una mayor motivación por parte de los trabajadores, y a un ambiente más adecuado para desempeñar sus funciones. Esto se traducirá en un mejor desempeño y con ello la obtención de mejores resultados de las variables críticas de la división.

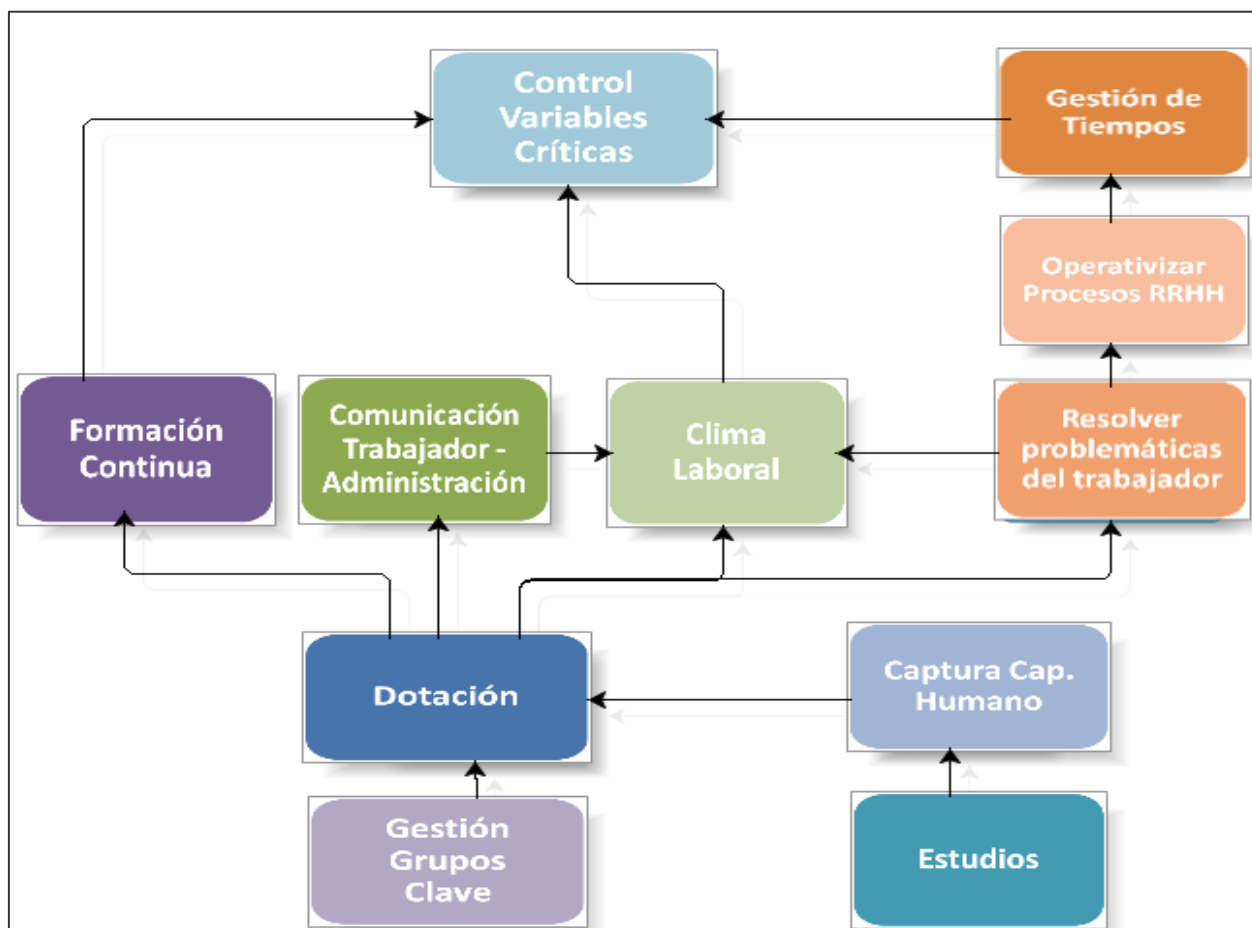
La dotación de acuerdo a su composición y trabajo realizado en la empresa, tendrá distintos requerimientos y problemas que deberán ser solucionados. Por ello, el personal existente en la empresa determinará el tipo de consultas y problemas que deberán ser considerados y resueltos por la dirección correspondiente. En la medida que esto ocurra, existirá mayor conformidad del trabajador con su empresa, y por ello repercutirá en un mejor ambiente laboral.

A su vez, para solucionar muchos de estos problemas y en pro de un servicio más expedito, será necesario operativizar algunos procesos de recursos humanos que no hayan sido normados hasta ahora. Esto conllevará la necesidad de realizar cambios a la gestión de tiempos, puesto que será necesario incluir distintas excepciones y medidas generadas con los nuevos procesos.

Finalmente, se tiene que todos los cambios o variaciones en la gestión de tiempos, tendrán una repercusión en las variables críticas que dependen de los tiempos, como ausentismo y sobretiempo. Esto se da porque este proceso tiene directa relación con la aprobación de licencias médicas, vacaciones, permisos, etc., los que impactan sobre los indicadores antes mencionados.

Considerando todas estas interacciones entre los objetivos estratégicos, se generó el mapa estratégico para la Gerencia de Recursos Humanos, mostrado en la figura 41.

Figura 41: Mapa Estratégico GRH



Fuente: Elaboración Propia

9.3. Indicadores de Gestión por Dirección

Para definir los indicadores de gestión por dirección a utilizar se consideró el número de indicadores recomendado por la metodología del BSC, el control de los procesos relevantes de la GRH, indicadores más relevantes.

Uno de ellos es que la metodología del BSC aconseja que el número de indicadores sea bajo, de modo de no perder el foco. Lo recomendable son alrededor de 28 indicadores para el tablero con cuatro perspectivas. En este caso, el BSC se realiza en función de las cinco direcciones, por lo que se estima un número mayor de indicadores, sin embargo, se intenta reducir lo máximo posible el número manteniendo el control de todos los procesos relevantes.

Para ello se definió una base de 40 indicadores, los cuales se redujeron considerando la dependencia entre ellos (se intentó evitar que distintos indicadores

midieran lo mismo), la factibilidad de obtención de la información para su cálculo y la relevancia de cada uno para la dirección a la que estaba asociado.

Los indicadores fueron escogidos en conjunto con personal de cada una de las direcciones de la GRH, considerando su criterio, experiencia y los factores anteriormente mencionados.

Los objetivos para los indicadores escogidos, fueron determinados también en conjunto con las direcciones, de acuerdo a distintos criterios para cada uno de ellos. Para algunos indicadores se consideró el nivel deseable a largo plazo en la compañía (maximizar, minimizar). En los casos en que aquello no aplicaba, se consideraron los Benchmark disponibles que contenían información para distintas empresas mineras y por supuesto, el conocimiento disponible en estas áreas.

Para aquellos indicadores en los que anualmente se define un presupuesto, el escenario ideal es el cumplimiento de este objetivo puesto que se asume, considera las definiciones estratégicas de la empresa y sus necesidades.

Cabe mencionar que se espera que los objetivos para los indicadores sufran variaciones en función de los cambios en la industria, la implementación de proyectos en la división y del cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados.

A continuación se presentan los indicadores escogidos por dirección y objetivo estratégico.

9.3.1. Dirección de Efectividad Organizacional

Dirección	Objetivo	Indicador	Medida	Objetivo
DEO	Estudios	Relación Salario Empresa vs Industria	5,02%	Igualar Mercado
		% Dotación Femenina	4,40%	6%
		Edad Dotación	42,88 años	40 años
		Dotación Andina	1.577	Ajuste a PND
	Control Variables Críticas	Costo Laboral	9.010 US/Trab. Mes	Ppto. Anual
		Aumento Costo Laboral por Ascensos	0,30%	Cumplir Ppto.
		Rotación de Personal	10,50%	10%
		Productividad Total	38 TMF/Trab	Maximizar
		Antigüedad Media de los Empleados	11,57	10 años

- **Objetivo:** Realizar estudios sobre variables de la gestión de personas y de la organización, que puedan generar ventajas competitivas.

La medición del cumplimiento de este objetivo es compleja, puesto que es un proceso constante y la efectividad de las medidas analizadas sólo puede ser evaluada si es que éstas son implementadas en la empresa. Por ello se generaron indicadores guía, que consideran variables relevantes para la división y que permiten compararse con otras empresas.

Relación Salario Empresa vs Industria

Históricamente se ha afirmado que los sueldos percibidos por los trabajadores de Codelco son altos, sin embargo se requiere una comparación con el resto de la industria minera para determinar la veracidad de la afirmación. Este indicador posibilita además la determinación del ajuste de las remuneraciones y compensaciones a los trabajadores.

$$\text{Rel_Salario} = (\text{Salario Promedio Codelco} / \text{Salario Promedio Otras Empresas Mineras}) - 1$$

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Anual

Meta: Igualar Mercado

Obtención Información: SAP y Benchmark anual obtenido por DEO.

Observaciones: Como sueldo se utiliza el REM 3, que considera el sueldo base y otras componentes fijas y variables.

% Dotación Femenina

La inclusión de mujeres a la industria minera ha sido un afán de las empresas en los últimos años. Esto debido a que el género femenino posee distintas habilidades que el género masculino y además, presentan una oportunidad al incorporar distintas visiones e ideas a los equipos de trabajo. Lo que se busca es incitar a un mayor número de mujeres a incorporarse a la empresa, y a la minería, puesto que actualmente hay pocas mujeres dispuestas a incluirse en este mundo.

$$\% \text{ Dotación Femenina} = \text{N}^\circ \text{ mujeres} / \text{N}^\circ \text{ Total trabajadores propios}$$

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Mensual

Meta: 6%

Obtención Información: Maestros de Personal de SAP

Observaciones: Se considera tanto personal indefinido como por obra/servicio. Para determinar la meta se considera un Benchmark realizado a empresas mineras privadas.

Edad Dotación

Dentro de las empresas mineras existe una gran variedad de cargos, de acuerdo a lo requerido por la producción. A su vez, cada cargo presenta distintas exigencias en función del esfuerzo físico asociado al mismo, y por ello la edad óptima será distinta. Se requiere entonces evaluar este indicador de acuerdo a distintos criterios como rol y lugar de trabajo.

Edad Dotación = Promedio edad de la dotación

Unidad de Medida: Años

Periodicidad: Mensual

Meta: 40 años

Obtención Información: Maestros de personal de SAP

Dotación Andina

El nivel dotacional de la división representa la fuerza productiva disponible en la empresa, y de ello depende el costo laboral asociado. Será relevante no sólo la cantidad, sino también la composición de la dotación.

Dotación Andina = Número de trabajadores propios de la división

Unidad de Medida: N° de trabajadores

Periodicidad: Mensual

Meta: Ajuste a PND

Obtención Información: Maestros de personal de SAP

Antigüedad Media de los Empleados

La antigüedad de los trabajadores es relevante puesto que permite concluir sobre distintos ámbitos de la vida laboral del trabajador. Por ejemplo, es posible analizar la retención realizada por la división a sus trabajadores, o el ciclo de vida promedio, dependiendo de la edad de ingreso del trabajador.

Antigüedad Media = Promedio de antigüedad de trabajadores en la división.

Unidad de Medida: Años

Periodicidad: Mensual

Meta: 10 años

Obtención Información: Maestro de personal de SAP

- **Objetivo:** Mantener un apropiado control de las variables críticas del recurso humano.

Este objetivo apunta al control de gestión de las variables del recurso humano que tienen el impacto más visible en los resultados del negocio. Es necesario considerar estas variables en función del resto de los indicadores, de modo de generar los planes de contingencia adecuados, sin tener repercusiones adversas.

Costo Laboral

El costo laboral es la mejor medida del costo real que representa la dotación para la empresa. Esto debido a que contempla todos los costos asociados a la existencia de un trabajador en la empresa, sean estos fijos o variables (remuneraciones, beneficios, salud, etc.) y también las provisiones asociadas a estos (bonos, indemnización por años de servicios, planes de retiro pactados, etc).

Costo Laboral = Costo Laboral Directo e Indirecto Total/ N° Trabajadores

Unidad de Medida: US\$/Trabajador

Periodicidad: Mensual

Meta: Cumplir Presupuesto Anual

Obtención Información: SAP

Aumento Costo Laboral por Ascensos

Los ascensos son utilizados como compensación a los trabajadores de acuerdo a su desempeño. Están ligados a los resultados del negocio, y a los convenios de desempeño de las gerencias y áreas. Con este indicador se pretende medir el impacto que tienen estos ascensos en el costo laboral, de modo de mantener un control sobre la cantidad que es posible realizar dentro de un período.

Aumento Costo Lab. por Ascensos = $(\text{Costo Lab. Con Ascensos} / \text{Costo Laboral Inicial}) - 1$

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Semestral

Meta: Cumplir Ppto.

Obtención Información: SAP

Rotación de Personal

La rotación del personal es una medida necesaria para determinar la continuidad de los trabajadores en la empresa, programar los mapas de sucesión y realizar los planes de desarrollo individual del personal de la división. También es un dato relevante para los estudios a largo plazo considerados por la dirección de estudios.

Rotación del Personal = $\text{Trabajadores Egresados} / \text{Total de Trabajadores} - 1$

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Mensual

Meta: 10%

Obtención Información: Maestros de Egresos y personal de SAP

Observaciones: La meta fue determinada por personal de la división en función de un benchmark con empresas externas.

Productividad Total

La productividad es uno de los indicadores más relevantes, puesto que expresa el desempeño del personal en función del producto obtenido. Este indicador representa una de las indicatrices de funcionamiento de la división, puesto que permite compararse con otras empresas del rubro de la minería, realizando algunas consideraciones.

Productividad Total = Toneladas métricas finas / N° total de trabajadores

Unidad de Medida: TMF/trabajador

Periodicidad: Mensual

Meta: Maximizar

Obtención Información: Sistema de Gestión de Producción de Andina, maestros de personal de SAP.

Observaciones: Se considera el total de trabajadores (propios y externos).

9.3.2. Dirección de Administración de Personal

Dirección	Objetivo	Indicador	Medida	Objetivo
DAP	Gestión de Tiempos	Ausentismo	2,74%	Minimizar
		Sobretiempo	2,16%	Minimizar
	Resolver Problemáticas del Trabajador	Tiempo de Respuesta a Requerimientos	-	Minimizar
		N° Reclamos por Atención Recibida	2	Minimizar
	Operativizar Procesos RRHH	N° Alertas por Información Errónea	-	Minimizar

- **Objetivo:** Realizar la gestión de tiempos de manera fiable y eficaz. Dado que la dirección de administración de personal es la encargada la gestión de tiempos de la división, es que tiene influencia en importantes variables, como el ausentismo y sobretiempo. El manejo y autorización de las licencias médicas recibidas depende de esta dirección, razón por la cual se desea que el procedimiento sea realizado de la mejor forma posible y de ese modo concuerde con los valores mostrados por las áreas operativas.

Ausentismo

Se identificó el ausentismo como una de las variables más relevantes, con un impacto importante en la productividad de los trabajadores. Este dependerá entre otros factores, de las licencias médicas aprobadas y procesadas por la DAP.

Ausentismo = HH de ausentismo / HH totales

Unidad de Medida: Porcentaje
Periodicidad: Mensual
Meta: Minimizar
Obtención Información: Datamart

Sobretiempo

Una repercusión directa del ausentismo es el sobretiempo. Se desea mantener un control sobre éste en conjunto con el ausentismo porque ambos afectan el negocio de distintas formas. El sobretiempo tenderá a aumentar el costo laboral, debido al personal de contingencia que sea necesario contratar y a las horas extras.

$$\text{Sobretiempo} = \text{HH de sobretiempo} / \text{HH totales}$$

Unidad de Medida: Porcentaje
Periodicidad: Mensual
Meta: Minimizar
Obtención Información: Datamart

- **Objetivo:** Solucionar inquietudes y problemáticas de los trabajadores y sus cargas familiares, en materia de administración, salud y otros beneficios, de manera rápida y efectiva.

Se busca que esta dirección posea una relación directa con los trabajadores y sus familias, en términos de beneficios aportados por la empresa. Por ello, uno de los objetivos de la DAP debe ser enfocado a que se brinde la mejor atención posible y una respuesta rápida y satisfactoria a los requerimientos de los trabajadores.

Tiempo de Respuesta a Requerimientos

Como se menciona en el objetivo, es necesario que se brinde una respuesta rápida a los requerimientos de trabajadores y sus cargas familiares. La información que requiere este indicador deberá ser levantada, debido a que en la actualidad no se cuenta con un sistema que permita medir el tiempo entre la apertura y cierre de una atención.

$$\text{Tiempo de Rpta. a requerimientos} = \text{Tiempo promedio entre apertura y cierre de las atenciones de la DAP.}$$

Unidad de Medida: Días
Periodicidad: Anual

Meta: Minimizar

Obtención Información: Sistema de ingreso de requerimientos

Observaciones: Para obtener la información que nutra este indicador, será necesario implementar un sistema que permita identificar el momento de apertura y cierre de los requerimientos, de modo de “medir” el tiempo entre ambos eventos.

N° de Reclamos por Atención Recibida

Se tiene que otra forma de medir la calidad de la atención brindada al cliente por el personal de la dirección, es manteniendo un control del número de reclamos. Esta práctica se inició el año 2010, al incluir este ítem en la evaluación de desempeño de la dirección, y permite realizar acciones correctivas a los procedimientos de atención definidos.

N° de Reclamos por Atención Recibida = Reclamos recibidos en el período

Unidad de Medida: Número de Reclamos

Periodicidad: Semestral

Meta: Minimizar

Obtención Información: SAP

- **Objetivo:** Operativizar de manera eficiente todos los requerimientos de los clientes en materia de recursos humanos, manteniendo esta información actualizada en el sistema y asegurando así su confiabilidad.

Este objetivo toma una de las principales funciones de la dirección, que es operativizar los procesos de recursos humanos. Dentro de ello se considera la mantención de la información de los trabajadores, de sus familias y de los procesos actualizada en el sistema.

N° Alertas por Información Errónea

No existe una forma simple que permita verificar que todos los datos que se encuentran en el sistema son los correctos. Esto dependerá de que los trabajadores entreguen la información en los plazos adecuados, que esta sea actualizada en el período correspondiente y que esto sea realizado sin errores. Luego, se estima que una forma de corregir los errores y evaluar que la información sea la correcta, será mediante la generación de alertas de información errónea en el sistema. Cada área o persona que identifique que un dato propio o de un tercero no está correcto, deberá generar una alerta y hacerla llegar a la dirección, de modo de mantener un control de estos eventos. Se consideraran alertas válidas cuando se verifique que el dato en cuestión estaba incorrecto.

Alertas por Información Errónea = N° Alertas válidas emitidas

Unidad de Medida: Número de Alertas

Periodicidad: Semestral

Meta: Minimizar

Obtención Información: SAP

9.3.3. Dirección Reclutamiento y Dotación

Dirección	Objetivo	Indicador	Medida	Objetivo
DRD	Dotación	Costo Medio de Selección	\$ 1.983.140	Minimizar
		Tiempo de Selección	6 meses	Optimizar
	Captura Cap. Humano	Calidad Selección Personal	-	5
		Rendimiento Recién Contratados	-	5

- **Objetivo:** Proporcionar la dotación requerida por la división en cantidad, calidad y oportunidad, en función de lo requerido por los proyectos de expansión.

Dentro de la estrategia de la Gerencia de Recursos Humanos, se prioriza que la organización tenga un alto desempeño. Esto depende del capital humano seleccionado para formar parte de la división, lo que corresponde a la función principal de la dirección de reclutamiento y dotación. Para ello, se determinan indicadores que buscan medir el cumplimiento de este importante objetivo, y que no habían sido considerados en el control de gestión actual.

Costo Medio de Selección

Dado que la selección de una persona para un cargo implica un costo relevante para la empresa, es que se requiere controlar este valor. El costo es elevado pues es necesario asegurar que los postulantes cumplan con los requerimientos de la empresa, del cliente (área en la cual se desenvolverá el postulante) y del cargo para el cual está aplicando.

Costo Medio de Selección = Costos CC Selección/N° concursos cerrados

Unidad de Medida: \$

Periodicidad: Semestral

Meta: Minimizar

Obtención Información: SAP

Tiempo de Selección

Este indicador es muy importante tanto para la gerencia como para otras áreas de la empresa, pues que muestra el tiempo promedio que tomará el proceso de reclutamiento al realizar una SPC.

Tiempo de Selección = Tiempo promedio entre la recepción de una SPC y la determinación de una persona para la vacante.

Unidad de Medida: Tiempo

Periodicidad: Anual

Meta: Optimizar

Obtención Información: SAP

Observaciones: Se considerará el tiempo de todos los concursos asociados a una misma SPC.

- **Objetivo:** Capturar el capital humano idóneo para los cargos requeridos, en el mercado divisional, corporativo y/o externo.

Dadas las Normas Corporativas de Codelco y en pro del desarrollo de carrera del personal, se debe priorizar que los cargos sean llenados por trabajadores de Codelco. Independientemente de este factor, es necesario que la selección sea cuidadosa, intentando obtener personal con cualidades técnicas y distintivas de acuerdo a las necesidades del cargo y a los valores de la empresa.

Rendimiento Recién Contratados

Una de las formas de evaluar el proceso de reclutamiento de personal, es considerando el rendimiento de las personas recientemente asociadas a un nuevo cargo. Esta medición se basará en el sistema de gestión del desempeño actual, pero sólo considerará a un segmento de los trabajadores.

Rendimiento Recién Contratados = Nota SGD Promedio evaluados por primera vez en un cargo.

Unidad de Medida: Nota entre 1 y 5

Periodicidad: Anual

Meta: 5

Obtención Información: Sistema Gestión de Desempeño

Calidad Selección Personal

Este indicador pretende evaluar el proceso de reclutamiento desde el punto de vista de la asertividad de la selección realizada. Si bien es similar al rendimiento de los recién contratados, en este caso se busca recoger la percepción de las jefaturas que solicitaron la provisión para un cargo. Deberán asignar una nota que considere las características exigidas para el cargo y las competencias observadas en la persona seleccionada para este, luego de un período de un año ejerciendo.

Calidad Selección Personal = Nota promedio evaluación de jefaturas a nuevos cargos

Unidad de Medida: Nota entre 1 y 5

Periodicidad: Anual

Meta: 5

Obtención Información: Encuesta jefaturas

9.3.4. Dirección de Desarrollo

Dirección	Objetivo	Indicador	Medida	Objetivo
DD	Formación Continua	Gasto en Desarrollo de Competencias	482.701 US\$	Cumplir Ppto.
		Calidad de la Formación	-	5
		Convenio de Desempeño	3,69	5
		Índice de Capacitación	3,22	4%
		Cobertura Capacitación (%)	90,72%	100%
		% Dotación sin Estudios	23,51%	Minimizar
		Gestión Grupos Clave	% Retención Talentos	94%
	Grado de Movilidad		3,27%	10%

- **Objetivo:** Planificar y ejecutar planes de capacitación y de formación permanente para los trabajadores de la división, que permitan minimizar las brechas de competencias identificadas para sus cargos y que estén de acuerdo con sus expectativas de desarrollo.

Este objetivo estratégico da cuenta de una de las claves de las empresas para mantener a sus empleados comprometidos y calificados, con los conocimientos requeridos para obtener los mejores resultados posibles en sus cargos. El desarrollo del personal es sin duda un requerimiento de la empresa, el cual se encuentra reafirmado como uno de los siete valores de Codelco: las Competencias de las personas.

Gasto en Desarrollo de Competencias

Uno de los requerimientos para este sistema de control de gestión, es que permita generar una comparación con las otras empresas de la industria, de modo de evaluar el funcionamiento de la gerencia con respecto a las mejores prácticas. En el caso del desarrollo de competencias, uno de los indicadores manejados por esta industria es el del gasto destinado a este ítem, el cual puede ser calculado por trabajador para fines comparativos.

Gasto en Desarrollo de Competencias = Gastos CC asociados a desarrollo de competencias

Unidad de Medida: US\$

Periodicidad: Anual

Meta: Cumplir Ppto.

Obtención Información: Dirección de Desarrollo, GRH

Calidad de la Formación

Cuando se toma la decisión de capacitar a un trabajador, es debido a que se requiere que posea, refuerce o actualice algún conocimiento. Esto puede deberse a necesidad de disminución de brechas de competencias, desarrollo de carrera o requerimientos de la empresa. Independiente de ello será necesario evaluar luego de la capacitación, si esta produjo el resultado deseado. Las jefaturas deberán evaluar estos resultados en función de las competencias observadas en sus equipos de trabajo.

Calidad de la Formación = Promedio evaluación jefaturas

Unidad de Medida: Nota entre 1 y 5

Periodicidad: Anual

Meta: 5

Obtención Información: Evaluación jefaturas

Convenio de Desempeño

El convenio de desempeño es un indicador que se calcula actualmente. Busca evaluar el cumplimiento de objetivos definidos anualmente por parte de las áreas ejecutores y de la gerencia, y se considera una buena medición del desempeño global.

Convenio Desempeño = Nota GRH

Unidad de Medida: Nota entre 1 y 5

Periodicidad: Anual

Meta: 5

Obtención Información: Medición convenio desempeño

Índice de Capacitación

El índice de capacitación es un indicador utilizado por las empresas para medir la cantidad de horas de capacitación realizadas en un período. Al igual que el gasto en desarrollo de competencias, permite tener un parámetro de comparación con otras empresas, tanto del rubro como de otras industrias.

Índice de Capacitación = Horas de Capacitación/HH Trabajadas

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Semestral

Meta: 4%

Obtención Información: BW, DDP

Cobertura Capacitación

Otro factor relevante con respecto a la capacitación, es el porcentaje de la dotación que accede a algún curso durante el período de medición. Este factor es representado por la cobertura de capacitación.

Cobertura Capacitación = N° trabajadores capacitados/ N° total de trabajadores

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Semestral

Meta: 100%

Obtención Información: BW, DDP

% Dotación sin Estudios

Además de los indicadores de capacitación ya mencionados, es necesario incluir uno que permita evaluar el tipo de cursos a considerar. Por ello se incluye el Porcentaje de la dotación que no posee estudios, vale decir, que su máximo nivel educacional es cuarto medio.

% Dotación sin Estudios = N° de trabajadores que cursaron hasta educación media/ N° Total de Trabajadores

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Anual

Meta: Minimizar

Obtención Información: Maestro de Personal

- **Objetivo:** Planificación y formación de la dotación futura de la división, identificando y gestionando el desarrollo de los profesionales enmarcados en los grupos clave.

Este objetivo estratégico abarca otra de las funciones relevantes de la dirección de desarrollo, que es la gestión de los grupos clave y la dotación futura. Sin duda, la división requiere que la dotación que asegure el cumplimiento de los niveles de producción acordados sean alcanzados. Para ello, es necesario retener a los trabajadores altamente experimentados en algunos procesos o competencias distintivas de liderazgo que permitirán mantener el funcionamiento de la empresa.

% Retención de Talentos

Como ya se mencionó, anualmente se determina aquellas personas que cuentan con competencias distintivas que las califica para ser considerados dentro del grupo de talentos de la división. Estas son personas que poseen cualidades que les permitirán en un futuro cercano, acceder a cargos de liderazgo dentro de la organización. Por ello es que se requiere retener a estos trabajadores, que en un futuro pueden ser quienes dirijan la compañía.

$\% \text{ Retención de Talentos} = \text{N}^\circ \text{ talentos} / \text{N}^\circ \text{ talentos iniciales}$

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Anual

Meta: 100%

Obtención Información: DEO

Grado de Movilidad

Se sabe que una forma efectiva de compensación a las personas es a través de los ascensos. En un escenario ideal sería necesario que cada trabajador que ha tenido un buen desempeño durante el año fuera ascendido, sin embargo esto no es factible puesto que afectaría negativamente al costo laboral. Por ello el número de ascensos está acotado, y por ello se requiere este indicador que mide la movilidad existente en la división.

$\text{Grado de Movilidad} = \text{N}^\circ \text{ Ascensos} / \text{N}^\circ \text{ Trabajadores}$

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Anual

Meta: 10%

Obtención Información: SAP

9.3.5. Dirección de Relaciones Laborales

Dirección	Objetivo	Indicador	Medida	Objetivo
DRL	Comunicación	% Sindicalización	87,01%	Minimizar
		Nivel de Satisfacción Trabajadores	52%	Maximizar
	Clima Laboral	Clima Laboral	63%	100%
		% Egresos por Renuncia	99%	Minimizar

- **Objetivo:** Ser el canal de comunicación oficial entre los trabajadores y la administración, promoviendo instancias de diálogo y participación que faciliten la convivencia y las relaciones laborales.

La DRL tiene como principal función la mantención de una comunicación fluida y no conflictiva con los trabajadores. Por ello, uno de sus objetivos es precisamente ser un canal de comunicación entre la administración y los trabajadores y sus sindicatos.

% Sindicalización

Se estima que, en la medida que los trabajadores se encuentren conformes con las condiciones que brinda la empresa, no tendrán incentivos para sindicalizarse. Por otro lado, mientras mayor sea este valor, mayor será el poder de los sindicatos y con ello, más complicadas las negociaciones. Considerando estos factores, una medida de la gestión de la DRL será el nivel de sindicalización presente en los trabajadores de la empresa.

$\% \text{ Sindicalización} = \text{N}^\circ \text{ trabajadores sindicalizados} / \text{N}^\circ \text{ Total de trabajadores}$

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Anual

Meta: Minimizar

Obtención Información: SAP

- **Objetivo:** Mejorar el clima laboral y la calidad de vida de los trabajadores, de modo de brindarles óptimas condiciones para el desarrollo de sus labores.

La dirección de relaciones Laborales también se encarga de la calidad de vida de los trabajadores. Dentro de este contexto es que se busca brindarles a los trabajadores un buen clima laboral, que permita un mejor desarrollo de sus funciones en un ambiente colaborativo y grato.

Nivel de Satisfacción Trabajadores

Anualmente, se realiza a nivel corporación una encuesta que permite medir la satisfacción de los trabajadores con la empresa. Se considera que ésta aporta relevante información con respecto a lo que significa para los trabajadores ser parte de Codelco, y por ello es que se genera este indicador

$\text{Nivel de Satisfacción Trabajadores} = \text{Promedio evaluación factores encuesta "Codelco Opina"}$.

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Anual

Meta: Maximizar

Obtención Información: Encuesta Codelco Opina

Clima Laboral

De la misma forma que la satisfacción con la empresa, se realiza anualmente una medición del clima laboral en la división. Esta medición es realizada por consultoras externas, que brindan la información de manera resumida y que permite manejar este complicado concepto como un porcentaje. Es relevante su consideración entre los indicadores, puesto que permite evaluar si el ambiente laboral es apto para el compromiso y la orientación hacia los objetivos requerida para obtener buenos resultados.

Clima Laboral = Índice clima total

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Anual

Meta: 100%

Obtención Información: Estudio de Clima Organizacional

% Egresos por Renuncia

Otro factor que indica la satisfacción de los trabajadores con su empleo actual es el porcentaje de egresos debido a renuncia. Cuando existe una renuncia, se traduce como una disconformidad de parte del trabajador con alguna de las condiciones de su empleo, razón por la que decide desligarse. Por ello, es relevante revisar no sólo este porcentaje, sino también las razones de las renunciaciones.

$\% \text{ Egresos por Renuncia} = \text{N}^\circ \text{ Egresos por Renuncia} / \text{N}^\circ \text{ Total de Egresos}$

Unidad de Medida: Porcentaje

Periodicidad: Semestral

Meta: Minimizar

Obtención Información: SAP

9.4. Balanced Scorecard GRH

A continuación se muestra la medición realizada a los indicadores descritos anteriormente, para el año actual. Se ha realizado una proyección considerando el acumulado al mes de Agosto.

No todos los indicadores han sido calculados, puesto que en algunos casos aún no existe la base de información necesaria para realizar los cálculos.

El Balanced Scorecard se puede observar a continuación, en la Figura 42.

Figura 42: Balanced scorecard GRH

Dirección	Objetivo	Indicador	Medida	Objetivo
DEO	Estudios	Relación Salario Empresa vs Industria	5,02%	Igualar Mercado
		% Dotación Femenina	4,40%	6%
		Edad Dotación	42,88	40 años
		Dotación	1.577	Ajuste a PND
	Control Variables Críticas	Costo Laboral	9.010 US/Trab. Mes	Ppto. Anual
		Aumento Costo Laboral por Ascensos	0,30%	Cumplir Ppto.
		Rotación de Personal	10,50%	10%
Productividad		142,6 TMF/Trab	Maximizar	
Antigüedad Media de los Empleados		11,57	10 años	
DAP	Gestión de Tiempos	Ausentismo	2,74%	Minimizar
		Sobretiempo	2,16%	Minimizar
	Resolver Problemáticas del Trabajador	Tiempo de Respuesta a Requerimientos	-	Minimizar
		Nº Reclamos por Atención Recibida	2	Minimizar
	Operativizar Procesos RRHH	Nº Alertas por Información Errónea	-	Minimizar
DRD	Dotación	Costo Medio de Selección	\$ 1.983.140	Minimizar
		Tiempo de Selección	6 meses	Optimizar
	Captura Cap. Humano	Calidad Selección Personal	-	5
		Rendimiento Recién Contratados	-	5
DD	Formación Continua	Gasto en Desarrollo de Competencias	482.701 US\$	Cumplir Ppto.
		Calidad de la Formación	-	5
		Convenio de Desempeño	3,69	5
		Índice de Capacitación	3,22	4%
		Cobertura Capacitación (%)	90,72%	100%
		Nivel Escolaridad	23,51%	Minimizar
	Gestión Grupos Clave	% Retención Talentos	94%	100%
		Grado de Movilidad	3,27%	10%
DRL	Comunicación	% Sindicalización	87,01%	Minimizar
		Clima Laboral	Nivel de Satisfacción Trabajadores	52%
	Clima Laboral		63%	100%
	% Egresos por Renuncia		99%	Minimizar

Fuente: Elaboración Propia

9.5. Relaciones identificadas

Los indicadores considerados en el Balanced Scorecard fueron calculados para más de un período. Dado que la mayoría de ellos se calcula anualmente, solo se consideró este valor.

Es interesante analizar cómo se comportan estos indicadores en función de uno de los más relevantes, que es la productividad. Para ello se realizaron los cálculos correspondientes para los últimos cuatro años, que es la información más antigua a la que se logró acceder, tratando de incluir el mayor número de indicadores posible.

Se realiza con ello un análisis de correlaciones, y de los resultados obtenidos, se seleccionan las relaciones con mayor relevancia, las que se pueden observar en la figura 43.

Figura 43: Matriz de Correlaciones

	<i>Productividad</i>	<i>Antigüedad</i>	<i>Edad Promedio</i>	<i>Ausentismo</i>	<i>Sobretiempo</i>	<i>Clima Laboral</i>
<i>Productividad</i>	1,000					
<i>Antigüedad</i>	-0,992	1,000				
<i>Edad Promedio</i>	0,190	0,999	1,000			
<i>Ausentismo</i>	-0,677	0,767	0,798	1,000		
<i>Sobretiempo</i>	0,898	-0,833	-0,804	-0,284	1,000	
<i>Clima Laboral</i>	0,643	-0,445	0,109	0,234	0,866	1,000

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de este análisis son coherentes con lo que dice la intuición. La productividad se correlaciona positivamente con el sobretiempo y con el clima laboral, y negativamente con el ausentismo. Esto quiere decir que, a mayor sobretiempo se tiene mayor productividad, lo que es razonable debido a que el sobretiempo puede netear el efecto del ausentismo o aumentar las horas productivas de la dotación. Lo mismo dice el ausentismo con respecto a la productividad; dado que las horas de ausentismo restaran horas productivas, se puede esperar que un aumento de este conlleve una disminución de la productividad.

Por otro lado, se tiene que la edad se relaciona positivamente con el ausentismo, vale decir, a mayor edad de la dotación se puede esperar mayores tasas de ausentismo.

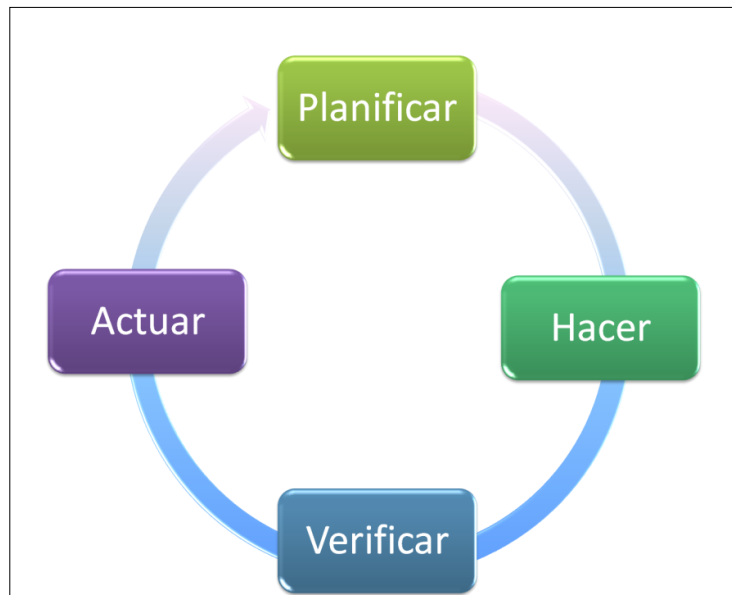
Si bien estos resultados son razonables, no se pueden considerar concluyentes, debido a la baja cantidad de datos disponible para realizar los análisis.

9.6. Sistema de Control de Gestión

La Gerencia de Recursos Humanos de la División Andina realiza semanalmente una reunión de staff, en la cual se presentan las principales novedades para la semana que comienza y se discuten los problemas que enfrenta la Gerencia. Esta es una instancia en la que se reúne el Gerente de Recursos Humanos con todos los directores y ejecutivos de negocios de la gerencia, por lo que todas las áreas están representadas y se obtienen distintas visiones del equipo de trabajo.

Se aconseja la evaluación del BSC en esta instancia, bajo el concepto de mejora continua dada por el círculo de Deming, mostrado en la figura 44.

Figura 44: Círculo de Deming



Fuente: Elaboración Propia

En esta metodología, el BSC debe ser utilizado en dos instancias. Primero que todo, sus datos entregan información de los ámbitos sobre los cuales es necesario actuar, en función de una comparación con las metas propuestas, resultados de otras divisiones y de otras empresas de la industria. Por ello, resulta fundamental para definir cuáles son los indicadores que presentan problemas, y en base a ello “Planificar” en función de objetivos y procesos necesarios para mejorar los resultados.

En la segunda etapa, “Hacer”, se implementan los nuevos procesos definidos en la planificación.

El tercer paso consiste en “Verificar”, y para ello se utiliza nuevamente el BSC. Se debe permitir que las acciones implementadas hayan tenido tiempo suficiente para que su impacto pueda ser medido por los indicadores correspondientes. Luego, se utilizan los resultados del BSC para concluir sobre el efecto provocado por las medidas tomadas.

Finalmente el ciclo se cierra con la etapa “Actuar”. En este paso se toma una decisión, en función de los resultados obtenidos en la etapa anterior. Así, si se observó una condición que se puede seguir mejorando, se repite el ciclo desde el comienzo.

Es necesaria la aplicación de esta metodología al menos una vez al mes, cuando se realiza la actualización de los indicadores con esta frecuencia.

10. Conclusiones

A partir del desarrollo de este trabajo, fue posible constatar que existían muchos procesos en la Gerencia de Recursos Humanos, con impacto sobre la estrategia declarada, pero que no eran controlados de manera continua y programada.

Ello fue comprobable al analizar el sistema de control de gestión actual, el cual si bien posee indicadores muy relevantes para el negocio, no se encuentra alineado con la estrategia de la gerencia ni con la estrategia divisional.

El Balanced Scorecard propuesto muestra un mayor alineamiento con la estrategia actual de la división, y complementa al sistema actual. Ello permite un mayor control sobre el cumplimiento de los objetivos planteados y la posibilidad de generar acciones que se anticipen a malos resultados.

Si bien se estima que una medición periódica, el análisis del valor de los indicadores y sus variaciones, y el establecimiento de medidas que apunten al logro de los objetivos, permitirá influir positivamente en los resultados del negocio, no es posible aún determinar el impacto real. Esto sólo será posible luego de implementar la herramienta, y obtener varias mediciones que permitan determinar las correlaciones entre los indicadores, con un buen nivel de confianza.

Con las mediciones realizadas, se verificó la necesidad de que al minuto de implementar una herramienta de este tipo, sea factible desagregar cada uno de los indicadores. Al considerar por ejemplo, la Relación de Salario de la empresa versus industria, se obtiene que el de la empresa es un 5% superior. Al desagregar este indicador por familias de sueldos, se concluye que para los cargos de jefaturas, las remuneraciones son un 10% inferiores a las del mercado. Este dato es relevante, puesto que en estas familias se encuentra gran parte de los trabajadores considerados “talentos”, a los que se quiere retener.

A partir de la modelación del proceso de reclutamiento y selección, y de la revisión los indicadores obtenidos en el BSC es que se identifican oportunidades de mejora. Una buena opción sería realizar un rediseño de proceso que busque acortar la cadena, de modo de agilizar el proceso y reducir el número de actores participante. Esto se podría conseguir por ejemplo, integrando las funciones de las direcciones participantes, o bien, automatizando el proceso de orden de provisión de cargo.

A su vez, es necesario que la información referente al proceso de reclutamiento sea incorporada en SAP, de modo de generar los indicadores propuestos en este trabajo (de ser implementado) o tener un mayor control sobre los tiempos y costos asociados. Estas medidas son muy relevantes, puesto que este proceso es considerado como clave para la Gerencia.

Con respecto a la satisfacción de los trabajadores de la división, se plantea que debieran evaluarse las formas de compensación y estrategias de retención existentes. Es posible incluir el reconocimiento formal, como una práctica constante por parte de los cargos de jefatura, dados los buenos resultados obtenidos por otras empresas al incorporar esta práctica. Otra alternativa que se recomienda, es la utilización de beneficios existentes como medio de retención. Por ejemplo, una priorización en la asignación de créditos blandos a aquellos trabajadores que se tiene interés de retener.

Dentro de lo mismo, se observó que el aumento del costo laboral anual por concepto de ascensos no estaba siendo presupuestado. Se aconseja considerar esta práctica, puesto que permitiría mayor autonomía a las otras gerencias y distribuir de mejor manera esta compensación entre sus trabajadores con buen desempeño.

Se pudo observar que existían buenas prácticas dentro de la Gerencia, realizadas con anterioridad a este trabajo, y que apuntaban en el mismo sentido. El problema radicaba en que los resultados de éstas no se daban a conocer a nivel de todos los trabajadores de la Gerencia, por lo que sólo algunas áreas se hacían parte del proceso de aprendizaje y de las mejoras necesarias. Esto ocurría por ejemplo con las encuestas de satisfacción y clima laboral, las cuales si bien existían, no eran utilizadas para gestionar mejoras desde la GRH.

El BSC generado es una potente herramienta, que permite observar el funcionamiento de la GRH. Para obtener su real potencial, es necesario utilizarlo en conjunto con la metodología de mejora continua enunciada, o similar, puesto que el BSC por si sólo permitirá identificar los problemas, pero no brindará el análisis y diagnóstico necesario para la obtención de mejoras.

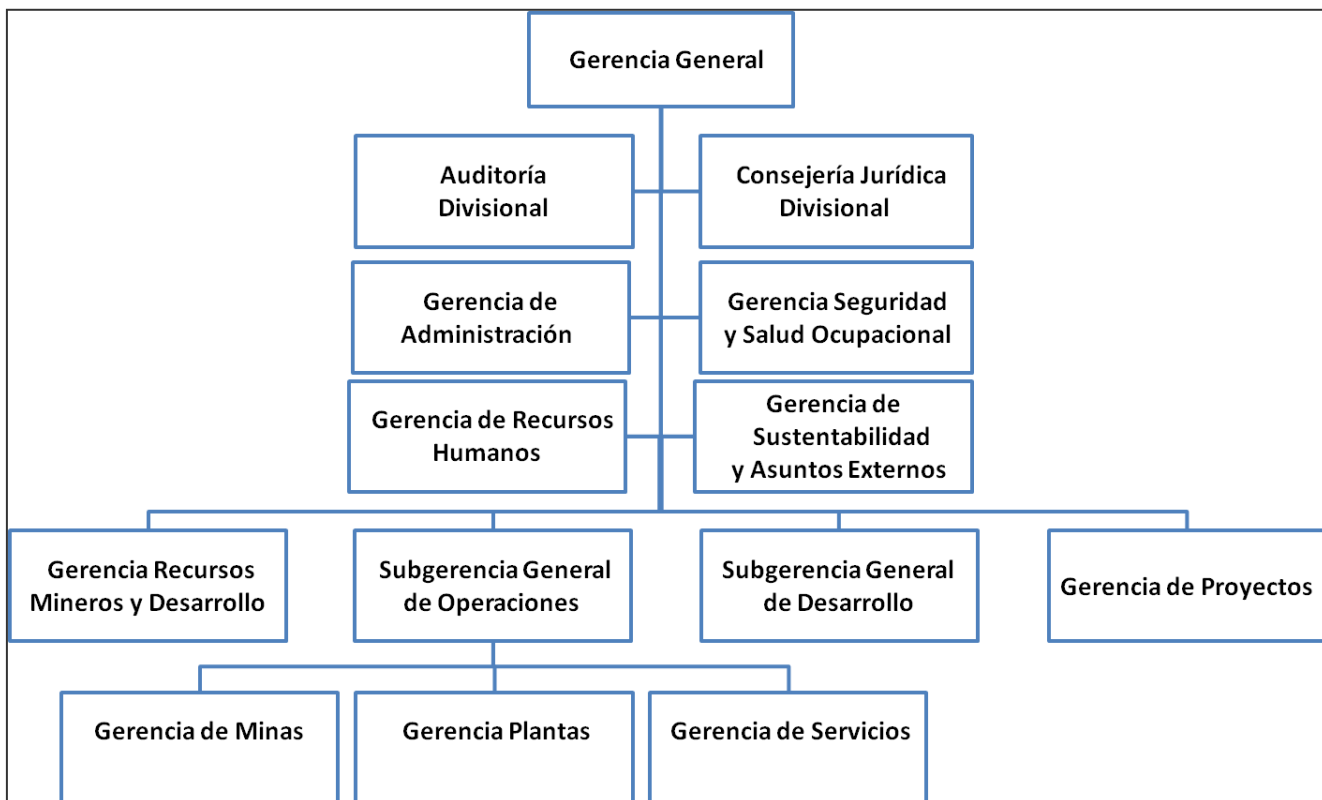
Durante el desarrollo de este trabajo, se informó a las divisiones que Codelco Casa Matriz está llevando a cabo un proyecto de implementación de un cuadro de mando de Recursos Humanos. De acuerdo a lo observado, sería factible integrar el diseño aquí planteado, para obtener finalmente una herramienta completa y accesible.

11. Bibliografía y fuentes de información

1. AMAT S., JOAN. 1992. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.
2. DEZSO, CRISTIAN y ROSS, DAVID. 2010. Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance?
3. GÓMEZ - MEJÍA, L. y BALKIN, D. 2001. Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall.
4. HERSEY, P., BLANCHARD, K. y JONSON, D. 1998. Administración del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
5. KAPLAN, R. y NORTON, D. 1997. El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000.
6. KAPLAN, R. y NORTON, D. 2004. Mapas Estratégicos, Ediciones Gestión 2000.
7. Círculo de Deming, Wikipedia.
8. CODELCO, Intranet.
9. CODELCO, Memoria año 2010.
10. CODELCO, Sitio Web.
11. Cuadro de Mando Integral, Wikipedia

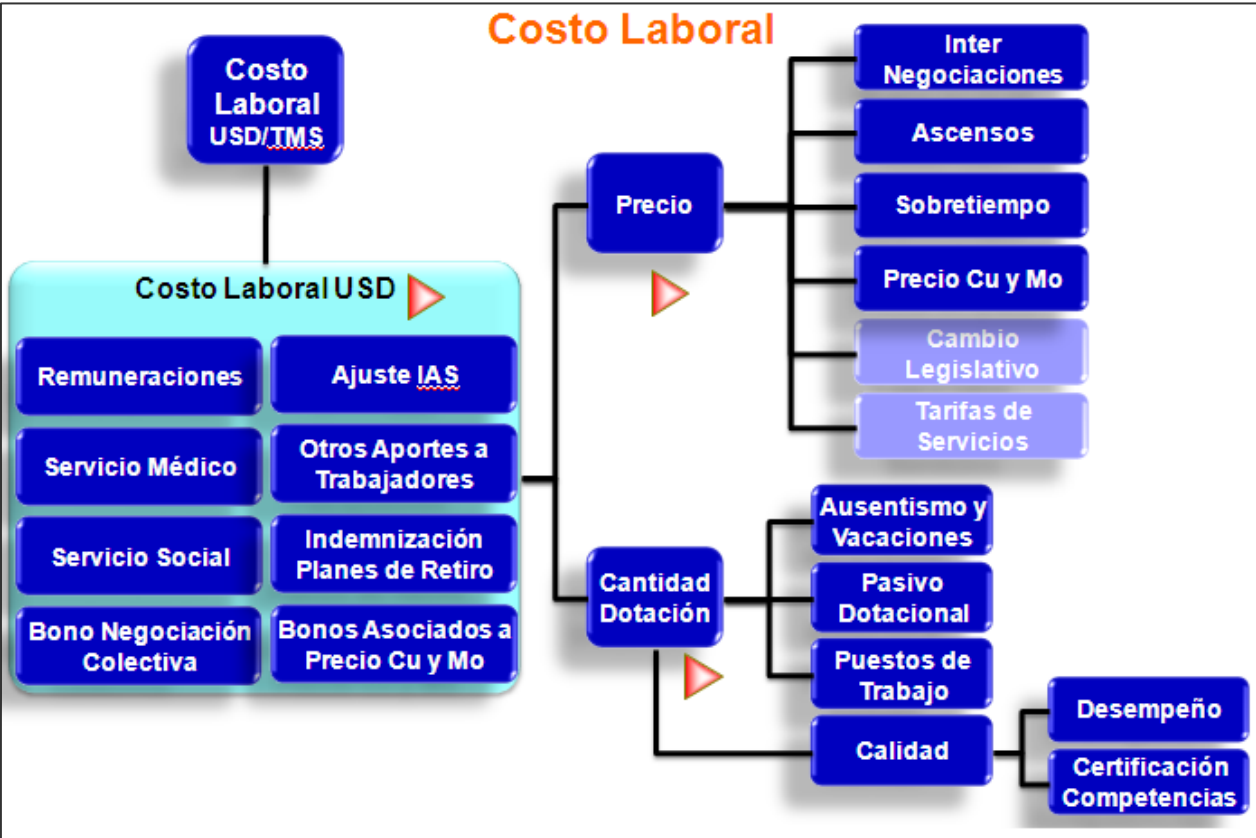
12. Anexos

Anexo A: Organigrama Codelco División Andina



Fuente: Codelco

Anexo B: Árbol de Causalidad para el Costo Laboral



Fuente: GRH

Anexo C: Proceso de Reclutamiento y Selección

