

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