



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

**DISEÑO DE UN SISTEMA GENERALIZADO DE GESTIÓN DE CLIENTES EN UNA
EMPRESA SALMONERA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

**IGNACIO OCTAVIO HERRERA LARRAÍN
VALERIA ANDREA SILVA GUERRERO**

**PROFESOR GUÍA:
CARLOS VIGNOLO FRIZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARIANO POLA MATTE
JOSÉ MIGUEL VALENZUELA MIRANDA**

**SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2012**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: IGNACIO HERRERA LARRAÍN
VALERIA SILVA GUERRERO
FECHA: 29/10/12
PROF. GUÍA: SR. CARLOS VIGNOLO

DISEÑO DE UN SISTEMA GENERALIZADO DE GESTIÓN DE CLIENTES EN UNA EMPRESA SALMONERA

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un sistema generalizado de gestión de clientes, a partir de un modelo conceptual común válido para todos los *stakeholders* de una organización, para ser luego aplicable al caso específico del cliente interno de Salmones Friosur, salmonera chilena ubicada en la región de Aysén.

La motivación de lo anterior, nace por la declaración de la empresa de 6 quiebres maestros que afectarían su competitividad, detectados en conjunto a varios ejecutivos durante un taller de cambio cultural. Originarían como principal consecuencia una débil orientación a la satisfacción de los distintos *stakeholders* de la empresa.

La metodología aplicada contempla la revisión de bibliografía relevante, entrevistas a expertos en la gestión de personas e investigación en terreno, con el objetivo de conocer los intereses, quiebres y preocupaciones de los trabajadores de la empresa y realizar un diagnóstico base para el diseño del sistema.

El modelo supone a la organización como un conjunto de personas que interactúan entre sí intercambiándose servicios. Considera a todo *stakeholder* como cliente, dándole la autoridad para declarar satisfacción por los servicios recibidos, y a su vez como realizador, responsable de mejorar los servicios entregados gracias al *feedback* recogido. La empresa reduce su intervención a la gestión de instrumentos que faciliten la comunicación y la evaluación continua.

Para su aplicación al cliente interno de Salmones Friosur, se propone la implementación de un sistema de Servicio al Cliente como complemento al sistema evaluativo, que permita mejorar la calidad de las conversaciones existentes, siendo una línea de comunicación directa entre el cliente y el área de personas.

Se implementó un piloto del sistema en un centro de cultivo evidenciándose que la evaluación es factible de implementar y rápida de aplicar. Sus resultados pudieron ser comprendidos y aprovechados por los trabajadores para detectar quiebres y aumentar la conciencia de sí mismos. Se concluye que el sistema genera una mayor participación del cliente en el diseño de los servicios que recibe y permite a las personas reconocer aquellos aspectos en los que están fallando de forma continua en el tiempo.

i. Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mi padres, a mi hermana Caro, a mi primo Camilo y a mis abuelos Carmen y Luis por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo mi vida y en particular en este periodo final de formación como ingeniera, estando siempre dispuestos a ayudarme con lo que he necesitado y otorgándome sabias palabras en los momentos más complicados.

A Christian por su amor y apoyo incondicional, acompañándome durante todo este proceso, aguantándome incluso en los periodos de mayor tensión y recordándome siempre que soy capaz.

A los profesores Carlos, Mariano y Omar por su apoyo a este trabajo y su preocupación por nuestro crecimiento personal y profesional. En particular al profesor Carlos quien confió en nosotros y nos brindó la oportunidad de llevarlo cabo.

Finalmente quiero agradecer a todos los amigos que me han acompañado a lo largo de la carrera, con quienes he compartido los mejores momentos y cuyo apoyo y compañía ha sido fundamental en este proceso.

Vale

A mis padres, por su amor y compromiso en mi educación.

A la Mater, por llenarme de fuerza, alegría y esperanza.

A mis amigos, compañeros, profesores y a todos quienes hicieron posible la realización de este trabajo.

Ignacio

ii. Índice de Contenidos

1.	Introducción	8
2.	Objetivos	10
2.1.	Objetivo General	10
2.2.	Objetivos Específicos	10
3.	Metodología	10
3.1.	Revisión Bibliográfica	10
3.2.	Benchmarking	11
3.2.1.	Estudio de Casos Exitosos	11
3.2.2.	Estudio de Empresas Salmoneras.	11
3.3.	Trabajo en Terreno.....	12
3.4.	Laddering	12
3.5.	Diseño de un Sistema Generalizado de Gestión de Clientes	13
3.6.	Diseño de un Sistema de Gestión de Personas	13
3.7.	Aplicación de un Piloto	13
4.	Marco Contextual.....	13
4.1.	Identificación y Descripción del Sector Industrial	13
4.1.1.	Crecimiento de la Industria	13
4.1.2.	El Virus ISA	15
4.1.3.	Modelos de Negocios en la Industria del Salmón.....	15
4.1.4.	Descripción del Proceso Productivo	16
4.2.	Caracterización General de la Empresa.....	17
4.2.1.	Evolución Histórica de la Empresa	17
4.2.2.	Relación de la Empresa con Medio Industrial.....	18
4.2.3.	Principales Productos y Servicios.....	19
4.2.4.	Estructura Organizacional	20
4.2.5.	Antecedentes Laborales de Salmones Friosur	22
4.3.	Descripción del Quiebre	23
4.3.1.	Ausencia de un Sistema de Recursos Humanos.....	24
4.3.2.	Débil Comunicación, Coordinación e Integración	25
4.3.3.	Ausencia de un Sistema Evaluativo de Proveedores y Clientes.....	25
4.3.4.	Débil Cultura de Orientación al Cliente.....	26
4.3.5.	Carencia de un Proyecto Común.....	26
4.3.6.	Débil Gestión del Conocimiento y Carencia de Aprendizaje	26
4.3.7.	Consecuencias del Quiebre.....	27
5.	Marco Conceptual.....	27
5.1.	Stakeholders	27
5.2.	Stakeholders como Clientes.....	28
5.3.	Servicios.....	29
5.3.1.	Calidad de Servicio.....	29
5.3.2.	Mejorando la Calidad de Servicio	30
6.	Modelo Generalizado de Gestión de Clientes	31
7.	Benchmarking	32

7.1.	Benchmarking Industria Salmonera	32
7.1.1.	Características del Área de Gestión de Personas	33
7.1.2.	Proceso de Reclutamiento y Selección	34
7.1.3.	Proceso de Inducción	35
7.1.4.	Proceso de Promoción	36
7.1.5.	Proceso de Capacitaciones	37
7.1.6.	Evaluaciones de Desempeño y Clima	38
7.1.7.	Sistema de Remuneraciones e Incentivos	39
7.1.8.	Beneficios	39
7.1.9.	Proceso de Desvinculación	40
7.2.	Benchmarking Otras Industrias	41
7.2.1.	BBOSCH	41
7.2.2.	JRI Ingeniería S.A.	44
7.2.3.	RHManagement	46
7.3.	Análisis	47
8.	Trabajo en Terreno	48
8.1.	Descripción del Trabajo Realizado	48
8.2.	Resultados	49
8.2.1.	Descripción Población Entrevistada	49
8.2.2.	Resultados Cuantitativos	53
8.2.3.	Resultados Cualitativos	54
8.3.	Principales Conclusiones y Apreciaciones	61
9.	Definición de los Valores de Salmones Friosur.....	62
9.1.	Descripción del Trabajo Realizado	63
9.2.	Resultados	63
9.2.1.	Valores de Salmones Friosur en la Actualidad	63
9.2.2.	Valores Deseados para Salmones Friosur	64
10.	Diseño de un Modelo de Gestión de Personas para Salmones Friosur.....	67
10.1.	Evaluación de Calidad de los Servicios	68
10.1.1.	Indicadores a Evaluar	68
10.1.2.	Características.....	69
10.1.3.	Aplicación	70
10.1.4.	Presentación de los Resultados	72
10.1.5.	Gestión de los Resultados.....	72
10.1.6.	Requerimientos del Sistema.....	73
10.2.	Servicio al Cliente	74
10.2.1.	Aplicación	74
10.2.2.	Requerimientos	76
10.3.	Validación de las Propuestas	76
10.4.	Otras Propuestas y Recomendaciones	77
10.4.1.	Estructura del Departamento de Personas.....	77
10.4.2.	Mejoras en el Programa de Beneficios	79
11.	Caso Piloto de Evaluación	80
11.1.	Aplicación.....	80
11.2.	Resultados	83

12. Conclusiones	85
13. Bibliografía y Fuentes de Información.....	90
14. Anexos.....	94
Anexo A : Gráficos Industria del Salmón.....	94
Anexo A1 : Producción Mundial de Salmón	94
Anexo A2 : Consumo Per Cápita Pesquero v/s PIB Per Cápita.	95
Anexo A3 : Flujos de Exportaciones de Salmónidos.	96
Anexo A4 : Evolución de la Producción de Salmón Cultivado por País.....	97
Anexo B : Organigrama Salmones Friosur.....	98
Anexo C : Información de Dotación Salmones Friosur.....	99
Anexo D : Descripción del Programa Magisfriosur.....	102
Anexo E : Encuesta de Capital Social en Salmones Friosur (Magisfriosur) ...	104
Anexo F : Entrevistas	117
Anexo F1 : Entrevista María Eugenia Wagner	117
Anexo F2 : Entrevista Carlos Odebret	118
Anexo F3 : Entrevista Vilma Cavieres	118
Anexo F4 : Entrevista Francisco Ovalle.....	125
Anexo F5 : Entrevista Jorge Hinojosa	130
Anexo G : Cuestionario Aplicado en Benchmarking	135
Anexo H : Políticas de Gestión de Personas de Empresa BBOSCH	137
Anexo I : Guía Entrevistas en Centros.....	138
Anexo J : Ubicaciones Centros de Cultivo	139
Anexo K : Valores Elegibles.....	140
Anexo L : Artefacto para Identificar Servicios dentro de la Empresa.	141
Anexo M : Presentación de Resultados	142
Anexo N : Evolución Global	143
Anexo O : Casos de Uso de Servicio al Cliente.	144
Anexo P : Diagrama de Flujo Servicios al Cliente.....	145
Anexo Q : Evaluación de Beneficios.	146
Anexo R : Formato Entrevista a Familias de los Trabajadores	147
Anexo S : Resultados Evaluación Piloto	149

iii. Índice de Tablas e Ilustraciones

Tablas

Tabla 1: Ranking Empresas Exportadoras de Salmónidos – Año 2011.....	19
Tabla 2: Principales Productos Comercializados por Salmones Friosur	20
Tabla 3: Características Área de Gestión de Personas Empresas Salmoneras. ...	34
Tabla 4: Proceso de Reclutamiento y Selección Empresas Salmoneras.....	35
Tabla 5: Proceso de Inducción Empresas Salmoneras.	36
Tabla 6: Proceso de Promoción de Personal Empresas Salmoneras.....	37
Tabla 7: Proceso de Capacitaciones Empresas Salmoneras.	37
Tabla 8: Evaluación del Desempeño Empresas Salmoneras.	38
Tabla 9: Sistemas de Remuneraciones e Incentivos Empresas Salmoneras.	39
Tabla 10: Proceso de Desvinculación Empresas Salmoneras.....	40
Tabla 11: Gestión de Personas de JRI.	44
Tabla 12: Sistema de Gestión de Personas JRI.	45
Tabla 13: Sistema de Gestión De Personas de JRI.....	45
Tabla 14: Centros de Cultivo Visitados	50
Tabla 15: Características Demográficas de la Población.....	51
Tabla 16: Nivel Educativo I.....	52
Tabla 17: Nivel Educativo II.....	52
Tabla 18: Región de Procedencia y Propiedad Casa	52
Tabla 19: Top 10 Valores Actuales	64
Tabla 20: Top 10 Valores Deseados.....	65
Tabla 21: Análisis de Brechas.....	66
Tabla 22: Equivalencias Numéricas de las Respuestas	72
Tabla 23: Correlación Indicadores	83
Tabla 24: Detalle Dotación Salmones Friosur I.....	99
Tabla 25: Detalle Dotación Salmones Friosur II.....	99
Tabla 26: Nivel de Sindicalización Salmones Friosur.	99
Tabla 27: Nivel de Sindicalización Salmones Friosur Agua Dulce.....	100
Tabla 28: Nivel de Sindicalización Salmones Friosur Agua Mar	100
Tabla 29: Sexo Empleados Salmones Friosur Total Compañía.....	100
Tabla 30: Sexo Empleados Salmones Friosur Agua Dulce	100
Tabla 31: Sexo Empleados Salmones Friosur Agua Mar.	101
Tabla 32: Tipo de Contrato Salmones Friosur Total Compañía.....	101
Tabla 33: Estado Civil Salmones Friosur Total Compañía.....	101
Tabla 34: Resumen Global de todas las Respuestas	113
Tabla 35: Resumen Resultados por Porcentaje.....	114
Tabla 36: Resumen de Resultados por Tipos de Capital del Capital Social	115
Tabla 37: Atributos de Capital Social	115
Tabla 38: Componentes de Capital Social.....	116
Tabla 39: Sistemas de Gestión de Personas BBOSCH.....	137
Tabla 41: Resultados Evaluación Piloto.....	149

Ilustraciones

Ilustración 1: Ciclo de Producción.....	17
Ilustración 2: Mapa Región de Aysén	22
Ilustración 3: Modelo Generalizado de Gestión de Personas	32
Ilustración 4: Histograma de Edades de los Operarios	51
Ilustración 5: Niveles de Respuesta.....	55
Ilustración 6: Ejemplo Contadores del Mapeo	55
Ilustración 7: Mapeo de Resultados – Comunicación	59
Ilustración 8: Resultado Mapeo - Bienestar	60
Ilustración 9: Prototipo Artefacto Evaluativo	70
Ilustración 10: Esquema de Mesa de Servicio al Cliente	75
Ilustración 11: Casilla de Gestión de Incidencias.....	76
Ilustración 12: Inserción de las Familias	80
Ilustración 13: Evaluación Piloto	82
Ilustración 14: Producción Mundial de Salmón	94
Ilustración 15: Consumo Per Cápita Pesquero v/s PIB Per Cápita	95
Ilustración 16: Flujos de Exportaciones de Salmónidos.....	96
Ilustración 17: Evolución de la Producción de Salmón Cultivado por País.	97
Ilustración 18: Organigrama Gerencia de Personas Acuinova.	126
Ilustración 19: Mapa de Ubicaciones Centros.....	139
Ilustración 20: Resultados Últimas 5 Evaluaciones.....	142
Ilustración 21: Brechas Últimas 5 Evaluaciones.	142
Ilustración 22: Evolución por Indicador.	143
Ilustración 23: Evolución Global de Evaluaciones.....	143
Ilustración 24: Casos de Uso Servicios al Cliente.....	144
Ilustración 25: Diagrama de Flujo Servicios al Cliente	145
Ilustración 26: Evaluación de Beneficios.....	146

1. Introducción

Salmones Friosur es una empresa salmonera chilena con más de 25 años de experiencia en el rubro ubicada entre la X Región de los Lagos y XI Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo. Con 150 trabajadores, es catalogada como una empresa de tamaño medio por el número de personal, pero de gran tamaño según su facturación¹, alcanzando ventas por US\$ 80 millones en el año 2011.

La empresa se ha propuesto mejorar su gestión y generar un cambio cultural al interior de la organización, que le permita transformarse en una empresa más innovadora, eficaz y eficiente en sus procesos². En este contexto, inició en el año 2011 junto a la consultora VyG, el proyecto “Diseñando e Instalando una Cultura de la Innovación en Salmones Friosur” o bien, “Magisfriosur”, con el objetivo de construir e instalar participativamente, una cultura centrada en la innovación, identificando capacidades entre sus ejecutivos que les permita diseñar proyectos para hacerse cargo de los “quiebres”³ centrales de la organización⁴.

El proyecto contempla la realización de talleres de trabajo que incluyen a todos sus gerentes, ejecutivos, mando medios, jefes de centro y asistentes, en un formato de módulos con charlas motivacionales y provocativas, jornadas de discusión y trabajo en proyectos de innovación al interior de la empresa.

En una primera instancia, se identificaron los siguientes quiebres centrales de la organización, de los cuales es necesario hacerse cargo para mejorar la gestión y cumplir con los objetivos que la empresa:

1. Ausencia de un sistema de recursos humanos.
2. Débil comunicación, coordinación e integración entre equipos y personas.
3. Ausencia sistema evaluativo: desempeño, proveedores, clientes.
4. Débil cultura de orientación al cliente.
5. Carencia de un proyecto común.
6. Débil gestión del conocimiento y carencia de aprendizaje.

¹ Fuente: HENRÍQUEZ, L., DEELEN, L. 2010. La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y SERCOTEC. Santiago, Chile.

² Declaración de uno de sus directores, Carlos Vignolo F.

³ Se entenderá el concepto quiebre como algo que falta o sobra a juicio de un observador para que un sistema alcance su estado deseado.

⁴ Fuente: CONSULTORA VYG. 2011. Informe Proyecto “Diseñando e Instalando Una Cultura de la Innovación en Salmones Friosur”.

Dada la importancia de estos quiebres para la empresa y la necesidad de generar soluciones y resolverlos a la brevedad, es que cada uno de ellos fue asumido por algún integrante del equipo gerencial.

El quiebre número 1 (Ausencia de un sistema de recursos humanos), fue considerado como el de mayor importancia y urgencia para la organización, siendo asumido por el propio gerente general. Al respecto, él declara la intención de invertir la estructura piramidal organizativa, dándole mayor importancia a los centros de cultivo y dejando que el resto de la organización se estructure en pos de su funcionamiento.

Si bien este quiebre hace referencia explícitamente a la gestión de los clientes internos, los quiebres 3 y 4 se relacionan respectivamente con la gestión de clientes externos y proveedores, todos *stakeholders* de la empresa.

Es por esta razón que surge el interés por diseñar un modelo generalizado de gestión de clientes, que permita generar un marco conceptual común para gestionar tanto clientes internos, externos, proveedores y básicamente, a cualquier *stakeholder* de la compañía.

La ausencia de un sistema de gestión de personas tiene su génesis en la estructura organizacional inicial de la empresa, creada en 1986 como un negocio complementario de Pesquera Friosur. Salmones Friosur se mantuvo bajo su administración por más de 10 años, otorgándosele bajo valor a sus recursos humanos y focalizándose en la contención de costos y la productividad. Al separarse, la salmonera perdió la gestión de personas que realizaba la pesquera y continuó operando bajo un fuerte foco productivo.

Por su parte la débil orientación al cliente tendría su origen en la cultura de la organización, y tendría como consecuencias el atrasar y mermar los procesos productivos, generando incertidumbre y desconfianza entre la empresa y sus clientes. Además, el taller de Magisfriosur detectó que al no existir retroalimentación, se pierde trazabilidad y registro de hechos relevantes, lo que derivaría en una disminución de la posibilidad de aprender de los errores. Todo lo anterior, dificultaría fuertemente la posibilidad de mejora continua⁵.

A causa de todo lo anterior, se propone la consideración de la débil orientación a la satisfacción de los clientes como el principal quiebre a tratar en este trabajo de memoria, diseñando un sistema generalizado que permita gestionarlos bajo un marco conceptual común, proponiendo mejoras en la calidad de los servicios que se prestan entre ellos mediante la evaluación y la retroalimentación continua.

⁵ Consecuencias establecidas por la consultora VyG junto a los trabajadores de la empresa.

Finalmente, se diseñará la aplicación particular de este modelo conceptual para los clientes internos de Salmones Friosur, ofreciendo propuestas para la administración de los mismos mediante el diseño de sistemas de evaluación y mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, tomando en consideración las problemáticas, necesidades y requerimientos de la empresa.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

- Diseñar un sistema generalizado de gestión de clientes.

2.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un modelo conceptual de gestión de clientes (o *stakeholders*).
- Aplicar el modelo generalizado en el diseño de un sistema de gestión del cliente interno para la empresa Salmones Friosur.
- Aplicación de una prueba piloto del sistema propuesto en Salmones Friosur.

3. Metodología

Para poder cumplir con los objetivos propuestos se combinan metodologías de tipo exploratorio y descriptiva, siguiendo los siguientes pasos:

3.1. Revisión Bibliográfica

En esta etapa, se busca establecer una base teórica fundamentada que permita entender de mejor manera el quiebre a abordar y sus posibles formas de solución. Se espera que esta revisión sienta las bases del diseño del modelo generalizado de gestión de clientes.

Para esto se revisa bibliografía relacionada con los siguientes temas:

- Sistemas de gestión organizacional
- Gestión de stakeholders
- Gestión de clientes
- Calidad de servicios
- Evaluación de calidad de servicios
- Gestión de personas
- Gestión de talento humano

- Desarrollo de capital social

Se contempla también la revisión de documentos e información proveniente de distintas fuentes relacionadas a la empresa, recabándose en particular la siguiente información:

Indicadores de recursos humanos: datos de remuneraciones, índice de rotación de personal, sistema de beneficios, dotación, nivel de sindicalización, nivel de estudios de los trabajadores, encuestas de clima laboral, evaluaciones de desempeño, etcétera.

Evaluaciones y encuestas: información de evaluaciones y encuestas aplicadas en la empresa que permitan entender el quiebre a abordar y fundamentarlo de forma consistente.

3.2. Benchmarking

En esta fase se contempla la realización de entrevistas a gerentes de recursos humanos de diferentes empresas, de manera tal de entender cómo operan, cuáles son los quiebres a los que se enfrentan y generan mejoras e innovación a partir de ellos.

3.2.1. Estudio de Casos Exitosos

Se comienza con un levantamiento de información de casos exitosos en industrias que han logrado obtener buenos desempeños y reconocimientos por sus prácticas en la gestión de personas. En particular, se destaca la empresa BBOSCH, ganadora del Premio Carlos Vial Espantoso en el año 2010 y la empresa GRI Ingeniería, que provee soluciones a la industria minera. Se contempla también una entrevista con el director de la revista de gestión de recursos humanos RHManagement, con el fin de conocer prácticas destacadas y vanguardistas aplicadas en la actualidad.

3.2.2. Estudio de Empresas Salmoneras.

Se contempla también el análisis de otras empresas salmoneras en Chile, como Marine Harvest, Acuinova y AquaChile, recomendadas para su estudio por Carlos Odebret, gerente general de SalmónChile.

A partir de esto, se espera identificar quiebres transversales a la industria y cómo los enfrentan las distintas empresas, obteniendo ideas para la propuesta del estudio. Para esto se preparan entrevistas semiestructuradas con los encargados de recursos humanos de cada una de estas empresas.

3.3. Trabajo en Terreno

Esta etapa consiste en el levantamiento de información a través de la visita y estadía a las instalaciones de Salmones Friosur en la región de Aysén, trabajo realizado durante febrero y marzo del año 2012.

Durante dicho período, se realizan las siguientes actividades:

- Participación en el Taller Magisfriosur de febrero del 2012, donde se conocen a sus participantes y analizan los principales quiebres de la empresa.
- Entrevistas a ejecutivos de la empresa presentes en las oficinas de Puerto Chacabuco, actividad que permite conocer cómo se realiza la gestión de personas en la empresa y qué quiebres les impiden hacerlo mejor. Además, se conocen sus expectativas sobre el diseño del sistema de gestión y desarrollo del cliente interno para la empresa.
- Entrevistas a los trabajadores de centros de cultivo de agua mar ubicados en el fiordo de Aysén, actividad que tiene por objetivo conocer sus principales intereses, quiebres y preocupaciones. De esta forma se espera analizar los niveles de satisfacción de los clientes internos respecto de los sistemas de gestión existentes y entender cómo perciben ellos el aporte de los mismos en la agregación de valor para el negocio.

3.4. Laddering

Una vez finalizadas las etapas de revisión de material disponible, *benchmarking* y trabajo en terreno, se analiza la información recopilada y se elabora un diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto a la gestión de personas, con el fin de identificar cuáles son los quiebres o temas más relevantes, de mayor interés y que más inciden en el desempeño de los trabajadores de la empresa.

Para ello, se desarrolla una metodología de ordenamiento similar al *laddering*⁶ (detallada en capítulo 8) que permite analizar las respuestas y comentarios obtenidos a través del trabajo en terreno, de manera tal de poder diagramar los distintos temas abordados de acuerdo a la importancia e interés percibidos por los trabajadores.

Una vez elaborado el diagnóstico, se revisa en conjunto con los directivos y ejecutivos de la empresa para su validación.

⁶ Técnica cualitativa de marketing que permite entender las conexiones existentes entre un producto, la valoración de sus atributos, el significado y las consecuencias que tienen y que actúan como los principales motivadores de su consumo. Fuente: VILLANUEVA, R. Técnica de Laddering. [s.a.]. División de Marketing. Datum Internacional.

3.5. Diseño de un Sistema Generalizado de Gestión de Clientes

De acuerdo al objetivo general del trabajo, se utiliza la información recabada en las etapas anteriores de la metodología, para diseñar un marco conceptual común que sirva como base del sistema generalizado de gestión de clientes, en cuanto permita la gestión conjunta de todos los *stakeholders* de una organización.

3.6. Diseño de un Sistema de Gestión de Personas para Salmones Friosur

Posteriormente, se aplica el modelo conceptual propuesto como base para el diseño de un sistema de gestión de personas para Salmones Friosur, que se haga cargo de forma específica de gestionar a los clientes internos de la empresa, tomando en cuenta sus principales intereses, quiebres y preocupaciones.

En un segundo trabajo en terreno, esta vez en las oficinas administrativas de Salmones Friosur en Puerto Montt, se revisa el trabajo realizado y validan las propuestas, rediseñando el sistema de gestión del cliente interno en conjunto con las principales autoridades y ejecutivos de la empresa. De esta actividad se destaca la participación directa del gerente general y el jefe de personas de Salmones Friosur, considerados como algunos de los principales clientes de este trabajo de título.

3.7. Aplicación de un Piloto

Finalmente, se aplica un piloto del sistema de evaluación de la calidad de los servicios en el centro de cultivo San Ramón, con el cual se pretenden registrar las principales impresiones e inquietudes despertadas en los trabajadores del centro con el sistema, con el fin de analizar su funcionamiento y ver alternativas de rediseño de acuerdo al *feedback* recibido.

4. Marco Contextual

4.1. Identificación y Descripción del Sector Industrial

4.1.1. Crecimiento de la Industria

La importancia de la industria para el país, radica en que es su cuarto sector exportador más importante, generando más de 45.000 empleos de forma directa o indirecta⁷. Además, la producción mundial de salmón cultivado y silvestre ha mostrado un crecimiento sostenido durante las últimas dos décadas, alcanzando un crecimiento anual compuesto (CAC) de un 6,9% desde el año 1987 (ver Anexo A1), siendo el

⁷ Fuente: SALMÓNCHILE Asociación de la Industria del Salmón A.G. 2011. [en línea] <http://www.salmonchile.cl/frontend/seccion.asp?contid=39&secid=3&secoldid=3&subsecid=15&pag=1> [consulta: 20 Noviembre 2011].

salmón cultivado el que más ha contribuido en ese crecimiento, con una tasa anual compuesta de un 12,5%.

Se prevé que su consumo siga en aumento, influenciado principalmente por dos factores: en primer lugar, se tiene que el crecimiento esperado de la población mundial conlleve un aumento en el consumo de alimentos de todo tipo, incluidos los provenientes de la acuicultura. Por otro lado, el desarrollo de los países está fuertemente relacionado con el consumo de especies acuáticas⁸, como puede apreciarse en el Anexo A2, lo que se espera se mantenga en el futuro.

Respecto al consumo de salmones, las principales regiones importadoras son Japón, EEUU, América Latina, Unión Europea y Asia (sin Japón), observándose que los mercados de destino se ven altamente influenciados por proximidad geográfica con los centros de producción (ver Anexo A3).

En la actualidad, el principal productor de salmónidos del mundo es Noruega, que entre 1990 y 2008 mantuvo un crecimiento anual promedio de un 9.3%, llegando a concentrar un 41% de la producción mundial cultivada del período. Chile, por su parte, alcanzó la sorprendente tasa de crecimiento de un 20.5% anual promedio (ver Anexo A4), con la que llegó a producir un 31% del total mundial. A estos dos países, les sigue el Reino Unido, que creció a tasa anual promedio de 7,7% hasta alcanzar un 10% de participación, y Canadá, que con una tasa de crecimiento del 11% anual concentró el 7% de los salmones cultivados en el mundo durante el mismo período⁹.

El rápido crecimiento de esta industria en Chile se ha explicado tradicionalmente por una serie de variados factores, entre los que destacan las condiciones naturales favorables de la zona sur del país (climáticas y oceanográficas), un entorno económico propicio (condiciones macroeconómicas estables, orientación a la exportación, etc.), la disponibilidad de mano de obra de bajo costo, la participación de emprendedores visionarios y capacitados y el apoyo del estado. Adicionalmente a lo anterior, los investigadores y académicos Held, Vignolo y Zanlungo, propusieron que los factores claves que confluyeron a producir este notable desarrollo del sector salmonicultor, pertenecieron al ámbito de los liderazgos, emociones, valores y dinámicas relacionales entre los actores del *cluster*, todo lo cual pudo resumirse en un fortalecimiento del capital social poco antes visto en el país¹⁰.

⁸ Fuente: MYERS, R. y WORM, B. 2003. "Rapid worldwide depletion of predatory fish communities". Nature Vol. 423 En THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2007. Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena. Documento de referencia Acuicultura.

⁹ Fuente: CARREÑO, A. 2010. Impactos del Virus ISA en Chile. Publicaciones Fundación Terram. [en línea] <http://www.terram.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=5657>[consulta: 08 Noviembre de 2011].

¹⁰ Fuente: HELD G., VIGNOLO C., ZANLUNGO J. P. 2007. Gestión Estratégica de Clusters: El Caso del Cluster Chileno del Salmón. Santiago, Chile.

4.1.2. El Virus ISA

En julio del 2007 se marcó un hito en la industria chilena, con la detección del primer brote de virus ISA (Anemia Infecciosa del Salmón, por sus siglas en inglés) en un salmón del Atlántico de la empresa Marine Harvest Chile, en la isla Lemuy, Chiloé. Esta enfermedad, que afecta preferentemente al salmón del Atlántico es extremadamente contagiosa y su mortalidad puede variar significativamente entre distintos centros de cultivo, reportándose mortalidades diarias que varían entre 0.5% a 1% e incluso mayor, llegando a niveles de mortalidad acumulada que pueden sobrepasar el 90% de la población en los casos más severos¹¹.

Diversas fuentes coinciden en que el desastre ocurrido se originó por un descuido generalizado del sector, el cual comenzó a sobreexplotar los centros de cultivo al punto de peligrar la estabilidad medioambiental. De manera premonitoria, Held, Vignolo y Zanlungo expusieron en el mismo *paper* (Gestión Estratégica de Clusters: El Caso del Cluster Chileno del Salmón) en enero del 2007, que el capital social mostrado en los inicios había sufrido un fuerte decaimiento luego de la exitosa consolidación de la industria, sosteniendo que mientras la producción del sector seguía creciendo de manera importante, “el capital social del cluster pareciera haber disminuido o por lo menos no haber crecido a la tasa requerida, pese a los crecientes requerimientos en ese sentido asociados a la mayor complejidad y visibilidad del sector”.

Postularon como causas para este decaimiento diversos factores de tipo organizacional de la industria (relacionados al crecimiento del sector), de dinámica industrial, culturales, al centralismo existente en el país, y a un cambio en el estilo de gestión, el cual habría abandonado el predominante entre los fundadores de las empresas, orientado a la comunicación, cooperación y colaboración como método resolutivo de problemas y de aprovechamiento de oportunidades para tender a uno “más tradicional, jerárquico, despersonalizado, orientado a las utilidades y a las partes interesadas”.

4.1.3. Modelos de Negocios en la Industria del Salmón

Las empresas salmoneras se pueden clasificar de acuerdo a su modelo de negocios. Existen empresas multiespecies, multiproteínas, empresas dedicadas a la producción de salmón y a la pesca y otras con estrategia multinacional¹².

Las multiespecies, como su nombre lo dice, se dedican a la crianza y comercialización de múltiples especies derivadas de la acuicultura, entre las que se

¹¹ Fuente: SERVICIO NACIONAL DE PESCA (SERNAPESCA). 2008. Balance de la situación sanitaria de la anemia infecciosa del salmón en Chile de julio del 2007 a julio del 2008. Valparaíso, Chile.

¹² Fuente: LARRAÍN, F. 2011. Presentación “Financiamiento de la nueva etapa de la industria” en Tercera sesión Encuentro Nacional del Salmón (ENASAL) 2011. Noviembre 2011. SalmónChile.

destacan el salmón, la trucha y la tilapia. Una empresa de este tipo es AquaChile, que está conformada por un conjunto de compañías dedicadas a la producción y exportación de salmones y otras proteínas derivadas de la acuicultura, la fabricación de alimento para peces y la prestación de servicios para la salmonicultura.

Las empresas multiproteínas son aquellas cuya especialización no está centrada en la producción de salmón, pues se dedican también a la producción de otras proteínas, animales y vegetales. Algunas empresas con este modelo de negocio son Invertec y Agrosuper. La primera se dedica a la producción de frutas y verduras, en paralelo con la producción de productos del mar (principalmente salmónidos); mientras que la segunda, se dedica a la producción de proteínas provenientes de múltiples especies del reino animal, tales como salmónidos, cerdos, pollos y pavos.

Aquellas cuya estrategia es de diversificación geográfica se clasifican como Multinacionales. Estas empresas salmoneras se caracterizan por poseer producción de salmónidos en distintas ubicaciones alrededor del mundo, como lo son Marine Harvest y Cermaq.

Finalmente, las empresas dedicadas a la producción de salmón y a la pesca de forma paralela, realizan acuicultura, engorda y cosecha de salmón, además de la pesca de otras especies como Jurel, Merluza y Langostinos. Algunas de las compañías que entran en esta clasificación son Blumar, Camanchaca y Friosur.

4.1.4. Descripción del Proceso Productivo

El ciclo de producción del salmón se puede dividir en las siguientes etapas:

1ª Etapa: Piscicultura

Se refiere al desove, fertilización y crianza. Los huevos de peces son obtenidos del desove de los reproductores y luego de ser fertilizados son colados en piscinas de tierra (de engorda) a temperaturas estables. Un vez que crecen lo suficiente pasan a ser considerados alevines y son llevados a zonas especiales (desembocadura de ríos y piscina con niveles salinos medios) hasta que adquieren un tamaño suficiente para ser llevados al mar, momento en que se les denomina como smolts.

2ª Etapa: Mar

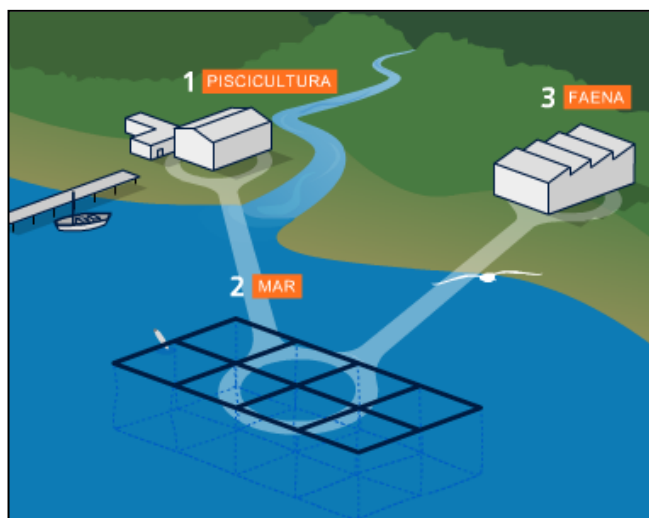
En esta etapa se lleva a cabo la siembra, engorda y cosecha. Los peces son colocados en jaulas en el mar, en aguas profundas y movidas. Esta fase es de engorde intensivo y dura entre 1 y 2 años. Una vez que alcanzan el tamaño requerido, los peces son cosechados.

3ª Etapa: Faena

Corresponde al procesamiento y empaquetado. Los pescados cosechados, se limpian y trozan de acuerdo a los requerimientos de producto final, que pueden ser frescos, congelados, ahumados, salados, deshidratados y platos preparados, entre otros.

En Chile, la piscicultura se realiza principalmente en la región de la Araucanía, en donde se producen cerca del 60% de las ovas, alevines y smolts que se requieren para la producción nacional de salmónidos. Por su parte, el proceso de engorda se lleva a cabo especialmente en los mares de las regiones de Los Lagos y Aysén. Finalmente, el procesamiento se lleva a cabo principalmente en la región de Los Lagos, con sólo un 20% de salmones procesados en la región de Aysén¹³.

Ilustración 1: Ciclo de Producción



Fuente: Página web SalmonChile: www.salmonchile.cl

4.2. Caracterización General de la Empresa

4.2.1. Evolución Histórica de la Empresa

Salmones Friosur es una empresa dedicada a la captura, cultivo y exportación de productos del mar para consumo humano. Inició sus operaciones hace más de 25 años dependiendo de la Pesquera Friosur y bajo el alero de DERSA, un importante y sólido grupo económico chileno. Fue una de las primeras en instalar una planta de proceso pesquero con régimen industrial en la ciudad de Puerto Chacabuco, proveyendo a la

¹³ Fuente: THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2007. Estudios de Competitividad en Cluster de la Economía Chilena. Documento de referencia Acuicultura.

región de equipo y personal para laborar en alta mar con procesos de extracciones sustentables y sostenibles en el tiempo¹⁴.

Con el paso de los años la administración conjunta de ambas áreas (pesquera y salmonera) se volvió más compleja debido a que los procesos productivos de las diferentes especies son distintos y requieren de personal especializado en cada rubro, además de necesitar diferentes recursos para el funcionamiento de la planta de proceso, todo lo cual provocó la institución de Salmones Friosur como empresa independiente en el año 1997.

4.2.2. Relación de la Empresa con Medio Industrial

Las exportaciones totales de la industria en el año 2011 fueron de US\$ 2.926 millones que equivalen a 385.000 toneladas de salmón producidas. La empresa por su parte, cerró con ventas que alcanzaron los 84 millones de dólares, equivalentes a una producción de 10 mil toneladas. Con estas exportaciones, Salmones Friosur se encuentra en el lugar número 16 de las empresas exportadoras chilenas de salmón al finalizar el año 2011, como se muestra en la Tabla 1.

Su producción está presente en los principales mercados del mundo, exportando productos frescos y congelados¹⁵ del tipo Salmón Atlántico y Salmón Trucha a países como Brasil, Estados Unidos y Japón.

¹⁴ Fuente: DIARIO EL PATAGÓN. 2011. 25° Aniversario Friosur. "Desde las Aguas fría más puras del mundo". Diario El Patagón. Edición Especial. Noviembre 2010. [en línea] <http://issuu.com/elpatagon/docs/ee_aniversario_friosur_2010?mode=window&pageNumber=1> [consulta: 20 Diciembre 2011].

¹⁵ Fuente: FRIOSUR. 2011. [en línea] <www.friosur.cl> [consulta: 9 Octubre 2011].

Tabla 1: Ranking Empresas Exportadoras de Salmónidos – Año 2011

Ranking - Exportadores								
En Miles de Dólares > Año 2011 > Todas las Empresas								
Nº	Exportador	Atlántico	Coho	Rey	S/E	Trucha	Total	%
1	EMPRESAS AQUACHILE S.A.	64.544	101.676	0	0	129.475	295.696	10,1
2	MAINSTREAM CHILE S.A.	96.114	100.421	0	0	50.602	247.137	8,45
3	SALMONES MULTIEXPORT S.A.	178.984	0	0	82	40.929	219.995	7,52
4	PESQUERA LOS FIORDOS	112.491	49.887	0	0	32.083	194.461	6,65
5	SALMONES ANTARTICA S.A.	165	0	0	0	156.188	156.353	5,34
6	TRUSAL S.A.	4.922	27.410	4.654	10	111.740	148.737	5,08
7	AUSTRALIS MAR S.A.	104.487	25.963	0	0	16.796	147.247	5,03
8	MARINE HARVEST CHILE	144.268	0	0	25	0	144.293	4,93
9	ACUINOVA CHILE S.A.	65.923	49.685	0	0	27.832	143.440	4,9
10	GRANJA MARINA TORNAGALEONES LT	11.123	83.921	0	0	26.192	121.236	4,14
11	BLUMAR S.A.	45.743	0	0	0	56.050	101.793	3,48
12	SALMONES CUPQUELAN S.A.	86.266	0	0	0	14.121	100.387	3,43
13	INVERTEC PESQ. MAR DE CHILOE	68.372	7.196	0	87	23.632	99.286	3,39
14	CULTIVOS MARINOS CHILOE S.A.	21.945	266	97	0	73.371	95.679	3,27
15	VENTISQUEROS S.A.	8	20.294	0	0	70.126	90.429	3,09
16	SALMONES FRIOSUR S.A.	46.507	0	0	0	38.319	84.826	2,9
17	SALMONES PACIFIC STAR LTDA.	260	67.269	0	0	0	67.529	2,31
18	SALMONES CAMANCHACA S.A.	15.647	0	0	181	43.117	58.945	2,01
19	SALMONES DE CHILE S.A.	399	16.793	250	0	39.832	57.273	1,96
20	SALMONES AYSEN S.A.	0	28.935	0	0	7.853	36.788	1,26

Fuente: SalmónChile, Marzo 2012

4.2.3. Principales Productos y Servicios

Históricamente la empresa ha ofrecido 3 tipos de salmónidos a sus clientes: salmón coho, salmón del Atlántico y trucha. Sin embargo, en la actualidad sólo se está produciendo de estos dos últimos.

Los pescados, al ser procesados se categorizan según el tipo de corte que se les realiza. Las categorías según corte se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Principales Productos Comercializados por Salmones Friosur

Nombre Producto	Descripción
Entero	Pescado entero con cabeza. Sólo es eviscerado.
HG ó HGT	Pescado entero sin cabeza, cola y/o aletas según sea el requerimiento.
Filete	Consiste en separar mediante cortes paralelos al esquelón las lonjas de carne de cada lado del pescado, dejando 2 filetes por pescado. Estos pueden ser despielados, si es requerido. El filete se clasifica entre premium, grado 1, industrial A e industrial B, según la calidad, color, estado y forma de la carne.
Porción	(Lomo, centros, rodajas, tubos, tentáculos, etc.), consiste en la recuperación de éstos trozos que resultan de las etapas de corte y/o eviscerado, limpieza y/o repaso, o también de la selección y/o calibrado.
Trozo	(Harazu, belly, cello-five, collar, colas), consiste en la recuperación de estos trozos que resultan de las etapas de corte y/o eviscerado, limpieza y/o repaso, y también de la selección y/o calibrado.
Mejillas o Cocochas	Consiste en la recuperación de éstas realizando cortes a las cabezas de pescado, obtenidas como descarte del paso operacional de corte. Los cortes se realizan en la zona inferior contigua a los ojos para la obtención de mejillas y en la zona de la barbilla para las cocochas.
Ovas	Consiste en la recuperación de éstas en aquellas especies con ovas comerciales, a partir del paso operacional de corte y/o eviscerado, apartándolas del resto de vísceras sin interés comercial.
Nakahochi	Los esquelones retirados en la etapa de fileteo son opcionalmente almacenados en bandejas con hielo y dejados en cámara de almacenamiento de materia prima en espera de su proceso.

Fuente: Página web de empresa Salmones Friosur: www.friosur.cl

4.2.4. Estructura Organizacional

Si bien existe la declaración de parte del gerente general de invertir la pirámide en la empresa, Salmones Friosur posee una estructura piramidal según su funcionamiento y jerarquías de mando, encontrándose en primer lugar a la propia Gerencia General y luego las gerencias de Comercial; Administración, Finanzas y Producción; Investigación y Desarrollo; y Gerencia Técnica, como se muestra en el Anexo B.

Sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en la ciudad de Puerto Montt, Décima Región de Los Lagos, Chile. En este lugar trabajan actualmente 24 personas, las cuales se distribuyen en las siguientes áreas: gerencia general (2), área de investigación y desarrollo (1), área comercial (10) y área administrativa (10). Ésta es la

oficina central de la empresa, donde se toman las decisiones más importantes y estratégicas sobre la misma.

Las actividades de acuicultura se llevan a cabo en la ciudad de Hornopirén, a 106 Km. de Puerto Montt (ver Ilustración 2), en donde actualmente trabajan 56 personas.

Para la producción en agua de mar, Salmones Friosur cuenta actualmente con 8 centros de cultivo en funcionamiento, ubicados desde la misma bahía de Chacabuco, XI Región de Aysén, hasta 45 millas marinas de distancia de la planta. Estos son Elefante, Nevenka, Quemada, San Ramón, Victoria, Renaico, Walker y Guerrero. Cada centro opera normalmente alrededor de 7 a 13 trabajadores, dependiendo de si su tipo de alimentación es semiautomática o manual. Estos trabajadores distribuyen sus labores de la siguiente forma: uno de ellos es jefe de centro, otros 3 son asistentes, uno es cocinero y el resto es operario. En total trabajan 77 personas en los centros de cultivo en el presente. Es también habitual la presencia de equipos de buzos encargados de la manutención de redes y extracción de mortalidad, así como de operarios extras durante época de cosecha, los cuales son provistos por servicios externos a la empresa.

Una vez que los peces son cosechados pasan a la etapa de procesamiento, la cual se lleva a cabo en la planta de procesos de la empresa Pesquera Friosur, que presta servicios a Salmones Friosur.

La empresa cuenta además con oficinas en la ciudad de Puerto Chacabuco, en donde trabajan actualmente 26 personas que se distribuyen en las siguientes áreas: administración (6), operaciones (17) y área técnica (3). En ella se realizan actividades de administración y planificación en cada una de las etapas del proceso de engorda del salmón.

Ilustración 2: Mapa Región de Aysén



Fuente: Elaboración propia en Google Earth.

4.2.5. Antecedentes Laborales de Salmones Friosur

En diciembre del año 2011, la dotación total de la empresa alcanzó las 183 personas, distribuidas de la siguiente forma:

- 48% (87 trabajadores) realiza labores operativas.
- 19% (34 trabajadores) es técnico

- 13% (24 trabajadores) es administrativo.
- 11% (20 trabajadores) es especialista.
- 7% (12 trabajadores) posee cargos de jefatura.
- 3% (6 trabajadores) posee cargos de gerencia.

Cabe destacar que para agosto del 2012, la dotación varió a 150 trabajadores aproximadamente. Para mayor detalle, revisar Anexo C.

En relación al sexo de los trabajadores de la compañía, un 86 % es de sexo masculino y un 14% femenino. Es interesante señalar que en las instalaciones de producción de agua mar la relación mujer/hombre es inmensamente menor, contándose con sólo una mujer entre 73 trabajadores.

Del total de trabajadores de la empresa, un 32% está casado, un 68% soltero y un 1% viudo.

En relación al tipo de contrato, uno de cada seis trabajadores presenta contrato a plazo fijo y el resto indefinido. Además se destaca que el grado de sindicalización alcanzaba un 28% de los trabajadores para el mes diciembre del 2011¹⁶.

4.3. Descripción del Quiebre

Salmones Friosur se encuentra inserta en un programa de cambio cultural denominado “Diseñando e instalando una cultura de la innovación en Salmones Friosur” o “Magisfriosur”, el cual es dirigido por la empresa consultora V&G. Su objetivo y descripción metodológica se encuentran adjuntas en el Anexo D. Este programa lleva a cabo talleres donde participan alrededor de 40 ejecutivos y mandos medios de la organización, en los cuales fue posible declarar 6 quiebres maestros de la empresa, los que se enuncian a continuación¹⁷:

1. Ausencia de un sistema de Recursos Humanos.
2. Débil comunicación, coordinación e integración entre equipos y personas.
3. Ausencia de un sistema evaluativo de proveedores y clientes.
4. Débil cultura de orientación al cliente.
5. Carencia de un proyecto común.
6. Débil gestión del conocimiento y carencia de aprendizaje.

¹⁶ Fuente: Información proporcionada por la empresa Salmones Friosur.

¹⁷ Fuente: CONSULTORA V&G. 2011. Reporte de Quiebres Maestros Salmones Friosur S.A. Programa Diseñando e Instalando una Cultura de Innovación en Salmones Friosur.

En resumen, la empresa poseería una débil orientación a la satisfacción de sus distintos *stakeholders*, careciendo en particular de sistemas de gestión y desarrollo de los mismos que le permitan mejorar la calidad de sus procesos, productos y servicios.

Dada la importancia de estos quiebres para la empresa, es que cada uno de ellos ha sido asumido por un equipo ejecutivo y liderado personalmente por un integrante del equipo gerencial.

Teniendo en cuenta que al menos 3 de los 6 quiebres diagnosticados como maestros de la organización involucran una deficiente gestión de sus *stakeholders* (clientes internos, externos y proveedores), es que surge la oportunidad de diseñar un modelo generalizado que permita gestionarlos bajo un marco conceptual común.

A continuación se presenta una mayor descripción de cada uno de estos quiebres, mostrando sus principales causas y consecuencias de acuerdo al trabajo realizado en los talleres de Magisfriosur:

4.3.1. Ausencia de un Sistema de Recursos Humanos

La ausencia de un sistema de recursos humanos, fue considerada como el quiebre número 1 de la organización y eje central en su proceso de mejora. Fue asumido por el propio gerente general quien destacó querer invertir la pirámide de la empresa, dándole mayor importancia a los centros de cultivo y dejando que el resto de la organización se estructure en pos de su funcionamiento. Esta declaración permitiría invertir la relación cliente servidor existente, promoviendo un abandono del modelo jerárquico tradicional de jefes y subordinados, por uno donde los roles de cliente y servidor pueden intercambiarse dependiendo de la situación, volviendo irrelevante el organigrama como estructura de gestión.

Este quiebre tendría su génesis en el origen de la empresa. Al nacer como hija de una empresa pesquera, mantuvo una administración compartida y una gestión orientada a la supervivencia frente a escenarios adversos, dándosele un fuerte foco a la producción y bajo valor a los recursos humanos.

Durante los talleres antes mencionados, se declaró que entre sus principales consecuencias, este quiebre le impediría a la empresa disponer de recursos humanos competentes y suficientes para el crecimiento, generaría insatisfacción del personal y dificultaría el fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial. Sería también causa de la fuga de talentos y finalmente, terminaría afectando el cumplimiento de los objetivos corporativos en el largo plazo.

La encuesta de capital social aplicada en el 2011 a 39 trabajadores de la empresa (gerentes y jefaturas) por el equipo de ISCT, de Ingeniería en Sistemas Sociales, esclarece otros antecedentes que podrán ayudar a entender de mejor manera este

quiebre. En primer lugar, devela un bajo nivel promedio de confianza de los trabajadores de la empresa en los demás y, por el contrario, un alto nivel de colaboración y aceptación de la diversidad. Por otro lado, señala que los espacios y recursos disponibles para la interacción de quienes trabajan en la empresa existen, pero no son los adecuados.

4.3.2. Débil Comunicación, Coordinación e Integración entre Equipos y Personas.

Un tema importante a trabajar dentro de la empresa es la comunicación. La encuesta aplicada por el equipo de ISCT, anteriormente mencionada, muestra que la calidad de las comunicaciones al interior de la empresa no es alta, dado que las conversaciones no son eficientes y focalizadas, que no se da el correcto seguimiento a las conversaciones relevantes y que los responsables de liderarlas no están claramente identificados.

Todo esto coincide con uno de los resultados del trabajo realizado en los centros de cultivo, detallado en el Capítulo 8, que muestra que las comunicaciones entre los trabajadores de los centros y el resto de la empresa podría ser mejorada. Particularmente, más de la mitad de los entrevistados considera que la empresa responde mal ante solicitudes de información o cuando comunican un problema.

4.3.3. Ausencia de un Sistema Evaluativo de Proveedores y Clientes

La ausencia de un sistema evaluativo del desempeño de proveedores y clientes, asumido por el gerente de administración y finanzas de la empresa, tendría su génesis en la situación coyuntural sanitaria vivida por la industria en el año 2007, que provocó dejar de lado el camino trazado para atender las urgencias del momento.

De acuerdo a las declaraciones expresadas por los propios trabajadores¹⁸, la evaluación de clientes no había sido identificada como una necesidad para la empresa, desvalorándose su opinión como fuente de información para la mejora de los productos y servicios ofrecidos. Destacan también, que la ausencia de un área de gestión de personas reduciría la existencia de competencias necesarias para establecer los sistemas de evaluación del desempeño.

Además, según los propios trabajadores, la ausencia de un sistema evaluativo tendría por consecuencias la dificultad de mejorar e identificar malas prácticas, la perpetua permanencia de malos proveedores, trabajadores y clientes, con la consecuente desmotivación de los buenos; y finalmente, el débil alineamiento de los distintos *stakeholders* con los objetivos de la empresa.

¹⁸ Fuente: CONSULTORA V&G. 2011. Reporte de Quiebres Maestros Salmones Friosur S.A. Programa Diseñando e Instalando una Cultura de Innovación en Salmones Friosur.

4.3.4. Débil Cultura de Orientación al Cliente

Asumido por el gerente comercial, este quiebre se originaría en la poca conciencia de que una mala gestión de la cadena de valor puede provocar la pérdida de clientes finales.

En los talleres de Magisfriusur, se concluyó que este quiebre tendría como consecuencias atrasos y mermas en los procesos productivos, generando incertidumbre y desconfianza entre la empresa y sus clientes. Además, al no existir retroalimentación entre proveedor y cliente se disminuye la posibilidad de aprender de los errores, agregando que la falta de establecimiento y evaluación de compromisos dificultaría fuertemente la posibilidad de mejora continua¹⁹.

Tanto el gerente general de la empresa como uno de sus directores, declaran que en la organización no existe una cultura de orientación al cliente externo, sino más bien al producto, su producción y posterior venta. El departamento comercial estaría más bien dedicado a labores de venta, con escaso uso de las herramientas del marketing. A manera de ejemplo, no existen indicadores de medición sobre las entregas de productos y servicios dados a los clientes más allá que las notas de crédito, desconociendo de esta manera el grado de satisfacción de los mismos, qué producto presentó reclamos y cuáles son sus porcentajes de *delivery on time*. Si bien esto es algo habitual en la industria y en Chile, generaría importantes oportunidades de innovación y mejora.

4.3.5. Carencia de un Proyecto Común

Otro de los quiebres de la empresa sería la definición de sus objetivos y cómo estos se transmiten desde la alta gerencia al resto de la organización. Así lo evidenció la encuesta de capital social aplicada por el equipo de ISCT, que determinó la inexistencia de un proyecto común y generalizado que alinee a la plana ejecutiva de la empresa. Más detalles acerca de los resultados de esta encuesta pueden encontrarse en el Anexo E.

4.3.6. Débil Gestión del Conocimiento y Carencia de Aprendizaje

El reporte de quiebres de Magisfriusur señala que las principales causas de este quiebre son la falta de un sistema integrado de gestión, la inexistencia de un sistema amigable para utilizar la información y la carencia de un proyecto común. Además, destacarían la falta de rigor y disciplina entre el personal, sin hacerse el tiempo para analizar los registros existentes. Todo lo anterior generaría que permanentemente se cometan los mismos errores, lo que implicaría una pérdida de eficiencia y

¹⁹ Consecuencias establecidas por la consultora VyG junto a los trabajadores de la empresa.

competitividad en los procesos, dificultándose el crecimiento y la toma informada de decisiones estratégicas.

4.3.7. Consecuencias del Quiebre

Estos quiebres y en particular la ausencia de un sistema de recursos humanos generarían consecuencias que afectan a los distintos *stakeholders* de la organización, restándole competitividad y eficiencia en su gestión. En el caso específico del cliente interno, repercutirían en el bienestar y la comunicación de los trabajadores, como podrá verse en el trabajo en terreno mostrado en el capítulo 8.

Es destacable la declaración de quiebres hecha por los propios trabajadores de la empresa y la capacidad de detectar sus orígenes y consecuencias, pues a partir de ella y del diagnóstico realizado, se logran identificar numerosas oportunidades de mejora e innovación.

5. Marco Conceptual

5.1. Stakeholders

En 1984, R. Edward Freeman²⁰ definió a los *stakeholders* (o partes interesadas) como “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”, dependiendo de las mismas para realizar sus proyectos, así como las organizaciones dependerían de ellos para su éxito (Freeman y Guilbert, 1988). Junto al concepto, desarrolló la Teoría de los Stakeholders, que establece que la moral y los valores son cruciales para la gestión de una organización y la ética de negocios.

La Teoría de los Stakeholders comienza con la suposición de que los valores son una parte necesaria y explícita de hacer negocios. Le pide a los gerentes gestionar el valor creado, de manera que sea compartido por sus principales partes interesadas. También, motiva a los administradores a tener claridad sobre la forma en que quieren hacer negocios y específicamente, qué tipo de relaciones quieren y necesitan crear con sus *stakeholders* para cumplir con su propósito (Freeman, Wicks y Parmar, 2004).

La literatura actual clasifica a los *stakeholders* en dos grandes grupos: los primarios (*market stakeholders*) y los secundarios (*non-market stakeholders*), como se muestra a continuación:

²⁰ R. E. Freeman, Ph.D. de la Universidad de Washington, es un filósofo estadounidense y profesor de administración de negocios en la Universidad de Virginia y la Universidad de Minnesota. Es conocido por desarrollar la Teoría de los Stakeholders en 1984.

Primarios:

- Empleados
- Clientes
- Proveedores
- Distribuidores
- Accionistas

Secundarios:

- Financistas
- Comunidad local
- Gobierno nacional y provincial
- Activistas medioambientales
- Medios de prensa

No todos estos *stakeholders* están necesariamente presentes en toda organización, así como podrían existir otros grupos de interés relevantes.

5.2. Stakeholders como Clientes

En la clasificación anterior, cliente hace referencia al comprador o consumidor de un bien o servicio. Esto, pues tradicionalmente se ha entendido a los clientes como todas aquellas personas que utilizan con asiduidad (frecuencia, puntualidad o aplicación constante) los servicios de un profesional o empresa²¹. Un enfoque más amplio distingue a los clientes como internos o externos, siendo los primeros los empleados que trabajan en la empresa y los segundos quienes pagan por un bien o servicio entregado por la misma (Albrecht²² 1990).

Una generalización del concepto define al cliente como toda persona a la cual el realizador de un servicio le da autoridad para declarar satisfacción o insatisfacción por sus acciones cometidas en un ámbito determinado (Flores 1979).

Más aún, este trabajo propone abordar a todos los *stakeholders* como clientes, dándole la autoridad explícita de declarar satisfacción a todo aquél que sea afectado por las acciones de la empresa en algún ámbito determinado.

Tomando en cuenta a la empresa u organización como una red de conversaciones, compromisos y redes lingüísticas (Flores y Winograd, 1987), es posible considerar a todos quienes la conforman o interactúan con ella como realizadores y clientes, prestándose servicios entre ellos.

²¹ Real Academia Española.

²² Karl Albrecht, Ph.D. University of California, autor de numerosos libros sobre gestión y servicios, como "At America's service: How corporations can revolutionize the way they treat their customer" (1988), "The Service Revolution" (1990), "Service America! Doing business in the new economy" (1990), y "La Excelencia en los Servicios" (1992).

5.3. Servicios

Algunos autores han definido los servicios como actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona, identificando las siguientes características que los distinguirían de los bienes²³:

- Intangibilidad: son acciones o ejecuciones, por lo que son invisibles e intangibles.
- Heterogeneidad: dado que quien lo produce y quien lo recibe son personas, participando ambos en la generación del servicio, estos son diferentes para cada situación.
- Producción y consumo simultáneos: se consumen a la vez que son producidos.
- Perecederos: se caracterizan por su caducidad, es decir, no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.

El cliente que compra (o recibe) un servicio actúa en relación directa con el prestador del mismo, volviéndose un actor primordial para su propia satisfacción. De esta manera, diversos autores han sostenido la importancia de garantizar una mejora en la calidad de los servicios como método para satisfacer al cliente y fidelizarlo.

5.3.1. Calidad de Servicio

Horovitz, define en 1994 la calidad de servicio como “el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a la clientela”²⁴.

A través de mejoras en la gestión de calidad, numerosas organizaciones han emprendido metodologías para mejorar su calidad de servicio, con una alta tasa de fracasos. Sobre esto, The Economist señaló en su artículo “Keeping the customer satisfied” que dos tercios de los proyectos de CRM²⁵ fallaban, y que esto se debía fundamentalmente a que erraban en el entendimiento de los clientes y en el qué hacer con ese conocimiento.

Como respuesta a lo anterior, algunos autores proponen un acercamiento diferente a la definición de la calidad de servicio y su gestión de mejoramiento bajo una perspectiva constructivista radical, planteándose una relación empresa-cliente diferente a la tradicional, donde el foco queda puesto en el rol activo del cliente como co-diseñador y constructor del mismo bien o servicio que recibe. Se propone entonces que, para acceder al conocimiento necesario para satisfacer a sus clientes, la empresa debe

²³ Fuente: ZEITHAML, V. “et al” .2009. Marketing de Servicios, quinta edición, página 4.

²⁴ Fuente: HOROVITZ, J. La calidad del servicio a la conquista del cliente. Madrid: McGraw-Hill, página 1.

²⁵ Customer Relationship Management.

asumir un rol facilitador, de formación y acompañamiento de los mismos durante el proceso de diseñar el producto o servicio que reciben²⁶.

5.3.2. Mejorando la Calidad de Servicio

Para lograr esto, es necesario entender a los clientes desde un acercamiento ontológico, tomando en cuenta que tienen en común el ser personas. Humberto Maturana establece que los seres humanos son sistemas determinados estructuralmente. Esto quiere decir que todo lo que les ocurre y provoca cambios estructurales, no estaría determinado por sus interacciones con el medio, sino sólo gatillado por éste²⁷.

Esta asunción significaría que los seres humanos no pueden conocer cómo son realmente las cosas, sino que crearían diferentes realidades acorde a sus paradigmas, intereses y estados de ánimo, los que son únicos y determinados social e históricamente. Las versiones más radicales del constructivismo agregan que los seres humanos serían construcción de seres humanos, por lo que serían capaces de observarse –y construirse- a sí mismos en un proceso continuo (Celis y Vignolo 2011).

Según los mismos autores, un medio favorable ayudaría a gatillar que las personas se vean envueltas en un proceso evolutivo y transformacional donde el factor clave para su aprendizaje sería el nivel de autoconocimiento y control. Para esto, agregan, se necesitaría una capacidad altamente desarrollada para autoevaluar constantemente su progreso personal, para lo cual, la participación y evaluación de otros observadores externos sería fundamental²⁸.

En un ambiente favorable, este proceso transformacional ayudaría a elevar los niveles de conciencia de sí y del entorno en las personas, generando una consiguiente mejora en la calidad de los servicios entregados.

²⁶ Fuente: VIGNOLO, C. "et al". 2005. Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile. Página 2.

²⁷ Fuente: MATURANA, H. 1973. Biología del fenómeno social.

²⁸ Fuente: VIGNOLO, C. y CELIS, S 2011. Engineering of Self. Twenty-Five Years of Experience Developing New Skills and Expanding Boundaries for Chilean Engineers. Global Colloquium in Engineering Education, Singapore, October 2010 and 15 th NCIIA Annual Conference, Washington D.C., March 2011. Universidad de Chile.10.

6. Modelo Generalizado de Gestión de Clientes

Consecuentemente con el marco conceptual, se entenderá a toda organización como un conjunto de personas que interactúan entre sí, alineadas de acuerdo a valores y objetivos en común y cuyas acciones afectan a todos los *stakeholders* que la rodean.

Estas interacciones ocurren en forma de servicios prestados entre los distintos *stakeholders*, entre los cuales es posible identificar realizadores y clientes, cuyos roles pueden intercambiarse dependiendo de la situación.

Entendiendo cliente como toda persona a la cual el realizador de un servicio le da autoridad para declarar satisfacción o insatisfacción por sus acciones cometidas en un ámbito determinado, este trabajo propone considerar como cliente de una organización a todos sus *stakeholders* o partes interesada, sean estos primarios o secundarios.

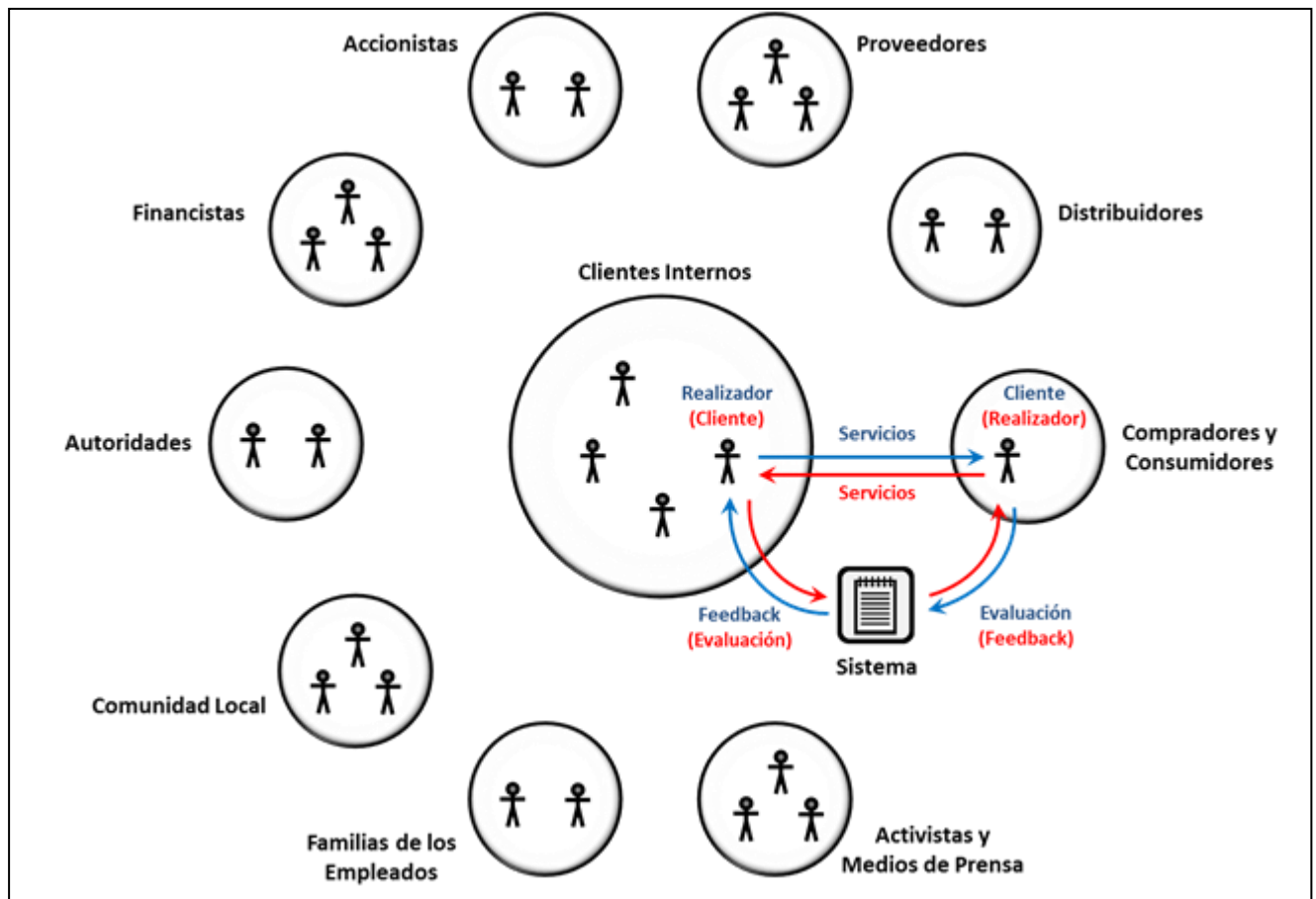
Así, todo *stakeholder* tendría la autoridad de declarar satisfacción por la calidad de los servicios recibidos, siendo necesaria su participación como co-diseñador y constructor de los mismos.

En un ambiente propicio, la existencia de instrumentos, indicadores y procedimientos que favorezcan la evaluación continua de los clientes en relación a los servicios que reciben, ayudaría a que los realizadores recibieran el *feedback* y la motivación necesarios para aumentar la conciencia de sí y del entorno, promoviendo de esta manera una mejora en la calidad de los servicios que entregan.

Se propone entonces que, para acceder al conocimiento necesario para satisfacer a sus clientes, la empresa debe asumir un rol facilitador, de formación y acompañamiento de los mismos durante el proceso de diseñar el producto o servicio que reciben, estableciendo instrumentos de evaluación continua que permitan gestionar las declaraciones de satisfacción de los clientes y otorgar la retroalimentación necesaria a los realizadores, para que sean ellos mismos gestores de su mejora, favoreciendo el codiseño de los servicios intercambiados.

La ilustración 3 muestra un esquema del modelo explicitado.

Ilustración 3: Modelo Generalizado de Gestión de Personas



Fuente: Elaboración propia

7. Benchmarking

7.1. Benchmarking Industria Salmonera

Esta actividad fue realizada con el objetivo de comparar a Salmones Friosur con otras empresas salmoneras que operan en el país, respecto a las políticas y prácticas que aplican en la gestión de personas. Se espera poder identificar las principales diferencias que permitan fundar una guía para el diseño del sistema de gestión de personas.

Para elegir las empresas a comprar se sostuvieron reuniones y conversaciones con la directora²⁹ y el gerente general³⁰ de SalmonChile, quienes recomendaron analizar y comparar a Salmones Friosur con alguna salmonera reconocida por sus buenas prácticas en la gestión de personas (Marine Harvest), una empresa de gran tamaño inserta en un cambio cultural (AquaChile) y una empresa vecina (Acuinova). Para mayor detalle revisar Anexo F1 y Anexo F2.

Marine Harvest: Empresa de origen noruego, perteneciente a uno de los grupos pesquero más grandes del mundo, con filiales en Europa, Noruega y Chile. En relación a sus políticas y prácticas de gestión de personas, posee una estructura definida y prácticas estandarizadas a nivel global para todos los colaboradores de la compañía.

AquaChile: Mayor productora de salmones y truchas del país. Interesante de analizar debido a que está inserta en un proceso de ajuste de su cultura organizacional y reforzando su área de gestión de personas, debido a fusiones con varias empresas.

Acuinova: Empresa de origen español ligada a la pesca, cuya base productiva y de proceso se encuentra ubicada en la XI Región de Aysén, específicamente en Puerto Chacabuco. Crea una gerencia de personas en el año 2011.

Las personas entrevistadas para realizar este trabajo, fueron Francisco Ovalle, gerente de personas de Acuinova Chile; Vilma Cavieres, gerente de recursos Humanos de Marine Harvest Chile y Jorge Hinostroza, jefe de personas de Salmones Friosur. Para mayor detalle de las entrevistas realizadas, revisar Anexo F3, Anexo F4 y Anexo F5.

En cada una de estas empresas se aplicó un cuestionario, diseñado en conjunto al departamento de personas de Salmones Friosur, abordándose temas como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación, desarrollo, promoción, evaluaciones de desempeño y clima, remuneraciones e incentivos y desvinculación (ver Anexo G). El análisis de este trabajo se presenta a continuación.

7.1.1. Características del Área de Gestión de Personas

En primer lugar y como se muestra en la Tabla 3, se destaca que Salmones Friosur es mucho más pequeña en número de trabajadores que las empresas con las que fue comparada, con actualmente 183 trabajadores, contra 708, 1600 y 2551 de Marine Harvest, Acuinova y AquaChile, respectivamente.

En cuanto a la estructura del área de gestión de personas de estas 4 empresas salmoneras, se observa que Salmones Friosur posee un área muy disminuida, con sólo

²⁹ María Eugenia Wagner

³⁰ Carlos Odebret

3 personas a cargo y sin un representante en la primera línea de la empresa. En las otras 3 empresas (Marine Harvest, Acuinoval y AquaChile) existe un gerente o subgerente encargado de la gestión de personas o de los recursos humanos.

Además se observa que las labores administrativas, operativas, de prevención, de desarrollo, y de bienestar en general están separadas en diferentes cargos dentro de la estructura del área de estas empresas, lo que indica que los roles y funciones están distribuidos al interior del personal. En cambio, en Salmones Friosur, las labores se concentran una sola persona que declara no tener tiempo suficiente para cubrirlas, por tener que atender las urgencias del día a día.

Tabla 3: Características Área de Gestión de Personas Empresas Salmoneras.

	Marine Harvest	Acuinoval	AquaChile	Salmones Friosur
N° Trab.	708	1600	2551	183
Ubicación	X Región	X, XI, XII Región y RM	X y XI Región	X y XI Región
Tipo de contrato	<i>Información no compartida</i>	<i>Información no compartida</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 51% indefinido • 31% Fijo • 18% Faena 	<ul style="list-style-type: none"> • 83% Indefinido • 17% Fijo
Área de RRHH	12 personas aprox. <ul style="list-style-type: none"> • Grte. RRHH • Jefes de Personas • Jefe Prevencionista • Prevencionistas (3) • Asistente de Desarrollo Organizacional (2) • Encargado de Capacitaciones • Encargado Remuneraciones (2) • Secretaria (1) 	26 personas <ul style="list-style-type: none"> • Grte. RRHH • Jefes de Personas en cada sede • Jefe de Prevención de Riesgo en cada sede • Jefe de D. Organizacional 	35 personas <ul style="list-style-type: none"> • Sub Grte. RRHH • Jefes de Personal (2) • Asistentes de Personal (6) • Jefe Administrativo y Asistente (2) • Jefe de Rems. y Asistentes (5) • Encargados de asistencia (3) • Secretaria • Jefe de D. Organizacional • Analista D. Organizacional (2) • Jefe Planificación. • Asistente de Capacitaciones • Encargado de Área Social • Prevencionistas (9) 	3 personas <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Personas • Asistente de Personas • Prevencionista

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada a través de entrevistas.

7.1.2. Proceso de Reclutamiento y Selección

Como se observa en la Tabla 4, estas empresas presentan una definición de perfiles que difiere a la realizada en Salmones Friosur al reclutar y seleccionar a su personal. Éstas ejecutan una definición basada a las funciones que debe desempeñar cada cargo y de las competencias requeridas para éste, en cambio que en Salmones Friosur, el proceso no es estándar y lo define cada gerente de acuerdo a las necesidades del área.

Aplican también test psicológicos y en algunos casos, pruebas técnicas específicas y exámenes preocupacionales, mientras que en Salmones Friosur sólo se aplican test de personalidad y de desarrollo intelectual, para cargos de niveles técnicos o superiores. Generalmente, estos test son aplicados por consultoras externas.

Los tipos de entrevista aplicados por estas empresas son diversos, pero coinciden en las personales y por competencias. Además, Marine Harvest aplica entrevistas en inglés y grupales como parte del proceso de selección, mientras que Acuinova evalúa que sus postulantes compartan los valores organizacionales.

Finalmente se observa que todas las empresas realizan una revisión de los candidatos internos cuando se produce un nuevo cargo dentro de la empresa, antes de iniciar el reclutamiento y selección de candidatos externos.

Tabla 4: Proceso de Reclutamiento y Selección Empresas Salmoneras.

	Marine Harvest	Acuinova	AquaChile	Salmones Friosur
Definición de Perfiles	Descripción de cargo: funciones y competencias requeridas	Por competencias y perfiles	<i>Información no compartida</i>	Cada Gerente los define
Test	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas técnicas específicas • Preocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicológico (Rocha). • Test médico • Preocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad. • Desarrollo intelectual
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés • Por competencias • Grupales (juego de roles, estudio de casos) • Personal (info. personal, preguntas técnicas, conocimiento de la empresa) • Chequeo referencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal (jefaturas y administrativos) • Los candidatos deben cumplir con los valores de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal a través de consultora • Por competencias (cada gerente las realiza)
Revisión candidatos internos	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada a través de entrevistas.

7.1.3. Proceso de Inducción

Respecto a los procesos de inducción de las otras empresas analizadas y tal como se observa en la Tabla 5, lo que las diferencia de Salmones Friosur es que poseen procesos y procedimientos más estandarizados. Además, tienen una visión y misión clara y una “historia que contar” a sus colaboradores.

Por otro lado, realizan inducción a sus trabajadores en relación a los sistemas de gestión que utilizan y al proceso productivo del salmón, realizando recorridos por las distintas áreas productivas de la empresa. También se observa que aplican una

inducción por parte de la jefatura directa a la nueva contratación, quién le explica y enseña el trabajo que debe realizar.

Tabla 5: Proceso de Inducción Empresas Salmoneras.

Marine Harvest	Acuinova	AquaChile	Salmones Friosur
<ul style="list-style-type: none"> • Info. general de la empresa (misión, visión, valores, organigrama, historia, funciones cada gerencia, código de conducta, reglamento interno) • Política de RRHH (incentivos, bienestar, programas calidad de vida) • Sistemas de gestión • Visita a áreas productivas y de procesos • Inducción de jefatura directa • Prevención de riesgos (seguridad y salud ocupacional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Info. empresa (valores, horarios de trabajo, condiciones contractuales, código de comportamiento) • Prevención de riesgos 	<p><i>Información no compartida</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Info. empresa (proceso productivo, temas laborales y beneficios personal) • Prevención de riesgos

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada a través de entrevistas.

7.1.4. Proceso de Promoción

Respecto al proceso de promoción, en la Tabla 6 se observa que todas las empresas analizadas realizan una revisión de los candidatos internos cuando se produce un cargo disponible.

Se observa además, que para los operarios de Marine Harvest existe la posibilidad de ascender a un cargo superior de operario calificado, siempre y cuando cumplan con buen desempeño, antigüedad, escolaridad completa y buenos resultados. Esta característica no se observa en Acuinova y tampoco en Salmones Friosur.

En esta última, los trabajadores con mayores posibilidades de ascender de cargo son los asistentes de centros de cultivo que pueden convertirse en jefes de centros si es que demuestran un buen desempeño y cumplen con la antigüedad necesaria en la empresa. Por parte de los jefes de centro, la realidad es diferente, pues no existe actualmente en la empresa un cargo al que ellos puedan ascender.

Tabla 6: Proceso de Promoción de Personal Empresas Salmoneras.

	Marine Harvest	Acuinova	AquaChile	Salmones Friosur
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Postulación interna para cargos disponibles • Operarios a operarios calificados (desempeño, antigüedad, escolaridad, resultados) • Asistentes a jefes y jefes a cargos superiores (bien calificados y capacitados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Postulación interna para cargos disponibles • Selección por desempeño y potencial para el cargo • Operarios sin posibilidades de ascender 	<ul style="list-style-type: none"> • Postulación interna para cargos disponibles • Operarios con posibilidades de ascender a asistentes o jefes de centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Postulación interna para cargos disponibles • Selección de acuerdo a antigüedad y desempeño

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada a través de entrevistas.

7.1.5. Proceso de Capacitaciones

En relación al proceso de capacitaciones, tanto Marine Harvest como Acuinova elaboran un plan de capacitaciones de forma anual, en función de las necesidades detectadas durante el año anterior y las brechas en relación al modelo de competencias definido. Con esto realizan algunos cursos relacionados con el desarrollo de competencias y habilidades personales, además de cursos técnicos específicos. En cambio, Salmones Friosur no elabora un plan de capacitaciones y se enfoca a cumplir con lo normativo y requerido por la ley, como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7: Proceso de Capacitaciones Empresas Salmoneras.

	Marine Harvest	Acuinova	AquaChile	Salmones Friosur
Plan	De forma anual se detectan necesidades	En función de brechas identificadas con modelo de competencias	<i>Información no compartida</i>	No realiza
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos normativos • Competencias y habilidades personales • Cursos de inglés • Cursos técnicos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • OTIC y SOFOFA • Programa jóvenes profesionales • Plan de formación ISO 9000 (habilidades técnicas y blandas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de higiene • Manipulación de alimentos • Bioseguridad • Jornadas de integración: trabajo en equipo, risoterapia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos normativos • 2013 (OTIC y SOFOFA) • Programa Inacap 2013

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada a través de entrevistas.

7.1.6. Evaluaciones de Desempeño y Clima

Respecto a las evaluaciones de desempeño, en la Tabla 8 se observa que todas las empresas consultadas realizan una de forma anual. Lo que las diferencia son los aspectos que mide cada una.

En el caso de Marine Harvest se observa que miden competencias blandas, técnicas y el cumplimiento de objetivos, a través de un sistema denominado ION. La evaluación que aplica Acuinova es similar pero incluye también un ítem para evaluar el cumplimiento de los valores declarados por la organización. Los formularios aplicados fueron elaborados en conjunto con el instituto GEPUC³¹. Por su parte, Salmones Friosur evalúa principalmente el cumplimiento de objetivos y metas con el cual se evalúa a gerentes y jefes a través de un formato elaborado por la gerencia.

Tabla 8: Evaluación del Desempeño Empresas Salmoneras.

Desempeño	Marine Harvest	Acuinova	AquaChile	Salmones Friosur
Periodicidad	1 vez al año	1 vez al año	1 vez al año	1 vez al año
Aspectos medidos	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias blandas • Competencias técnicas • Objetivos • Sistema ION 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias conductuales (liderazgo, manejo de conflictos) • Competencias técnicas • Valores • Cumplimiento de objetivos • Formularios elaborados en conjunto con instituto GEPUC 	<i>Información no compartida</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos. • Se evalúa a gerentes y jefes • Formato elaborado por gerencia

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada a través de entrevistas.

En relación a las evaluaciones de clima aplicadas por otras empresas salmoneras, Marine Harvest aplica una cada dos años, mientras que Acuinova lo hace de forma anual, a través de un formato similar al que ocupa el instituto Great Place to Work para elaborar el ranking de las mejores empresas para trabajar. Además, en Acuinova se difunden sus resultados y se realizan *focus groups* con los trabajadores para poder clarificar las respuestas obtenidas, luego de lo cual se elaboran planes de acción concretos para mejorar el clima laboral y los resultados de dicha evaluación.

³¹ Centro de Excelencia en Gestión de la Universidad Católica. www.gepuc.cl

7.1.7. Sistema de Remuneraciones e Incentivos

Respecto a la estructura de remuneraciones que posee cada salmonera, en la Tabla 9 se observan pocas diferencias entre ellas. Todas fijan un sueldo base, al que le agregan un bono al término del ciclo de producción. Se diferencia la empresa Acuinova, la cual fija un sueldo mínimo bruto de \$300.000 para todos sus empleados.

En relación a las remuneraciones que otorga cada empresa a sus trabajadores, si bien no se pudo conocer el monto exacto, en Marine Harvest se aprecia que el sueldo de un operario de centro de cultivo es un 25% del sueldo que obtiene un jefe de centro, mientras que en Salmones Friosur la proporción es de un 23%.

Los incentivos que utilizan estas empresas son similares entre sí. Todas entregan una gratificación anual garantizada, que en el caso de Acuinova y Salmones Friosur es variable y depende del desempeño. El bono de producción depende de los resultados de la unidad y en algunos casos de los resultados globales de la empresa.

Tabla 9: Sistemas de Remuneraciones e Incentivos Empresas Salmoneras.

	Marine Harvest	Acuinova	AquaChile	Salmones Friosur
Estructura Remun.	<ul style="list-style-type: none"> Operarios: Según escala de cargo y antigüedad + bonos Empleados: por cargo en base a estudio de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Operarios: Base + bono producción Cargos superiores: Fijo + Bono Anual Fijan sueldo mínimo de \$300.000 (bruto) 	<ul style="list-style-type: none"> Escala salarial para cada cargo 	<ul style="list-style-type: none"> Sueldo Base + Bonos
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> Sueldo operario 25% jefe de centro 	<i>Información no compartida</i>	<i>Información no compartida</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sueldo operario 23% jefe de centro
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> Bonos fijos por función Bono anual producción o por ciclo (2 sueldos) Gratificación anual garantizada (4,75 ingreso mínimo) 	<ul style="list-style-type: none"> Bono anual dependiente del desempeño empresa, área y persona. 	<i>Información no compartida</i>	<ul style="list-style-type: none"> Bono anual fijo (1 sueldo bruto) Bono de producción al cierre del ciclo (1 sueldo bruto)

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada a través de entrevistas.

7.1.8. Beneficios

En relación al bienestar de los trabajadores se observa que las empresas salmoneras otorgan becas, convenios, préstamos, seguros y otros beneficios con el objetivo de motivar a sus trabajadores a permanecer en la organización.

Respecto a las becas, Marine Harvest entrega becas para los hijos de sus trabajadores que cursan educación superior, mientras que Salmones Friosur otorga un

premio al hijo del trabajador con mejor puntaje en la prueba de selección universitaria (PSU).

Por otro lado, todas estas empresas entregan bonos de escolaridad, nacimiento, matrimonio, fallecimiento y siniestros a sus trabajadores, junto a bonos de movilización o locomoción. En el caso de Salmones Friosur, se realizan acercamientos a los hogares de los trabajadores de Puerto Aysén y se entrega un bono de movilización para técnicos provenientes de otras regiones.

Se observa que estas empresas poseen convenios médicos y dentales para sus trabajadores, además de planes colectivos de salud. Salmones Friosur, al igual que AquaChile y Acuinova posee un convenio con farmacias para la compra de medicamentos por parte de sus trabajadores. Acuinova también posee convenios con centros de turismo y recreación, además de uno de telefonía celular.

Otros beneficios entregados por estas empresas a sus trabajadores, son convenios con gimnasios o la disposición de máquinas de ejercicios en lugares de trabajo como centros de cultivo o plantas de proceso. Además se observa que Acuinova posee un programa de nivelación de estudios básicos y medios para sus trabajadores, el cual es muy valorado debido al bajo porcentaje de escolaridad completa a nivel de operarios en estas empresas.

7.1.9. Proceso de Desvinculación

Finalmente, en relación al proceso de desvinculación, tal como se observa en la Tabla 10, estas empresas no poseen políticas establecidas para hacerse cargo de este tema, aunque algunas de ellas como Marine Harvest y AquaChile han aplicado políticas de *outplacement*³² en tiempos de crisis.

Tabla 10: Proceso de Desvinculación Empresas Salmoneras.

Marine Harvest	Acuinova	AquaChile	Salmones Friosur
Política de Outplacement en tiempos de crisis.	No hay política. Se otorga indemnización y se completa formulario con motivos desvinculación.	Cursos de reinserción laboral (corte y confección, pastelería, gasfitería).	No existen políticas.

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada a través de entrevistas.

³² Los Programas de Outplacement consisten en la asesoría, orientación y apoyo a la persona que debe enfrentar el desempleo, ya sea para la búsqueda de un nuevo empleo o el desarrollo de una actividad independiente. Fuente: Página web de People & Partners. <http://www.partners.cl/>

7.2. Benchmarking Otras Industrias

Dado que la industria salmonera no es referente en el ámbito de las relaciones laborales y la gestión de personas, es que se decidió tener entrevistas con otros expertos, para extraer ideas de políticas y prácticas innovadoras en el tema que permitan diseñar un sistema de gestión de personas de primer nivel para la empresa Salmones Friosur.

7.2.1. BBOSCH

BBOSCH es una de las empresas más importantes en el rubro de infraestructura eléctrica y metalmecánica del país. Con instalaciones en Chile y Brasil, la compañía entrega soluciones rápidas e integrales, tales como: ingeniería, suministros, construcción de obras civiles, montajes de estructuras y electromecánicos, diseño estructural, suministro y fabricación de estructuras metálicas galvanizadas y soluciones y servicios integrales para la protección del acero contra la corrosión³³.

La empresa se ha destacado debido a su excepcional práctica en la gestión de personas, gracias a la cual recibió en el año 2011 el premio Carlos Vial Espantoso que destaca a las empresas con mejores políticas y prácticas de gestión de personas. En dicha ocasión la empresa fue premiada por las siguientes características³⁴:

- Trabajar para preservar la dignidad de los trabajadores. Darles formación y capacitación para que sean libres de elegir su futuro.
- Romper la profecía autocumplida de que la pobreza no tiene salida con comunicación y herramientas profesionales de gestión de RR.HH, generando motivación y productividad.
- Otorgar mayor independencia y libertad a los trabajadores haciéndoles autovalentes mediante la empleabilidad.

Para conocer más acerca de esta empresa, se entrevistó a su director Pablo Bosch, en dos ocasiones y a un miembro de su equipo de desarrollo de personas, lográndose identificar algunas de sus políticas y prácticas en la gestión de personas, las que se muestran a continuación.

Reclutamiento y selección: El programa de reclutamiento y selección de esta compañía busca asegurar que las personas que ingresen a ella cumplan con las

³³ Fuente: BBOSCH. 2011. [en línea] <<http://www.bbosch.cl/lacompania.html>> [consulta: 5 de Marzo 2012].

³⁴ Fuente: FUNDACIÓN CARLOS VIAL. 2011. [en línea] <<http://www.fundacioncarlosvial.cl/premios1.htm>> [consulta: 18 Diciembre 2011]

competencias requeridas para el cargo y compartan la cultura organizacional y valores declarados por la compañía.

Contratación e inducción: La inducción en esta compañía incorpora la prevención de riesgos, gestión de calidad, inducción de medio ambiente, presentación de la empresa y una inducción al puesto de trabajo llevada a cabo durante el primer mes, la cual es realizada por la jefatura directa con nivel jerárquico reconocido.

Reconversión: La compañía aplica políticas de reconversión en casos debidamente justificados tales como: condiciones médicas, factores motivacionales, decisión organizacional o por debilidades en competencias exigidas para el desempeño del cargo.

Promoción: El proceso de promoción de esta empresa busca el desarrollo profesional y sucesión de los empleados de la compañía y tiene por consecuencias el aumento del nivel de responsabilidad, cambio de competencias exigidas asociadas al nuevo cargo y un aumento del sueldo base.

Capacitaciones: Esta compañía, tal como declara su director, invierte una suma importante de recursos (197 millones de pesos en el año 2011) en capacitaciones para sus empleados, lo que se traduce en 70 horas anuales de capacitación por trabajador. Otra característica importante de esta empresa es la construcción de una réplica exacta de un auditorio de la Universidad de Harvard en la casa matriz de la empresa en la Región Metropolitana, en la cual se llevan a cabo muchos de los cursos ofrecidos para sus empleados.

Bienestar: La compañía posee un fondo de bienestar de régimen de coparticipación y coadministración entre la compañía y sus empleados. Este busca contribuir a la satisfacción de las necesidades socio-familiares de sus trabajadores a través del otorgamiento de beneficios como préstamos de salud (médico, dental, emergencia y escolar), bonos por matrimonio, nacimiento y defunciones, seguro de vida y complementario de salud y convenios de salud (dental, óptico y médico).

Más detalles acerca de las políticas y prácticas utilizadas para esto pueden verse en el Anexo H.

Otra característica significativa de la gestión de personas de esta empresa, corresponde a que su gerencia es un equipo multidisciplinario conformado por 22 personas orientadas a atender las necesidades, intereses y preocupaciones de los 2.400 empleados de conforman la organización.

Además, realizan acciones con el fin de transmitir confianza y un trato integrador con todos quienes forman parte de la compañía. Esto se hace a través de medidas tales como:

- Instalar variados espacios de esparcimiento, mesas de ping pong y bancas para descansar y compartir con compañeros.
- Organizan actividades recreativas y rutinas de ejercicios dirigidas por un monitor dos veces al día.
- Cada trabajador es libre de utilizar su horario de trabajo de la forma que el considere más conveniente, pues existe la confianza de que sus acciones siempre serán orientadas a entregar lo mejor de sí por la compañía.

Gracias a un programa de apoyo al bienestar de los trabajadores lograron disminuir los índices de accidentabilidad de sus empleados. Para lograr esto, se han dado cuenta que la motivación y el cuidado de la vida del trabajador se ven fuertemente influenciados por su estabilidad emocional y las problemáticas que éstos puedan acarrear desde sus hogares. Dicho en otras palabras “los problemas de la casa no se quedan en la casa”. Al considerar esto como un problema del cual la organización se debe hacer cargo, han dado apoyo a los empleados con la ayuda de psicólogos, para resolver las distintas problemáticas emocionales que los llevan a ser poco cuidadosos con sus vidas.

Respecto a esto su director declara: “Hemos demostrado en nuestra empresa que tratar bien a las personas, favorece absolutamente los números”.

Durante la conversación sostenida y en base a la información proporcionada por los estudiantes respecto a las condiciones laborales y los sistemas de gestión de personas de la empresa Salmones Friosur, el director de BBOSCH entrega las siguientes recomendaciones para el trabajo:

- La Gerencia de Recursos Humanos, debe ser de primer nivel, no una subgerencia. Debe formar parte de comité ejecutivo. Recursos Humanos no es una unidad productiva.
- Los cambios deben ser liderados por los altos mandos de la compañía, sino no funcionan. Para el éxito de cualquier política, el n°1 debe estar involucrado.
- Hay que buscar formas de humanizar el trabajo. Es necesario mirar el negocio desde el punto de vista de las personas que trabajan ahí. Cuando esto pasa, el cliente (final) resulta tremendamente beneficiado.
- Hay que definir una cultura compartida dentro de la organización. Lo primero que se definió en BBOSCH fueron los valores de la compañía, que permitieron generar una cultura compartida.
- Cuando se tiene una compañía que respeta los valores declarados y compartidos, todos en ella saben cómo se toman las decisiones, pues son una descomposición lineal de dichos valores.

7.2.2. JRI Ingeniería S.A.

JRI es una empresa chilena de ingeniería integrante de la Asociación de Empresas Consultoras de Ingeniería de Chile A.G. (AIC) que nace en el año 1982, orientada a satisfacer las necesidades de ingeniería del mercado minero y de otras industrias. Con más de 5 millones de horas-hombre vendidas a lo largo de su historia, se ha convertido en un referente nacional e internacional en ingenierías de valor³⁵.

Para conocer más acerca de esta empresa se entrevistó a su gerente de personas³⁶, quién entregó información respecto a sus políticas y prácticas de gestión de RRHH.

Actualmente, la gestión de personas de esta empresa se guía por 4 aspectos fundamentales para su operación: gestión por valores, gestión de la dotación, gestión del talento y gestión del liderazgo, las cuales se definen en la Tabla 11.

Tabla 11: Gestión de Personas de JRI.

Tipo de Gestión	Descripción
Gestión por Valores	Integración cultural rescatando los valores que llevaron a JRI a esta posición e incorporando aquellos valores que le darán sustento hacia el futuro.
Gestión de la Dotación	Planificación de la demanda futura de profesionales en función de la estrategia de crecimiento.
Gestión del Talento	Realizar gestión diferenciada para personal clave en cargos críticos. Atraer y retener profesionales de alto potencial.
Gestión del Liderazgo	Desarrollo de competencias de liderazgo necesarias al asumir responsabilidades de jefatura.

Fuente: JRI INGENIERÍA. 2011. Presentación de plan de gestión de personas 2011 proporcionado por gerente de personas JRI.

El proceso de reclutamiento y selección busca atraer profesionales con potencial en la función que desempeñarán. Respecto al desarrollo de las personas, tal como muestra la Tabla 12, se diseña una estructura de cargos que permite que los trabajadores de JRI puedan ascender y proyectarse dentro de la empresa.

³⁵ Fuente: JRI Ingeniería S.A.2011. [en línea] <www.jri.cl> [consulta: 25 Marzo 2012]

³⁶ Cecilia Gallegos

Tabla 12: Sistema de Gestión de Personas JRI.

Sistema de Gestión	Objetivo	Gestión de la transformación
Reclutamiento y Selección	Atraer a JRI profesionales competentes y con potencial en función de su planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección por competencias • Reclutamiento • Búsqueda de profesionales extranjeros • Posicionar JRI desde la perspectiva de valor para los trabajadores
Desarrollo	Cerrar las brechas de competencias técnicas, de gestión y distintivas para enfrentar los desafíos del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos estratégicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Seniors ○ Altos Potenciales ○ Equipos de alto desempeño • Diagnóstico cultura y despliegue (estudio de clima)
Sucesión	Contar con cuadros de reemplazo para las posiciones críticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Validar cargos críticos y personal clave • Incorporación de KPI a las jefaturas

Fuente: JRI INGENIERÍA. 2011. Presentación de plan de gestión de personas 2011 proporcionado por gerente de personas JRI.

En relación al desempeño de los trabajadores, tal como muestra la Tabla 13, realizan evaluaciones de potencial y miden a través de indicadores su desarrollo de talentos. Para la asignación de compensaciones realizan diagnósticos por área, en base a estructura y cargo con el fin de poder reconocer a sus empleados de forma equitativa internamente y competitiva externamente.

Finalmente, en el proceso de desvinculación realizan diagnósticos que les permiten identificar potenciales renunciadas de la empresa y un plan de retiro para los trabajadores con más antigüedad.

Tabla 13: Sistema de Gestión De Personas de JRI.

Sistema de Gestión	Operación	Gestión de la Transformación
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear con los objetivos de corto y largo plazo y vincular los resultados individuales con los resultados del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planificación anual con convenio de desempeño individual (Balanced Score Card). • Desarrollo de talentos con Indicadores. • Evaluar potencial
Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer competitividad externa y equidad interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico por áreas, análisis de la estructura y análisis de cargos • Análisis de competitividad respecto de competencia relevante
Desvinculación	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar fuga de profesionales que se quiere retener. • Sistema de consecuencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de retiros de JRI • Mapa de riesgo eventuales fugas • Plan de Retiro trabajadores con muchos años en JRI

Fuente: JRI INGENIERÍA. 2011. Presentación de plan de gestión de personas 2011 proporcionado por gerente de personas JRI.

Durante la conversación sostenida y en base a la información proporcionada por los estudiantes respecto a las condiciones laborales y los sistemas de gestión de personas de la empresa Salmones Friosur, la gerente de personas de JRI entrega las siguientes recomendaciones para el trabajo:

- Hacer un diagnóstico completo y detallado de la situación actual de Salmones Friosur en relación a la gestión de personas y a partir de esto, diseñar una propuesta de intervención que sugiera cómo mejorar el trabajo diario de la gente.
- Diseñar una estrategia clara que permita que los trabajadores realicen su trabajo con identidad y pertenencia hacia la empresa.
- Diseñar un sistema de evaluación 360° que permita medir competencias tales como: rendimiento de centros de cultivo, productividad de cada empleado, relaciones interpersonales, calidad de liderazgo del jefe de centro y grado de trabajo colaborativo.
- Diseñar estrategia que permita mejorar la comunicación al interior de la empresa o bien potenciar los canales ya existentes con el fin de lograr que los directivos se empapen de la realidad de la empresa.

7.2.3. RHManagement

RHManagement se define como una revista chilena independiente, crítica, pionera y vanguardista dedicada a publicar artículos relacionados con la gestión de personas en las empresas chilenas³⁷.

Con el fin de conocer buenas prácticas en gestión de personas de las empresas que entrevistan, se tuvo una reunión con su director ejecutivo Patricio Rifo, quién proporcionó las siguientes recomendaciones para el diseño del sistema de gestión de personas de Salmones Friosur.

- Primero es necesario hacer un análisis de la industria en relación a la gestión de personas e identificar que empresas salmoneras pueden ser un buen referente de comparación para Salmones Friosur.
- Para que exista un cambio cultural se requiere que gerente general y directorio lo apoye. El liderazgo de quienes lideren el cambio es un elemento fundamental para que se concrete de la forma deseada.
- El sistema de gestión de personas diseñado debe ser integrado, esto quiere decir que las condiciones de trabajo deben ser las mismas para todos los

³⁷ Fuente: RH MANAGEMENT. Facebook de la revista RHManagement [en línea] <www.facebook.com/rhmanagement.rhmanagementchile> [consulta: 30 Mayo 2012].

empleados, desde operarios, mandos medios y ejecutivos. Además, los trabajadores se deben sentir útiles y queridos, no explotados.

- Finalmente, el entrevistado enuncia la siguiente tesis: “A mayor clima laboral, mayor satisfacción laboral, lo que repercute en mayor productividad, que es equivalente al cumplimiento de las metas comerciales”.

7.3. Análisis

En relación a las políticas y prácticas de gestión de personas, el *benchmarking* evidencia que las grandes diferencias identificadas entre Salmones Friosur y las otras salmoneras comparadas, son las siguientes:

- En otras empresas de la industria los procesos relacionados con las personas son estandarizados, mientras que en Salmones Friosur se llevan a cabo de forma menos sistemática. Esto quiere decir que no existen protocolos que regularicen el actuar de esta área y que permitan que todos los empleados tengan acceso a la información.
- El área de gestión de personas de Salmones Friosur es dependiente de otras áreas dentro de la organización a diferencia de las otras empresas salmoneras donde se encuentra en el primer nivel.
- Las políticas de reclutamiento y selección de personas son poco claras en la empresa. No existe consenso respecto a qué procesos e instrumentos aplicar a los postulantes. Por otro lado, los perfiles requeridos para cada cargo no están claramente definidos y dependen de cada gerente.
- No existe la opción de promoción para operarios y jefes de centro de cultivo en la empresa.
- Las capacitaciones están enfocadas netamente a cumplir con las normativas exigidas. Actualmente no existe un plan de desarrollo para los empleados de la empresa.
- Finalmente, los sistemas para evaluar el desempeño dependen de cada gerente y no son estandarizados, se aplican con poca regularidad (una vez al año) y no existe variedad de medición, es decir, se evalúa sólo el desempeño. No existen evaluaciones de clima laboral o de otros factores relevantes.

Si bien Salmones Friosur posee un área muy reducida y débil en temas de gestión, sus prácticas no difieren notablemente de las que aplican las otras empresas de la industria en términos de bienestar y desarrollo de sus empleados. Es necesario mencionar que estas empresas también dedican gran parte de su tiempo a resolver

urgencias y a atender crisis, sin observarse una orientación a resolver los temas de fondo.

En resumen, el énfasis de la industria salmonera está en lo productivo y la preocupación por el bienestar de las personas está sujeta a cumplir con la normativa, careciendo de prácticas excepcionales e innovación en la gestión de personas.

Por lo tanto, tal como sugieren los directores de BBOSCH y RHManagement, es necesario llevar la gestión de personas de Salmones Friosur a un nivel superior dentro de la empresa, de primer nivel. Pues, tal como mencionó la presidenta de SalmónChile, para resolver los problemas de fondo de la industria salmonera es necesario considerar a las personas como el *stakeholder* más importante y darle dicha relevancia al interior de la empresa (ver la entrevista en Anexo F1).

8. Trabajo en Terreno

8.1. Descripción del Trabajo Realizado

Durante febrero y principios de marzo del 2012, se viajó a la región de Aysén para conocer las oficinas de la empresa Salmones Friosur, sus centros de cultivo de agua mar y sus trabajadores.

En la estadía, se trabajó una semana en las oficinas de Puerto Chacabuco, en la que se aprovechó de asistir a un taller de innovación del programa Magisfriosur, donde se pudo conocer al equipo de trabajo encargado de administrar y coordinar las distintas actividades necesarias para llevar a cabo la producción de salmónidos.

En reuniones con el gerente general, el jefe de personas y algunos jefes de centro presentes, se recogieron intereses y sugerencias que permitieron el diseño conjunto de una pauta de conversación para entrevistar a los trabajadores de los centros de cultivo. Esta pauta incluyó temas de bienestar, capacitaciones, relaciones interpersonales, confianza y comunicación en los centros, siendo revisada por el jefe de personas previo a su aplicación.

Posteriormente y durante 3 semanas, se visitaron los diferentes centros de cultivo de agua mar de la empresa, donde se conocieron los procesos de engorda, alimentación y cosecha de salmónidos, así como también las condiciones de vida y trabajo de los empleados del área. En cada uno de ellos, se comenzó favoreciendo la convivencia y conversación, posicionándose a los estudiantes como investigadores externos a la empresa. Con esto se logró generar ambientes distendidos y, presumiblemente, de mayor confianza para los trabajadores, desde donde se le dio paso a la realización de entrevistas semiestructuradas.

El trabajo permitió convivir y compartir con los técnicos y operarios, escuchar y observar las labores diarias que ellos realizan y rescatar, desde la escucha, sus principales intereses, quiebres y preocupaciones.

Durante el trabajo fueron visitados 7 centros de cultivo de agua mar, correspondientes a la totalidad de los centros operativos a la fecha, logrando entrevistar a 39 trabajadores por medio de dos formatos de conversación: entrevistas grupales y entrevistas individuales, dependiendo de la cantidad de personas presentes. En los centros Nevenka, Quemada y Victoria, se llevaron a cabo entrevistas individuales, mientras que en Walker, Guerrero, San Ramón y Elefante se conversó en grupo sobre los temas planteados y se preguntó públicamente a cada uno de los presentes aquellos temas que requerían respuestas individuales.

Todas las conversaciones mantenidas fueron registradas por escrito y mediante grabación de voz, tras prometerse la confidencialidad de sus respuestas. La entrevista completa puede verse en el Anexo I.

Los principales temas conversados fueron:

- Calidad de las comunicaciones.
- Confianza y relaciones interpersonales.
- Satisfacción y proyecciones en el trabajo.
- Principales intereses y necesidades.
- Bienestar.
- Beneficios y capacitaciones.

8.2. Resultados

8.2.1. Descripción Población Entrevistada

Las 39 personas entrevistadas corresponden a 4 jefes de centro, 9 asistentes, 4 cocineros y 22 operarios, encontrándose distribuidas entre los 7 centros de cultivo de agua mar operativos a la fecha del estudio (febrero de 2012), tal como se muestra en la Tabla 14. Sus ubicaciones geográficas pueden verse en el Anexo J.

Tabla 14: Centros de Cultivo Visitados

Centro	Tipo de alimentación	Horas de traslado en lancha ³⁸ (Aprox. desde P. Chacabuco)	N° de personas entrevistadas	
Elefante	Semi Automático	2,5 horas	Jefe de Centro:	0
			Asistentes:	1
			Cocinero:	1
			Operarios:	5
			Total:	7
Victoria	Automático	3 horas	Jefe de Centro:	1
			Asistentes:	0
			Cocinero:	1
			Operarios:	2
			Total:	4
Quemada	Semi Automático	3 horas	Jefe de Centro:	1
			Asistentes:	1
			Cocinero:	0
			Operarios:	4
			Total:	6
San Ramón	Semi Automático	4 horas	Jefe de Centro:	1
			Asistentes:	3
			Cocinero:	0
			Operarios:	4
			Total:	8
Nevenka	Automático	4 horas	Jefe de Centro:	0
			Asistentes:	1
			Cocinero:	1
			Operarios:	1
			Total:	3
Walker	Semi Automático	8 horas	Jefe de Centro:	0
			Asistentes:	1
			Cocinero:	1
			Operarios:	4
			Total:	6
Guerrero	Semi Automático	8 horas	Jefe de Centro:	1
			Asistentes:	2
			Cocinero:	0
			Operarios:	2
			Total:	5

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada en trabajo en terreno.

³⁸ Lancha de velocidad máxima 18 nudos.

La edad promedio de la población es de 31 años, con una desviación estándar de 11,2. Además, se destaca que un 79% de los entrevistados está soltero, un 61% tiene hijos y el 70% declaró ser el principal sostenedor de sus familias, como se aprecia en la Tabla 15.

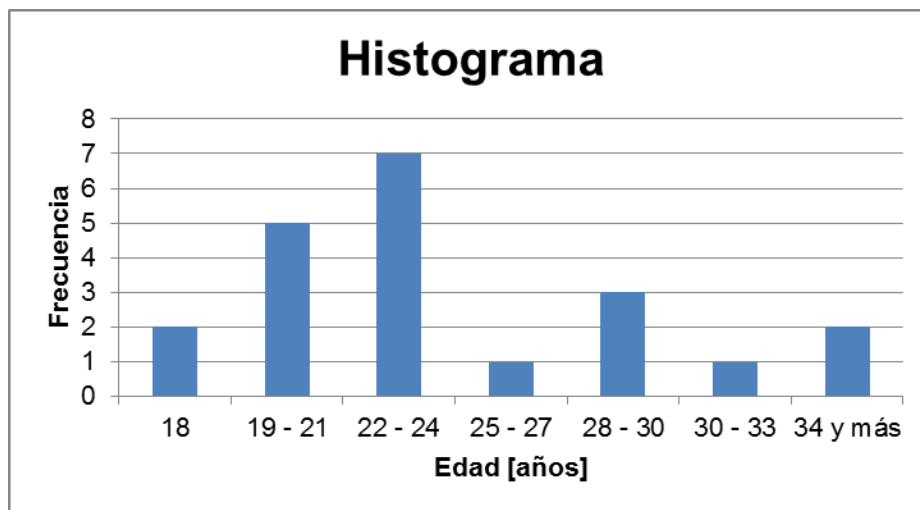
De la muestra, se destaca que el 65% de los operarios son padres, siendo que el 100% de ellos se encuentra soltero. Además, puede apreciarse que la mayoría es bastante joven, con un 67% menor a 25 años y un promedio de edad igual a 26 años. Su distribución etaria se muestra en la Ilustración 4.

Tabla 15: Características Demográficas de la Población

	Cantidad	Edad Promedio	Desviación Estándar	Estado Civil		Hijos		Sostenedor Familiar	
				Soltero	Casado	Sí	No	Sí	No
Jefes de Centro	4	40	5,5	25%	75%	33%	67%	100%	0%
Asistentes	9	35	6,3	67%	33%	50%	50%	38%	63%
Cocineros	4	42	10,8	50%	50%	75%	25%	100%	0%
Operarios	22	26	11,2	100%	0%	65%	35%	73%	27%
Total	39	31	11,2	79%	21%	61%	39%	70%	30%

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada en trabajo en terrero.

Ilustración 4: Histograma de Edades de los Operarios



Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada en trabajo en terrero.

En cuanto a estudios y formación profesional, sobresale que tres cuartos de los cocineros y operarios no han completado su enseñanza media y a la vez, un 25% y

14%, respectivamente, no ha terminado su enseñanza básica, como muestran la Tabla 16 y la Tabla 17.

Tabla 16: Nivel Educativo I

	Cantidad	Nivel de Educación					
		Básica Incompleta	Básica Completa	Media Incompleta	Media Completa	Superior Incompleta	Superior Completa
Jefes de Centro	4	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Asistentes	9	0%	0%	0%	11%	11%	78%
Cocineros	4	25%	0%	50%	25%	0%	0%
Operarios	22	14%	18%	41%	23%	0%	5%
Total	39	10%	10%	28%	18%	3%	31%

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada en trabajo en terrero.

Tabla 17: Nivel Educativo II

	Cantidad	Profesión			
		No Tiene	Técnico Acuícola	Ingeniero Acuícola	Otra
Jefes de Centro	4	0%	0%	100%	0%
Asistentes	9	22%	33%	33%	11%
Cocineros	4	100%	0%	0%	0%
Operarios	22	95%	5%	0%	0%
Total	39	67%	10%	18%	5%

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada en trabajo en terrero.

La gran mayoría de los trabajadores entrevistados proceden de la región de Aysén, totalizando un 70% de la muestra. En cuanto al resto, un 50% ha migrado a la región. La mayor parte de ellos vive de allegado o en las casas de familiares y amigos (45%), mientras que un 37% arrienda y un 18% tiene casa propia, como se observa en la Tabla 18.

Tabla 18: Región de Procedencia y Propiedad Casa

	Cantidad	Región de Procedencia		Región de Residencia		Propiedad Casa		
		Aysén	Otra	Aysén	Otra	Propia	Arrendada	Otro
Jefes de Centro	4	50%	50%	100%	0%	50%	50%	0%
Asistentes	9	25%	75%	33%	67%	13%	50%	38%
Cocineros	4	67%	33%	100%	0%	25%	0%	75%
Operarios	22	91%	9%	100%	0%	14%	36%	50%
Total	39	70%	30%	85%	15%	18%	37%	45%

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada en trabajo en terrero.

8.2.2. Resultados Cuantitativos

El formato de las entrevistas permitió guiar las conversaciones hacia los principales intereses, quiebres y preocupaciones de los trabajadores, sin apegarse a una pauta rígida y predefinida. De esta forma, se privilegió la obtención de emergentes, opiniones y juicios de valor, priorizando los datos cualitativos por sobre los cuantitativos. Esto, sumado al hecho de que no siempre fue posible realizar las entrevistas de forma privada e individual, impidió obtener las respuestas de toda la población muestreada para la totalidad de los temas planteados.

Sin perjuicio de lo anterior, existieron temas específicos recurrentemente mencionados por un gran número de personas, para los que fue posible organizar las respuestas de forma numérica, tal como se muestra a continuación.

1. Confianza y comunicación:

- a. 10 de 19 personas (53%) dicen no tener la confianza para comunicar sus problemas al interior de la empresa.
- b. 8 de 13 personas (62%) consideran que la empresa responde mal o muy mal ante solicitudes de información o cuando le comunican un problema.
- c. 11 de 12 personas (92%) consideran que el área de personas responde mal o muy mal ante solicitudes de información o cuando le comunican un problema.

2. Bienestar:

- a. 18 de 19 personas (95%) sienten que la empresa no está comprometida con ellos. Sin embargo, 11 de ellas (58%) reconocen que últimamente han percibido una mayor preocupación en el tema.
- b. 19 de 23 personas (83%) declaran que la inserción familiar en la empresa es baja o nula.
- c. 7 de 13 personas (54%) sienten que su trabajo no es importante para la empresa.

3. Proyecciones en el trabajo:

- a. 10 de 27 personas (37%) se irían de la empresa si tuvieran la oportunidad.
- b. 3 de 27 personas (11%) se mantendrían en el puesto en el que están.
- c. 14 de 27 personas (52%) esperan ascender.

4. Beneficios:

- a. 12 de 22 personas (55%) desconocen los beneficios entregados por la empresa.
- b. 6 de 22 (27%) los conocen, pero no los usan.

5. Capacitaciones:

Frente a la pregunta “¿En qué les gustaría capacitarse?”, se obtuvieron los siguientes resultados:

- a. 5 (15%) – Carpintería, electricidad, gasfitería o mecánica.
- b. 2 (6%) – Cocina.
- c. 3 (9%) – Patrón de nave / radio operador.
- d. 10 (30%) – Acuicultura, salud animal, otro relacionado.
- e. 7 (21%) – Idiomas.
- f. 6 (18%) – Otra (primeros auxilios, computación, etc.)

Es necesario mencionar que la pregunta sobre las capacitaciones se pudo aplicar en todos los centros visitados salvo Elefante, cubriéndose un 82% de la muestra. Ésta fue la única pregunta cerrada que se incluyó en la entrevista, proponiéndose como opciones de respuesta carpintería, electricidad, gasfitería, mecánica y otros. Esto se hizo por petición explícita de un grupo de jefes de centro, asistentes y trabajadores de oficina, que tenían a cargo diseñar un programa de capacitaciones que sustentase a los centros con especialistas en estos temas, en el marco del taller de innovación Magisfriosur. Sin embargo, sólo un 15% respondió que le gustaría capacitarse en una de las cuatro opciones propuestas, inclinándose en cambio por idiomas –principalmente en el caso de jefes de centro y asistentes- y acuicultura, salud animal u otro relacionado. Se destaca también, que surgió entre los operarios el interés por nivelar primero sus estudios de enseñanza básica y media antes de capacitarse en otras áreas.

Estos resultados, concuerdan con la existencia del quiebre planteado en el capítulo 4 de este informe, referido a la débil orientación a la satisfacción del cliente y a la ausencia de un sistema de gestión de personas, aportando valiosos antecedentes para el diseño de su solución.

8.2.3. Resultados Cualitativos

Con el fin de consolidar y analizar las respuestas de naturaleza cualitativa, se desarrolló una metodología de ordenamiento de resultados o mapeo similar al *laddering*, que intenta entender las conexiones existentes entre los atributos de un

producto, su valoración y los beneficios emocionales que significan para el cliente. Equivalentemente, los intereses y preocupaciones de los trabajadores entrevistados fueron ordenados jerárquicamente en cinco niveles inclusivos, siendo el nivel 1 aquél que contiene las respuestas más específicas y concretas y el nivel 5 aquél que contiene los intereses maestros o generatrices de los demás.

A cada nivel se le otorgó un único nivel superior, siendo diferenciados por colores para una mejor visualización gráfica, según se muestra a continuación en la Ilustración 5.

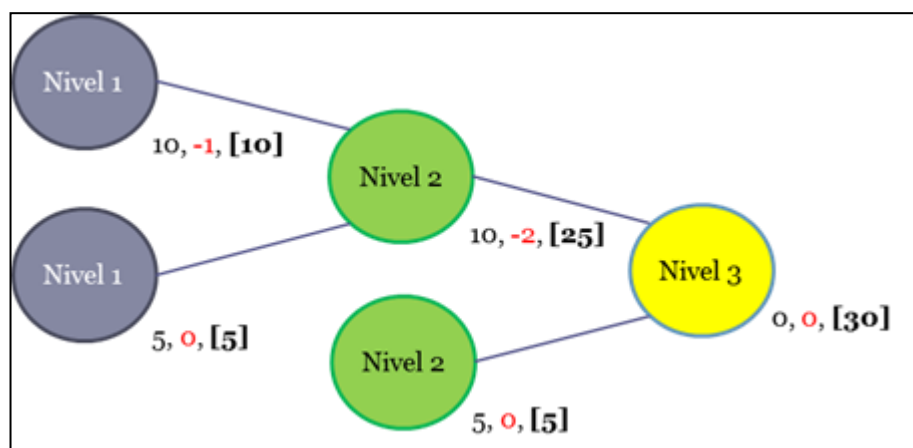
Ilustración 5: Niveles de Respuesta



Fuente: Elaboración propia.

En adición, para cuantificar en cierto grado la importancia de cada una de las nociones ilustradas en el mapeo, se utilizaron tripletas de contadores de la forma (X, -Y, [Z]), donde el primer término (X) corresponde a la cantidad de menciones directas recibidas, el segundo (-Y) a la cantidad de menciones inversas directamente recibidas y el tercero ([Z]) es un acumulado que suma las menciones directas del nivel en cuestión, con las acumuladas de todos sus niveles inferiores, como lo muestra el ejemplo de la Ilustración 6.

Ilustración 6: Ejemplo Contadores del Mapeo



Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada en trabajo en terreno.

En el ejemplo, se muestran dos nociones de nivel 1 con 10 y 5 menciones directas cada una, una de las cuales tuvo una mención inversa. Éstas se relacionan con una noción de nivel 2 que a su vez recibió 10 menciones directas y 2 inversas, sumando un acumulado de 25, tras omitir las menciones inversas (10 + 5 + 10). Estos 25 se suman a

las 5 menciones recibidas por otra noción de nivel 2, para completar una suma de 30 en el acumulado de la noción de nivel 3 que las incluye.

Las menciones inversas corresponden a aquellas que proponían justamente lo contrario a lo expresado por la noción en cuestión, siendo registradas únicamente para mostrar la dispersión existente en algunas respuestas. Por esta razón, no suman ni restan a los puntajes acumulados.

Para el caso particular del mapeo realizado en este trabajo, hasta el nivel 3, las nociones corresponden en su gran mayoría a temas o conceptos mencionados explícitamente por los trabajadores. A partir del nivel 4, las nociones dejan de corresponder a menciones explícitas para convertirse en conceptos otorgados de manera apreciativa por los entrevistadores y autores del mapeo, con el fin de encontrar los intereses maestros y transversales por sobre los específicos.

Es necesario mencionar que, para una mejor visualización, los términos iguales a 0 fueron omitidos de los contadores, de la misma manera que los acumulados en aquellas nociones que carecen de niveles inferiores.

Si bien el ordenamiento se realizó de manera subjetiva, éste ilustra fielmente la apreciación de lo que los entrevistadores captaron mediante su escucha y observación, obteniéndose dos raíces –intereses de nivel 5- principales: comunicación y bienestar, como se muestra a continuación en la Ilustración 7 y la Ilustración 8.

8.2.3.1. Comunicación

Como se puede apreciar en la noción de nivel 4: “Sistemas y protocolos existentes” de la Ilustración 7, la gente declara que a pesar de tener una alta frecuencia de comunicación con tierra a través de una buena variedad de canales, la comunicación entre los centros de cultivo y las oficinas no es buena. Además de existir una alta cantidad de intermediarios que ralentizan y dificultan la transmisión de información entre las dos partes, la cultura organizacional al interior de los centros hace que los operarios y cocineros comuniquen todo tipo de sugerencias, reclamos, intereses y preocupaciones exclusivamente con sus jefes de centro respectivos –o asistentes, en su ausencia-, sin poder conversar directamente con alguien de las oficinas u otro centro, incluso tratándose de problemas familiares o de convivencia laboral. Esta costumbre estaba tan arraigada en la gente, que existía un convencimiento generalizado de que debían respetar esta “comunicación jerárquica” pues, supuestamente, formaba parte del reglamento de la empresa, que firmaron al ser contratados. Sin embargo, tanto el jefe de personas como el gerente general desmintieron la existencia de esa información, mostrándose sorprendidos por el hallazgo.

En cuanto a la variedad de canales de comunicación existentes, se destaca el alto uso de la red social Facebook como principal método de comunicación de la gente con sus familias, mientras que el correo electrónico y el teléfono son los más utilizados para los temas laborales. Por su parte, la página web PIKS³⁹ es utilizada principalmente para temas operativos, siendo evitada debido a que “todos ven lo que se escribe”, generando miedo entre los entrevistados. Se destaca además, que tanto los operarios como los cocineros se encuentran excluidos de dicha página, sin contar con un perfil de acceso ni correo electrónico institucional.

En adición a lo anterior, la gente declara que al comunicar un problema o realizar un pedido o solicitud a tierra, las respuestas y soluciones llegan “tarde, mal y nunca”, viéndose en la obligación de insistir con los pedidos varias veces en el tiempo y enviar los correos electrónicos con copia a los superiores de los responsables. Desde el otro punto de vista, quienes trabajan en Puerto Chacabuco y Puerto Montt consideran que la gente de los centros está mal acostumbrada, es irrespetuosa y suele comunicar sus problemas y realizar peticiones a última hora.

Un último tema relativo a la comunicación corresponde a la poca claridad de la información existente, explicada por 15 menciones directas a que los beneficios son poco claros y otras 18 a que tanto la estructura organizacional, como los roles y funciones de los trabajadores dentro de la empresa son confusos y pocos claros.

8.2.3.2. Bienestar

Como parte del bienestar se incluyeron diferentes nociones que hacen referencia a la motivación y pertenencia, las relaciones interpersonales, el desarrollo de los trabajadores y la satisfacción o insatisfacción por los servicios internos recibidos.

En primer lugar, se destaca con una alta cantidad de menciones directas (17) que la gente no se siente importante para la empresa. En particular, se escucharon comentarios como “primero los peces, después las personas” o “somos pellets”, refiriéndose al alimento de los salmones. Además, se sienten poco visitados y consideran que “en tierra no entienden lo que es vivir en los centros”, razón por la cual desestiman sus peticiones o solicitudes, lo que se ve reflejado en el mapeo de comunicación.

En la misma línea, la gente declara que las relaciones interpersonales entre los centros y la empresa no son buenas, debido a la mala calidad de las comunicaciones o derechamente porque “en tierra tienen mala voluntad”. Esto contrasta enormemente con la noción de que las relaciones al interior de los centros son buenas, debido a que hay buena comunicación y confianza.

³⁹ Página Web utilizada por la empresa para la interacción y comunicación del equipo ejecutivo (www.piks.cl).

Con respecto a la motivación y la vida en los centros, un tema que surgió con bastante frecuencia en las conversaciones fue que faltaba entretención para los tiempos libres. Es muy interesante destacar que este interés suma 24 menciones, sin haberse preguntado de forma explícita en ninguna de las entrevistas. En particular, las personas aprovecharon el espacio para pedir naipes, juegos de mesa y/o juegos de video, pues comentaban que no tenían mucho más que hacer que ver televisión.

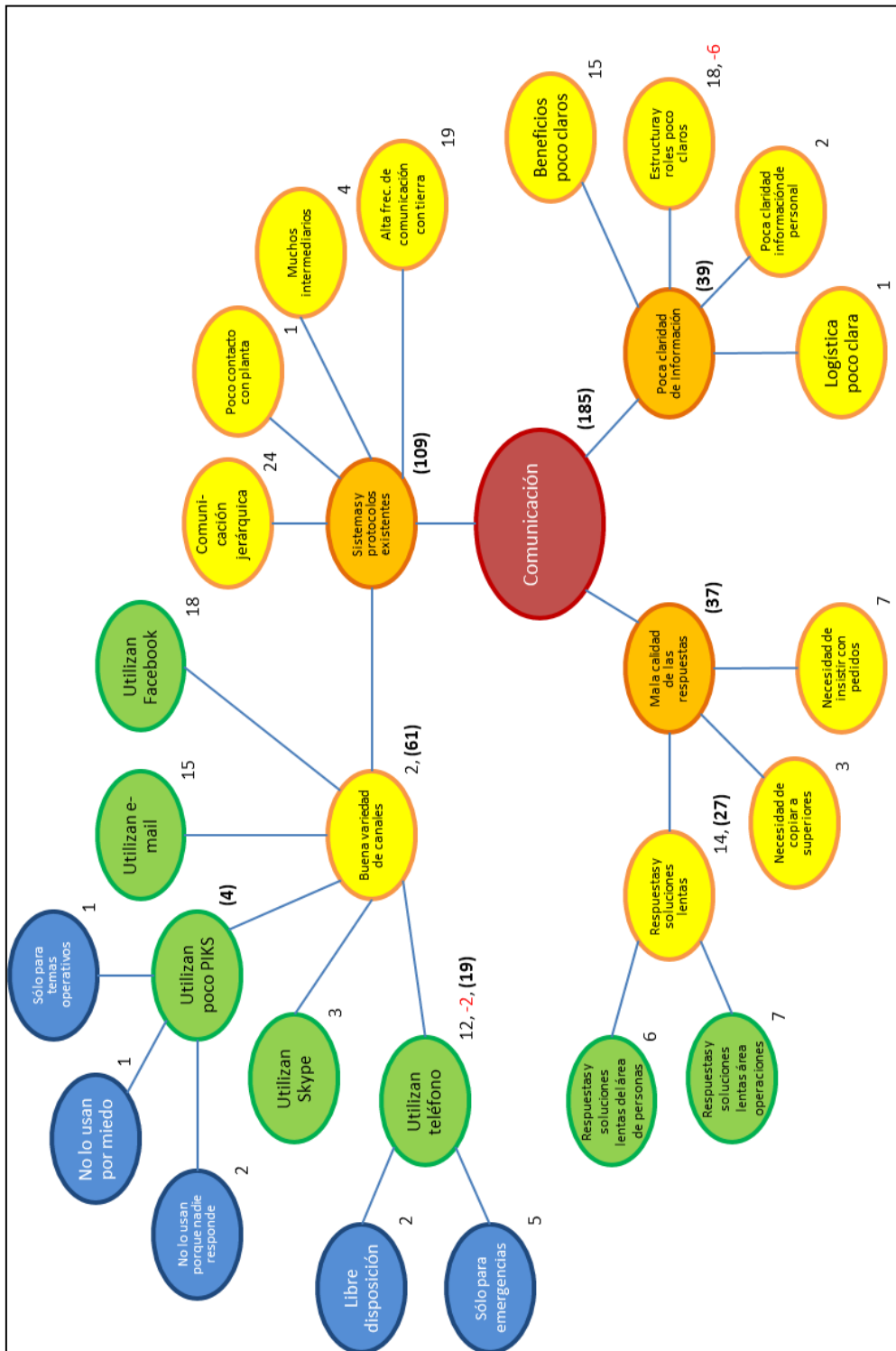
En general, fue posible percibir un alto grado de insatisfacción por los servicios recibidos por la gente en la empresa, entendiéndose con esto a todos aquellos servicios internos que la empresa destina para el uso de sus trabajadores y el buen funcionamiento del negocio. Específicamente, mostraron su inconformidad con el sistema de traslados del personal y con la entrega de los pedidos, como la ropa de invierno, que solía tardar mucho en llegar. En cuanto a los beneficios, la mayor parte de los trabajadores desconocía su existencia, otros pensaban que eran exclusivos para quienes formaban parte del sindicato y otros tantos expresaron su disconformidad con los mismos debido a que “eran malos” o “no estaban pensados para ellos”. Existía además cierta molestia entre la gente de Coyhaique debido a que se sentían discriminados por estar excluidos de algunos beneficios, como el traslado a los hogares del personal y la posibilidad de adquirir leña certificada a través de la empresa, beneficios exclusivos para los residentes de Puerto Aysén.

Junto a lo anterior, la gran mayoría de la gente (28 menciones directas) considera que la inserción familiar en la empresa es baja o nula, careciendo de canales de comunicación y de actividades integrativas. Esto cobra especial importancia dado que el sistema de turnos (14 días de trabajo por 7 de descanso) mantiene alejados a los trabajadores de sus hogares, impidiéndoles responder ante emergencias de cualquier índole que ocurran en ellos durante su ausencia.

Sobre el tema de los turnos los trabajadores se mostraban especialmente sensibles, aludiendo que en otras industrias e incluso en algunas empresas que prestan servicios a las salmoneras (empresas de buzos), se habían logrado introducir turnos de 1 por 1 (7 días por 7 días, o 14 días por 14 días).

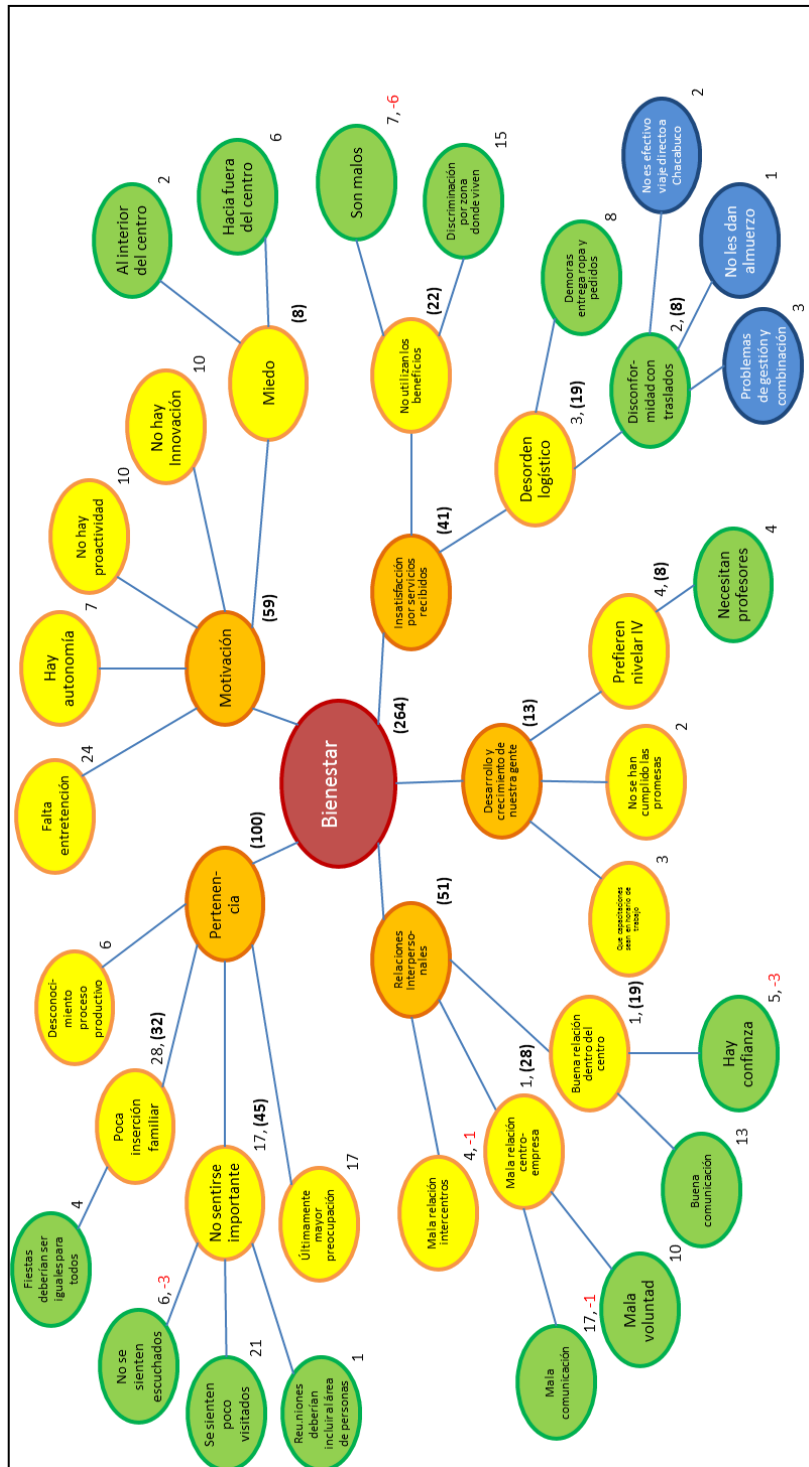
Sin embargo y a pesar de todo lo anterior, la mayoría de los entrevistados percibe que últimamente la empresa ha estado haciendo esfuerzos por mejorar el bienestar de su gente. Esto a causa de un aumento en la frecuencia de visitas de los trabajadores de las oficinas a los centros y la creación de beneficios enfocados a las familias.

Ilustración 7: Mapeo de Resultados – Comunicación



Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada en trabajo en terreno.

Ilustración 8: Resultado Mapeo - Bienestar



Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada en trabajo en terreno

8.3. Principales Conclusiones y Apreciaciones

Como se observa en los resultados del trabajo en terreno mostrados en este capítulo, la gestión del cliente interno se reduce a una administración jerarquizada que desoye a los trabajadores de bajo nivel, como los operarios de los centros, descuidando sus intereses, quiebres y preocupaciones

Las comunicaciones de los operarios están limitadas a sus jefes directos, sea para temas personales o de la operación, siendo muy difícil que sus intereses y preocupaciones escalen en la organización y lleguen a oídos de alguien que pueda hacerse cargo de ellos. Cuando esto efectivamente ocurre, pueden llegar a tomarse acciones bien intencionadas que pretendan satisfacerlos, pero éstas son diseñadas “desde arriba” y sin la participación directa de quienes serían sus principales beneficiarios o clientes. Como es de esperar, la efectividad de estas acciones es poca, y se terminan implementando medidas que difícilmente se hacen cargo de lo que motivaron su desarrollo.

Con este actuar como *modus operandi*, se termina generando un clima de descontento e insatisfacción entre los trabajadores, quienes no se sienten importantes ni considerados en la organización. Esto repercute en menor pertenencia, motivación y bienestar, a pesar de que la empresa invierta tiempo y recursos en lograr lo contrario.

Como un caso ejemplificador, se menciona el diseño de un completo programa de beneficios por parte de la empresa, algunos de los cuales eran de poca utilidad para la mayor parte de sus trabajadores. Uno de ellos es la posibilidad de comprar leña seca certificada a través de la empresa a \$25.000 el metro, cuando en febrero del 2012 era posible comprar leña seca a menos de \$20.000 según los trabajadores –beneficio únicamente para los residentes de Puerto Aysén-. Esto se menciona como ejemplo, agregándose que el mal diseño del beneficio se repetía en varios de ellos.

Es así como en relación al bienestar, fue posible observar que los trabajadores de los centros de cultivo no están plenamente satisfechos. Pues a pesar de que las condiciones de vida en los pontones son buenas en cuanto a que satisfacen sus necesidades básicas (higiénicas), se descuidan sus intereses y necesidades más elevadas como la entretención, la pertenencia, la educación, el esparcimiento, el sentimiento de realización y, en particular, la seguridad de que sus familias se encuentran en buenas condiciones mientras ellos están lejos de casa.

Sobre esto último, se destaca que los trabajadores sienten preocupación e incluso miedo de dejar sus hogares, pues viven durante varios días en situaciones de incomunicación, sin señal telefónica, escasa señal de internet y temen por el bienestar de sus familias mientras están lejos de sus hogares.

9. Definición de los Valores de Salmones Friosur

Si bien se podría prescindir de la definición de valores de la empresa para el diseño y el funcionamiento del sistema de gestión de personas, se realizó este trabajo con el objetivo de complementar el diagnóstico realizado.

Tal como se postula en “Built to Last” (Collins y Porras, 1995), todo sistema debe contar con un propósito central (mejorar la satisfacción del cliente) y con valores centrales para la consecución de su objetivo, entendidos como aquellas creencias importantes y duraderas o ideales compartidos por sus miembros, sobre lo que es bueno y deseable para la organización⁴⁰.

En el caso de Salmones Friosur, la empresa no cuenta con una declaración de sus valores y tal como se muestra en la sección 4.3, se explicitó que uno de los quiebres maestros detectados en la organización era la carencia de un proyecto común, cuyas consecuencias afectarían directamente a otros dos de los seis quiebres enunciados: la ausencia de un sistema evaluativo y la débil cultura de orientación al cliente, según el reporte del trabajo realizado en el taller.

Así mismo, la encuesta de capital social aplicada en el año 2011 en la empresa, esclareció que uno de los quiebres de la organización es “la definición de sus objetivos y cómo estos se transmiten desde la alta gerencia al resto de la organización, donde se identifica la ausencia de un proyecto común y generalizado que alinee a la plana ejecutiva de la empresa”.

Lo anterior se vuelve especialmente interesante al revisar el “Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited” de Freeman, que enuncia que los valores son una parte explícita y necesaria para hacer negocios, motivando a los administradores a tener claro cómo quieren hacerlos y específicamente, qué tipo de relaciones quieren y necesitan crear con sus stakeholders para cumplir su propósito.

A través del trabajo en terreno realizado en los centros de cultivo, pudieron recogerse algunas de las principales consecuencias de este quiebre. Las conversaciones sostenidas con los trabajadores evidenciaron un escaso sentimiento de pertenencia en la organización, muchas personas no se sentían importantes para la empresa y otras no entendían cómo su trabajo le aportaba valor (Capítulo 8).

⁴⁰ Fuente: JIMENEZ, J.C. 2012. El Valor De Los Valores En Las Organizaciones. [en línea] <<http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>>. [consulta: 20 de Abril 2012].

9.1. Descripción del Trabajo Realizado

Para definir los valores de Salmones Friosur, se siguió la metodología recomendada por el gerente de personas de Acuinova, por haberla utilizado exitosamente para definir los valores de su empresa. Ésta propone dejar que sean los mismos trabajadores quienes los elijan, escogiendo hasta diez preferencias de una lista que contiene una recolección de valores típicos y de interés. Con los resultados agregados, se discute a nivel estratégico cuáles de los top 10 deberían ser adoptados por la organización, consensuando sus definiciones.

Para Salmones Friosur, se elaboró una lista que agrupó los valores de diferentes empresas reconocidas como *Great Place to Work*, grandes empresas mineras y las diez primeras salmoneeras chilenas según el ranking de exportaciones del 2011. Estos se analizaron y condensaron hasta formar una lista de 35 valores, la que puede verse en el Anexo K.

La lista fue distribuida entre los trabajadores de la empresa en junio de 2012, consultándose cuáles consideran que son los valores existentes en Salmones Friosur en la actualidad y cuáles les gustaría que tuviese la empresa en el futuro, con el fin de contrastar lo que la gente cree que es la empresa hoy, con lo que le gustaría que fuese. Esto se preguntó a través de una encuesta electrónica abierta a todo el personal, por medio de las siguientes dos preguntas:

1. Valores de Salmones Friosur en la actualidad.

“De la siguiente lista de valores, elija los que usted considera son los que mejor describen a Salmones Friosur en la actualidad (máximo 10).”

2. Valores deseados para Salmones Friosur.

“De la siguiente lista de valores, elija los que usted considera son los que Salmones Friosur debería poseer en el futuro (máximo 10).”

9.2. Resultados

En total, fueron obtenidas 118 respuestas, equivalentes al 80% del personal. Cada respuesta comprende una selección de hasta 10 valores para cada una de las dos preguntas, cuyos resultados se muestran a continuación.

9.2.1. Valores de Salmones Friosur en la Actualidad

De acuerdo a este trabajo, los 10 valores que describirían a la empresa en la actualidad, se presentan en la Tabla 19.

Tabla 19: Top 10 Valores Actuales

Valores	Votos	%
Compromiso con el medio ambiente	63	53%
Compromiso con la empresa	56	47%
Respeto	56	47%
Calidad / Excelencia de los productos	50	42%
Compañerismo	49	42%
Emprendimiento (nuevos desafíos y abiertos al cambio)	49	42%
Satisfacción al cliente	48	41%
Hacer lo correcto	46	39%
Responsabilidad	45	38%
Compromiso con la comunidad	43	36%

Fuente: Elaboración propia.

Entre ellos, destaca en el primer lugar del ranking el compromiso con el medio ambiente, resultado que podría encontrar su explicación en las medidas higiénicas que ha optado la industria para prevenir el esparcimiento de focos infecciosos, como el vivido con el virus ISA el año 2007.

Este fue el único valor percibido como existente en la compañía por más del 50% de sus empleados, a pesar de que tenían la opción de elegir hasta 10 valores de una lista reducida. Este resultado evidencia el poco alineamiento existente entre los trabajadores, sin existir claridad acerca de lo que debería guiar el actuar de la organización.

Con 6 puntos porcentuales menos aparecen empatados en segundo lugar el compromiso con la empresa y el respeto, y luego comienza a aparecer el resto de los valores, donde las diferencias en las preferencias son menos marcadas.

9.2.2. Valores Deseados para Salmones Friosur

En la Tabla 20, se muestran los diez valores más queridos por la empresa, independiente de los considerados como existentes en la actualidad.

De manera similar al resultado anterior, se observa un alto grado de dispersión en las respuestas, obteniéndose que el valor con más preferencias sólo es compartido por un 47% de la gente como una de sus 10 opciones.

Para este resultado, se destaca cómo la honestidad, sinceridad y transparencia, el bienestar de nuestra gente y la comunicación, escalan posiciones hasta llegar a los tres primeros lugares del ranking, superando al compromiso con el medio ambiente. Más aún, se enfatiza que dos de estos tres valores más deseados corresponden justamente

a las dos raíces de nivel 5 obtenidas en el mapeo de respuestas a las entrevistas en los centros de cultivo (ver capítulo 8).

Tabla 20: Top 10 Valores Deseados

Valores	Votados	%
Honestidad / Sinceridad / Transparencia	56	47%
Bienestar de nuestra gente	53	45%
Comunicación	47	40%
Compromiso con el medio ambiente	46	39%
Innovación	46	39%
Desarrollo / Crecimiento / Superación de nuestra gente	45	38%
Compañerismo	44	37%
Emprendimiento (nuevos desafíos y abiertos al cambio)	41	35%
Confianza	39	33%
Calidad / Excelencia de los productos	38	32%

Fuente: Elaboración propia.

Es interesante mencionar que los valores de compromiso con la empresa y respeto, que ocupaban el segundo y tercer lugar en la lista anterior, desaparecen del *top ten* y pasan a ocupar los lugares 18 y 19, con sólo 28 preferencias cada uno. Esto es equivalente a exactamente la mitad de votos que recibieron en la pregunta anterior, lo que significa que a pesar de ser percibidos como valores existentes en la organización, no son tan importantes para la gente.

Ésta y otras diferencias pueden apreciarse mejor en el análisis comparativo de la Tabla 21, donde se muestran la totalidad de los valores preguntados y cómo difieren los resultados entre los deseados y los percibidos como actuales. La brecha es una medida que pretende ilustrar la escasez o abundancia de un valor deseado en la actualidad, mostrando la diferencia en magnitud y porcentaje. Si un valor presenta una brecha negativa, significa que se desea más de lo que actualmente se percibe en la empresa, y viceversa.

Se debe prestar especial atención a aquellos valores que presenten una brecha negativa significativa y que sean compartidos por un alto número de trabajadores, para los cuales se deberían enfocar los esfuerzos por mejorar y alcanzar el estándar deseado. En particular, esto ocurre para 5 de los 6 primeros valores de la lista: honestidad, sinceridad y transparencia; bienestar de nuestra gente; comunicación; innovación y desarrollo; crecimiento y superación de nuestra gente.

Cabe mencionar que para el caso de ambas preguntas, sólo siete personas escogieron valores fuera de la lista, los fueron omitidos del estudio. Se destaca también que algunos de los valores mostrados podrían separarse o agruparse en uno solo,

como el caso de la ética (lugar 31), con la honestidad, sinceridad y transparencia (lugar número 1).

Tabla 21: Análisis de Brechas

	Valores	Deseados	Actuales	Brecha	Brecha %
1	Honestidad / Sinceridad / Transparencia	56	41	-15	-27%
2	Bienestar de nuestra gente	53	33	-20	-38%
3	Comunicación	47	27	-20	-43%
4	Compromiso con el medio ambiente	46	63	17	37%
5	Innovación	46	25	-21	-46%
6	Desarrollo / Crecimiento / Superación de nuestra gente	45	27	-18	-40%
7	Compañerismo	44	49	5	11%
8	Emprendimiento (nuevos desafíos y abiertos al cambio)	41	49	8	20%
9	Confianza	39	34	-5	-13%
10	Calidad / Excelencia de los productos	38	50	12	32%
11	Colaboración / Trabajo en equipo	34	35	1	3%
12	Satisfacción al cliente	33	48	15	45%
13	Trabajo entretenido / Diversión	33	15	-18	-55%
14	Excelencia operacional	33	11	-22	-67%
15	Sustentabilidad	32	32	0	0%
16	Compromiso con la comunidad	30	43	13	43%
17	Integridad	30	21	-9	-30%
18	Compromiso con la empresa	28	56	28	100%
19	Respeto	28	56	28	100%
20	Hacer lo correcto	26	46	20	77%
21	Crecimiento de la empresa	26	35	9	35%
22	Pasión	26	26	0	0%
23	Solidaridad	25	26	1	4%
24	Liderazgo	25	15	-10	-40%
25	Recompensa individual	25	7	-18	-72%
26	Seguridad	24	23	-1	-4%
27	Responsabilidad	23	45	22	96%
28	Creatividad	23	24	1	4%
29	Resultados / Rentabilidad	22	30	8	36%
30	Mejorar y cambiar el mundo	21	3	-18	-86%
31	Ética	20	29	9	45%
32	Iniciativa	18	34	16	89%
33	Colaboración con la industria (el rubro)	14	17	3	21%
34	Empatía	13	9	-4	-31%
35	Pertenencia	9	8	-1	-11%

Fuente: Elaboración propia.

10. Diseño de un Modelo de Gestión de Personas para Salmones Friosur

En el Marco Conceptual de este informe (Capítulo 5), se definió a la organización como un conjunto de personas que interactúan entre sí, alineadas de acuerdo a valores y objetivos en común y cuyas acciones afectan a todos los *stakeholders* que la rodean.

Para Salmones Friosur, estos *stakeholders* fueron identificados en conjunto a distintos trabajadores y actores relacionados a la empresa, de la siguiente manera:

- Clientes internos o personal de la empresa.
- Clientes externos (compradores y consumidores).
- Accionistas y directorio.
- Proveedores.
- Autoridades.
- Comunidad, entendiéndose como las agrupaciones sociales con intereses e influencias en la región de Aysén.
- Familia de los trabajadores.
- Activistas medioambientales y medios de prensa.
- Otras empresas salmoneras.

Debido a que la ausencia de un sistema de gestión de personas fue catalogada como el principal quiebre maestro de la empresa (ver sección 4.3), es que a continuación se realiza una aplicación del Modelo Generalizado de Gestión de Clientes para el caso específico del *stakeholder* cliente interno de Salmones Friosur.

El sistema se diseña a partir de la consideración del trabajador como cliente y realizador, con su consecuente autoridad para declarar satisfacción por la calidad de los servicios recibidos y la responsabilidad de mejorar la calidad de los servicios entregados, volviéndose necesaria la intervención de la empresa como un ente facilitador de comunicaciones e información.

De esta manera, el presente trabajo pretende diseñar un sistema de instrumentos, indicadores y procedimientos capaces de gestionar las declaraciones de satisfacción de los clientes internos de la empresa, con el fin de otorgar el *feedback* y la motivación necesarios para que los realizadores aumenten la conciencia de sí y su entorno, promoviendo mejoras en los servicios entregados.

El diseño del mismo comienza con la escucha activa de los intereses, quiebres y preocupaciones de los propios trabajadores en los centros de cultivo del fiordo de

Aysén, trabajo que se expone en el capítulo 8 del presente informe y que en conjunto al análisis de los antecedentes bibliográficos y del *benchmarking* realizado, permitió levantar un diagnóstico de la situación actual. La principal conclusión de éste es la falta de orientación a la satisfacción del cliente interno, en la industria en general y en la empresa en particular, expresada principalmente en una mala percepción de la calidad de las comunicaciones internas y del bienestar.

Esto tendría estricta relación con la dispersión geográfica de los centros, la cultura organizacional, y los sistemas y protocolos existentes en la empresa, que en conjunto derivarían en la percepción de una mala calidad de las respuestas, poca claridad de información y un alto grado de insatisfacción por los servicios recibidos.

Por lo anterior, la intervención de la empresa se traducirá en la facilitación de un sistema que gestione y mejore la calidad de las comunicaciones y de los servicios internos, por medio de la administración de evaluaciones y declaraciones de satisfacción que permitan a los mismos trabajadores responsabilizarse de mejorar continuamente los servicios que entregan y reciben.

10.1. Evaluación de Calidad de los Servicios

El eje central del sistema propuesto es la evaluación continua de la calidad de los servicios, en donde cada trabajador evalúa a todas aquellas personas con las que interactuó durante el período (de las cuales habría recibido un servicio y posiblemente entregado uno a cambio) declarando satisfacción o insatisfacción por los servicios recibidos, generándose así, conversaciones entre los distintos agentes involucrados y acciones que permitan mejorar los servicios intercambiados.

10.1.1. Indicadores a Evaluar

Considerando la escasa cultura evaluativa y la baja tasa de escolaridad existente entre los trabajadores de la empresa, es que se propone una evaluación simple y amigable, que utilice indicadores de alta significancia y fácil comprensión. Para esto se propone utilizar una mínima cantidad de indicadores de evaluación de servicios, como lo son el compromiso, la rapidez de servicio y la calidad de los mismos, en conjunto a un indicador de satisfacción general o recomendabilidad:

Compromiso y disposición: Cuando la persona le ofrece o entrega un servicio, ¿lo hace de manera comprometida, amablemente y con buen trato?

Rapidez: Cuando la persona le ofrece o entrega un servicio, ¿lo hace de forma oportuna y en los plazos acordados?

Calidad: Al recibir servicios de esta persona, ¿satisfacen sus expectativas de calidad?

Evaluación general: ¿Cómo evalúa los servicios recibidos de esta persona? ¿Los volvería a utilizar? ¿Los recomendaría?

Estos indicadores fueron elegidos a partir de la revisión de encuestas de medición de la calidad de servicios del tipo MMEDCAL⁴¹ y SERVQUAL⁴², seleccionados en conjunto con la empresa y la consulta a expertos.

10.1.2. Características

Se propone que esta evaluación se realice de manera periódica, expedita, anónima, pública –en cuanto a sus resultados- y sistemática, permitiendo la expansión de conciencia del evaluado y provocando de forma continua e inmediata la inquietud de mejorar. La especificación de estas características se detalla a continuación:

Periodicidad: Se requiere una alta frecuencia en la repetición de la evaluación, para ayudar al realizador a descubrir a tiempo real la consecuencia de su actuar, permitiéndole generar mejoras inmediatas en los servicios y comprobar su efecto. Se considera que la frecuencia de evaluación varíe con el tiempo y se vaya intensificando, comenzando con dos o tres aplicaciones por año hasta llegar una mensual. Se deja propuesta la posibilidad de que un cliente evalúe a su realizador de manera continua.

Rapidez: Para facilitar lo anterior, se propone una evaluación expedita, concisa y de corta extensión, que tome en cuenta sólo 4 indicadores de alta significancia en términos de compromiso, rapidez de cumplimiento, calidad de los servicios y satisfacción general (expresada como repetición o recomendabilidad). De esta manera, el cliente no debería tardar más de 30 segundos en evaluar a cada realizador y 5 minutos en total, dejándose la posibilidad de escribir comentarios adicionales para quien lo desee o crea conveniente.

Anonimato: para garantizar resultados más fidedignos y prevenir sobornos o incentivos perversos de cualquier tipo, se sugiere el anonimato del evaluador. De esta forma, además del promedio para cada indicador, el realizador podría observar la dispersión de los datos, sin identificar la respuesta particular de cada evaluador. Esto, además de los posibles comentarios positivos o negativos que le hayan dejado.

Publicidad: reconociendo la compleja reacción que podría generar la publicidad de los resultados personales de cada evaluado, éstos estarían en un principio disponibles únicamente para él mismo, el departamento de personas y la gerencia general. Sin embargo, se considera de sumo aporte para el aprendizaje colectivo que los resultados se hagan públicos en el largo o mediano plazo, para lo cual se podría

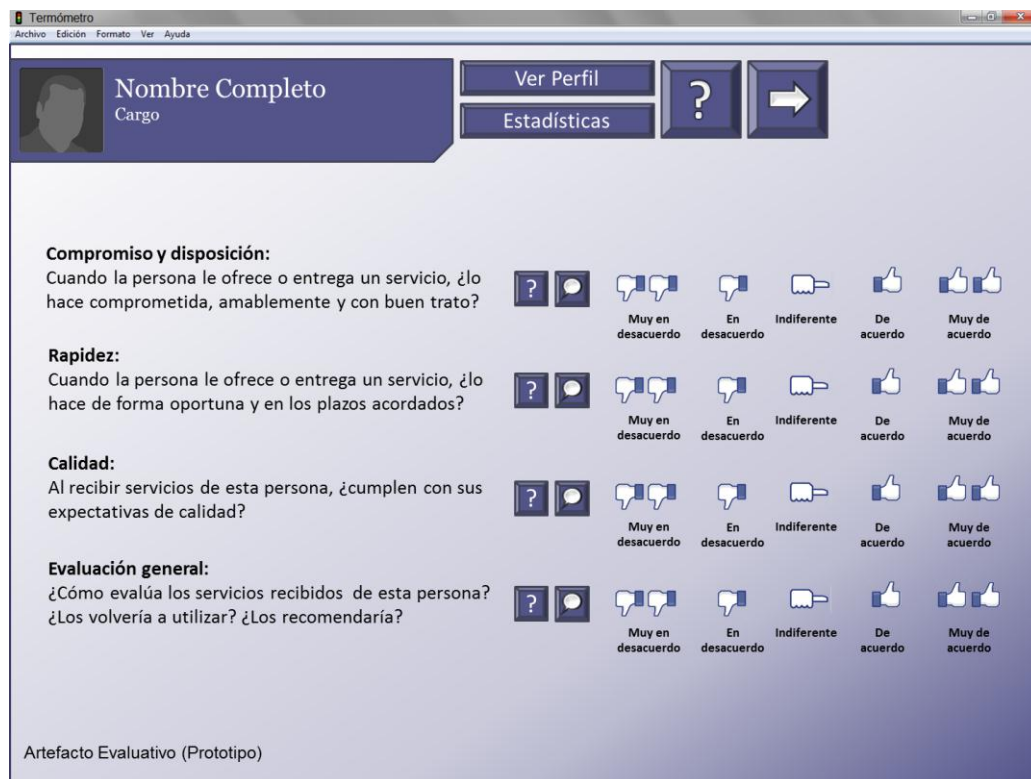
⁴¹VIGNOLO, C. “et al”. 2005. Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile. Página 3.

⁴²BERRY, L., “et al”. 1990. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

comenzar publicando la calificación de las personas mejor evaluadas, a manera de gratificación y motivación. Para preparar el ambiente a la publicidad total, también se considera interesante comenzar con la publicación voluntaria de los resultados de cada persona.

Sistematización: para permitir todo lo anterior, es que se considera imprescindible la sistematización de las evaluaciones. Se propone la ayuda de algún sistema informático al que puedan acceder todos los trabajadores previa autenticación de usuario y contraseña, permitiéndose una rápida evaluación en línea que registre automáticamente los resultados (recordando la dispersión geográfica en la que se encuentran ubicados los trabajadores de la empresa, esto cobra aún mayor relevancia). La utilización de tecnología de información y comunicaciones (TIC) también permitiría el aprovechamiento de artefactos evaluativos amigables y entendibles para cualquier persona, como el mostrado ejemplarmente en la Ilustración 9.

Ilustración 9: Prototipo Artefacto Evaluativo



Fuente: Elaboración propia.

10.1.3. Aplicación

En el diseño del prototipo mostrado en el ejemplo, se consideraron los cuatro indicadores antes mencionados y una escala de respuesta de 5 niveles, adaptada para

asimilarse a la forma de evaluación de las publicaciones de contenido en redes sociales. Se tomaron los *thumbs up* de Facebook por ser éste uno de los principales canales de comunicación con tierra de los trabajadores de los centros.

Así, los evaluadores deben escoger su nivel de conformidad para cada indicador, en donde “muy en desacuerdo” equivaldría a dos manos con pulgares hacia abajo, “en desacuerdo” a una sola, “indiferente” a una mano en posición horizontal, “de acuerdo” a una mano con pulgar hacia arriba y “muy de acuerdo” a dos de éstas.

Para cada período de evaluación, cada trabajador comienza evaluándose a sí mismo con respecto a la calidad de los servicios que ha entregado, para que pueda distinguir las brechas existentes entre su percepción y la de sus clientes. Luego evalúa los servicios recibidos por parte de todos aquellos trabajadores con los que ha interactuado significativamente –y por tanto, ha recibido servicios de parte de ellos-, los que pueden ser personas con las que típicamente interactúa u otras con las que sólo lo hace ocasionalmente. Las primeras deben encontrarse predefinidas según su cargo y área de trabajo, para lo que es necesario identificar los distintos servicios que se intercambian al interior de la empresa, quiénes los realizan y para quiénes están destinados.






Se propone que de acuerdo al área de la cual provenga el servicio se identifiquen los distintos realizadores existentes, mediante artefactos como el mostrado en el Anexo L, en donde cada persona dentro de la organización declara cuáles son los realizadores de los servicios que recibe. Para aquellas personas que se prestan servicios sólo ocasionalmente, así como para quienes lo hacen con recurrencia, pero que no hayan sido enlazadas en el sistema de evaluaciones mediante el procedimiento anterior, deben ser vinculadas manualmente por quien administre el sistema. Para identificarlos, se propone que los evaluadores tengan la opción, dentro del sistema, de seleccionar a otros realizadores que deseen evaluar pertenecientes a la organización, a través de un buscador integrado que permita enviar una solicitud de aprobación a los administradores.

Debido a la escasa cultura evaluativa existente en la organización, las personas podrían resistirse a la misma y reaccionar de forma inapropiada o indeseada, resistiéndose al cambio o incluso rechazando por completo el sistema. Por esta razón, y como se mencionó en las características del sistema, se propone comenzar con una periodicidad de aplicación semestral e ir la reduciendo en la medida que los propios clientes sean capaces de percibir el cambio y notar resultados positivos, esperándose que sean ellos mismos quienes impulsen el sistema y soliciten mayor periodicidad de aplicación.

10.1.4. Presentación de los Resultados

Previo requisito de evaluar a sus realizadores, cada trabajador tendrá la opción de revisar sus resultados ingresando al sistema, donde podrá ver el promedio y la varianza de cada uno de ellos. Para esto, los resultados serán trabajados numéricamente según la siguiente tabla de equivalencias:

Tabla 22: Equivalencias Numéricas de las Respuestas

	Muy de acuerdo	5
	De acuerdo	4
	Indiferente	3
	En desacuerdo	2
	Muy en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia.

Además de lo anterior, podrá revisar las brechas existentes entre su autoevaluación y la de sus clientes, todos los posibles comentarios y sugerencias que le hayan dejado (omitiéndose los nombres de sus autores), como también gráficos de su evolución en el tiempo y estadísticas comparativas con cada área y la empresa en general.

Algunos ejemplos de cómo podrían mostrarse estos resultados se presentan en el Anexo M y Anexo N.

10.1.5. Gestión de los Resultados

Como método de apoyo a la empresa, en la tarea de responsabilizar a los realizadores como gestores de su propio cambio y la consecuente mejora de sus servicios entregados, es que se propone el aprovechamiento de la plataforma para enviar alertas automáticas al detectar situaciones como las siguientes:

- Algún trabajador recibe nota cercana a 5 en uno o más de los indicadores evaluados.
- Algún trabajador recibe nota cercana a 1 en uno o más de los indicadores evaluados.
- Algún trabajador demuestra mejoras sustantivas en sus resultados entre una evaluación y la siguiente.

- Algún trabajador demuestra una caída importante en sus resultados entre una evaluación y la siguiente.
- Algún trabajador recibe dos resultados consecutivos bajo nota 3 en alguno de los indicadores evaluados.

Para cada una de las situaciones anteriores, se recomienda comunicarle la situación al trabajador en una breve carta enviada de manera automática por el sistema, en donde se le felicite o se le pida realizar un mayor esfuerzo para mejorar, según corresponda. En el caso de que las alertas negativas se repitan en el tiempo, se recomienda conversar personalmente con el trabajador y su jefe directo, sugiriéndoles una reunión para analizar la situación y descubrir las razones que están provocando malos resultados en sus evaluaciones. En ésta se esperaría explicarles a ambos la importancia de mejorar sus servicios, analizando las distintas alternativas disponibles para apoyarlo en su proceso de cambio, desarrollo, crecimiento personal y mejora continua de los servicios que realiza.

Entre las ventajas del sistema se menciona además la facilidad con que se podrían realizar listados y *rankings* de los mejores (o peores) evaluados, a nivel de área y empresa, recomendándose su reconocimiento público y felicitación correspondiente por su excelente desempeño o espíritu de superación.

10.1.6. Requerimientos del Sistema

Para una correcta implementación del sistema se requiere la incorporación de todos los empleados de la empresa al mismo. Si la implementación se hiciera en PIKS, tendrían que agregarse a éste a todos los operarios -que actualmente se encuentran marginados- lo que implicaría la creación de una cuenta de usuario para cada uno, asociada a un correo institucional.

Se requeriría también la designación de un encargado del área de personas como administrador del sistema, quien debería mantener actualizadas las vinculaciones cliente-realizador, aceptar o rechazar nuevas solicitudes de evaluación e incluso, modificar los indicadores a evaluar si lo estimase conveniente. Además tendría que gestionar las alertas de resultados extraordinarios, coordinando las reuniones entre quienes lo necesiten, como se explicó en la sección 10.1.5. Pero, lo más importante de todo, es que sería el encargado de facilitar las comunicaciones, la información y las herramientas necesarias para apoyar a los trabajadores en su función de expandir la conciencia de sí mismos y su entorno, mejorando la calidad de los servicios que entregan, para lo cual este sistema de evaluaciones no sería más que una herramienta de apoyo en su labor.

10.2. Servicio al Cliente

Si la empresa tuviese un alto nivel de calidad en sus comunicaciones internas y particularmente, si su cultura organizacional estuviese acostumbrada a evaluarse frecuentemente mediante el diálogo y la comunicación diaria, podría aceptar las opiniones, sugerencias, reclamos y declaraciones de satisfacción como oportunidades de codiseño para el cambio y la mejora continua. La introducción de un sistema que facilite estas evaluaciones tendría mayores probabilidades de ser aceptado por sus miembros y, posiblemente, no sería necesario establecer un área o unidad encargada de administrarlo.

Sin embargo, la calidad de las comunicaciones en la empresa es considerada como deficiente por sus propios miembros y, reconociendo la lentitud con que suelen ocurrir los cambios en las organizaciones -más aún en materia de paradigmas y costumbres arraigadas en su cultura- es que para la introducción del sistema se volvería necesaria una estructura que facilite y soporte su correcta implementación y uso, haciéndose cargo en particular de mejorar la calidad de las comunicaciones.

Dado lo anterior, se propone el diseño de un complemento al sistema evaluativo que permita favorecer la mejora de los servicios entregados, a través de seguimiento y retroalimentación por parte de los clientes. En particular, también debería ayudar a mejorar la claridad de la información existente en la empresa, reducir la excesiva cantidad de intermediarios y mejorar la calidad de las respuestas en general, destacados como los principales problemas de comunicación existentes por los trabajadores de los centros de cultivo, como puede verse en el Capítulo 8.

Para esto, se plantea establecer una línea de comunicación directa entre todo cliente interno y un área encargada del servicio al cliente de la empresa, en el cual se concentren las solicitudes de ayuda e información, así como las sugerencias y los reclamos con respecto a los servicios recibidos, con el objetivo de apoyar los procesos de mejora de los mismos cuando la sola acción de los realizadores no sea satisfactoria o suficiente. Mediante este canal, el área de Servicio al Cliente recibiría información complementaria a la recogida con el sistema de evaluaciones, lo que le permitiría tomar acciones más efectivas en su rol de retroalimentar a los realizadores sobre la calidad de los servicios que entregan.

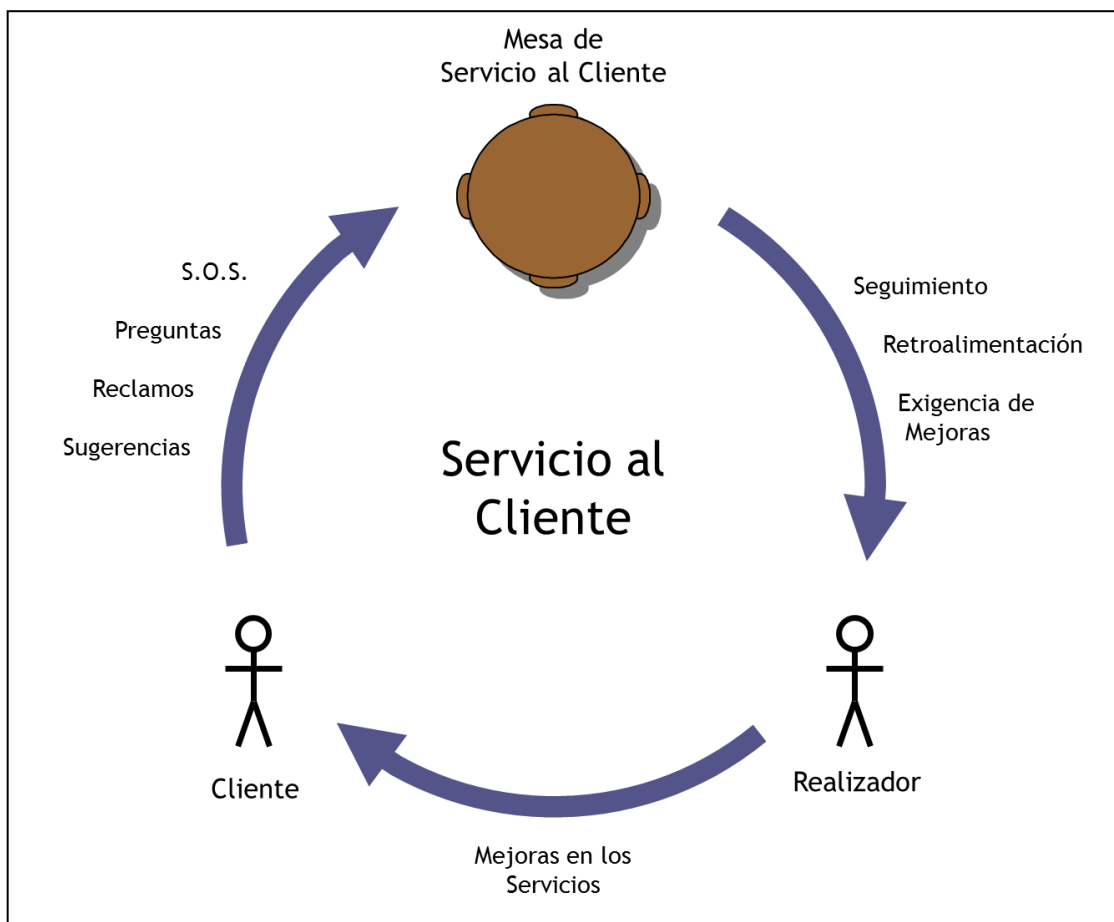
10.2.1. Aplicación

Se plantea la creación de una mesa de trabajo que se responsabilice directamente de su funcionamiento, haciendo uso de los canales actualmente utilizados por la organización según el trabajo realizado en terreno: teléfono, correo electrónico, Skype y PIKS. En ella se concentrarían las peticiones de ayuda, información, sugerencias y reclamos, pudiendo abogar por su resolución por medio del acceso a información relevante, el contacto con los diferentes realizadores o responsables, la autoridad para

demandarles soluciones, y el seguimiento de las solicitudes o incidencias como principal herramienta de control.

Un esquema del funcionamiento de la misma puede verse en la Ilustración 10, y para un entendimiento más detallado, en el Anexo O se encuentra su diagrama de casos de uso.

Ilustración 10: Esquema de Mesa de Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración propia.

Entendiendo toda solicitud de información o ayuda, sugerencia o reclamo como una “incidencia”, se propone su gestión mediante alguna herramienta de ordenamiento y revisión similar a la mostrada en el ejemplo de la Ilustración 11, en donde todas aquellas que requieran seguimiento (debido a su dificultad o la necesidad de interactuar con terceros para conseguir su resolución) sean registradas como “causas”, permaneciendo abiertas hasta su resolución.

Ilustración 11: Casilla de Gestión de Incidencias.

N°	Tipo	Solicitante	Nombre Incidencia	Responsable	Fecha Apertura	Hora Apertura	Fecha Última Actualización	Hora Última Actualización	Manager Última Actualización	Estado
1	Causa	usuario 72	incidencia 233	usuario 65	18-07-2012	16:55	18-07-2012	16:55	manager 1	Abierta
2	Causa	usuario 30	incidencia 234	SC	19-07-2012	9:00	20-07-2012	10:33	manager 1	Abierta
3	Redamo	usuario 2	incidencia 235	usuario 65	19-07-2012	9:25	19-07-2012	9:25	manager 2	Archivado
4	Redamo	usuario 2	incidencia 236	usuario 72	20-07-2012	10:25	21-07-2012	14:30	manager 2	Archivado
5	Causa	usuario 72	incidencia 237	usuario 2	21-07-2012	15:00	22-07-2012	15:00	manager 2	Cerrada
6	Causa	usuario 14	incidencia 238	usuario 20	21-07-2012	16:00	21-07-2012	16:00	manager 1	Abierta
7	Causa	usuario 2	incidencia 239	SC	21-07-2012	16:05	21-07-2012	16:05	manager 2	Abierta
8	Redamo	usuario 10	incidencia 240	SC	21-07-2012	16:45	21-07-2012	18:00	manager 2	Archivado
9	Causa	usuario 8	incidencia 241	usuario 100	22-07-2012	10:30	22-07-2012	11:00	manager 2	Abierta
10	Causa	usuario 105	incidencia 242	usuario 100	22-07-2012	12:00	22-07-2012	12:10	manager 1	Cerrada

Fuente: Elaboración propia.

Para la consecución de su objetivo, Servicio al Cliente debería tomar toda incidencia por igual y con la misma importancia, provenga de quien provenga, abogando por su solución o mejora.

El sistema tiene la ventaja de poder exigirle al cliente que lo utiliza una evaluación de satisfacción por la calidad de la respuesta recibida, de manera inmediata y en tiempo real, usándose para esto la misma evaluación de servicios aplicada entre los trabajadores, pero esta vez para evaluar específicamente el servicio recibido al cerrar una causa.

10.2.2. Requerimientos

Para su funcionamiento, se requeriría el contar con personas pertenecientes al área de gestión de personas que sean comprometidas, amables y eficientes en su actuar, que cuenten con la autoridad suficiente y el apoyo explícito de los cargos superiores de la empresa y, por supuesto, que se dé a conocer su finalidad y fomento su utilización en la compañía. Además, requerirían tener acceso a información importante de la empresa y facilidad de comunicaciones con otros trabajadores de la misma.

10.3. Validación de las Propuestas

A fines de julio del 2012, se viajó a las oficinas de Puerto Montt con el objetivo de presentar las propuestas a la empresa en reuniones con el gerente general, el jefe de personas y otros interesados.

En primer lugar se presentó el diagnóstico formulado a partir del *benchmarking*, con respecto al cual los asistentes mostraron gran interés, debido a que les permitió conocer aspectos de la industria y sus competidores que desconocían por completo.

En relación al levantamiento de los IQPs de los trabajadores realizado en los centros de cultivo, se mostraron muy interesados por sus resultados cuantitativos y, en particular, con el mapeo de sus resultados cualitativos. Esto debido al gran nivel de detalle que posee sobre los principales intereses y preocupaciones de los trabajadores, lo que les permitió conocer de forma general y puntual diferentes razones por las cuales se encontraban insatisfechos. Fue tal su conformidad que expresaron su interés por repetir el trabajo en el futuro y a nivel de toda la organización.

Se mostró también como parte del diagnóstico, el trabajo realizado para la definición de los valores de la empresa, facilitándose artefactos que permitiesen elegir cuáles de los más deseados por los trabajadores, podían ser escogidos para la declaración de la organización. A pesar de manifestarse entusiasmados, no quisieron comprometerse en terminarlo, prefiriendo dejar la tarea pendiente.

Una vez concluida la revisión del diagnóstico, se procedió a la presentación de las principales propuestas, mostrándose cómo el sistema de evaluación de la calidad de servicios y el servicio al cliente, constituyen un sistema de gestión de personas que permite hacerse cargo de los principales intereses descubiertos y alcanzar así la satisfacción del cliente.

Estas propuestas las encontraron interesantes, simples y factibles de implementar, pero se mostraron reacios a entender que no estaban diseñadas para resolver los quiebres o problemas específicos mostrados en el diagnóstico, sino los principales y de alta significancia para la empresa. Es así que confesaron esperar propuestas mucho más específicas y no necesariamente transversales. En particular solicitaron el diseño de una estructura para el área de gestión de personas, incluyendo número de personas, cargos y roles.

Es por esta razón que se elabora un listado de propuestas y recomendaciones anexo y no necesariamente vinculado al sistema generalizado de gestión de clientes, tomando en cuenta el diagnóstico presentado en el trabajo en terreno y las solicitudes específicas recibidas por parte de la empresa.

10.4. Otras Propuestas y Recomendaciones

10.4.1. Estructura del Departamento de Personas.

La concreción de una estructura con cargos y roles para el área de gestión de personas de la empresa, fue una de las peticiones explícitas hechas por el gerente general de la misma. Teniendo presente que la creación de un departamento de personas no implica por sí mismo que éstas sean mejor gestionadas, sí es posible establecer una estructura de área que soporte el sistema propuesto. Para esto, es imprescindible que no dependa de otras áreas o gerencias, y que sea ubicada junto al primer nivel dentro de la empresa. En la actualidad, la administración del personal

depende del área de administración y finanzas, existiendo incentivos para gestionar con el fin de reducir costos más que mejorar la calidad de los servicios internos, siendo la satisfacción del personal un objetivo secundario.

Todo esto es razón suficiente para proponer una gerencia o subgerencia de personas, con dependencia directa de la gerencia general. Además, la nueva área de personas debería estructurarse en pos de la consideración del trabajador como el principal cliente y *stakeholder* de la compañía, haciéndose cargo de generar mayor y mejor comunicación interna, mejorar la difusión y la claridad de la información y, sobretodo, hacerse cargo de los servicios internos de manera que estos sean entregados de forma eficiente y oportuna.

Para lo anterior se propone la creación de una subárea de Servicio al Cliente como la principal dentro del área de personas, encargada de administrar el sistema de evaluación de la calidad de servicios y la mesa de servicio al cliente, logrando gestionar la calidad de las comunicaciones internas a nivel estratégico y operativo y en particular, la calidad de los servicios entregados entre quienes conforman la organización.

Es también importante tomar en cuenta, la calidad de difusión de la información al interior de la empresa. Según el diagnóstico levantado, esto se fundamenta principalmente en la percepción de que la información entregada por la empresa es poco clara en general, costándole a la gente entender cuál es su rol en la organización, cuáles son sus objetivos, su estrategia, qué es valorado y qué no lo es tanto. Se agrega que entre los operarios de agua mar, se desconocen cuáles son y cómo operan los beneficios existentes, cuál es la estructura de la empresa, cómo se organiza la cadena de valor del salmón y quiénes son los responsables de los procesos que la conforman.

La empresa no ha declarado una “historia que contar”, siendo particularmente difícil para quienes trabajan en ella, determinar en qué se diferencia de la competencia –lo que posiblemente sea extensivo a sus clientes externos y proveedores-. Ejemplarmente, no cuenta con páginas en redes sociales como Facebook o Twitter, ni una página web independiente a la de Pesquera Friosur -la que se encuentra inactiva hace más de 5 meses a la fecha (septiembre de 2012), siendo por tanto, inaccesible-.

Por todo esto es que se plantea la inclusión de un encargado de construir las comunicaciones internas en cuanto al esclarecimiento y la difusión de la información se refiere, generando los mecanismos o los espacios de encuentro necesarios para lograr un mayor entendimiento y sentido de pertenencia entre quienes conforman la organización.

Por otro lado, para apoyar el proceso de transformación de las personas y colaborar con el diagnóstico de posibles patologías que éstas pudieran padecer, se sugiere contar con un especialista que proporcione ayuda psicológica a quien lo necesite. Dada una cultura organizacional que no está acostumbrada a las

evaluaciones, el sistema de gestión de personas podría generar frustración en quienes no logren mejorar la calidad de sus servicios mediante su autogestión, entre otras emociones negativas. En caso de que lo anterior no sea posible, se recomienda realizar una alianza con un centro médico especializado en terapia psicológica, que apoye el proceso de diagnóstico y tratamiento de los trabajadores que necesiten este soporte adicional en su proceso de transformación y mejora de los servicios que entregan.

10.4.2. Mejoras en el Programa de Beneficios

Se pudo apreciar en el trabajo en terreno, insatisfacción por el programa de beneficios de Salmones Friosur. Los trabajadores de los centros de cultivo declararon desconocerlos, no entenderlos o simplemente considerarlos malos, principalmente por sentir que no les servían y que no fueron creados pensando en sus necesidades. Por parte de los desarrolladores de estos beneficios, es posible destacar que no entendían por qué éstos eran subutilizados, por nunca haberlos sometido a evaluación.

A modo general, se propone mejorar este programa y desarrollarlo en pos de alcanzar una mayor satisfacción de sus clientes, dándole mayor importancia a sus opiniones, juicios de valor y declaraciones de satisfacción. Para lo anterior, se sugiere comenzar desarrollando una evaluación para los beneficios existentes, para la cual se podría utilizar algún símil de la evaluación de calidad de servicios, como la mostrada en el 0.

Es aún más importante definir cuál es el objetivo que se busca conseguir con la entrega de estos beneficios, pues si la respuesta es alcanzar un mayor compromiso con la empresa por parte del personal, entonces deberían considerarse en su diseño sus principales intereses, quiebres y preocupaciones. Desde este punto de vista, aparece la inquietud de satisfacer a los trabajadores en áreas que el trabajo en terreno evidenció preocuparles con especial atención, como la entretención en los centros de cultivo y la baja inserción de las familias en la empresa.

A partir de lo anterior y con la ayuda de una psicóloga consultora de la empresa, se formula la hipótesis de alcanzar la motivación de los trabajadores por medio de la atención de los intereses y preocupaciones de sus núcleos familiares, con el objetivo de generar mayor vinculación y empoderamiento.

Ilustración 12: Inserción de las Familias



Fuente: Elaboración propia.

Sólo entendiendo que el bienestar de las familias de los trabajadores forma parte del bienestar del mismo trabajador, es que se abre la oportunidad de considerarlas dentro del diseño del sistema de gestión. Para esto, aprovechando los canales y las estructuras ya expuestas, se propone hacer extensivo el servicio al cliente a las familias de los mismos, otorgándoles la opción de comunicarse con una unidad encargada de entregarles información y ayuda para el uso de beneficios completamente diseñados para ellas. A manera de ejemplo, está la facilitación de especialistas en salud, carpintería, gasfitería, electricidad, etcétera, así como la entrega de microcréditos y de cualquier ayuda que pudiese necesitar una familia en ausencia del padre.

En línea con lo anterior, se plantea considerar al *stakeholder* “familia del trabajador” también como cliente y por lo tanto darle la autoridad para declarar satisfacción en relación a los servicios que recibe por parte de la empresa. Para llevar a cabo esto se plantea la realización de *focus groups* siguiendo el formato sugerido en el Anexo R, con el cual se espera identificar sus principales intereses, quiebres y preocupaciones, de manera tal de iniciar un proceso conversacional y de relación continua, que favorezca el codiseño de los servicios entregados por la empresa para los trabajadores y sus familias.

11. Caso Piloto de Evaluación

11.1. Aplicación

A principios de septiembre de 2012, se pudo aplicar un piloto del sistema de evaluación de calidad de los servicios en el centro de cultivo San Ramón. En él participaron 10 personas, incluidos asistentes y jefe de centro, quienes se evaluaron a sí mismos y entre sí, incluyendo a sus compañeros ausentes (4 personas), de acuerdo a la calidad de los servicios que se prestan.

Para esto, se comenzó exponiendo el concepto de servicio como toda interacción ocurrida entre ellos y sus compañeros de trabajo. Luego se les explicó el objetivo y la metodología de la evaluación, instándoles a evaluar con total honestidad la calidad de los servicios intercambiados, tras asegurarles la completa anonimidad y confidencialidad de sus respuestas.

De esta forma, cada uno de los 10 trabajadores participantes realizó 13 evaluaciones y una autoevaluación, según los cuatro indicadores mencionados en la Sección 10.1: compromiso y disposición, rapidez, calidad y recomendabilidad, para los cuales se escogieron notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Además, se dejó un espacio para comentar las razones de sus respuestas a libre disposición, según se muestra en la Ilustración 13.

Una semana más tarde, se le envió de forma privada un correo electrónico a cada uno de los trabajadores del centro San Ramón, donde se les entregaron sus resultados y se les invitó a tomarlos como apoyo y oportunidad para mejorar los servicios que realizaban. Además, se les pidió responder el correo comentando sus reacciones e impresiones, qué le agregarían o quitarían a la encuesta con el fin de mejorarla y cómo creían que este artefacto podría ayudar a mejorar los servicios al interior de la empresa.

Ilustración 13: Evaluación Piloto

1. Evaluado: Juan González*

* Si es usted el evaluado, evalúe cómo estima que es la calidad de los servicios que entrega.

	(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo
1 Compromiso y disposición: Cuando la persona le ofrece o entrega un servicio, ¿lo hace comprometida, amablemente y con buen trato?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2 Rapidez: Cuando la persona le ofrece o entrega un servicio: ¿lo hace de forma oportuna y en los plazos acordados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Calidad: Al recibir servicios de esta persona, ¿satisfacen sus expectativas de calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4 Evaluación general: ¿Cómo evalúa los servicios recibidos de esta persona? ¿Los volvería a utilizar? ¿Los recomendaría?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Si lo desea, puede dejarle comentarios adicionales a Juan, con el fin de que mejore la calidad de los servicios que entrega.

Fuente: Encuesta piloto de calidad de servicios aplicada en el centro San Ramón, septiembre 2012.

Observación: Juan González es sólo un nombre de referencia y no corresponde a ningún trabajador real de la empresa.

11.2. Resultados

De forma excepcional, las evaluaciones fueron realizadas en un formulario de Google, cuyas marcas de tiempo develaron que el tiempo de respuesta fluctuó entre los 4 y 7 minutos en total, con dos excepciones mayores a 15, incluyendo el tiempo invertido en escribir comentarios para los evaluados. Además, se destaca que el tiempo total utilizado en las 10 evaluaciones fue menor a dos horas.

Por considerarse su concisión y rapidez dentro de sus principales características, la evaluación fue originalmente diseñada para ser respondida en menos de 5 minutos. De esta manera y a pesar de que ésta fue la primera vez que los trabajadores se enfrentaron a la evaluación, y que las limitaciones de la plataforma impidieron el uso de los *thumbs up* para un diseño más amigable, estos resultados sorprenden por su rapidez.

Por otro lado, fue posible ver un alto nivel de sinceridad en los comentarios intercambiados entre ellos, donde se valoraron mutuamente los esfuerzos de superación, compañerismo y compromiso con el otro, así como la capacidad de cumplir con lo prometido. Así mismo, se criticaron ante todo la flojera y las actitudes que socavaban la convivencia, como la falta de orden e higiene.

Sin embargo, se pudo apreciar una baja capacidad crítica y autocrítica al momento de elegir la nota para cada indicador, mostrándose grandes incoherencias entre los comentarios y los resultados numéricos promedio obtenidos por cada persona. En particular, algunos realizadores recibieron comentarios durísimos por parte de varios de sus clientes, demostrándose una alta insatisfacción por la calidad de sus servicios, pero sorprendentemente, ningún realizador obtuvo un promedio inferior a 3 en alguno de sus indicadores. Estos resultados pueden verse en el Anexo S, en donde se muestra la dispersión de las respuestas y los promedios para cada uno de los clientes.

Gracias al piloto, también pudieron analizarse las correlaciones existentes entre los distintos indicadores y el promedio de los tres primeros para el centro San Ramón, las que son mostradas a continuación en la Tabla 23:

Tabla 23: Correlación Indicadores

	Coef. de Correlación	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Promedio 1, 2 y 3
Compromiso	Indicador 1	1,00	0,93	0,92	0,94	0,99
Rapidez	Indicador 2	0,93	1,00	0,78	0,87	0,94
Calidad	Indicador 3	0,92	0,78	1,00	0,86	0,95
Ev. General	Indicador 4	0,94	0,87	0,86	1,00	0,93
-	Promedio 1, 2 y 3	0,99	0,94	0,95	0,93	1,00

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta piloto de calidad de servicios aplicada en el centro San Ramón, Septiembre 2012.

De la tabla se observa que los indicadores están altamente correlacionados entre sí, destacándose que el indicador 4 de recomendabilidad o evaluación general, tiene una correlación de 0,93 con el promedio de los otros 3 indicadores. De esta manera, se desprende que podrían llegar a obtenerse resultados aún más rápidos y con escasa pérdida de información si se omitiera tal indicador.

Este es un resultado interesante y que debe tenerse en consideración para la implementación del sistema, en el caso de que el número de realizadores a evaluar exceda los acá mostrados (14) en gran cantidad.

Finalmente, una vez enviados los resultados a cada uno de los trabajadores del centro, se recibieron sólo dos correos de respuesta, de los cuales se destacan los siguientes comentarios relacionados a la evaluación:

- Sirvió para ver cosas que uno no se había dado cuenta.
- Ojalá sirva para dar más unidad al grupo.
- Hay muchas personas que tienen que mejorar, unos más que otros.

12. Conclusiones

El objetivo general de este trabajo fue diseñar un sistema generalizado de gestión de clientes. Específicamente, se esperaba diseñar un modelo conceptual común, aplicarlo en el diseño de un sistema de gestión de personas para la empresa y finalmente validarlo a través de un piloto.

La motivación de lo anterior, nace por la existencia de 6 quiebres maestros que afectarían fuertemente la competitividad de la organización, detectados en conjunto a varios ejecutivos de la empresa durante un taller del programa de cambio cultural Magisfriosur. Estos quiebres originarían como principal consecuencia una débil orientación a la satisfacción de sus distintos *stakeholders*, careciendo en particular de sistemas de gestión y desarrollo de los mismos que le permitan mejorar la calidad de sus procesos, productos y servicios.

Para el diseño del marco conceptual común, se comenzó entendiendo a toda organización como un conjunto de personas que interactúan entre sí, alineadas de acuerdo a valores y objetivos compartidos y cuyas acciones afectan a todos los *stakeholders* que la rodean.

En cada una de estas interacciones, sería posible identificar realizadores y clientes que se prestan servicios entre sí, y cuyos roles pueden intercambiarse dependiendo de la situación. Es así que se abre la oportunidad de asumir a todo *stakeholder* como un cliente, dándole la autoridad de declarar satisfacción por la calidad de los servicios que recibe, y volviéndose necesaria su participación para el diseño de los mismos.

Para garantizar esto, la empresa asume un rol facilitador de información, para lo cual el uso de instrumentos, indicadores y procedimientos se vuelve determinante en la entrega del *feedback* y la motivación necesarias para que los realizadores aumenten la conciencia de sí y su entorno, promoviendo mejoras en la calidad de los servicios que entregan.

En el caso particular de los clientes internos de Salmones Friosur, se pudo apreciar que su gestión se reduce a una administración jerarquizada que descuida sus intereses, quiebres y preocupaciones, sin considerarlos en el diseño de los servicios destinados a satisfacerlos. Este actuar ha terminado por generar un clima de descontento e insatisfacción entre los trabajadores, quienes no se sienten importantes ni considerados en la organización.

Gracias al *benchmarking* realizado, fue posible observar que este actuar se repite en otras empresas salmoneras y que la industria en general está fuertemente orientada a la producción, careciendo de prácticas excepcionales en la gestión de personas a las exigidas por la ley.

Con estos antecedentes, se realizó un trabajo en terreno en la región de Aysén, en donde se visitaron los centros de cultivo de agua mar de la empresa y se entrevistaron a sus trabajadores, lo que permitió identificar cuáles son sus principales intereses, quiebres y preocupaciones. Este trabajo tuvo como resultado el descubrimiento de una baja satisfacción de las personas en relación a los servicios recibidos en la empresa, expresada principalmente en un deterioro de las comunicaciones internas y del bienestar.

La baja calidad de las comunicaciones se manifiesta a través de los siguientes quiebres:

- Al realizar un pedido o solicitud a tierra, la mala calidad de las respuestas provoca la necesidad de insistir y presionar dando aviso a los superiores.
- Existe poca claridad en la información existente, en cuanto a logística, remuneraciones, capacitaciones, beneficios, roles y funciones, entre otros.
- Existe una alta frecuencia de comunicación con tierra a través de una buena variedad de canales, pero sin embargo existe una gran cantidad de intermediarios que ralentizan y dificultan la comunicación.
- La cultura organizacional hace que los operarios se comuniquen exclusivamente con sus jefes directos, sea cual sea el motivo.

En relación al bienestar fue posible observar lo siguiente:

- Las relaciones centros - empresa no son buenas, debido a la mala calidad de las comunicaciones y a una percepción de “mala voluntad”.
- Las relaciones al interior de los centros son buenas, debido a que hay buena comunicación y confianza.
- El sentimiento de pertenencia de los trabajadores en la organización es bajo, destacándose que la gente no se siente importante para la empresa.
- La inserción familiar en la empresa es baja o nula.
- Falta entretención para los tiempos libres.
- Fue posible percibir un alto grado de insatisfacción por los servicios recibidos.

Con el fin de complementar el diagnóstico realizado, se aplicó una encuesta para esclarecer los valores de la empresa, descubriéndose que los tres valores más compartidos por la organización corresponden a la honestidad, sinceridad y transparencia; el bienestar de nuestra gente; y la comunicación, resultado completamente coherente a la conclusión del trabajo en terreno, en donde se mencionó

que el quiebre de la baja satisfacción de los trabajadores provenía principalmente de una mala calidad de las comunicaciones y el bienestar.

Con el fin de aplicar el modelo generalizado de gestión de clientes para el caso específico del cliente interno de la empresa, se propone la implementación de un sistema diseñado a partir de la consideración del trabajador como cliente, con su consecuente autoridad para declarar satisfacción por la calidad de los servicios recibidos, volviéndose necesaria su participación en el codiseño de los mismos.

Es a partir de esto que se diseña un sistema de indicadores, instrumentos y procedimientos que permitan la evaluación continua de la calidad de los servicios intercambiados al interior de la organización, con el fin de aumentar la conciencia de sí y del entorno por parte de los realizadores, motivando mejoras en los servicios entregados.

La empresa reduce su intervención a la administración del sistema, asegurando su correcto funcionamiento mediante el seguimiento y la retroalimentación por parte de los clientes. Para esto, se propone la implementación de un sistema de Servicio al Cliente como complemento al sistema evaluativo, que permita mejorar la calidad de las comunicaciones existentes en la empresa, siendo una línea de comunicación directa entre el cliente y el área de personas.

Entre otras propuestas y recomendaciones anexas al sistema, se plantea una estructura de área de gestión de personas de nivel gerencial, con involucramiento estratégico y no dependiente de otros departamentos. Por otro lado, se propone el involucramiento de las familias de los trabajadores en la empresa, mediante su consideración como clientes y la incorporación de éstas al sistema de Servicio al Cliente.

Estas propuestas fueron revisadas en conjunto a los principales interesados de la empresa, quienes, atrapados en sus paradigmas organizacionales, esperaban una propuesta mucho más tradicional, que se hiciera cargo de temas específicos y de menor transversalidad, por sobre los intereses maestros de los trabajadores de la organización. A pesar de lo anterior, fue posible validarlas en cuanto a su factibilidad de implementación y aceptación de sus bases, por lo que se prosiguió con la aplicación de un piloto de la evaluación de la calidad de servicios en un centro de cultivo.

En él, se solicitó a 10 trabajadores que se evaluaran entre sí respecto a 4 indicadores: compromiso y disposición, rapidez de servicio, calidad de servicio y una evaluación general expresada como repetición o recomendabilidad, dejándose espacio para que comentasen las razones de sus evaluaciones. Mediante el análisis de sus resultados y del *feedback* recibido, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El sistema permite una evaluación a distancia, necesitándose únicamente una conexión a internet, lo que es particularmente útil para la empresa debido a su dispersión geográfica.
- La evaluación es rápida de contestar, pudiendo evaluarse a un gran número de realizadores por cliente en poco tiempo.
- Debido a la alta correlación existente entre las respuestas del indicador de evaluación general, con el promedio de los otros 3 indicadores, sería posible omitir tal indicador y obtener resultados aún más rápidos y con escasa pérdida de información.
- La evaluación permitió a los trabajadores darse cuenta de quiebres que antes les eran desconocidos (genera conciencia de sí).

Por lo tanto, algunos aspectos positivos de la evaluación de la calidad de servicios a destacar son los siguientes:

- Permite a las personas reconocer aquellos aspectos en los que están fallando.
- La periodicidad, permite que el evaluado pueda ver su evolución en el tiempo, respecto a los ámbitos en los que ha sido evaluado.
- El sistema es fácil y rápido de utilizar y permite variaciones que pueden ser introducidas por la propia gente de la empresa.
- Es aplicable a cualquier *stakeholder* e incluso puede servir para medir otros tipos de servicios.
- Los resultados se presentan de forma simple y fácil de entender.
- El sistema funciona en línea, permitiendo evaluar y ver resultados desde cualquier ubicación.
- El sistema genera una mayor participación del cliente en el diseño de los servicios que recibe.

Por otro lado, algunos aspectos negativos de la evaluación de la calidad de servicios para los cuales se recomienda prestar especial atención durante su implementación, son los siguientes:

- Puede provocar frustración en las personas, si es que no están capacitadas para hacerse cargo de dicha evaluación.
- Para cierto tipo de personas, la evaluación puede resultarles indiferente, es decir, puede que la persona vea sus resultados, pero aun así no sentirse motivada a cambiar.

- Algunos evaluados podrían recurrir a medidas indeseadas para manipular sus resultados en la evaluación.

Con respecto a la realización del trabajo en sí, es posible destacar que se observó en la empresa una alta capacidad para declarar quiebres e identificar sus orígenes y consecuencias, en contraposición a la incapacidad para tomar acciones que permitan hacerse cargo de ellos.

Esto se evidencia en la resistencia por parte de la empresa a recibir propuestas transversales, esperando soluciones específicas que les permitan resolver las cotidianidades del día a día y atacar quiebres particulares levantados con el diagnóstico. Esto podría relacionarse a la existencia de una cultura empresarial orientada a resolver urgencias y apagar incendios.

Por otro lado, si bien la empresa se mostró inicialmente dispuesta a llevar a cabo este trabajo, fue particularmente difícil lograr la comunicación y el cumplimiento de los compromisos establecidos durante el proceso. Se destaca la escasa colaboración mostrada con el trabajo a pesar de declarar satisfacción e interés con el mismo reunión tras reunión.

Este comportamiento de ser capaces de identificar quiebres, pero incapaces de generar innovación a partir de los mismos, podría extenderse a los resultados que la implementación del sistema generalizado de gestión de clientes tendría en la organización. Se podría especular que los trabajadores aumentasen la conciencia de sí y del entorno gracias a la retroalimentación recibida por parte de sus clientes, pero aun así se muestren incapaces de generar cambios y mejorar en los servicios entregados. Es en base a lo anterior que la implementación del sistema de servicio al cliente como complemento al sistema evaluativo, cobraría especial importancia, favoreciendo las mejoras de los servicios por medio del seguimiento y el establecimiento de un canal directo de comunicación entre los clientes y la empresa.

El trabajo de memoria permitió diseñar un modelo conceptual base para abordar la gestión de los distintos clientes o *stakeholders* de forma generalizada, aplicándose al caso específico del cliente interno de Salmones Friosur, lográndose cumplir de esta manera los objetivos propuestos.

Se deja propuesta su implementación y extensión a otros *stakeholders* distintos al cliente interno.

13. Bibliografía y Fuentes de Información

- ALBRECHT, K. 1990. La revolución de los servicios. Colombia. Fondo Editorial LEGIS.
- BARRIONUEVO, A. 2011. Norwegians Concede a Role in Chilean Salmon Virus New York. THE NEW YORK TIMES Julio. (A8).
- BABOU, S. 2008. What is Stakeholder Analysis?. [en línea] < <http://www.pmhut.com/what-is-stakeholder-analysis> > [consulta: 20 Noviembre 2011]
- BBOSCH. 2011. Descripción de Políticas de Gestión de Personas. Documento proporcionado por la empresa.
- Fuente: BBOSCH. 2011. [en línea] < <http://www.bbosch.cl/lacompania.html>> [consulta: 5 de Marzo 2012].
- BERRY, L., “et al”. 1990. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- BOURNE, L. 2006. Project Relationships and the Stakeholder Circle. Centre Mont-Royal, Montreal, Canada.
- CARREÑO, A. 2010. Impactos del Virus ISA en Chile. Publicaciones Fundación Terram. [en línea] <http://www.terram.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=5657> [consulta: 08 Noviembre de 2011].
- COLEMAN, J. S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, vol. 94, suplemento, páginas 95-120.
- COLLINS, J. 2001. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. HarperCollins.
- COLLINS, J. Y PORRAS, J. 1995. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. HarperCollins Publishers Inc., 10 East 53rd Street, NY 10022.
- CONSULTORA VYG. 2011. Informe Proyecto “Diseñando E Instalando Una Cultura De La Innovación En Salmones Friosur”.
- CONSULTORA V&G. 2011. Reporte de Quiebres Maestros Salmones Friosur S.A. Programa Diseñando e Instalando una Cultura de Innovación en Salmones Friosur.

- CONDUIT, J. 2008. How critical is internal customer orientation to market orientation?. Australia, diciembre 2008.
- DAVES, T. 1992. Strategy & Leadership. Part I: Satisfying internal customers: The link to external customer satisfaction. MCB UP Ltd.
- DIARIO EL PATAGÓN. 2011. 25° Aniversario Friosur. “Desde las Aguas fría más puras del mundo”. Diario El Patagón. Edición Especial. Noviembre 2010. [en línea] <http://issuu.com/elpatagon/docs/ee_aniversario_friosur_2010?mode=window&pageNumber=1> [consulta: 20 Diciembre 2011].
- EQUIPO ISCT, INGENIERÍA EN SISTEMAS SOCIALES. 2011. Informe Reporte Encuesta de Capital Social en Salmones Friosur. En taller Diseñando e Instalando una Cultura de Innovación en Salmones Friosur.
- FLORES, F. 1994. Creando Organizaciones para el Futuro, Editorial Dolmen.
- FLORES, F. Y WINOGRAD, T. 1987. Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design, (220 pp.) Norwood, NJ: Ablex, 1986. Paperback issued by Addison-Wesley.
- FREEMAN, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press. 292 páginas.
- FREEMAN, R.E., “et al”. 2004. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited. The Darden School, University of Virginia.
- FREEMAN, R.E. Y GUILBERT, D. R. 1988. Corporate Strategy and the Search for Ethics. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- FRIOSUR. 2011. [en línea] <www.friosur.cl> [consulta: 9 Octubre 2011, 20 Noviembre 2011]
- FUNDACIÓN CARLOS VIAL. 2011. [en línea] <<http://www.fundacioncarlosvial.cl/premios1.htm>> [consulta: 18 Diciembre 2011]
- HALLOWELL, E. 2011. Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People. Harvard Business Review Press.
- HAMEL, G. 2011. The Big Idea: First, Let’s Fire all The Managers. Harvard Business Review Magazine. Diciembre.

- HENRÍQUEZ, L., DEELEN, L. 2010. La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y SERCOTEC. Santiago, Chile.
- HOROVITZ, J. 1994. La calidad del servicio a la conquista del cliente. Madrid: McGraw-Hill, página 1.
- JIMENEZ, J.C. 2012. El Valor De Los Valores En Las Organizaciones. [en línea] <<http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>>. [consulta: 20 de Abril 2012].
- JRI INGENIERÍA. 2011. Presentación de plan de gestión de personas 2011 proporcionado por gerente de personas JRI.
- JRI INGENIERÍA S.A.2011. [en línea] <www.jri.cl> [consulta: 25 Marzo 2012]
- LARRAÍN, F. 2011. Presentación “Financiamiento de la nueva etapa de la industria” en Tercera sesión Encuentro Nacional del Salmón (ENASAL) 2011. Noviembre 2011. SalmónChile.
- MATURANA, H. 1997. Emociones y Lenguaje en Educación y Política. J. C. Sáez Editor.
- MATURANA, H. 1973. Biología del fenómeno social. Antrhopos Editorial.Universidad Iberoamericana.
- MYERS, R. y WORM, B. 2003. “Rapid worldwide depletion of predatory fish communities”. Nature Vol. 423. En The Boston Consulting Group. 2007. Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena. Documento de referencia Acuicultura.
- PEOPLE & PARTNERS. 2011. [en línea] <<http://www.partners.cl/productos servicios>> [consulta: 20 Marzo 2012]
- POTOENJAK, C, “et al”. 2003. El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén”. Documentos de Trabajo N°50, Serie Gestión, Departamento de Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile.
- RH MANAGEMET. Facebook de la revista RHManagement [en línea] <www.facebook.com/rhmanagement.rhmanagementchile> [consulta: 30 Mayo 2012].

- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. 2011. [en línea] <[http:// www.rae.es](http://www.rae.es)> [consulta: 6 Diciembre 2011]
- RIGBY, D. K., LEDINGHAM, D. 2009. CRM Done it Right. Harvard Business Review.
- SALMÓNCHILE. 2012. Ranking Empresas Exportadoras de Salmónidos – Año 2011.
- SALMÓNCHILE Asociación de la Industria del Salmón A.G. 2011. [en línea] <<http://www.salmonchile.cl/frontend/seccion.asp?contid=39&secid=3&secoldid=3&subsecid=15&pag=1>> [consulta: 20 Noviembre 2011, 03 Abril de 2012].
- SEAFOOD SOURCE. 2011. Cermaq: Mistakes were made in Chile. [en línea] <<http://www.seafoodsource.com/newsarticledetail.aspx?id=11770>> [consulta: 18 Enero 2012]
- SERVICIO NACIONAL DE PESCA (SERNAPESCA). 2008. Balance de la situación sanitaria de la anemia infecciosa del salmón en Chile de julio del 2007 a julio del 2008. Valparaíso, Chile.
- THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2007. Estudios de Competitividad en Cluster de la Economía Chilena. Documento de referencia Acuicultura.
- THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2007. Kontali, Salmon Market Analysis 2005.
- VIGNOLO, C. “et al”. 2005. Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile. Página 2, 3 y 9.
- VIGNOLO, C., “et al”. 2007. Gestión Estratégica de Clusters: El Caso del Cluster Chileno del Salmón. Santiago, Chile.
- VIGNOLO, C. y CELIS, S. 2011. Engineering of Self. Twenty-Five Years of Experience Developing New Skills and Expanding Boundaries for Chilean Engineers. Global Colloquium in Engineering Education, Singapore, October 2010 and 15 th NCIIA Annual Conference, Washington D.C., March 2011.Universidad de Chile.10.
- VILLANUEVA, R. Técnica de Laddering. [s.a.].División de Marketing. Datum Internacional.
- ZEITHAML, V. “et al” .2009. Marketing de Servicios, quinta edición, página 4.

14. Anexos

Anexo A: Gráficos Industria del Salmón

Anexo A1 : Producción Mundial de Salmón

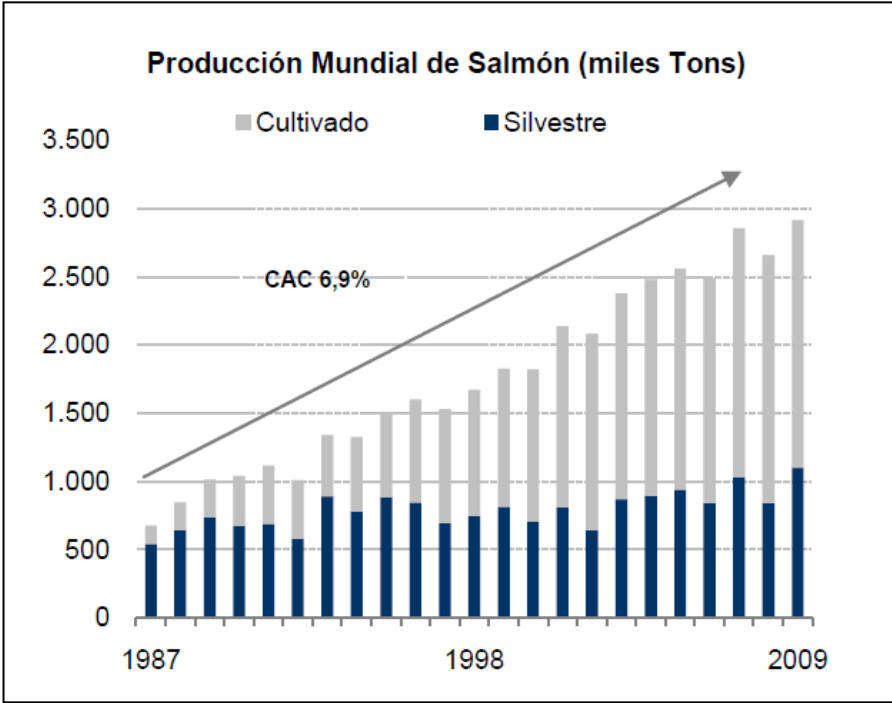


Ilustración 14: Producción Mundial de Salmón

Fuente: THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2007. Kontali, Salmon Market Analysis 2005.

Anexo A2 : Consumo Per Cápita Pesquero v/s PIB Per Cápita.

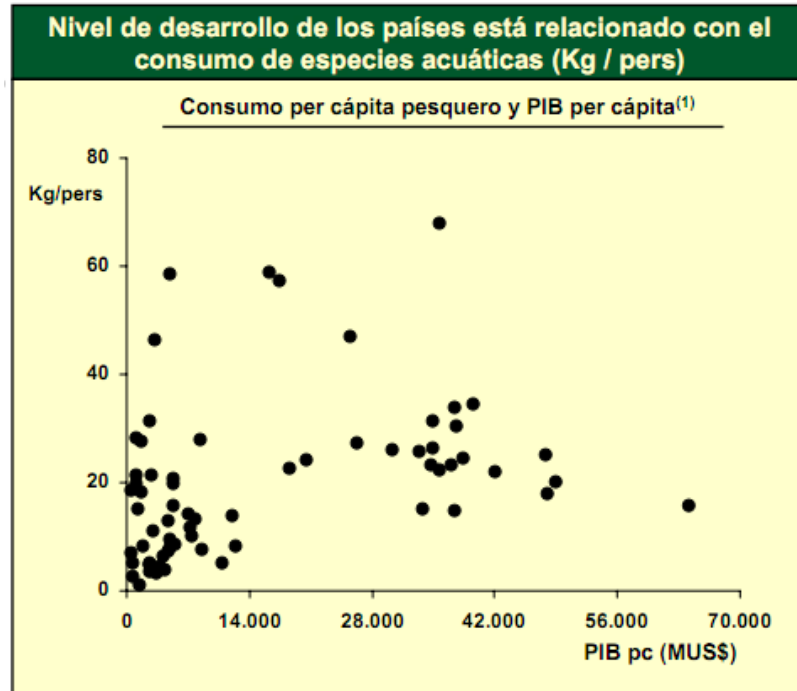


Ilustración 15: Consumo Per Cápita Pesquero v/s PIB Per Cápita.

Fuente: MYERS, R. y WORM, B. 2003. "Rapid worldwide depletion of predatory fish communities". Nature Vol. 423. En THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2007. Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena. Documento de referencia Acuicultura.

Asume incremento de consumo per cápita mundial a 20 kg / pers. Estimación de consumo en 2004 de 107 MM tons. = 77% de consumo producción pesquera * 140 MM tons. producción en 2004 (excluyendo plantas acuáticas).

Anexo A3 : Flujos de Exportaciones de Salmónidos.

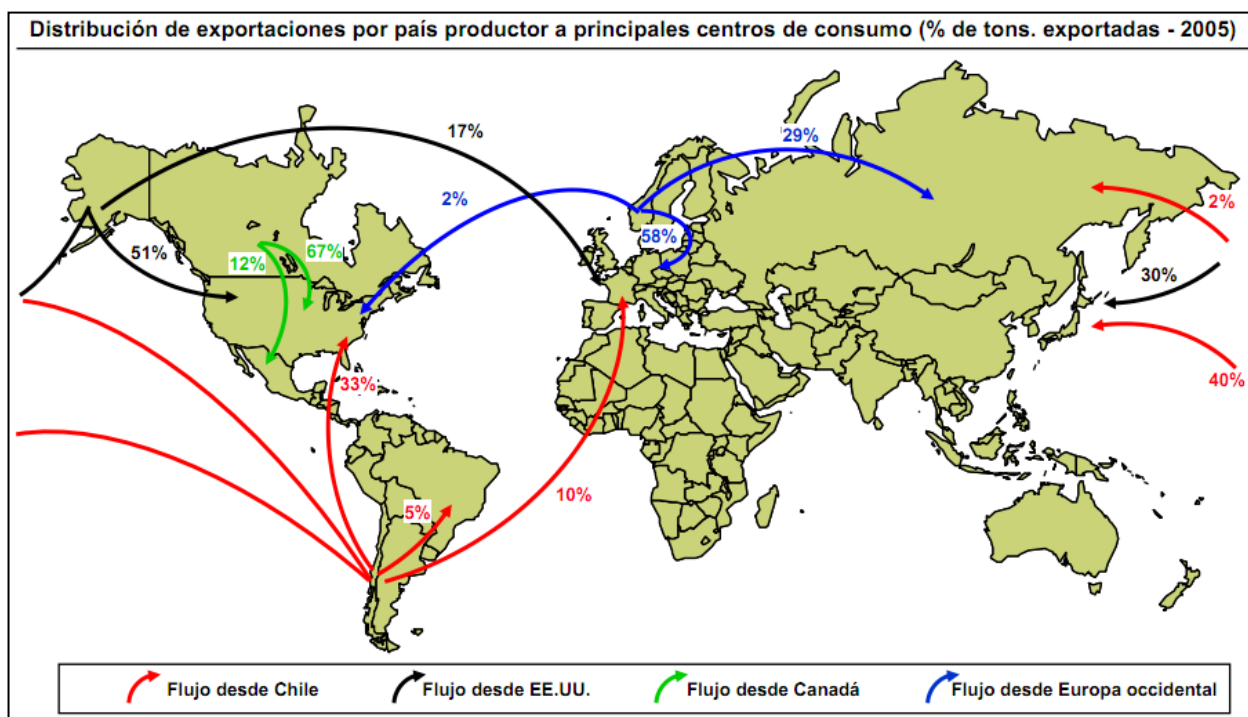


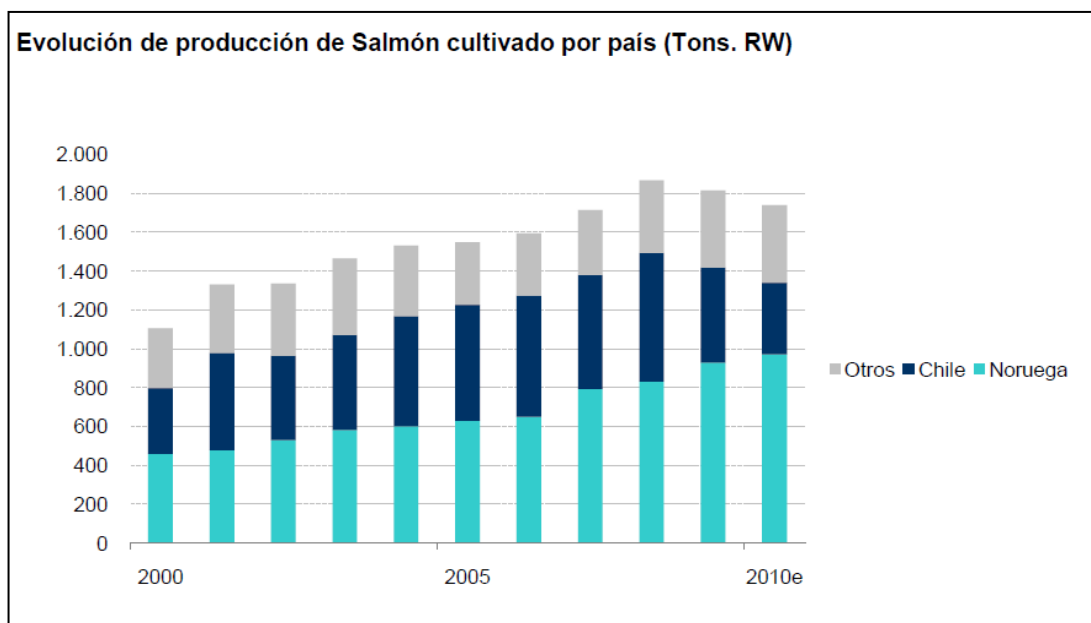
Ilustración 16: Flujos de Exportaciones de Salmónidos.

Fuente: THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2007. Kontali, Salmon Market Analysis 2005.

Incluye los 30 mercados de consumo más importantes de salmónidos del mundo

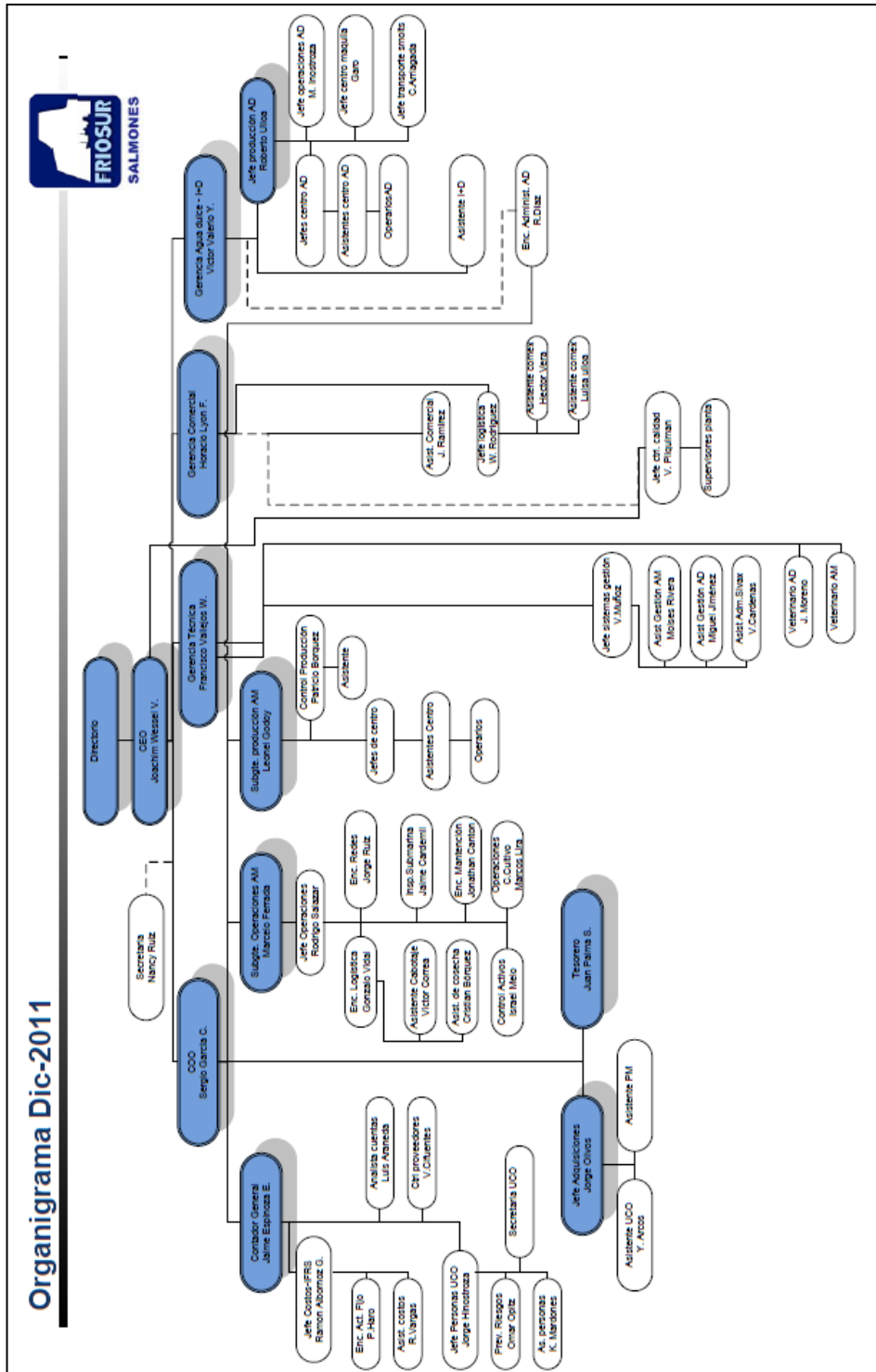
Anexo A4 : Evolución de la Producción de Salmón Cultivado por País.

Ilustración 17: Evolución de la Producción de Salmón Cultivado por País.



Fuente: THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2007. Kontali, Salmon Market Analysis 2005.

Anexo B: Organigrama Salmones Friosur



Fuente: Proporcionado por la empresa Salmones Friosur.

Anexo C: Información de Dotación Salmones Friosur

Tabla 24: Detalle Dotación Salmones Friosur I.

ÁREAS	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
ADMINISTRACIÓN SALMONES PM	10	5%
ADMINISTRACIÓN SALMONES UCO	6	3%
AREA TECNICA	3	2%
PRODUCCION AGUA MAR	73	40%
COMERCIAL	10	5%
COSECHA	2	1%
GERENCIA GENERAL	2	1%
GERENCIA OPERACIONES	1	1%
INVESTIGACION Y DESARROLLO	1	1%
MAQUILA TERCEROS	2	1%
OPERACIONES	17	9%
PRODUCCION AGUA DULCE (Hornopiren)	56	31%
TOTAL	183	100%

Tabla 25: Detalle Dotación Salmones Friosur II.

CLASIFICACIÓN CARGOS	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
ADMINISTRACIÓN	24	13%
ESPECIALISTA	20	11%
GERENCIA	6	3%
JEFATURA	12	7%
TECNICOS	34	19%
OPERATIVO	87	48%
TOTAL	183	100%

Tabla 26: Nivel de Sindicalización Salmones Friosur.

DETALLE	TRABAJADOR	PORCENTAJE
SINICALIZADOS	52	28%
NO SINDICALIZADOS	131	72%
TOTAL	183	100%

Tabla 27: Nivel de Sindicalización Salmones Friosur Agua Dulce.

PRODUCCION AGUA DULCE	Nº	PORCENTAJE
SINDICALIZADO 75%	1	25%
SINDICALIZADO 100%	3	75%
TOTAL	4	100%

Tabla 28: Nivel de Sindicalización Salmones Friosur Agua Mar

PRODUCCION AGUA MAR	Nº	PORCENTAJE
SINDICALIZADO 75%	26	54%
SINDICALIZADO 100%	22	46%
TOTAL	48	100%

Tabla 29: Sexo Empleados Salmones Friosur Total Compañía.

SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
FEMENINO	26	14%
MASCULINO	157	86%
TOTAL	183	100%

Tabla 30: Sexo Empleados Salmones Friosur Agua Dulce

SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
FEMENINO	17	31%
MASCULINO	38	69%
TOTAL	55	100%

Tabla 31: Sexo Empleados Salmones Friosur Agua Mar.

SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
FEMENINO	1	1%
MASCULINO	72	99%
TOTAL	73	100%

Tabla 32: Tipo de Contrato Salmones Friosur Total Compañía.

TIPO DE CONTRATO	CANTIDAD	PORCENTAJE
INDEFINIDO	152	83%
A PLAZO	31	17%
		0%
	183	100%

Tabla 33: Estado Civil Salmones Friosur Total Compañía.

ESTADO CIVIL	CANTIDAD	PORCENTAJE
CASADOS	58	32%
SOLTEROS	124	68%
VIUDOS	1	1%
	183	100%

Fuente: Información entregada por Jefe de Personas de Salmones Friosur correspondiente a Diciembre del 2011.

Esta fuente es compartida por todas las tablas mostradas en el Anexo C.

Anexo D: Descripción del Programa Magisfriosur

La empresa Salmones Friosur se encuentra inserta actualmente en un programa de cambio cultural denominado “Diseñando e Instalando una Cultura de la Innovación en Salmones Friosur”, el cual es dirigido por la empresa consultora VyG. Este programa lleva a cabo talleres en los cuales participa toda la plana ejecutiva y mandos medios de la empresa, que suman aproximadamente 40 trabajadores.

El objetivo general de este programa es:

“Diseñar e instalar participativamente, en el conjunto de personas que trabajan en Salmones Friosur, una cultura centrada en la innovación e identificar capacidades dentro de los ejecutivos de Salmones Friosur, con el fin de generar un portafolio de proyectos de innovación que se hagan cargo de los quiebres centrales de la organización”.⁴³

Luego, su resultado esperado es: “Identificar paradigmas y prácticas que obstaculizan la innovación, la generación de un equipo de líderes y una cartera de proyectos de innovación y la instalación de esquemas formales y métodos de acuerdo al negocio de la explotación y distribución de productos del mar. Se espera que lo anterior logre un significativo aumento en los niveles de confianza, comunicación, coordinación, colaboración y sentido de comunidad, que permitan el trabajo en equipo, evaluación periódica y rigurosa de todas las actividades y personas”.⁴⁴

Este programa contempla la realización de las siguientes actividades:

Etapas 1: Diagnóstico de Cultura y Capacidades.

Esta etapa contempla la realización de dos talleres de un día de duración cada uno, con el cuerpo ejecutivo de la empresa, a través de los cuales se busca conseguir el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Avanzar en la toma de conciencia y el incremento de competencias de los ejecutivos en el ámbito del liderazgo y gestión de culturas y proyectos de innovación.
- Realizar los diagnósticos acerca de la cultura de la organización, incluyendo la identificación de los paradigmas y las prácticas que obstaculizan la innovación.

⁴³ Fuente: CONSULTORA VYG. 2011. Informe Proyecto “Diseñando E Instalando Una Cultura De La Innovación En Salmones Friosur”.

⁴⁴ Fuente: CONSULTORA VYG. 2011. Informe Proyecto “Diseñando E Instalando Una Cultura De La Innovación En Salmones Friosur”.

- Identificar un conjunto de potenciales líderes de la innovación entre los ejecutivos de la empresa
- Aplicar, procesar y analizar las encuestas de capital social y otras a diseñar.
- Generar un conjunto preliminar de posibles proyectos de innovación.

Posterior a ello, se llevará a cabo un taller, con los mismos objetivos anteriores y un conjunto seleccionado de 52 ejecutivos para lograr la transformación de ellos en líderes de la innovación.

Finalmente, en este período se diseñarán y acordarán los sistemas detallados de evaluación de resultados y beneficios e impactos generados por el proyecto.

Etapa 2: Desarrollo de Competencias para la Innovación, Instalación Progresiva de una Cultura de la Innovación y Generación y Gestión de Proyectos de Innovación.

Este es el cuerpo principal del proyecto. A través de una secuencia de 12 talleres (de 1,5 días de duración y de periodicidad bi-mensual), junto a 24 sesiones de trabajo grupal (de medio día de duración, distribuidas a lo largo del período de esta etapa de acuerdo a los ritmos de avance de los Proyectos Grupales de Innovación), se hace avanzar el conjunto de los (PGI) Proyectos Grupales de Innovación así como los Proyectos Personales de Aprendizaje (PPA) para el Grupo de Líderes de la Innovación (más de 50)

Etapa 3: Medición, Evaluación y Presentación de Resultados.

En esta Etapa se aplicarán los sistemas e instrumentos diseñados en la Etapa 1 para medir y evaluar los beneficios e impactos generados por el proyecto en la empresa y en las personas que la conforman, no sólo de aquellas que participaron directamente del proyecto sino también de todos aquellos que, de una u otra manera, fueron tocados por el proceso.⁴⁵

⁴⁵ Fuente: CONSULTORA VYG. 2011. Informe Proyecto “Diseñando E Instalando Una Cultura De La Innovación En Salmones Friosur”.

Anexo E : Encuesta de Capital Social en Salmones Friosur (Magisfriosur)

Preparado por: Equipo ISCT

Taller de Fecha: 29 julio 2011

Versión 2.0; procesada entre el 10 y el 14 de agosto de 2011

Datos Generales

Total de Evaluaciones recibidas: 39

Evaluación del Capital Social de Friosur entre el Grupo del Taller Magisfriosur

Conclusiones preliminares

- En términos generales, no está mal el Capital Social de Salmones Friosur, dados estos resultados. (En otras aplicaciones de este tipo, las respuestas a varias de estas preguntas son más bajas).
- Todos los atributos medidos están sobre el 2.9, en una escala de 1 a 5.
- El promedio global de la evaluación de todos los atributos arroja 3.4.
- En promedio, además, las desviaciones de las respuestas están en un rango de 0.8.
- Tal vez convenga mencionar que para llevar las evaluaciones a notas, con el fin de estimar promedios, desviaciones y brechas, se asume una escala de 1 a 5, entre Muy Bajo a Muy Alto; o Muy en Desacuerdo a Muy de Acuerdo.
- Es interesante, además, revisar los comentarios específicos que hacen los encuestados.
- Los temas más mal evaluados son los siguientes:
 - Responsables de conversaciones identificados
 - Confianza
 - Proyecto común compartido
 - Comunicaciones de calidad
 - Recursos para interacción adecuados
 - Espacios de interacción adecuados
- Los capitales mejor evaluados son el capital relacional (en calidad de las conversaciones y confianzas) y el capital humano, que tienen sobre 3.4 en la evaluación agregada, promedio.
- Los capitales no tan bien evaluados son el capital direccional y el ambiental, con 3.3 y 3.2, respectivamente.

Detalle de las Respuestas

1. El proyecto común de Salmones Friosur está claramente definido:

Proyecto común definido	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	3	8%
De acuerdo	19	49%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	6	15%
En desacuerdo	10	26%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
56%
Media a Muy Baja
44%

2. El proyecto común de Salmones Friosur es compartido por sus trabajadores:

Proyecto común compartido	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	3	8%
De acuerdo	13	33%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	21%
En desacuerdo	14	36%
Muy baja	1	3%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
41%
Media a Muy Baja
59%

3. El grado de alineamiento de los que trabajan en Salmones Friosur con el proyecto común es:

Alineamiento	Total	% (del total)
Muy alto	2	5%
Alto	17	44%
Ni alto ni bajo	15	38%
Bajo	5	13%
Muy bajo	0	0%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
49%
Media a Muy Baja
51%

4. El nivel promedio de confianza en los demás al interior de Salmones Friosur es:

Confianza	Total	% (del total)
Muy alto	1	3%
alto	14	36%
Ni alto ni bajo	14	36%
Bajo	10	26%
Muy bajo	0	0%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
38%
Media a Muy Baja
62%

5. El grado de promedio de colaboración entre los que trabajan en Salmones Friosur es:

Colaboración	Total	% (del total)
Muy alto	3	8%
alto	23	59%
Ni alto ni bajo	8	21%
Bajo	5	13%
Muy bajo	0	0%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
67%
Media a Muy Baja
33%

6. El nivel promedio de transparencia al interior de Salmones Friosur es:

Transparencia	Total	% (del total)
Muy alto	1	3%
alto	19	50%
Ni alto ni bajo	14	37%
Bajo	4	11%
Muy bajo	0	0%
Total	38	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
53%
Media a Muy Baja
47%

7. El nivel de respeto hacia los demás en el interior de Salmones Friosur:

Respeto	Total	% (del total)
Muy alto	6	16%
Alto	18	49%
Ni alto ni bajo	11	30%
Bajo	1	3%
Muy bajo	1	3%
Total	37	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
65%
Media a Muy Baja
35%

8. El nivel de aceptación de la diversidad al interior de Salmones Friosur:

Aceptación	Total	% (del total)
Muy alta	3	8%
Alta	26	67%
Ni alta ni baja	9	23%
Baja	0	0%
Muy baja	1	3%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
74%
Media a Muy Baja
26%

9. La calidad de las comunicaciones al interior de Salmones Friosur:

Comunicaciones de calidad	Total	% (del total)
Muy alta	1	3%
Alta	12	31%
Ni alta ni baja	16	41%
Baja	9	23%
Muy baja	1	3%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
33%
Media a Muy Baja
67%

10. En Salmones Friosur se conversan los temas relevantes:

Conversación de temas relevantes	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	4	10%
De acuerdo	23	59%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	7	18%
En desacuerdo	5	13%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
69%
Media a Muy Baja
31%

11. En Salmones Friosur participan en las conversaciones los que tienen que hacerlo, dependiendo de los temas:

Participación en conversaciones	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	4	10%
De acuerdo	20	51%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	9	23%
En desacuerdo	6	15%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
62%
Media a Muy Baja
38%

12. En Salmones Friosur las conversaciones son eficientes y focalizadas:

Conversaciones eficientes y focalizadas	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	2	5%
De acuerdo	15	38%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	19	49%
En desacuerdo	3	8%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
44%
Media a Muy Baja
56%

13. En Salmones Friosur se da seguimiento a las conversaciones relevantes:

Seguimiento a conversaciones relevantes	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	1	3%
De acuerdo	17	44%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	16	41%
En desacuerdo	4	10%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
46%
Media a Muy Baja
54%

14. En Salmones Friosur los responsables de liderar las conversaciones relevantes están claramente identificados y rinden cuenta de sus resultados:

Responsables de conversaciones identificados	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	3	8%
De acuerdo	11	28%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	16	41%
En desacuerdo	9	23%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
36%
Media a Muy Baja
64%

15. Los espacios de interacción que existen en Salmones Friosur (grupos de trabajo, comités, asociaciones, sindicatos, clubes, agrupaciones, etc.), son adecuados:

Espacios de interacción adecuados	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	1	3%
De acuerdo	7	18%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	17	44%
En desacuerdo	14	36%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
21%
Media a Muy Baja
79%

16. Los recursos que soportan los espacios de interacción en Salmones Friosur (salas de reunión, sedes, medios digitales, etc.) son adecuados:

Recursos para espacios de interacción	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	3	8%
De acuerdo	11	28%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	21%
En desacuerdo	12	31%
Totalmente en desacuerdo	5	13%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
36%
Media a Muy Baja
64%

17. En Salmones Friosur están las personas que deberían estar, desde el punto de vista de los conocimientos y habilidades necesarios:

Están las Personas que deberían estar	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	6	16%
De acuerdo	16	42%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	26%
En desacuerdo	6	16%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	38	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
58%
Media a Muy Baja
42%

18. En Salmones Friosur los jefes saben gestionar bien sus temas y áreas de responsabilidad:

Jefes saben gestionar	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	3	8%
De acuerdo	17	44%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	14	36%
En desacuerdo	5	13%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
51%
Media a Muy Baja
49%

19. En Salmones Friosur los jefes se coordinan bien entre ellos:

Jefes se coordinan entre ellos	Total	% (del total)
Totalmente de acuerdo	2	5%
De acuerdo	15	39%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	17	45%
En desacuerdo	4	11%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	38	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
45%
Media a Muy Baja
55%

20. El estado de ánimo prevaleciente al interior de Salmones Friosur es:

Estado de ánimo organizacional	Total	% (del total)
Muy positivo	4	10%
Positivo	27	69%
Ni positivo ni negativo	7	18%
Negativo	1	3%
Muy negativo	0	0%
Total	39	100%

% totales en 2 segmentos
Alta y Muy Alta
79%
Media a Muy Baja
21%

Mis tres estados de ánimo más frecuentes y característicos en el trabajo son:

<ul style="list-style-type: none"> • Entusiasmo, Tranquilidad, Expectación • Entusiasmo, Optimismo • Alegre, Entusiasmo, Enojado • Interés, Ambición, Ansiedad • Alegría, Entusiasmo, Motivación • Entusiasmo, Política Observacional, Positivo • Entusiasmo, Optimismo, Esperanzado • Optimismo, Proactivo • Optimismo, Alegre, Confianza • Alegre, Motivado, Entusiasmado • Alegre, Optimista, Entusiasta • Enojo, Entusiasmo, Optimismo • Entusiasmo, Frustración, Ganas De Ser Mejor • Apasionado, Exigente, Divertido • Alegre, Confiada, Escéptica • Entusiasmo, Intranquilidad, Alegre • Tranquilidad, Entusiasmo, Optimismo • Motivación, Tranquilidad, Confianza • Preocupado, Ansiedad, Entusiasmo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alegre, Frustrado, Enojado • Entusiasmo, Optimismo, Inquietud • Interés, Entusiasmo, Confianza • Ansioso, Entusiasmado, Preocupado • Entusiasmado, Motivado • Entusiasmo, Alegre, Alerta • Comprometido, Entusiasmado, Esperanzado • Entusiasmo, Prudencia, Confianza • Animo, Desanimo, Entusiasmo • Preocupación, Prudencia, Conforme • Entusiasmo, Defraudado, Engañado • Entusiasmo, Satisfacción, Enojo • Alegría, Tranquilidad, Entusiasmo • Tranquilidad, Entusiasmo, Enojo • Motivado, Responsable, Alerta • Entusiasmo, Optimismo • Optimismo, Confianza, Entusiasmo • Entusiasmo, Alegría, Enojo • Orden, Analítico, Reflexivo
---	--

Comentarios abiertos sobre capital social de Salmones Friosur:

- Es el principal activo que tenemos, debemos cuidarlo, protegerlo, seducirlo y exigirlo.
- En que mejoran la calidad del capital social.

- El capital social: muy bueno, en espera de ver reflejado la capacidad en el presente y hacia futuro y que sea dirigido a los subordinados o subalternos. En síntesis los líderes...preparados deben dar frutos hacia “todo el equipo de trabajo” fundamentalmente en terreno.
- Deberían aumentar las capacitaciones, beneficios y sueldos del personal, sobre todo si hay sacrificio familiar y esfuerzo en el trabajo para que todo salga bien.
- Hay que fortalecer las comunicaciones; B) La jefaturas deben tener competencias en todas las áreas para poder interactuar; C) se valora muy poco.
- Incorporar a operarios en el taller.
- Hay personas buenas, regulares y malas. (hay que trabajar en las dos últimas para hacerlos mejores y subir la media).
- Hay algo diferente pero no sé bien que es.
- Grupo humano de centro de cultivos que da fortaleza al proyecto.
- Hay una clara exclusión de los operarios en mejoras sobre todo en sus remuneraciones, hay que hacer más...
- Aun no se evidencian resultados de trabajo de talleres en cuanto a comunicación y confianza dentro de la organización.
- Creo que faltan artefactos de conversación no tan estructurada, para que fluyan por verdaderos sentimientos.
- Falta filtrar el ingreso de operarios y puestos de productivos tales como asistentes y jefes de centro. Me da la impresión que la mayoría de los integrantes de Friosur no les interesa su colega ni que le vaya bien o mal productivamente, veo mucha envidia y egoísmo.
- Creo que falta más gente y falta definir de manera clara que trabajos les corresponde a cada quien.
- He notado que se está produciendo un gran cambio en la forma de ver las cosas, en la forma de relacionarse. Estoy contento y orgulloso de trabajar en Friosur.
- Friosur tiene un capital humano con bastante experiencia. Falta aprovechar este capital para valorizar a la gente con menos experiencia, propiciando más instancias de interacción.
- Es necesario hacernos caso en esto y definir la postura a estos temas para trabajar en conjunto.
- Con respecta al punto 2: falta incorporar a operarios.
- Falta comunicación.

- Falta uso de tecnología existente.

Comentarios sobre la encuesta

- Muy buena.
- Podrían haber profundizado en algunas preguntas (la de carácter de desempeño de los líderes).
- Muy buena encuesta, objetiva, pero debería ser personalizada.
- En términos generales apuntan a todas las debilidades existentes.
- Podrían agregar espacios para comentar algunas observaciones.
- Me gustaría conocer el gráfico o porcentaje de los estados de ánimo en general.
- Buena, conocer el resultado de la intervención en el futuro.
- Muy buena herramienta.
- Faltan varios puntos importantes sobre niveles de satisfacción.
- Buena, ojala identifiquen los puntos débiles de la organización.
- Sería bueno saber quién emite las opiniones.
- Me parece que toca temas relevantes.
- Interesante.

Tabla 34: Resumen Global de todas las Respuestas

N°	Atributo	Tipo de Capital	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1	Proyecto común definido	CD	3	19	6	10	1	39
2	Proyecto común compartido	CD	3	13	8	14	1	39
3	Alineamiento	CD	2	17	15	5	0	39
4	Confianza	CR1	1	14	14	10	0	39
5	Colaboración	CR1	3	23	8	5	0	39
6	Transparencia	CR1	1	19	14	4	0	38
7	Respeto	CR1	6	18	11	1	1	37
8	Aceptación	CR1	3	26	9	0	1	39
9	Comunicaciones de calidad	CR2	1	12	16	9	1	39
10	Conversación de temas relevantes	CR2	4	23	7	5	0	39
11	Participación en conversaciones	CR2	4	20	9	6	0	39
12	Conversaciones eficientes y focalizadas	CR2	2	15	19	3	0	39
13	Seguimiento a conversaciones relevantes	CR2	1	17	16	4	1	39
14	Responsables de conversaciones identificados	CR2	3	11	16	9	0	39
15	Espacios de interacción adecuados	CA	1	7	17	14	0	39
16	Recursos para interacción adecuados	CA	3	11	8	12	5	39
17	Están las Personas que deberían estar	CH	6	16	10	6	0	38
18	Jefes saben gestionar	CH	3	17	14	5	0	39
19	Jefes se coordinan entre ellos	CH	2	15	17	4	0	38
20	Estado de ánimo organizacional	CA	4	27	7	1	0	39

Fuente: EQUIPO ISCT, INGENIERÍA EN SISTEMAS SOCIALES. 2011. Informe Reporte Encuesta de Capital Social en Salmenes Friosur. En taller Diseñando e Instalando una Cultura de Innovación en Salmenes Friosur.

Tabla 35: Resumen Resultados por Porcentaje

N°	Atributo	Tipo de Capital	% Totalmente de acuerdo	% De acuerdo	% Ni de acuerdo ni desacuerdo	% En desacuerdo	% Totalmente en desacuerdo	% Total	Prom	Des
1	Proyecto común definido	CD	7.7%	48.7%	15.4%	25.6%	2.6%	100.0%	3.3	1.0
2	Proyecto común compartido	CD	7.7%	33.3%	20.5%	35.9%	2.6%	100.0%	3.1	1.1
3	Alineamiento	CD	5.1%	43.6%	38.5%	12.8%	0.0%	100.0%	3.4	0.8
4	Confianza	CR1	2.6%	35.9%	35.9%	25.6%	0.0%	100.0%	3.2	0.8
5	Colaboración	CR1	7.7%	59.0%	20.5%	12.8%	0.0%	100.0%	3.6	0.8
6	Transparencia	CR1	2.6%	50.0%	36.8%	10.5%	0.0%	100.0%	3.4	0.7
7	Respeto	CR1	16.2%	48.6%	29.7%	2.7%	2.7%	100.0%	3.7	0.9
8	Aceptación	CR1	7.7%	66.7%	23.1%	0.0%	2.6%	100.0%	3.8	0.7
9	Comunicaciones de calidad	CR2	2.6%	30.8%	41.0%	23.1%	2.6%	100.0%	3.1	0.9
10	Conversación de temas relevantes	CR2	10.3%	59.0%	17.9%	12.8%	0.0%	100.0%	3.7	0.8
11	Participación en conversaciones	CR2	10.3%	51.3%	23.1%	15.4%	0.0%	100.0%	3.6	0.9
12	Conversaciones eficientes y focalizadas	CR2	5.1%	38.5%	48.7%	7.7%	0.0%	100.0%	3.4	0.7
13	Seguimiento a conversaciones relevantes	CR2	2.6%	43.6%	41.0%	10.3%	2.6%	100.0%	3.3	0.8
14	Responsables de conversaciones identificados	CR2	7.7%	28.2%	41.0%	23.1%	0.0%	100.0%	3.2	0.9
15	Espacios de interacción adecuados	CA	2.6%	17.9%	43.6%	35.9%	0.0%	100.0%	2.9	0.8
16	Recursos para interacción adecuados	CA	7.7%	28.2%	20.5%	30.8%	12.8%	100.0%	2.9	1.2
17	Están las Personas que deberían estar	CH	15.8%	42.1%	26.3%	15.8%	0.0%	100.0%	3.6	0.9
18	Jefes saben gestionar	CH	7.7%	43.6%	35.9%	12.8%	0.0%	100.0%	3.5	0.8
19	Jefes se coordinan entre ellos	CH	5.3%	39.5%	44.7%	10.5%	0.0%	100.0%	3.4	0.8
20	Estado de ánimo organizacional	CA	10.3%	69.2%	17.9%	2.6%	0.0%	100.0%	3.9	0.6
	Total	CS	7.2%	43.9%	31.1%	16.4%	1.4%	100.0%	3.4	0.8

Fuente: EQUIPO ISCT, INGENIERÍA EN SISTEMAS SOCIALES. 2011. Informe Reporte Encuesta de Capital Social en Salmones Friosur. En taller Diseñando e Instalando una Cultura de Innovación en Salmones Friosur.

Tabla 36: Resumen de Resultados por Tipos de Capital del Capital Social

Atributo	Tipo de Capital	% Totalmente de acuerdo	% De acuerdo	% Ni de acuerdo ni desacuerdo	% En desacuerdo	% Totalmente en desacuerdo	% Total	Prom	Des
Capital Ambiental	CA	6.8%	38.5%	27.4%	23.1%	4.3%	100.0 %	3.2	0.9
Capital Direccional	CD	4.2%	25.5%	15.1%	15.1%	1.0%	100.0 %	3.3	1.0
Capital Humano	CH	4.7%	20.5%	17.5%	6.4%	0.0%	100.0 %	3.4	0.8
Capital Relacional (Conversaciones)	CR1	12.0%	85.5%	47.9%	17.1%	1.7%	100.0 %	3.5	0.8
Capital Relacional (Confianza)	CR2	13.0%	85.2%	72.2%	31.3%	1.7%	100.0 %	3.4	0.8

Tabla 37: Atributos de Capital Social, Ordenados de Mayor a Menor Promedio Global

N°	Atributo	Tipo de Capital	Prom	Des
20	Estado de ánimo organizacional	CA	3.9	0.6
8	Aceptación	CR1	3.8	0.7
7	Respeto	CR1	3.7	0.9
10	Conversación de temas relevantes	CR2	3.7	0.8
5	Colaboración	CR1	3.6	0.8
17	Están las Personas que deberían estar	CH	3.6	0.9
11	Participación en conversaciones	CR2	3.6	0.9
18	Jefes saben gestionar	CH	3.5	0.8
6	Transparencia	CR1	3.4	0.7
3	Alineamiento	CD	3.4	0.8
12	Conversaciones eficientes y focalizadas	CR2	3.4	0.7
19	Jefes se coordinan entre ellos	CH	3.4	0.8
1	Proyecto común definido	CD	3.3	1.0
13	Seguimiento a conversaciones relevantes	CR2	3.3	0.8
14	Responsables de conversaciones identificados	CR2	3.2	0.9
4	Confianza	CR1	3.2	0.8
2	Proyecto común compartido	CD	3.1	1.1
9	Comunicaciones de calidad	CR2	3.1	0.9
16	Recursos para interacción adecuados	CA	2.9	1.2
15	Espacios de interacción adecuados	CA	2.9	0.8

Fuente: EQUIPO ISCT, INGENIERÍA EN SISTEMAS SOCIALES. 2011. Informe Reporte Encuesta de Capital Social en Salmones Friosur. En taller Diseñando e Instalando una Cultura de Innovación en Salmones Friosur.

Tabla 38: Componentes de Capital Social, Ordenados de Mayor a Menor Promedio Global

N°	Atributo	Tipo de Capital	Prom	Des
	Capital Relacional (Conversaciones)	CR1	3.5	0.8
	Capital Humano	CH	3.4	0.8
	Capital Relacional (Confianza)	CR2	3.4	0.8
	Capital Direccional	CD	3.3	1.0
	Capital Ambiental	CA	3.2	0.9

Fuente: EQUIPO ISCT, INGENIERÍA EN SISTEMAS SOCIALES. 2011. Informe Reporte Encuesta de Capital Social en Salmones Friosur. En taller Diseñando e Instalando una Cultura de Innovación en Salmones Friosur.

Anexo F : Entrevistas

Anexo F1 : Entrevista María Eugenia Wagner

Cargo: Presidenta de SalmonChile.

Fecha: 29 de Marzo 2012.

Se llevó a cabo una reunión para conversar sobre el trabajo y solicitarle información de la industria y contactos con otras empresas salmoneras.

Se conversó sobre el nacimiento, auge, crisis y repunte de la industria, y cuál es el rol que ha jugado Salmón Chile hasta el momento y cuál es el que debe seguir ahora.

Señaló que la industria salmonera en Chile es una industria joven, privilegiada por la calidad de las aguas, con grandes proyecciones y que ha ocasionado cambios en el nivel económico de las regiones donde se ha ubicado, pero que no posee mirada a largo plazo.

Se mostró muy interesada en el trabajo, mencionando que ataca justo algo en lo que la industria está en deuda: la "sustentabilidad", entendida como hacerse cargo de los diferentes *stakeholders*. Sobre esto mismo, cree que el stakeholder principal es el cliente interno, pero que una completa clasificación de todos los actores sólo puede (y debe) hacerse en una reunión con todos los altos directivos, en donde se discuta el tema y se clasifiquen en la matriz en conjunto.

Por otro lado se le mencionó la idea de realizar un *benchmarking* para comparar a Salmones Friosur con otras empresas salmoneras del país, para lo que ella sugirió contactarse con empresas como Multiexport, Camanchaca, Acuinova, AquaChile o Marine Harvest. Esto debido a que son empresas abiertas a la bolsa, algunas de ellas similares a Salmones Friosur -debido a que también están asociadas a una empresa pesquera-, otras debido a su cercanía geográfica y las últimas debido a su tamaño y antigüedad, esperándose de ellas las mejores prácticas de la industria en gestión de personas, por su experiencia y trayectoria.

Finalmente, realizó las siguientes sugerencias respecto a la memoria:

- Explicar bien por qué el trabajo se ha centrado en los trabajadores de los centros de cultivo, esto a través de una buena descripción del modelo de negocios de la empresa.
- Señala que tema laboral en Chile en general es débil, pues en la industria la ley resguarda temas sanitarios.
- Sugiere mirar estructura de sueldos incentivos monetarios, pues estos en general son cortoplacistas.

Anexo F2 : Entrevista Carlos Odebret

Cargo: Gerente General de SalmonChile.

Fecha: 11 de Abril 2012

Se llevó a cabo una conversación telefónica para solicitarle ayuda con el trabajo y específicamente para realizar un *benchmarking* de la industria salmonera en prácticas y políticas de gestión de personas.

Respecto a este tema, señala que las compañías en general son muy poco abiertas a compartir información, por lo tanto es difícil poder comparar quién tiene mejores prácticas. Algunas compañías tienen estudios de clima, pero los realizan con distintas metodologías, lo que no permite comparar entre una empresa y otra.

Recomienda realizar el *benchmarking* a partir de conversaciones con gerentes de personas, en lugar de utilizar datos duros, pues no existe mucha información compartida. De todas maneras menciona algunas empresas que él cree se destacan en la gestión de personas, facilitando los contactos.

- Agrosuper: Posee estructura de RRHH bien estructurada. Gerente RRHH: Carlos Seguel.
- Marine Harvest: Compañía grande de capitales internacionales, que puede importar buenas practicas. Gerente RRHH: Vilma Cavieres.
- AquaChile: Empresa que se está rearmando en el tema. Está en proceso de ajuste de su cultura organizacional debido a fusiones de varias empresas.
- Salmones Friosur: Posee prácticas especiales y un trato menos duro con sus trabajadores.

Anexo F3 : Entrevista Vilma Cavieres

Cargo: Gerente de RRHH Marine Harvest Chile.

Fecha: 9 de Mayo 2012

Se conversó con Vilma Cavieres para conocer cómo opera el área de RRHH en la empresa Marine Harvest. En la entrevista guiada, sus respuestas fueron las siguientes:

a) Regiones donde se ubica.

Décima región principalmente.

b) Número de trabajadores en total y por actividad (cuántos en centros de cultivo en planta, etc).

Planta Ahumado	259
Administración	68
Centros de Cultivo (Farming)	321
Comercial	5
Logística & Proceso	55
Total	708

c) ¿Cómo están repartidas las distintas áreas de la empresa geográficamente?

A grandes rasgos, la empresa tiene repartida las áreas en la décima región de la siguiente manera:

Chiloé Agua Dulce	28
Continente Agua Dulce	99
Chiloé Sur Agua Mar	97
Chiloé Norte Agua Mar	37
Continente Agua Mar	40
Puerto Montt	407 (incluye Planta Ahumado)
Total	708

d) ¿Conocen el nivel de educación de sus trabajadores?

Básica	92
Media	322
Técnica Profesional	138
Universitaria	156
TOTAL	708

Preguntas relacionadas con el proceso de gestión:

a) Reclutamiento y selección

- **¿Cómo definen los perfiles?**

Cada Perfil se encuentra definido a través de la descripción de cargo, en la cual se registran las principales funciones del cargo y las competencias asociadas a éste. Cuando ocurre un requerimiento, la persona a cargo del área de desarrollo, se entrevista con la persona solicitante del cargo, en donde se revisa el perfil existente y se ajustan las necesidades de acuerdo a lo que esa jefatura solicita, así se realiza un ajuste al perfil y las necesidades actuales de cada área solicitante.

- **¿Qué exámenes y test aplican a los postulantes?**

Existen diferentes tipos de exámenes psicolaborales que se aplican, los cuales son realizados por profesional psicólogo a cargo del proceso. Por lo general se aplican baterías de test validados (son los test que aplican los psicólogos laborales en la mayoría de la empresas), entrevistas por competencias, pruebas técnicas específicas en algunos casos, para observar conocimiento del cargo, chequeo de referencias y entrevistas en inglés.

Cuando la persona es seleccionada, pasa además por un examen médico preocupacional, para poder certificar compatibilidad física con el cargo. Esto se realiza a través de la mutual a la cual la empresa se encuentra afiliada.

- **¿Qué tipo de entrevistas realizan?**

Durante el proceso de selección: la psicóloga realiza entrevistas por competencias en su proceso de evaluación. Además realiza entrevistas en inglés para conocer el manejo del idioma. Para procesos masivos, se realizan entrevistas grupales, estudios de casos, juego de roles.

Una vez que ella entrega una terna, la gerencia solicitante del cargo en conjunto con la gerencia de RRHH, realiza una entrevista personal en profundidad, la cual incluye preguntas personales, preguntas técnicas, de conocimiento general de la empresa y el cargo.

b) Contratación e inducción

- **¿Qué inducciones realizan? (Prevención de riesgos, gestión de calidad, medio ambiente, etc.)**

La empresa realiza procesos de inducción a todos quienes ingresan a la Compañía. Esta inducción incluye aspectos relacionados con:

- Información general de la compañía: misión, visión, valores, organigrama, historia de la empresa, principales funciones de cada gerencia, código de conducta, reglamento interno, política de RRHH (incentivos, bienestar, programas de calidad de vida).
- Información relevante acerca de seguridad y salud ocupacional: que incluye derecho a saber, cultura preventiva, sistema de gestión, principales riesgos asociados a cada área de trabajo.
- Sistemas de gestión: sistema de gestión que integra la calidad, medio ambiente, SSO

- Inducción por parte de la jefatura directa a través de un programa que incluya actividades semanales y mensuales.
- Se encuentra en implementación visitas a las áreas productivas y de procesos: 1 centro de agua dulce, 1 centro de agua mar, planta de procesos.

c) Reconversión y promoción

- **¿Qué políticas existen?**

La empresa tiene como política siempre realizar procesos de postulaciones internas en ascensos y promociones, pero también, dependiendo del cargo, se realiza de manera externa.

Hay una visión muy valorada de los profesionales que trabajan en la organización y la convicción de que pueden demostrar potencial de crecimiento.

- **En el caso de los operarios, asistentes y jefes de centro, ¿Cómo funciona, existe alguna forma de calificarlos, hay una política de promoción?**

Para cada cargo, hay una posibilidad de crecimiento:

- **Operarios:** quienes tienen un desempeño sobresaliente, cumplen con los requisitos de antigüedad, escolaridad y resultados, pueden optar a convertirse en operarios calificados. Para esto son preparados a través de un diplomado.
- **Asistente de centro:** son profesionales bien capacitados, que el día de mañana, si existe crecimiento en la empresa, llegan a ocupar la posición de jefe de centro.
- **Jefe de centro:** son profesionales bien capacitados y compensados, que el día de mañana pueden asumir mayores responsabilidades en su mismo cargo o en cargo superiores.

Para los cargos jefes y asistentes de centro, la empresa realizó el año 2011 un proceso de evaluación de potencial.

d) Capacitaciones

- **¿Qué capacitaciones se llevan a cabo? ¿Cómo compatibilizan los turnos con éstas?**

La empresa realiza anualmente un proceso de detección de necesidades de capacitación, a partir de este proceso se confecciona el plan anual o bianual de

desarrollo, que involucra diferentes ámbitos de capacitación, tanto en desarrollo de competencias o habilidades personales, cursos normativos, cursos de idioma inglés, cursos específicos técnicos asociados.

En cuanto a los turnos, la empresa entrega su capacitación en horarios compatibles con el sistema de turnos de sus empleados, inclusive varias actividades se realizan dentro del horario de trabajo, o en horario compartido.

e) Evaluación del desempeño

- **¿Cómo evalúan el desempeño de los trabajadores? ¿Aplican evaluaciones?**

La empresa cuenta con un sistema que permite ingresar la información y administración del desempeño en la cual cada persona es evaluada por su desempeño anual a través del cumplimiento de objetivos.

- **¿Miden el grado de satisfacción laboral? ¿Clima laboral?**

La empresa realiza en forma bianual estudios de clima organizacional con el fin de medir diferentes variables del clima laboral que afecta a los empleados de la Compañía y conforme a ello programas de mejoramiento de las variables más frágiles.

f) Remuneración e incentivos.

Las remuneraciones que reciben los trabajadores dependen de si este es operario u otro tipo de empleado y se estructuran de la siguiente forma:

o Operarios Centros de cultivo

- Sueldo Base
- Bonos fijos de acuerdo a función (Turnos noche, agua dulce)
- Gratificación pago anual garantizada (4.75 Ingresos mínimo)
- Bono de producción ciclo productivo (promedio 2.1 sueldos)
- Aguinaldos fiestas patrias y navidad
- Movilización (según zona geográfica) y Colación.

o Empleados

- Sueldo Base
- Bonos fijos de acuerdo a función (Turnos, responsabilidad).
- Gratificación pago anual garantizada (4.75 Ingresos mínimo).

- Bono de producción anual (promedio 2.1 sueldos últimos dos años).
- Aguinaldos fiestas patrias y navidad.
- Celular, Casa, Laptop, Vehículo, según necesidades del cargo.
- Movilización (según zona geográfica) y Colación.

Los sueldos base de los operarios (Planta ahumado y Centros de Cultivo), están relacionados al cargo y antigüedad según escala interna.

En el caso de los empleados, los sueldos se relacionan al cargo de acuerdo a escala HAY. Se participa en estudio de remuneraciones y revisa anualmente las remuneraciones conforme a mercado.

Respecto a la relación porcentual requerida de sueldos de algunos cargos específicos, se puede indicar que:

- Operario centros de cultivo: la remuneración en promedio equivale al 25% respecto a jefe de centro y al 41% respecto al asistente de centro.
- Operario planta de proceso: la remuneración en promedio equivale al 20% respecto a jefe de producción planta y al 38% respecto al supervisor de planta.

g) Bienestar

- **¿Qué beneficios tienen los trabajadores de su empresa?**

Los beneficios otorgados a los trabajadores de Marina Harvest son los siguientes:

- Servicio de bienestar → (cofinanciado empresa – trabajador) que entrega prestaciones complementarias a las establecidas en el contrato de trabajo, en el área, salud, escolar y social. Acceso Voluntario.
- Beneficios Navidad → canasta navideña y regalos de navidad para hijos menores de 12 años.
- Clínica dental en oficina central → La adquisición e implementación de la clínica, surge con el afán de otorgar la posibilidad a los trabajadores y sus familias de acceder a atenciones dentales a un mínimo costo, facilitando el acceso.
- Beca dirigida a hijos de trabajadores que cursan educación superior, pretende reconocer y premiar el esfuerzo de aquellos estudiantes con destacado rendimiento académico, y a los padres que estimulan el desarrollo intelectual y académico de sus hijos.
- Seguro de Vida → Tiene como objetivo proteger a los trabajadores y cargas familiares en caso de muerte.

- Gimnasios → Actualmente están bajo la administración de Servicios Sociales, los gimnasios ubicados en oficina central y planta de proceso, donde los trabajadores tienen la posibilidad de desarrollar distintas actividades deportivas de acuerdo a sus propios intereses.

- **¿Cómo funciona el proceso de cambio de turnos en los centros?**

En agua dulce la mayoría de los trabajadores trabajan en turno de día (8:00 a 16:30 ó 17:30 hrs. con media o una hora de colación). El turno de tarde es un turno de pocas personas (16 a 24 hrs. con media hora de colación).

En los centros de agua mar, todo el personal trabaja en turno de día (8:00 a 17:30 ó 18:30 hrs. con una o dos horas de colación).

- **¿La empresa se preocupa de las familias de los trabajadores de alguna forma?**

En general la familia de los trabajadores puede acceder a todos los beneficios que tienen los trabajadores, a excepción de aquellos que tengan algún requisito de escolaridad, o algún otro, como por ejemplo las becas.

- **¿La empresa se hace cargo del traslado de los trabajadores hasta sus casas?**

Depende de cada zona geográfica. En los centros de agua dulce y oficina administrativa existe movilización para los trabajadores. En los centros de agua mar, los trabajadores no tienen movilización, pero reciben una asignación de movilización conforme a la distancia de trayecto. En la planta de proceso, existe movilización para los trabajadores.

h) Desvinculación

- **¿Existen políticas y prácticas de desvinculación?**

La empresa tiene muy poca rotación, en tiempos normales, por lo que se implementó una política de outplacement y acompañamiento durante un periodo de crisis entre los años 2008 y 2010, que no aplica en la actualidad.

Anexo F4 : Entrevista Francisco Ovalle

Cargo: Gerente de Personas de Acuinova

Fecha: 10 de Mayo 2012

Se entrevistó para conocer cómo opera el área de RRHH en la empresa Acuinova. Sus respuestas fueron las siguientes:

a) Regiones donde se ubica:

- Metropolitana
- X región de Los Lagos
- XI Región de Aysén
- XII Región de Magallanes

b) Número de trabajadores en total y por actividad (cuántos en centros de cultivo en planta, etc.).

Total: 1600 Trabajadores.

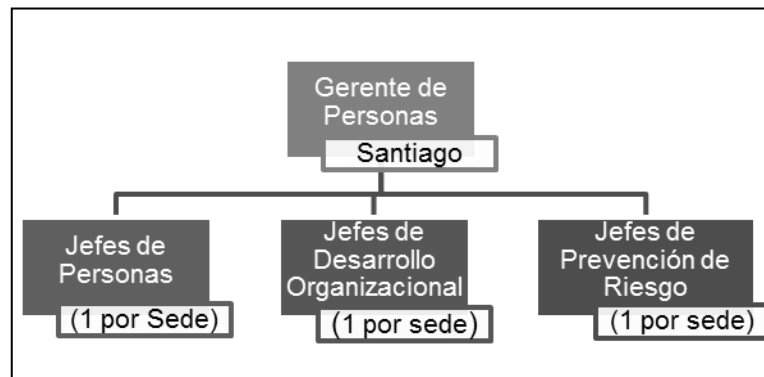
c) ¿Cómo están repartidas las distintas áreas de la empresa geográficamente?

- Metropolitana: Oficinas Centrales.
- X región de Los Lagos: Piscicultura (Puyehue).
- XI Región de Aysén: 12 Centros de Cultivo y una Planta de Procesos. (Puerto Chacabuco).
- XII Región de Magallanes: 10 Centros de Cultivo y una Planta de Procesos. (Porvenir y Tierra del Fuego).

d) ¿Cómo se estructura el área de RRHH y cuánta gente trabaja en ella?

El área de Gestión de Personas está conformada por 26 Personas, las cuales se organizan de la siguiente forma:

Ilustración 18: Organigrama Gerencia de Personas Acuinova.



Fuente: Información proporcionada por Gerente de Personas de Acuinova.

Preguntas relacionadas con el proceso de gestión:

a) Reclutamiento y selección

- **¿Cómo definen los perfiles?**

Se define perfil de cargo de acuerdo a competencias y habilidades necesarias.

Todos los trabajadores deben cumplir y actuar acorde a los valores de la compañía (excelencia, honestidad, compromiso, respeto y responsabilidad social, laboral y ambiental). Se selecciona personal de acuerdo sus competencias y sus valores.

- **¿Qué exámenes y test aplican a los postulantes?**

- Test Psicológico (sólo en jefaturas y administrativos), lo aplica servicio externo
- Test Rocha
- Test Médico
- Examen Preocupacional (para todo el personal)

- **¿Qué tipo de entrevistas realizan?**

Entrevistas personales (sólo a jefaturas y administrativos).

b) Contratación e inducción

- **¿Qué inducciones realizan? (Prevención de riesgos, gestión de calidad, medio ambiente, etc.)**
 - Prevención de Riesgos (Dura 2 días).
 - Información de la empresa, horarios de trabajo, condiciones contractuales, código de comportamiento.

c) Reconversión y promoción

- **¿Qué políticas existen?**

No existe política escrita de reconversión. En la práctica se hace promoción, seleccionando candidatos a partir de evaluación de desempeño y estudio de potencial para el cargo.

- **En el caso de los operarios, asistentes y jefes de centro, ¿Cómo funciona, existe alguna forma de calificarlos, hay una política de promoción?**

Cuando se libera un cargo se realiza concurso interno. Asistentes pueden optar a ser Jefes de Centro, pero Operarios no tienen muchas posibilidades de ascender debido a capacidades requeridas para otros cargos.

d) Capacitaciones

- **¿Qué capacitaciones se llevan a cabo? ¿Cómo compatibilizan los turnos con éstas?**
 - Capacitaciones de OTIC de SOFOFA.
 - Capacitaciones MUTUAL DE SEGURIDAD en prevención de riesgos.
 - Programa de Jóvenes Profesionales (trainee, similar a lo que se está haciendo el Friosur con Técnicos Acuícolas y Biólogos Marinos).
 - Plan de Formación (requerido por ISO 9000) de parte técnica y habilidades blandas (Liderazgo, Trabajo en Equipo, Valores de la compañía).
 - Plan de capacitaciones, en función de brechas identificadas en con modelo de competencias.

e) Evaluación del desempeño

- **¿Cómo evalúan el desempeño de los trabajadores? ¿Aplican evaluaciones?**

Se evalúa desempeño una vez al año, midiendo lo siguiente:

- Competencias Conductuales (Ej.: Liderazgo, Manejo de conflictos).

- Competencias Técnicas (¿Qué se les exige? Ej. Planificado, ordenado).
- Valores (¿Cómo hacen las cosas?).
- Cumplimiento de objetivos.

Son 7 formularios que se aplican dependiendo del tipo cargo del trabajador. Esta evaluación fue desarrollada en conjunto con GEPUC (Ingeniería Universidad Católica).

- **¿Miden el grado de satisfacción laboral? ¿Clima laboral?**

Encuesta de Clima Laboral, similar a la aplicada por Great Place to Work. Se aplica cada año.

- Se difunden resultados.
- Se hacen focus groups para entender que es lo que quisieron decir con algunas respuestas.
- Elaborar planes de acción con la misma gente entrevistada.
- Luego se debe controlar el plan de acción, estableciendo responsables y plazos de cumplimiento.

f) Remuneración e incentivos

- **¿Cómo es la estructura de remuneraciones (no números)? Interesa saber si hay diferencias entre operarios y también, por ejemplo, cuánto mayor es el sueldo de un jefe de centro en relación a un operario, porcentualmente.**
 - Operarios: Sueldo base + Bono de Producción de línea.
 - Cargos superiores: Sueldo fijo + Bono Anual*.
 - Fijan sueldo mínimo de \$ 300.000 (bruto), \$250.000 (líquido), nadie en la empresa puede ganar menos que eso.
- **¿Qué incentivos reciben los trabajadores? (Por ejemplo, bonos de producción).**
 - Bono anual depende de:
 - Resultados de la evaluación de desempeño Empresa.
 - Evaluación del desempeño de la persona.
 - Evaluación del desempeño del área.
 - Bono de fin de año (sistema de incentivos variables).

g) Bienestar (Los beneficios los conocemos, pero si ha cambiado algo, desde nuestra visita podrías precisarlo)

- **¿Qué beneficios tienen los trabajadores de su empresa?**
 - Fiesta de Navidad.
 - Bonos de escolaridad, nacimiento, matrimonio.
 - Seguro de Vida.
 - Créditos sociales de consumo, crédito social hipotecario, crédito de salud y crédito de educación (caja de compensación Los Andes).
 - Locomoción de acercamiento, casino, sala cuna.
 - Cuentas de ahorro para la vivienda.
 - Acceso de a centros de turismo y recreación.
 - Convenios para telefonía celular y medicamentos en farmacias. Acceso a centros médicos y dentales.
 - Nivel Ejecutivo: Notebook, celular.
 - Nivel de Gerencia: Auto.

- **¿La empresa se hace cargo del traslado de los trabajadores hasta sus casas?**

Sí, hay locomoción de acercamiento.

h) Desvinculación

- **¿Existen políticas y prácticas de desvinculación?**

No hay procedimiento. Se otorga indemnización. Existe formulario donde se detallan motivos de desvinculación.

Anexo F5 : Entrevista Jorge Hinostroza
Cargo: Jefe de Personas Salmones Friosur.
Fecha: 4 de Junio 2012

Se entrevistó para conocer cómo opera el área de RRHH en la empresa Salmones Friosur. Sus respuestas fueron las siguientes:

a) Regiones donde se ubica:

- X región de Los Lagos.
- XI Región de Aysén.

b) Número de trabajadores en total y por actividad.

Administración	24
Especialista	20
Gerencia	6
Jefatura	12
Técnicos	34
Operativo	87
Total	183

c) ¿Cómo están repartidas las distintas áreas de la empresa geográficamente?

- X región de Los Lagos: Piscicultura (Hornopiren), Oficinas Centrales (Puerto Montt).
- XI Región de Aysén: 8 Centros de Cultivo.

d) ¿Cómo se estructura el área de RRHH y cuánta gente trabaja en ella?

El área está conformada por 3 personas: jefe de personas, asistente de personas y prevencionista de riesgos.

e) ¿Cómo se definen los roles, las funciones y tareas del personal?

De acuerdo al cargo para lo que son contratados.

f) ¿Cómo manejan y gestionan la información del área de personas?

La información se maneja a través de documentación del personal almacenada en oficinas de pesquera Friosur.

g) ¿Conocen el nivel de educación de sus trabajadores?

No 100%.

Preguntas relacionadas con el proceso de gestión:

a) Reclutamiento y selección

• **¿Cómo definen los perfiles?**

Cada gerente lo define.

• **¿Qué exámenes y test aplican a los postulantes?**

Se aplican a los postulantes pruebas de personalidad, y desarrollo intelectual a través de consultora.

Los gerentes de cada área además realizan entrevistas por competencias en caso de ser necesario. No se lleva a cabo examen médico preocupacional.

b) Contratación e inducción

• **¿Qué inducciones realizan? (Prevención de riesgos, gestión de calidad, medio ambiente, etc.)**

- Prevención de los riesgos laborales.
- Presentación de empresa.
- Presentación temas laborales.
- Presentación beneficios para el personal.

c) Reversión y promoción

• **¿Qué políticas existen?**

No existe.

- **En el caso de los operarios, asistentes y jefes de centro, ¿Cómo funciona, existe alguna forma de calificarlos, hay una política de promoción?**

Este año se está realizando concurso interno para postular de Asistente de Centro a Jefe de Centro.

El gerente de área, realiza la selección, de acuerdo a Antigüedad y desempeño, presenta el concurso y cada interesado debe enviar su postulación indicando porque es el más indicado para el puesto.

d) Capacitaciones

- **¿Qué capacitaciones se llevan a cabo?**

Este semestre se está rigiendo a todo lo normado por ley, en centro de cultivo. Para el año 2013 se realizara el programa de capacitación, realizando el levantamiento de necesidades con OTIC y SOFOFA.

- **¿Cómo compatibilizan los turnos con éstas?**

Se realizan grupos por todos los centros, y se capacitan en las instalaciones de la empresa (Sala de Esparcimiento) se sacan de sus labores, según la necesidad de horas.

e) Evaluación del desempeño

- **¿Cómo evalúan el desempeño de los trabajadores?**

Evaluación Gerencial y de cada jefe de departamento.

- **¿Aplican evaluaciones?**

Se evalúa una vez al año en el mes de marzo, a través de formato enviado por gerencia.

- **¿Miden el grado de satisfacción laboral? ¿Clima laboral?**

No.

f) Remuneración e incentivos

- **¿Qué incentivos reciben los trabajadores? (Por ejemplo, bonos de producción).**

- Bono de producción

La empresa otorgará bonos de la siguiente forma:

- La empresa pagará un bono anual fijo, equivalente a 1 (uno) Sueldo Base Bruto mensual, pagadero en 2 cuotas: la primera de ella corresponde al 50% del sueldo base durante el mes de Marzo de cada año y el restante 50% de un sueldo base, pagadero en el mes Diciembre de cada año. Este bono será proporcional al tiempo de permanencia en la empresa, y calculado al periodo este de cancele.
Este bono fijo reemplaza al bono fijo establecido en el Contrato Colectivo firmado 22 de Junio de 2010, por lo tanto corresponderá calcular y pagar durante el mes de enero de 2012, la porción de bono que corresponda, dependiendo de la fecha de cierre del ciclo productivo sobre la cual se calculó el bono pagado durante el año 2010.
 - La empresa pagará un bono de producción equivalente a 1 (uno) Sueldo Base Bruto, al cierre del Ciclo Productivo de cada Centro, que será evaluado en función de los resultados productivos, medidos en términos de toneladas cosechadas, sólo si la cosecha total del centro, supera en un 10% (diez por ciento) la producción presupuestada. Este bono será cancelado al mes siguiente de termino de cosecha final, aplicándose la proporción que corresponda de permanecía del trabajador durante el ciclo de producción del centro.
 - La empresa pagará un bono de producción equivalente 1 (uno) Sueldo Base Bruto, al cierre del Ciclo Productivo de cada Centro, que será evaluado en función de los resultados productivos, medidos en términos de toneladas cosechadas, sólo si la cosecha total del centro, supera en un 15% (quince por ciento) la producción presupuestada. Este bono será cancelado al mes siguiente de termino de cosecha final de cada centro, aplicándose la proporción que corresponda de permanecía del trabajador durante el ciclo de producción del centro.
- Bono escolaridad:
 - Nivel Párvulos, entre 2 y 4 años: \$18.000.-
 - Prekinder, kinder y educación básica: \$35.000.-
 - Educación media: \$50.000.-
 - Educación universitaria o superior: \$60.000.-
 - Bonos Especiales: Matrimonio, Nacimiento, Fallecimiento.
 - Reajuste IPC, 1 vez al año
 - Seguros complementarios de Salud
 - Seguro de Vida

g) Bienestar

- **¿Qué beneficios tienen los trabajadores de su empresa?**

- Convenio con farmacia Cruz Verde.
- Convenio medico consulta y llamado urgencia (costo asumido por trabajador)
- Convenio dental
- Convenio financiamiento adquisición leña, descontado por planilla
- traslado de personal de centros a sus domicilios
- Compra pasajes buses ETM, descontado por planilla.
- Compra pasajes aéreos, descontado por planilla.
- Prestamos de emergencia
- Premio al mejor puntaje PSU.
- Seguro de vida y egra costo 100% empresa
- Seguro complementario de salud y dental (costo compartido)
- Paseo familiar de fin de año
- Útiles escolares.
- Premio al mejor trabajador.
- Reconocimiento antigüedad laboral.
- Entretención en centros de cultivo.
- Obsequios por ocasiones especiales (matrimonio o nacimiento de un hijo).
- Préstamo social vivienda.
- Bono por duelo y siniestros.
- Canasta fin de año

h) Desvinculación

- **¿Existen políticas y prácticas de desvinculación?**

No existen, es de acuerdo al desempeño del trabajador.

Anexo G: Cuestionario Aplicado en Benchmarking

Preguntas Generales sobre Área de Gestión de Personas:

- ¿Cómo se estructura el área de gestión de personas?
- ¿Cómo se definen los roles, las funciones y tareas del personal?
- ¿Cómo manejan y gestionan la información del área de personas?
- ¿Conocen el nivel de educación de sus trabajadores?

Preguntas Relacionadas con el Proceso de Gestión de Personas:

- a) Reclutamiento y selección
 - ¿Cómo definen los perfiles?
 - ¿Qué exámenes y test aplican a los postulantes?
 - ¿Qué tipo de entrevistas realizan?
- b) Contratación e inducción
 - ¿Qué inducciones realizan? (Prevención de riesgos, gestión de calidad, medio ambiente, etc.)
- c) Reconversión y promoción
 - ¿Qué políticas existen?
 - En el caso de los operarios, asistentes y jefes de centro, ¿Cómo funciona, existe alguna forma de calificarlos, hay una política de promoción?
- d) Capacitaciones
 - ¿Qué capacitaciones se llevan a cabo? ¿Cómo compatibilizan los turnos con éstas?
- e) Evaluación del desempeño
 - ¿Cómo evalúan el desempeño de los trabajadores? ¿Aplican evaluaciones?
 - ¿Miden el grado de satisfacción laboral? ¿Clima laboral?
- f) Remuneración e incentivos
 - ¿Cómo es la estructura de remuneraciones (no números)? Interesa saber si hay diferencias entre operarios y también, por ejemplo, cuánto mayor es el sueldo de un jefe de centro en relación a un operario, porcentualmente.
 - ¿Qué incentivos reciben los trabajadores? (Por ejemplo, bonos de producción).
- g) Bienestar
 - ¿Qué beneficios tienen los trabajadores de su empresa?
 - ¿Cómo funciona el proceso de cambio de turnos en los centros?
 - ¿La empresa se preocupa de las familias de los trabajadores de alguna forma?

- ¿La empresa se hace cargo del traslado de los trabajadores hasta sus casas?
- h) Desvinculación
- ¿Existen políticas y prácticas de desvinculación?

Anexo H: Políticas de Gestión de Personas de Empresa BBOSCH

Tabla 39: Sistemas de Gestión de Personas BBOSCH.

Sistema	Objetivo	Políticas y Prácticas
Reclutamiento y Selección	Asegurar que las personas que se incorporen a la compañía tengan el mayor grado de compatibilidad con las competencias técnicas y de aptitudes personales requeridas para el cargo y la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de perfiles a partir de grado de responsabilidad, diseñado por jefatura directa con nivel jerárquico reconocido y área de personas. ○ Entrevistas individuales y grupales a los candidatos. ○ Entrevistas personales a candidatos preseleccionados. ○ Examen preocupacional ○ Evaluación psico-laboral.
Contratación e inducción	Responder de forma oportuna a las necesidades de las personas, definidas por las exigencias de B.Bosch y empresas clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prevención de Riesgos. ○ Gestión de calidad. ○ Medio ambiente. ○ Inducción empresa. ○ Inducción al puesto de trabajo realizada por jefatura directa.
Reconversión	Reubicar a una persona en un puesto de trabajo diferente al que ocupa, manteniendo condiciones salariales vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis de causas. ○ Se aplica para los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none"> ● Condiciones médicas. ● Factores motivacionales. ● Decisión organizacional. ● Competencias exigidas para el desempeño del cargo.
Promoción	Desarrollo profesional y sucesión de personas al interior de la organización, alineado con los objetivos estratégicos de la misma.	<p>Comprende las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento del nivel de responsabilidad. ○ Cambio de competencias exigidas asociadas al nuevo cargo. ○ Aumento sueldo base.
Capacitaciones	Aumentar y profundizar los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores, con la finalidad de alcanzar los desafíos propuestos en la planificación estratégica, el cumplimiento de los objetivos anuales, y el aumento la empleabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ○ 70 hrs. anuales de capacitaciones por trabajador aproximadamente. ○ Campus BBOSCH.
Bienestar	Contribuir en la satisfacción de las necesidades socio-familiares, principalmente derivadas de problemáticas económicas de las personas tales como: situaciones de salud, gastos de educación y arreglos de vivienda.	<p>Los beneficios otorgados por el fondo de bienestar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Préstamos médico transitorio y definitivo. ○ Préstamo dental. ○ Préstamo óptico. ○ Préstamo de emergencia. ○ Préstamos de Auxilio. ○ Préstamo escolar. ○ Bonificación de nacimiento. ○ Bonificación de nupcialidad. ○ Bonificación de defunción. ○ Seguro de vida. ○ Seguro complementario de salud. ○ Convenio óptica. ○ Convenio dental ○ Convenio médico móvil.

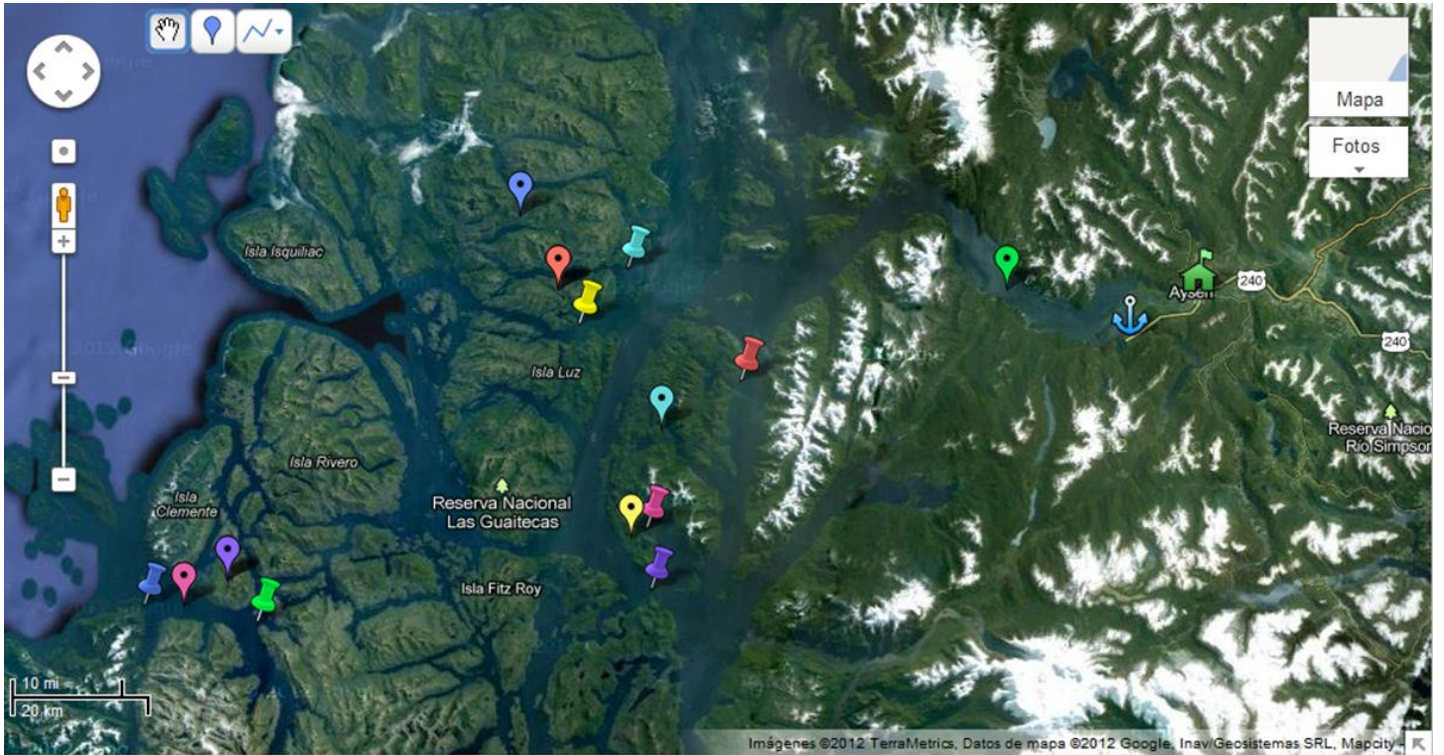
Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa BBOSCH.

Anexo I : Guía Entrevistas en Centros

1. Características demográficas y socioeconómicas.
 - Centro
 - Cargo
 - Edad
 - Estado civil
 - Número de hijos
 - Sostenedor de la familia
 - Nivel de estudios
 - Profesión
 - Lugar de procedencia y residencia
 - Propiedad casa
2. Canales de comunicación con tierra.
3. Respuesta de las diferentes áreas de la empresa al comunicarles problemas / solicitarles información.
4. ¿Se sienten escuchados por sus superiores?
5. ¿Se sienten representados por su jefe de centro?
6. Confianza y relaciones interpersonales.
7. Autonomía, proactividad e innovación.
8. Nivel de satisfacción en el trabajo y proyecciones.
9. Razón por la cual trabajan en Salmones Friosur.
10. Estabilidad laboral.
11. Compromiso de la empresa con sus trabajadores
12. Inserción familiar en la empresa
13. Beneficios de la empresa.
14. Frecuencia de visitas del personal de RRHH.
15. ¿Sienten que su trabajo es importante para la empresa?
16. ¿Le gustaría trasladarse a la planta/oficina?
17. Conocimientos: ¿posee usted conocimientos en alguna de estas áreas?
 - Carpintería
 - Electricidad
 - Gasfitería
 - Mecánica
 - Otros
18. Capacitaciones: ¿en qué les gustaría capacitarse?
 - Carpintería
 - Electricidad
 - Gasfitería
 - Mecánica
 - Otra
19. ¿Se les hace partícipes de los concursos internos para cargos disponibles?

Anexo J : Ubicaciones Centros de Cultivo

Ilustración 19: Mapa de Ubicaciones Centros



- | | | | |
|---|--|---|--|
|  | Salmones Friosur |  | Centro Victoria |
|  | Puerto Aysén |  | Isla Guerrero
Aysén, Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo |
|  | Isla Traiguén
Aysén, Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo |  | Isla Guerrero
Aysén, Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo |
|  | Centro San Ramón |  | Centro Elefante |
|  | Isla San Ramón |  | Centro Walker |
|  | Centro Nevenka |  | Centro Guerrero |
|  | Isla Victoria
Aysén, Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo |  | Estero Walker |
|  | Isla Quemada |  | Fiordos de Aysén |
|  | Isla Quemada | | |
|  | Centro Quemada | | |

Fuente: Elaboración propia en Google Earth.

Anexo K: Valores Elegibles

1. Ética
2. Hacer lo Correcto
3. Honestidad / Sinceridad / Transparencia
4. Integridad
5. Satisfacción del Cliente
6. Compromiso con el Medio Ambiente
7. Compromiso con la Comunidad
8. Mejorar y Cambiar el Mundo
9. Sustentabilidad
10. Creatividad
11. Emprendimiento (Nuevos Desafíos y Abiertos al Cambio)
12. Pasión
13. Calidad / Excelencia de los Productos
14. Excelencia Operacional
15. Iniciativa
16. Innovación
17. Liderazgo
18. Colaboración con la Industria (el Rubro)
19. Compromiso con la Empresa
20. Crecimiento de la Empresa
21. Rentabilidad / Resultados
22. Bienestar de Nuestra Gente
23. Desarrollo / Crecimiento / Superación de Nuestra Gente
24. Colaboración / Trabajo en Equipo
25. Compañerismo
26. Comunicación
27. Confianza
28. Empatía
29. Pertenencia
30. Recompensa Individual
31. Respeto
32. Responsabilidad
33. Seguridad
34. Solidaridad
35. Trabajo Entretenido / Diversión
36. Otros (Explicitar)

Anexo L : Artefacto para Identificar Servicios dentro de la Empresa.

Nombre: _____

Cargo: _____

Área y lugar de trabajo: _____











Con el objetivo de identificar los servicios que nos prestamos día a día entre todos los que conformamos Salmones Friosur, para así poder evaluarlos y mejorarlos, es que le solicitamos completar el siguiente cuadro.

En la primera columna, enliste los servicios más relevantes que recibe de parte de sus compañeros de trabajo, cualquiera sea su cargo, o de algún área de Salmones Friosur. Luego, para cada uno de los servicios identificados indique en la segunda columna, a todos aquellos quienes Ud. considera responsables de proveerle dicho servicio, sean personas, grupos o áreas de la empresa.

	Servicios	Realizadores
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Anexo M : Presentación de Resultados

Ilustración 20: Resultados Últimas 5 Evaluaciones

		Eval. 1	Eval. 2	Eval. 3	Eval.4	Eval. 5	Promedio	
I1	Quando la persona le ofrece o entrega un servicio: ¿Lo hace amablemente y con buen trato?	4	4	5	4	4	4,2	
I2	Quando la persona le ofrece o entrega un servicio: ¿Lo hace de forma oportuna y en los plazos acordados?	5	5	4	4	5	4,6	
I3	El servicio recibido, ¿Alcanza sus expectativas de calidad?	3	2	2	1	2	2,0	
I4	¿Cómo evalúa el servicio recibido? ¿Lo recomendaría a otras personas?	3	3	3	3	3	2,0	
	Promedio	3,8	3,5	3,5	3,0	3,5	3,2	
								

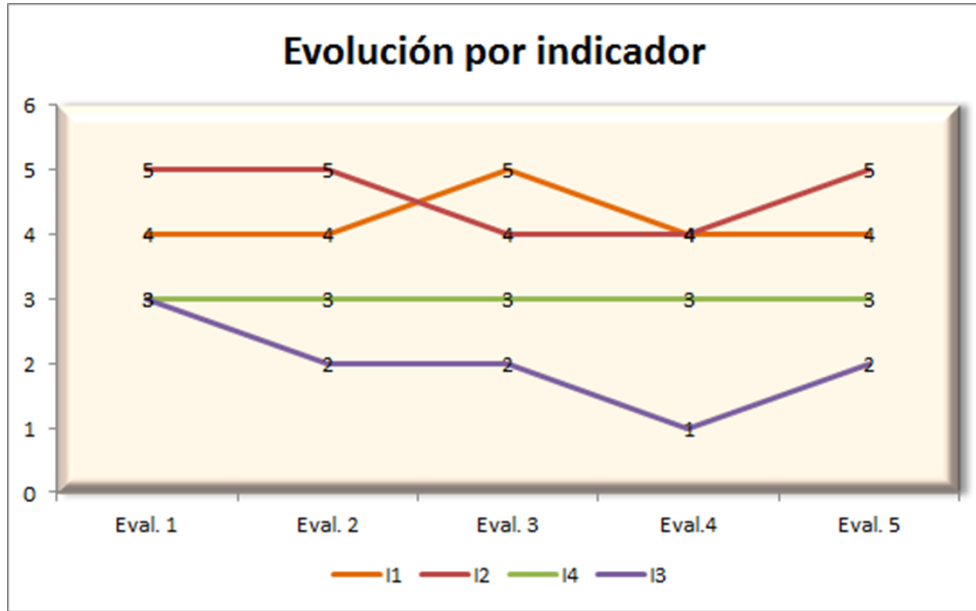
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 21: Brechas Últimas 5 Evaluaciones.

	Brechas	Eval. 1	Eval. 2	Eval. 3	Eval.4	Eval. 5	Promedio
I1	Quando la persona le ofrece o entrega un servicio: ¿Lo hace amablemente y con buen trato?	-1	-1	-1	-1	0	-0,8
I2	Quando la persona le ofrece o entrega un servicio: ¿Lo hace de forma oportuna y en los plazos acordados?	0	0	1	1	0	0,4
I3	El servicio recibido, ¿Alcanza sus expectativas de calidad?	0	3	3	3	3	2,4
I4	¿Cómo evalúa el servicio recibido? ¿Lo recomendaría a otras personas?	2	2	2	2	2	2
	(Autoevaluación- Evaluación Promedio)						

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22: Evolución por Indicador.

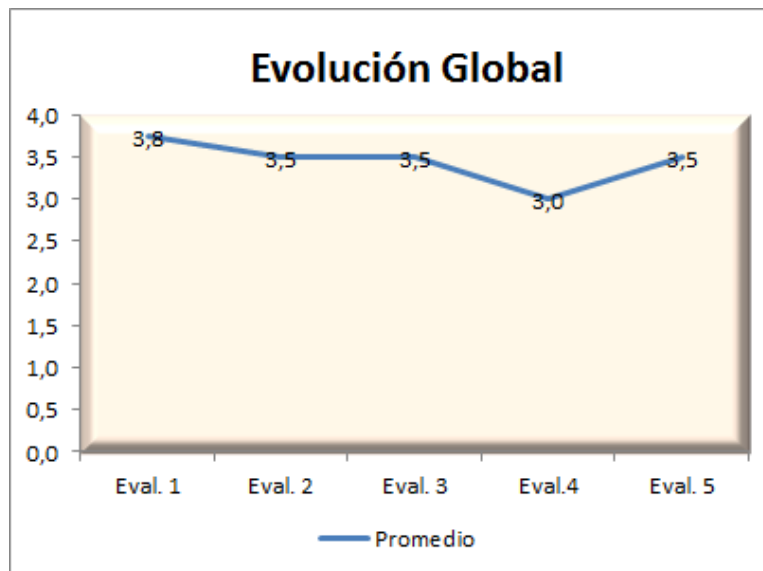


Fuente: Elaboración propia

Anexo N: Evolución Global

Muestra la evolución de los resultados globales de la evaluación obtenida por el realizador del servicio, entendiéndose como el promedio de los 4 indicadores.

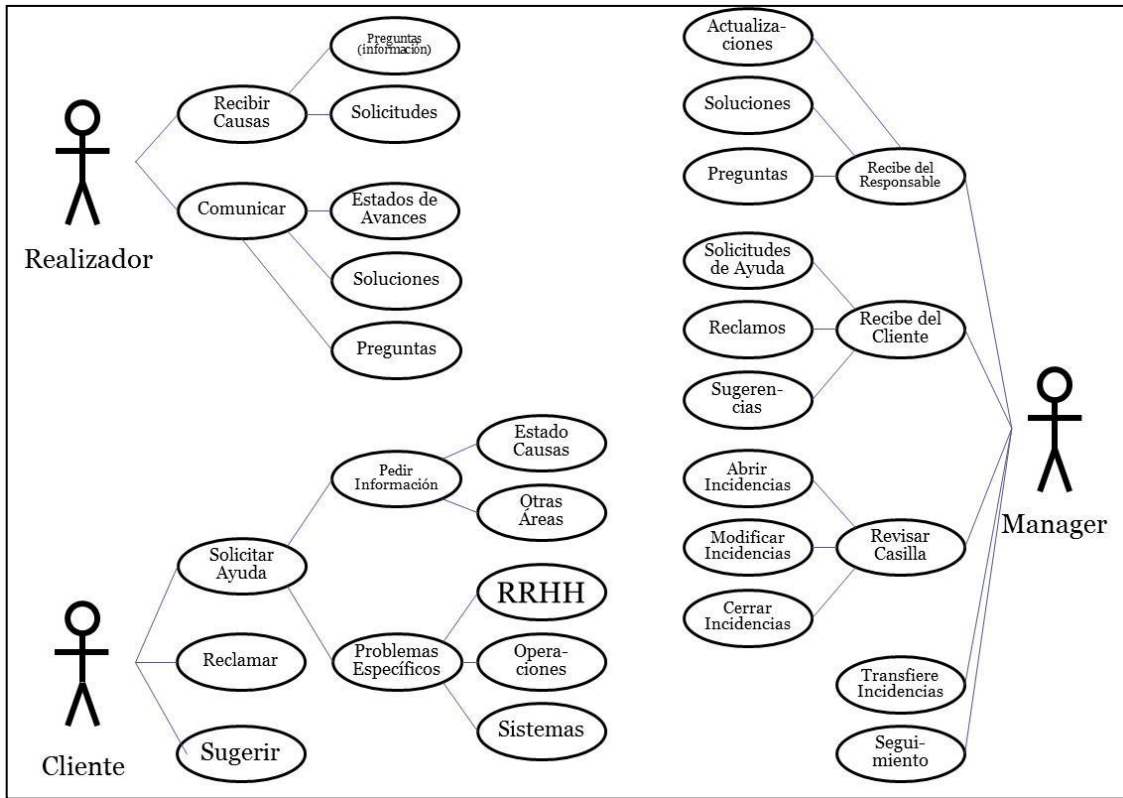
Ilustración 23: Evolución Global de Evaluaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo O: Casos de Uso de Servicio al Cliente.

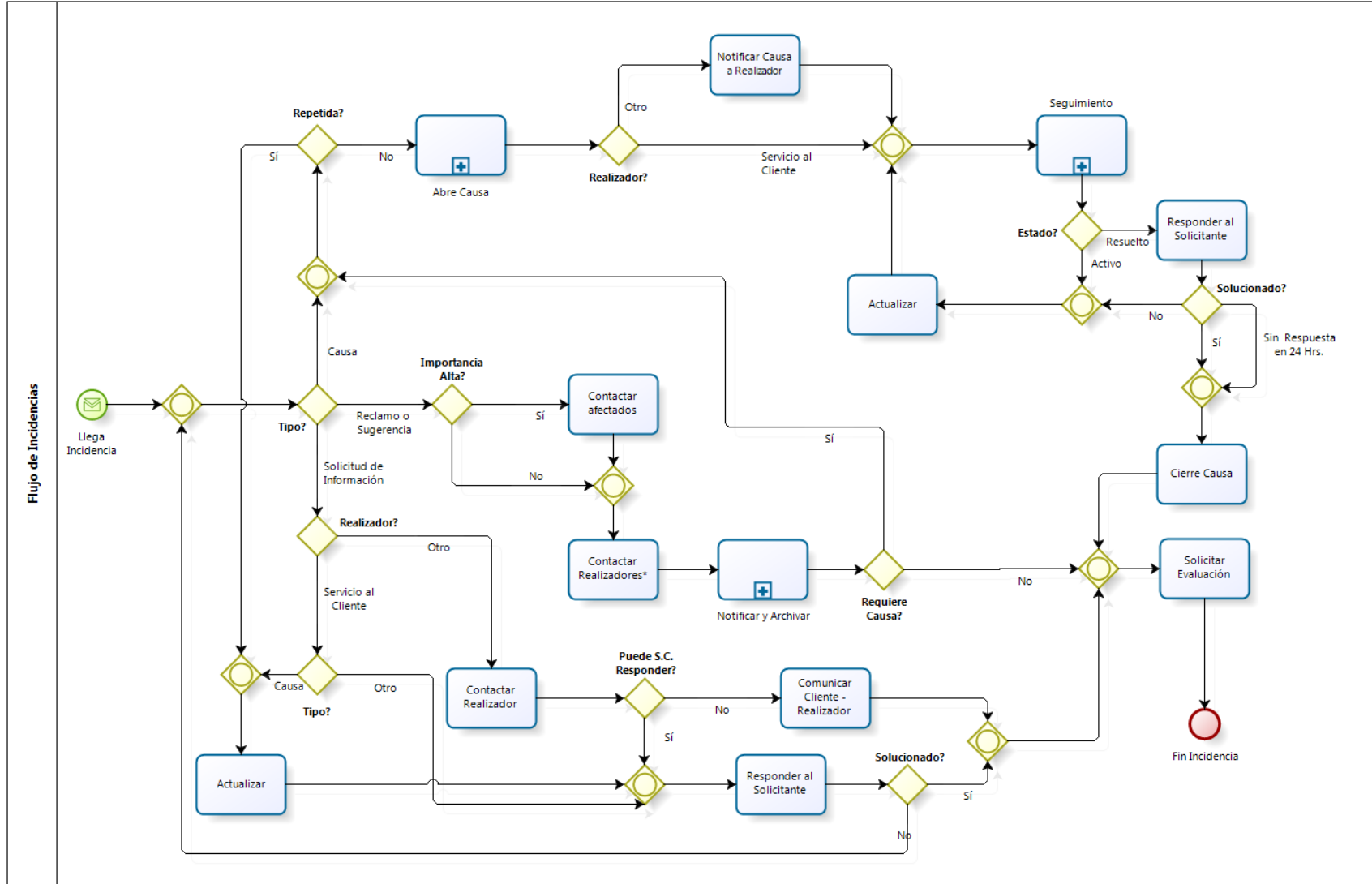
Ilustración 24: Casos de Uso Servicios al Cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo P : Diagrama de Flujo Servicios al Cliente.

Ilustración 25: Diagrama de Flujo Servicios al Cliente



Anexo Q: Evaluación de Beneficios.

Ilustración 26: Evaluación de Beneficios.

Nombre: _____

Para las siguientes afirmaciones marque la opción que se asemeja más a lo que usted piensa en relación al servicio que usted ha recibido.

1. En relación a los beneficios: CONVENIO FARMACIA CRUZ VERDE, CONVENIO MEDICO CONSULTA, LLAMADO URGENCIA Y CONVENIO DENTAL.
















a) ¿Usted los conoce?

b) ¿Los ha utilizado? ¿Hace cuánto tiempo los utilizó por última vez?

c) ¿Han sido entregados de forma oportuna y en los plazos acordados?

c) El servicio recibido, ¿Alcanza sus expectativas de calidad?

d) ¿Cómo evalúa el servicio recibido? ¿Lo recomendaría a otras personas?

<input type="checkbox"/>  Super like	<input type="checkbox"/>  Super like	<input type="checkbox"/>  Super like
<input type="checkbox"/>  Like	<input type="checkbox"/>  Like	<input type="checkbox"/>  Like
<input type="checkbox"/>  Indiferente	<input type="checkbox"/>  Indiferente	<input type="checkbox"/>  Indiferente
<input type="checkbox"/>  Dislike	<input type="checkbox"/>  Dislike	<input type="checkbox"/>  Dislike
<input type="checkbox"/>  Super dislike	<input type="checkbox"/>  Super dislike	<input type="checkbox"/>  Super dislike

COMENTARIOS:

Fuente: Elaboración propia

Anexo R : Formato Entrevista a Familias de los Trabajadores

Estimadas:

Conversando con nuestros trabajadores, se ha identificado que una de sus principales preocupaciones es el bienestar de sus familias, especialmente cuando se encuentran lejos de casa.

La empresa ha decidido hacerse cargo de forma más activa de esto, enfocando sus esfuerzos en satisfacer las necesidades familiares.

Por este motivo, se las ha invitado a participar de esta conversación, en la cual pretendemos conocerlas mejor y escuchar su opinión acerca de lo que deberíamos hacer como empresa, para mejorar su bienestar.

Cuestionario

I. Conociéndonos mejor.

1. Nombre.

2. Edad

--	--

3. Cantidad de hijos y edades.

--

4. Zona donde vive y propiedad de la casa.

--

5. Nivel educacional y ocupación.

--

6. Actividades / Intereses / Pasatiempos.

--

II. Recolectando opiniones.

7. Impresión de la empresa
 - a. Respecto al bienestar de los trabajadores (seguridad, comodidad, trato, relaciones, necesidades)
 - b. Respecto a la relación con la familia y comunidad.
 - c. Respecto a los beneficios que otorga a sus trabajadores
8. ¿Qué cosas le gustan de Salmones Friosur?
9. ¿Qué cosas no le gustan?
10. ¿Qué cosas le gustan del trabajo de su pareja/marido?
11. ¿Qué cosas no le gustan?

III. Recopilando sugerencias

12. ¿Qué otras cosas le gustaría que hiciera la empresa por usted?
13. ¿Qué actividades le gustaría que realizara la empresa para que la familia pueda participar?

Anexo S : Resultados Evaluación Piloto

Tabla 40: Resultados Evaluación Piloto

Indicador			Ciente 1	Ciente 2	Ciente 3	Ciente 4	Ciente 5	Ciente 6	Ciente 7	Ciente 8	Ciente 9	Ciente 10	Ciente 11	Ciente 12	Ciente 13	Ciente 14		
1	Compromiso y Disposición	Muy de acuerdo	5	9	7	6	9	7	2	3	3	4	5	8	5	4	4	
		De acuerdo	4	1	3	4	1	3	4	5	5	4	3	1	3	3	3	5
		Indiferente	3	0	0	0	0	0	1	2	1	2	0	1	1	3	0	0
		En desacuerdo	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0
		Muy en desacuerdo	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1
	Promedio		4,9	4,7	4,6	4,9	4,7	3,4	4,1	3,9	4,2	4,1	4,7	4,1	4,1	4,1	4,1	
2	Rapidez	Muy de acuerdo	5	8	6	4	5	6	1	4	2	4	5	5	4	3	6	
		De acuerdo	4	2	1	5	5	2	4	3	7	3	2	5	4	4	2	
		Indiferente	3	0	3	1	0	2	3	3	0	2	3	0	1	3	1	1
		En desacuerdo	2	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0
		Muy en desacuerdo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Promedio		4,8	4,3	4,3	4,5	4,4	3,4	4,1	4	4	4,2	4,5	4	4	4,2		
3	Calidad	Muy de acuerdo	5	6	7	4	8	4	1	3	2	4	3	4	4	4	4	
		De acuerdo	4	4	3	5	2	6	5	4	5	4	3	6	4	5	5	
		Indiferente	3	0	0	1	0	0	2	3	2	2	2	0	1	1	0	
		En desacuerdo	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	
		Muy en desacuerdo	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Promedio		4,6	4,7	4,3	4,8	4,4	3,4	4	3,7	4,2	3,7	4,4	4,1	4,3	4,1		
4	Evaluación General	Muy de acuerdo	5	9	6	6	6	7	2	2	2	4	5	5	5	4	5	
		De acuerdo	4	1	2	4	4	3	4	5	5	4	2	5	3	3	4	
		Indiferente	3	0	2	0	0	0	2	2	1	2	1	0	1	3	0	
		En desacuerdo	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	0	0	0	0	
		Muy en desacuerdo	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	
	Promedio		4,9	4,4	4,6	4,6	4,7	3,5	3,8	3,6	4,2	4	4,5	4,1	4,1	4,2		

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la Evaluación Piloto.