



“Proceso de Reclutamiento y Selección de Personas como eje vinculante de la Responsabilidad Social Empresarial”

Tesis de grado para optar al grado de MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Alumna: Ada Karina Soto Merino
Profesor Guía: Francisco Valenzuela

Santiago, Septiembre 2021

Índice

1.	Resumen ejecutivo	4
2.	Introducción	6
2.1.	Estrategia de gestión de personas	7
2.2.	Composición de la fuerza laboral	7
	<i>Tabla N°1. Dotación de trabajadores propios colaboradores indirectos, de Arauco, por año (2017, 2018 y 2019).....</i>	<i>8</i>
	<i>Tabla N°2. Dotación de trabajadores de Arauco, según sexo, años y tipos de trabajadores (2017, 2018 y 2019).....</i>	<i>8</i>
	<i>Tabla N°3. Dotación de trabajadores de Arauco, según tipo de contrato, país y sexo (2019).....</i>	<i>8</i>
2.3.	Selección de personas.....	9
2.4.	Objetivos del proyecto	10
2.4.1.	Objetivo general.....	10
2.4.2.	Objetivos específicos.....	11
3.	Reporte de Resultados Globales de la Auditoría de Recursos Humanos	12
	<i>Tabla N°4. Puntuación calculada para selección y planificación del personal</i>	<i>13</i>
3.1.	Análisis de resultados.....	13
4.	Revisión de literatura	16
4.1.	Introducción	16
4.2.	Responsabilidad social empresarial (RSE)	16
4.3.	Responsabilidad social empresarial en el rubro forestal	18
4.4.	Responsabilidad social empresarial y recursos humanos (RRHH)	19
4.5.	Responsabilidad social empresarial (RSE) y países en desarrollo: el caso de Chile	20
4.6.	Stakeholders.....	22
4.7.	Contratación psicológica y empleabilidad	23
5.	Metodología	24
5.1.	Método de la investigación	24
5.2.	Técnica de recolección de información.....	24
5.3.	Muestreo y selección de participantes	25
5.4.	Análisis de la información	26
6.	Análisis y profundización del proceso investigado	27
	<i>Tabla N°5. Categorías y subcategorías analíticas</i>	<i>28</i>
6.1.	La articulación entre actores: privada, pública y sociedad civil	28
6.1.1.	Articulación privada–privada	28

6.1.2. Articulación privada–pública.....	31
6.1.3. Articulación privada–sociedad civil.....	33
6.2. Valoraciones a la estrategia de priorización de trabajadores locales como RSE	36
6.2.1. Concepciones y alineamientos de las organizaciones con la RSE	36
6.2.3. Impactos atribuidos a la estrategia como arista de RSE	39
7. Propuesta de intervención.....	41
<i>Tabla N°6. Cuadro resumen de propuesta de intervención.....</i>	<i>42</i>
7.1. Articulación privada – privada.	44
7.2. Articulación privada – pública.....	44
7.3. Articulación privada y sociedad civil.	46
8. Conclusiones.....	48
9. Bibliografía.	54
10. Anexos.....	57
<i>Tabla N°1. Ítems de selección y planificación del personal para “caso exitoso”.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla N°2. Ítems de selección y planificación de personal para “caso fracaso”.</i>	<i>63</i>
Pauta o guión de entrevista semi–estructurada.....	70

1. Resumen ejecutivo

Arauco es una compañía global, diversificada e inserta en el rubro forestal. Una de sus últimas inversiones, el Proyecto de Modernización y Ampliación de la Planta Arauco (proyecto MAPA), ha incorporado dentro de sus aristas de responsabilidad social empresarial el reclutamiento, selección y habilitación de trabajadores locales, con el propósito de fortalecer el capital humano en el territorio y adicionalmente, generar una mayor capacidad de empleabilidad y emprendimiento dentro de las comunas que son intervenidas directamente por el proyecto. Esto se concretó en el establecimiento de una red mancomunada entre el proyecto MAPA, organizaciones no gubernamentales y empresas contratistas que priorizarían la contratación de trabajadores locales. Sin embargo, los resultados de la estrategia, entre las distintas empresas contratistas ya adscritas al proyecto, podrían considerarse como mixtos, viéndose iniciativas exitosas y otras, no tanto. Lo anterior ameritaría plantearse la interrogante respecto a los factores subjetivos detrás de la implementación de la estrategia y su variación entre los distintos involucrados del proceso. De este modo, el estudio opta por la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las narrativas que los actores inmersos en la estrategia de reclutamiento, selección y habilitación de trabajadores locales elaboran sobre la articulación de la misma y sus implicancias en la RSE de Arauco?

En relación a lo anterior y debido al carácter reciente del proyecto – y por consiguiente, de una limitada capacidad de evaluar adecuadamente sus impactos en empleabilidad –, este trabajo exhibe un estudio de corte exploratorio cuyo objetivo principal será caracterizar los diferentes valores y motivaciones que los actores involucrados desplegaron en la estrategia de reclutamiento, selección y habilitación de trabajadores locales como una arista de responsabilidad social empresarial del proyecto MAPA Arauco. Para lograr una mayor variabilidad de los actores, se incorporan en la investigación a dos (2) empresas contratistas que, siguiendo ciertos parámetros, se considerarían como representantes de éxito y fracaso en sus iniciativas de captación, formación e inserción de recurso humano local.

Este estudio no adhiere un foco de análisis comparativo entre las organizaciones, sino que dilucida algunos factores asociados que promueven o retienen una implementación adecuada de la estrategia mancomunidad en responsabilidad social empresarial y la inserción laboral de la población local. La información será recolectada a partir de un diseño de tipo cualitativo y aplicando entrevistas semi-estructuradas a informantes claves propios a la empleabilidad en esas empresas, como otros entrevistados relevantes al proceso (organizaciones no gubernamentales intermediarias).

En definitiva, se cree que los resultados de la investigación podrán contribuir a mejorar las prácticas de empleabilidad de recurso humano local, al mismo tiempo que podrán servir de referente para otras organizaciones similares que busquen replicar o adoptar estrategias similares en responsabilidad social empresarial.

2. Introducción

Arauco se define como una compañía diversificada y con presencia global, perteneciente a la industria forestal. La empresa cuenta con casi 50 años de experiencia en el desarrollo de productos y soluciones sustentables a partir del uso de recursos forestales renovables para la industria del papel, construcción, mueblería y energía, entre otras. Del mismo modo, Arauco basa su crecimiento en la generación de economías de escala y ventajas competitivas sostenibles a través del tiempo, que estén orientadas hacia la innovación y que oferten soluciones con valor agregado, incorporando estándares máximos de calidad y finalmente, con un foco en la calidad y el servicio (Arauco, 2019).

En su Reporte de Sostenibilidad correspondiente al año 2019, la empresa establece la siguiente visión¹, desagregándose en tres componentes centrales (Arauco, 2019, p. 13):

- “Contribuir a mejorar la vida de las personas, desarrollando productos forestales para los desafíos de un mundo sostenible”
 - “Producimos y gestionamos recursos forestales renovables”
 - “Somos una empresa global que hace suyos los desafíos de estar presentes en el mundo”
 - “Creamos productos que mejoran la vida de las personas”

Respecto a sus valores, la empresa Arauco los consagra en su Reporte de Sostenibilidad 2018 (Arauco, 2018, p. 13; 2017, p. 17), a continuación:

- “Seguridad, siempre lo primero”
- “Compromiso, trabajamos con pasión”
- “Trabajo en equipo, juntos somos más”
- “Excelencia e innovación, queremos ser mejores”
- “Buen ciudadano, respetamos el entorno y creamos valor”

¹: La empresa no cuenta con una misión establecida para ninguna de las dimensiones temporales consultadas en los Reportes de Sostenibilidad (Arauco, 2018, 2019).

2.1. Estrategia de gestión de personas

El punto central de la estrategia de gestión de personas, de acuerdo con Arauco, es contar con “personas de excelencia” (2018, p. 60), ya que serían ellas quienes entregan un sello distintivo a la compañía, en función de una cultura organizacional que esté acorde a los desafíos planteados por el futuro e inspirada por los valores definidos para la empresa. A partir del año 2017, la estrategia de la compañía Arauco – para la gestión de personas – trabajaba en diversos ámbitos, entre los que se encontrarían: lograr que la gestión de desempeño se volviera prioridad para la toma de decisiones, disponer de trabajadores preparados y capacitados para cumplir desafíos; tener una comunicación organizacional abierta, eficiente y oportuna; y por último, propiciar un clima laboral con espacios de participación que promoviesen el involucramiento de sus trabajadores (Arauco, 2017).

Ahora bien, durante el año 2018, la compañía implementa otras estrategias para adecuar su gestión de personas respecto a otros ámbitos, como, por ejemplo, con la instalación del Modelo Juntos por una Vida Mejor, destinado a empoderar a los equipos de trabajo en la gestión de su seguridad. Igualmente, incorpora modificaciones al proceso de Gestión de Desempeño, con el propósito de considerarlo como un eje continuo, siguiendo los preceptos de la cultura organizacional. Con posterioridad, se instala un nuevo modelo de formación integrado para preparar a los trabajadores de acuerdo con los desafíos demandados por la industria y el mercado actual. Y finalmente, se fortaleció el programa de inclusión iniciado hacia algunos años (Arauco, 2018).

Para el año recién pasado, se consideró la expansión de las estrategias anteriores en tres (3) procesos: atracción y selección, gestión del desempeño y mapeo del talento. Se relevan las siguientes iniciativas: Talk Review, que permitió asegurar la elaboración y seguimientos de planes de desarrollo individual y gestionar el talento de los desempeños sobresalientes, así como también disminuir las diferencias para el caso de los bajos desempeños (Arauco, 2019).

2.2. Composición de la fuerza laboral

A continuación, se exhiben algunos datos estadísticos que permiten aproximarse a la composición de trabajadores de la compañía.

Tabla N°1. Dotación de trabajadores propios colaboradores indirectos, de Arauco, por año (2017, 2018 y 2019)

Dotación	Años		
	2017	2018	2019
Trabajadores	15.739	17.252	18.119
Colaboradores Indirectos	21.208	23.673	22.890

Fuente: elaboración propia en base a Arauco (2019)

Tabla N°2. Dotación de trabajadores de Arauco, según sexo, años y tipos de trabajadores (2017, 2018 y 2019)

Dotación	Año					
	2017		2018		2019	
	Sexo		Sexo		Sexo	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Ejecutivos	427	71	392	56	430	67
Profesionales y técnicos	3.469	984	3.825	1.234	3.905	1.294
Trabajadores	9.626	802	10.528	1.217	11.193	1.230
Total	13.522	1.857	14.745	2.507	15.528	2.591

Fuente: elaboración propia en base a Arauco (2019)

Tabla N°3. Dotación de trabajadores de Arauco, según tipo de contrato, país y sexo (2019)

País	Tipo de contrato					
	Hombres		Mujeres		Total	
	Indefinido	Plazo fijo	Indefinido	Plazo fijo	Indefinido	Plazo fijo
Chile	8.673	145	1.451	30	10.124	175
Argentina	1.450	117	139	7	1.589	124
Brasil	2.499	2	303	3	2.802	5
México	578	21	104	6	682	27
Estados Unidos y Canadá ²	1.590		325		1.915	
Otros	453		221	2	674	2
Total	15.243	285	2.543	48	17.786	333

Fuente: elaboración propia en base a Arauco (2019)

²: El texto original los agrupa como "Norteamérica", sin embargo, habría que incluir a México dentro del mismo para resguardar la región.

Por último, la tasa de rotación de Arauco se estimó en un 0,6% para el año 2019 (Arauco, 2019, p. 52) a nivel consolidado.

2.3. Selección de personas

La compañía Arauco cuenta con métodos de selección de personal que permiten identificar aquellas capacidades necesarias para el adecuado ejercicio de cada cargo. Por la misma razón, la organización ha diseñado una Política de Reclutamiento y Selección, que favorece la igualdad de oportunidades y entrega estándares de transparencia, eficiencia y equidad en todos los procesos de selección, tanto externos como internos. Transversalmente, la política considera diversos principios contra la discriminación en los procesos de selección. Por otro lado, Arauco tiene como propósito contribuir activamente a la empleabilidad de las comunidades locales donde se inserta, lo que se materializa a través de planes de formación orientados a vecinos de nuevos proyectos industriales, específicamente en el desarrollo de competencias para ser incorporados como trabajadores de la compañía; así como en el mejoramiento de la empleabilidad – a escala comunitaria – mediante un conjunto de capacitaciones para mejorar la inserción laboral en otras áreas. Ahora bien, además está presente una tercera arista que concentra el foco de este proyecto de investigación: la licitación de proyectos con mano de obra local, donde Arauco asume un compromiso con la contratación de un porcentaje de la misma, específicamente a través del Proyecto de Modernización y Ampliación de la Planta Arauco (en adelante, Proyecto MAPA, o MAPA)³ (Arauco, 2019).

Como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos centrales del Proyecto MAPA es el fortalecimiento de la empleabilidad y habilitar espacios de emprendimiento, contribuyendo al capital humano en las comunas directamente relacionadas con la inversión. Así, se concentraron esfuerzos dentro de cuatro comunas prioritarias (Arauco, Lota, Curanilahue, Los Álamos), como también en la instalación de una agencia

³: Hasta la última revisión, el proyecto contaba con un 31,5% de avance y comprende: el cierre de la línea 1 de producción, la modernización de la línea 2 y la construcción de una línea 3. Además, incorpora una nueva planta de tratamiento de afluentes. En total, el proyecto considera una inversión de 2.350 millones de dólares y se espera que esté operativo a mediados del 2021 (Arauco, 2019).

especializada que centraliza los procesos de reclutamiento, selección y habilitación de recurso humano local, a modo de hacerlos compatibles con las necesidades de los trabajadores y las empresas contratistas asociadas al proyecto. Debido a las acciones de esta agencia (denominada como Agencia E+E), a diciembre del 2019, un 27% de la dotación del proyecto correspondía a mano de obra local (Arauco, 2019). Esta iniciativa es inédita, pues concilia aspectos propios de la gestión social pública con una gran inversión privada, haciéndola meritoria de estudiar mediante su conformación, impactos y el rol que han desempeñado los actores involucrados. Tales dimensiones serán abordadas en este proyecto de investigación.

No obstante, de acuerdo con la experiencia obtenida por la responsable de este estudio, en su función como jefe de la Agencia E+E, a la fecha, los resultados de esta estrategia de empleabilidad local, en lo específico respecto al desempeño de las empresas contratistas, podrían evaluarse – a lo mucho – como mixtos, encontrándose iniciativas exitosas y otras, no tanto. Por este motivo, se hace necesario asumir la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las narrativas que los actores inmersos en la estrategia de reclutamiento, selección y habilitación de trabajadores locales elaboran sobre la articulación de la misma y sus implicancias en la RSE de Arauco? Dado el carácter reciente del proyecto y, por lo tanto, de una capacidad limitada de evaluar efectivamente sus impactos, este trabajo expone un estudio de carácter exploratorio y diseño cualitativo. A continuación, se exponen los objetivos del proyecto de la investigación:

2.4. Objetivos del proyecto

2.4.1. Objetivo general

- Caracterizar las narrativas de actores insertos en la estrategia de reclutamiento, selección y habilitación de trabajadores locales sobre su articulación y como arista de responsabilidad social empresarial, en el proyecto MAPA Arauco.

2.4.2. Objetivos específicos

- Describir las interacciones entre los distintos actores del proceso de mediación e intervención laboral a escala local, asociados a las empresas contratistas y el proyecto MAPA Arauco.
- Identificar significados que los actores involucrados elaboran sobre el proceso de reclutamiento, selección y habilitación de trabajadores locales como arista de responsabilidad social empresarial del proyecto MAPA Arauco.
- Reconocer los factores de éxito y fracaso que los actores asocian a la estrategia de reclutamiento, selección y habilitación de trabajadores locales como arista de responsabilidad social empresarial del proyecto MAPA Arauco.

3. Reporte de Resultados Globales de la Auditoría de Recursos Humanos

La categoría seleccionada para efectuar el reporte de resultados globales de la auditoría de recursos humanos, siguiendo el método propuesto por McConnell (2011), corresponde al proceso de selección y planificación del personal. Se define como la planificación, implementación y evaluación del proceso de obtención y selección de candidatos calificados, provenientes de fuentes externas e internas, para completar puestos en la organización que cumplan con sus requisitos de desempeño. Esta subcategoría fue escogida debido a la pertinencia con los objetivos del proyecto previamente diseñados.

Los ítems correspondientes a esta categoría, en la etapa de recolección de información⁴, están divididos de la siguiente manera:

- A. Requisitos legales y regulaciones legales de empleo
- B. Identificar requisitos del personal
- C. Procedimientos de reclutamiento
- D. Reclutamiento interno
- E. Reclutamiento externo
- F. Selección
- G. Evaluación
- H. Entrevista
- I. Contratación
- J. Incorporación
- K. Percepciones

A continuación, se visualiza una tabla con los resultados calculados para cada dimensión listada anteriormente, incorporando el puntaje obtenido y representación porcentual en relación al puntaje máximo del ítem, igualmente explicitado dentro del recuadro. Se evaluó apropiadamente la aplicación de la auditoría de la subcategoría a ambos casos que serán indagados dentro de este proyecto de investigación, a modo de

⁴: La aplicación completa del cuestionario de esta categoría puede encontrarse en la sección de anexos.

obtener información diagnóstica previa que pudiese arrojar luces ante las futuras indagaciones.

Tabla N°4. Puntuación calculada para selección y planificación del personal

Dimensión	Máx. ⁵	Caso de "éxito"		Caso de "fracaso"	
		Obtenido	% Obtenido	Obtenido	% Obtenido
Requisitos legales y regulaciones de empleo	39	38	99%	22	56%
Identificar requisitos del personal	77	42	55%	53	69%
Procedimiento de reclutamiento	31	15	48%	13	42%
Reclutamiento interno	34	24	71%	12	35%
Reclutamiento externo	47	22	47%	9	19%
Selección	90	76	84%	38	42%
Evaluación o prueba	70	63	90%	37	53%
Entrevista	23	23	100%	15	65%
Contratación	29	23	79%	13	45%
Incorporación	67	56	84%	38	57%
Percepciones	27	19	70%	12	44%
Total	464	403	87%	262	56%

Fuente: Elaboración propia en base a McConnell (2011)

3.1. Análisis de resultados

Según el método propuesto por McConnell (2011), una vez el instrumento es aplicado se deben comparar el agregado de las puntuaciones obtenidas para todas las dimensiones con el total ideal propuesto por el autor. De este modo, si la puntuación alcanzada fue de 505 o más, se estima que el departamento de recursos humanos

⁵: Los puntajes máximos para cada una de las subcategorías fueron obtenidos a partir del trabajo de Daniela Cornejo (2017), tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dinámica Organizacional, Universidad de Chile.

funcionaría óptimamente dentro de esta área, entregando un fundamento sólido al departamento de RRHH y a la organización de forma efectiva. Ahora bien, si las puntuaciones sumadas corresponden a 416, pero no más de 504, el departamento funcionaría mejor de lo que sería un “típico departamento de RRHH” (p. 166), pero necesitaría de mayor atención en esta área. Después, si las puntuaciones fueron de a lo menos 297, pero no más de 415, el departamento está funcionando a un nivel que, claramente, necesita mejoras en esta área, por la probabilidad de que el rating esté afectado por preguntas asociadas a una o más actividades. Luego, si la totalidad que se calculó fue bajo 297 puntos, el autor cree que el departamento puede estar en serios problemas en esta categoría, debido a que una gran cantidad de preguntas recibieron puntajes bajos, requiriendo un examen profundo de la categoría (McConnell, 2011).

Respecto a la obtención de la información para estimar las puntuaciones, esta se realizó a partir del conocimiento experiencial de la investigadora en sus funciones y relaciones profesionales con las empresas contratistas.

En relación a lo anterior, mientras que para el caso “exitoso” la puntuación alcanzada fue de 403 unidades, representando un 87% del total para la subcategoría escogida y ubicándose en el penúltimo escalafón de McConnell (2011); para el caso considerado como “fracaso” la puntuación se alzó a 262 unidades, lo que podría ser homologado a un 56% del total de puntuaciones posibles y por lo tanto, podría ser categorizada dentro del último rango. Si bien ambos casos seleccionados presentan falencias que deben ser subsanadas – de acuerdo a esta categorización –, es posible vislumbrar una diferencia porcentual de un 31%, entre los casos, en relación a su representación en el total de las puntuaciones de las subcategorías combinadas. Esto proporciona una primera aproximación a las prácticas de selección en aquellas organizaciones, al mismo tiempo que contribuye al diseño inicial del presente ejercicio empírico al entregar datos panorámicos anteriores a la recolección primaria, además de reforzar la clasificación previa de las empresas contratistas en casos de éxito o fracaso.

Como se mencionó anteriormente, aunque el propósito de este estudio no es generar comparaciones precisas entre las organizaciones, sino más bien presentar los factores que se asocian al éxito o fracaso de los casos seleccionados en relación con los

procesos de reclutamiento, selección e incorporación de mano de obra local, se hace preciso destacar otros resultados particulares de la auditoría global. No obstante, hay diferencias importantes, para la mayoría de las subcategorías, entre las puntuaciones alcanzadas a nivel porcentual de los totales, destacan los siguientes: requisitos y regulaciones de empleo (99% para el caso éxito [CE], versus un 56% para el caso fracaso [CF]); reclutamiento interno y externo (CE, 71% y 47%; CF, 35% y 19%, respectivamente); selección (CE, 84%; CF, 42%); Y evaluación o prueba (CE, 90%; CF, 53%). De los datos presentados, para los propósitos de este trabajo resulta relevante comentar aquellas puntuaciones obtenidas en reclutamiento externo – proceso que estaría relacionado directamente con la contratación de mano de obra local bajo el encuadre de esta investigación –, donde aun cuando ambas organizaciones no alcanzarían siquiera a una mitad de las puntuaciones posibles (50%) y siendo la subcategoría con menores puntuaciones para los casos escogidos, es claro que el CF requeriría de intervenciones sustanciales para adecuarse con mejores capacidades a la organización mandataria (Arauco).

4. Revisión de literatura

4.1. Introducción

La presente sección tiene como objetivo principal el exponer los lineamientos teóricos, conceptuales y empíricos que servirán como soporte a la interpretación de resultados del proyecto de investigación. De este modo, debido a que el énfasis de la investigación está puesto en caracterizar narrativas de los actores involucrados en el proceso y articulación de la estrategia de reclutamiento, selección y habilitación de recurso humano local (RRHH) como arista de las políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) vinculadas a una organización mandante del rubro forestal, se efectuará un abordaje a dichas conceptualizaciones, de acuerdo al cuerpo de literatura especializada. De todas maneras, aun cuando se ha puesto en la palestra la existencia de una vinculación sumamente estrecha entre administrar RRHH y el desarrollo organizacional y humano asociado a la RSE, hay interfaces que revisten de importancia y no han sido lo suficientemente sistematizadas, o siquiera exploradas y que ameritan de respectiva indagatoria (Greenwood, 2013; Jamali et al., 2014).

4.2. Responsabilidad social empresarial (RSE)

A partir de las últimas décadas se ha constatado un interés creciente en las dimensiones sociales de las actividades empresariales; actualmente, la ciudadanía está informada de mejor manera y sus valores han cambiado, evidenciando un aumento de conciencia ecológica y social. Por lo tanto, las personas demandarían de aquellas organizaciones algo mucho más que una producción eficiente de bienes y servicios (Fuentes–García et al., 2008). Para estos propósitos, las empresas han implementado acciones asociadas a la noción de responsabilidad social empresarial (RSE). Ahora bien, aunque la literatura sobre RSE ha aumentado considerablemente y se ha vuelto multifacética y compleja, también es un concepto tan dinámico que consensuar la definición se ha convertido en una tarea compleja (Vidal y Kozak, 2008a). De la misma manera, autores como Jamil y Karam (2016) indican que todavía se carece de análisis detallados sobre las manifestaciones de la RSE en mercados fuera de los países

desarrollados. De todos modos, RSE se entiende como la obligación social de una organización de impactar positivamente en la sociedad, más allá de sus objetivos estrictamente asociados con obtener y maximizar sus ganancias (Fuentes–García et al., 2008; Jamali y Neville, 2011). Lo anterior se relaciona con lo que Korontzis (2013) ha denominado como la “nueva era de responsabilidad” (p. 303) de las empresas, donde imperativamente se requiere que sus acciones estén más enfocadas, sus resultados más medibles, mientras que los beneficios para las corporaciones y sus congregaciones sean cada vez más tangibles. En esta misma línea, también se ha considerado que la RSE generalmente contribuye al desarrollo sostenible a través de un trabajo en la mejora de calidad de vida de empleados, sus familias, la comunidad local y los stakeholders en la cadena de suministros (Garavan y McGuire, 2010).

En relación con lo anterior, es posible dividir la RSE en dimensiones internas o externas, según las partes beneficiarias de la acción corporativa. Respecto a sus aristas internas, las prácticas que se consideran socialmente responsable incluyen, pero no se limitan a: RRHH (repartición de funciones y poder a los empleados, conciliación trabajo/familia, mayor diversidad de la fuerza de trabajo, paga equitativa y desarrollo profesional para las mujeres, entre otras); salud y seguridad en el trabajo; adaptación al cambio (apoyo al desarrollo local y estrategias activas de mercado laboral a través de participar en alianzas locales para el empleo o la inclusión social); y en último lugar, la gestión de los impactos medioambientales y los recursos naturales (Korontzis, 2013).

Por otro lado, en relación a las dimensiones externas de la RSE, se incorporan: comunidades locales (provisión de formación laboral y vocacional; filantropía y caridad; reclutamiento de personas socialmente excluidas, etcétera); alianzas comerciales, reconociendo cómo el desempeño social de las corporaciones podría verse afectado de acuerdo a las prácticas de sus socios en empresas pequeñas, ya sea como clientes, proveedores, contratistas o competidores; la promoción de los derechos humanos y la preocupación por problemas medioambientales globales (Korontzis, 2013). Consecuentemente, se podría establecer que la política de reclutamiento, selección y habilitación de recurso humano local se corresponde tanto con las aristas internas y

externas de la RSE de la empresa mandataria Arauco, de acuerdo a la clasificación propuesta.

No obstante, autores como Carroll (1979, citado en Vidal y Kozak, 2008b) han establecido que las prácticas y manifestaciones de la RSE varían tremendamente entre sectores industriales específicos, por lo que se hace necesario realizar la distinción con aquellas acciones de RSE propias de la industria forestal.

4.3. Responsabilidad social empresarial en el rubro forestal

Debido a la consolidación y globalización de la industria forestal, se han incrementado las expectativas sociales respecto al uso de recursos forestales, lo que ha gatillado el desarrollo de la RSE en este sector. Estas expectativas se han enfocado principalmente en los asuntos medioambientales y aun cuando las compañías han implementado acciones fuera de los requerimientos iniciales en el desempeño de la sustentabilidad, pocos esfuerzos se asocian a gestar cambios fundamentales en sus modelos de negocios (Vidal y Kozak, 2008a). Otras de las razones vinculadas a la implementación creciente de prácticas de RSE en la industria forestal remitirían a la existencia de una multiplicidad de variadas y, a menudo, conflictivas presiones que provienen de sus stakeholders (Vidal y Kozak, 2008b).

A partir de un análisis de contenido sobre reportes de sostenibilidad de las 100 empresas más importantes del rubro forestal, Vidal y Kozak (2008b) descubrieron que aquellas compañías provenientes de América Latina enfocaron sus actividades de RSE en acciones típicamente sociales, entre las que se cuentan el desarrollo comunitario y programas educativos y de entrenamiento. Así también, los autores señalan que las oportunidades de empleo que ofrecen estas compañías es una de sus contribuciones sociales más importantes; sin embargo, este énfasis se ha realizado en detrimento de actividades relacionadas con el involucramiento comunitario y las consultas dirigidas a stakeholders (Vidal y Kozak, 2008b).

En otro estudio subsecuente (Vidal et al., 2009) se utilizaron entrevistas semiestructuradas con agentes asociados a la RSE del sector forestal en tres países

diferentes: Canadá, Estados Unidos y México. El propósito era indagar en la difusión de estrategias de RSE y se descubrió que las comunidades donde operan estas compañías afectan la decisión de adoptar e implementar prácticas de RSE, especialmente donde proceso de consultas comunitarias son herramientas frecuentes para asegurar la adquisición de licencias para operar en esos contextos. En algunos casos, aquellas organizaciones aplican estas prácticas bajo requerimientos de clientes (domésticos o internacionales) y los extienden inclusive a sus proveedores; o bien, observan el comportamiento de sus competidores para mantenerse a la vanguardia en la industria forestal. Igualmente, destacan que las características innatas del rubro – como el uso extensivo de la tierra y de los recursos forestales – implican la necesidad constante de revisar prácticas de RSE para estar acorde a los contextos socio-políticos y normativos locales (Vidal et al., 2009).

4.4. Responsabilidad social empresarial y recursos humanos (RRHH)

De acuerdo a la definición de Greenwood (2013), se entenderá el concepto de recursos humano (RRHH) como la actividad asociada a la administración de personas inmersas dentro de una relación laboral y que excede a la díada tradicional entre empleadores y empleados, sino que se relacionaría con un proyecto de redes que comprometen a la a red de actores públicos y privados.

Ahora bien, autores como Jamali et al. (2014) señalan que el área de RRHH está siendo recientemente considerada no sólo como la responsable exclusiva de las preocupaciones humanísticas y sociales, sino también en sus aportes a la añadidura de valores a un negocio, en un sentido más amplio aún. En lo específico, se le vincula a un llamado para crear “*win-win outcomes*” (Garavan y McGuire, 2010, p. 492) en sus organizaciones y sus múltiples stakeholders a través de un mejor alineamiento con la dirección estratégica o misión de una organización. En suma, RRHH aparece como un departamento con una posición privilegiada para amplificar los esfuerzos de las organizaciones en sus actividades de RSE (Jamali et al., 2014).

En esta misma línea, la vinculación entre RRHH y RSE obedece a un creciente reconocimiento de que ciertas áreas del primero tienen una relación distintiva y

tremendamente relevante con la sociedad, al ser un reflejo constitutivo del entorno sociopolítico. Así, debido al poder que ostentan las organizaciones hoy en día y su transformación, en algunos casos, hacia actores políticos con una correspondiente reducción del Estado y su influencia sobre las relaciones laborales, el nivel macro y los efectos políticos de ciertas actividades de RRHH demandan un escrutinio sobre la implementación de sus acciones en las comunidades (Greenwood, 2013).

Aun así, Garavan y McGuire (2010) destacan que el aporte de RRHH a la RSE no puede ser abordada desde un enfoque universalista: debe tomar en cuenta el tamaño organizacional, su contexto sectorial e institucional, la evolución histórica del mismo departamento de RRHH dentro de la empresa, así como también las competencias y habilidades de los agentes responsables en establecer la agenda del desarrollo de los recursos humanos. En este sentido, aunque RRHH potencialmente podría proveer de soportes estratégicos y operacionales a la RSE, esta debe ser aproximada como una respuesta institucionalizada o formalizada dentro de la organización, alineada con las prácticas gerenciales, incluyéndose las de RRHH. De este modo, lo que importaría explícitamente para los propósitos de análisis es cómo las organizaciones pueden incorporar principios socialmente responsables para una implementación efectiva de acciones concretas (Jamali et al., 2014).

A modo de proveer antecedentes contextuales del desarrollo y difusión de la RSE dentro del contexto nacional chileno, se presenta un último apartado que recoge estos tópicos.

4.5. Responsabilidad social empresarial (RSE) y países en desarrollo: el caso de Chile

Aunque el concepto de RSE comenzó a difundirse en los círculos académicos o universitarios a fines de la década de los 80's – y vale la pena destacar, sin tener una influencia significativa sobre las prácticas empresariales –, solo comenzó a tomarse en consideración a partir de comienzos de siglo. A la fecha, sin embargo, el estudio de las prácticas socialmente responsables adoptadas por las organizaciones, en Chile, es emergente (Beckman et al., 2009; Burgos, 2014).

De acuerdo con Suárez (2010), la adopción de la RSE en Chile comienza con las empresas vinculadas con actividades extractivas (minería y energía) que, debido a su carácter transnacional, incorporan sus preocupaciones por el impacto social de organización porque la transacción de sus acciones se ejecutaba en bolsas de países desarrollados, obligándolas a adecuarse a los estándares industriales sobre aquellas prácticas concernientes a los entornos empresariales. En este sentido, el autor fija el argumento que la RSE en Chile – así como también para otros países del cono latinoamericano – obedece más al proceso de globalización y al escrutinio público internacional y, luego, a la generación de propuestas locales (Suárez, 2010).

A partir de entrevistas en profundidad con distintos actores vinculados a la RSE dentro del contexto nacional, Burgos (2014) concluye que existe consenso en que las estrategias de RSE han transitado desde típicos “pretextos para lavar la imagen y hacer publicidad” (p. 108) a una oportunidad de las organizaciones para generar cercanía con grupos de interés y materializar un desarrollo sustentable acorde a las exigencias contemporáneas. Lamentablemente, gran parte de los hallazgos extraídos de la investigación solo corresponden al discurso expreso de los entrevistados, sin mayor contrastación teórica o refinación analítica.

Sin embargo, Beckman et al. (2009) realizaron un estudio con una muestra más extensa con gran parte de la élite empresarial y de organizaciones no gubernamentales respecto a RSE. Los resultados indican que una estrategia de RSE completamente implementada involucra cinco áreas temáticas: ética, calidad de vida laboral, publicidad responsable y el ambiente o sustentabilidad. Del mismo modo, los informantes entrevistados acuerdan que la RSE debe ser integral o transversal a todas las áreas funcionales, como también parte de los criterios de toma de decisiones dentro de la organización. En esta misma línea, otra de las conclusiones significativas de esta investigación indica que el proceso de adopción de estrategias de RSE en Chile se relacionaría con la relevancia e interdependencia en la red de stakeholders, cuyas preocupaciones se asocian a las condiciones de trabajo, pobreza, educación y las oportunidades de empleo (Beckman et al., 2009).

4.6. Stakeholders

Como se ha señalado, las organizaciones modernas lidian constantemente para alcanzar varias metas: económicas, sociales y medioambientales. Así, la literatura especializada ha remarcado que la conciliación entre las metas económicas de una organización y su responsabilidad social corporativa puede alcanzarse a través de la conversión de problemáticas sociales y medioambientales intangibles hacia grupos de interés (Stakeholders) tangibles (Sharma y Henriques, 2004). El concepto de grupo de interés refiere a una persona, grupo u otra organización que obtiene beneficios de la existencia y funcionamiento adecuado de una empresa. En su amplitud conceptual, los *stakeholders* integran a los *shareholders*, empleados, inversores, proveedores y clientes, además de las comunidades locales, el público general y el gobierno (Galant, 2017). No obstante, las organizaciones tienen múltiples grupos de interés, quienes tienen, redundantemente, variados intereses y son muy diversos en términos de tamaño, visibilidad social, poder y valores (Rodrigue et al., 2015), estos comparten la premisa de poseer un derecho a intervenir – de alguna forma u otra – en la actividad empresarial, debido a la coexistencia de la compañía con otros miembros de la sociedad en una comunidad local determinada (Galant, 2017).

Una clasificación de los *stakeholders* los distingue entre primarios, salientes o influyentes, de acuerdo al criterio de que el control de los recursos críticos para la organización le permite a los grupos de interés adquirir y ejercer poder para moldear estrategias y prácticas corporativas. No obstante, la literatura también ha puesto en la palestra a aquellos *stakeholders* que, aun cuando la organización no depende de su injerencia en los recursos para funcionar, aun influyen en la asunción de prácticas o estrategias sostenibles medioambiental y socialmente. Lo anterior se atribuiría a la articulación, alianzas o coaliciones que los grupos de interés gestionan entre ellos para ejercer influencia indirecta sobre las organizaciones (Sharma y Henriques, 2004).

Valga recalcar que los grupos de interés no son neutrales, ni poseen o elaboran representaciones objetivas de la realidad del funcionamiento de la organización, como tampoco estas develan lo mismo. Más allá aún, se desprende que las narrativas que posicionan las organizaciones y los grupos de interés no son meros reflejos pasivos, sino

que también juegan un rol en la construcción, formación e inclusive, en entregar una legitimidad a los discursos y constructos particulares sobre determinadas visiones del mundo al interior de las sociedades. Así, la literatura académica ha demostrado que mientras las entidades privadas tienden a comunicar sus acciones sociales y medioambientales corporativas a través del uso de códigos positivos, los *stakeholders* tenderían a basar sus comunicaciones en la premisa algo errónea en la empresa. Ambas lógicas discursivas son selectivas y cargadas políticamente (Rodríguez et al., 2015).

4.7. Contratación psicológica y empleabilidad

Al discutir temas relacionados con el reclutamiento, selección y habilitación de trabajadores locales para la promoción de la empleabilidad, una dimensión relevante remitiría a la contratación psicológica y los cambios que ha experimentado en décadas recientes. El contrato psicológico es un término que refiere a entendimientos que las personas poseen respecto a los compromisos pactados entre ellas mismas y sus organizaciones. En este sentido, los contratos psicológicos son subjetivos, informales, voluntarios y dinámicos, siendo esta última dimensión la que determina que las expectativas individuales y organizacionales se influyen mutuamente (Hilltop, 1995).

Alcover et al. (2016) añaden que el cambio en el contrato psicológico estaría vinculado con la fluidez organizacional: la habilidad de una organización para actuar simbióticamente con su entorno. Esta a su vez remite a la preferencia en generar conexiones más que jerarquías; a la interacción espontánea sobre la coordinación estructurada de reglas y programas formales; a proyectos temporales para equipo de trabajo y procesos improvisados, versus departamentos especializados y unidades permanentes o estables; distribución del poder en variados ámbitos; y la búsqueda de diversidad en vez de homogeneidad, entre otras. De acuerdo al grupo de autores, la contratación psicológica derivada de la fluidez organizacional ha incrementado la complejidad, incerteza y turbulencia dentro y fuera de las organizaciones (Alcover et al., 2016). Como podría inferirse, las expectativas de una inserción laboral estable y permanente de los trabajadores se ven afectadas por las condiciones actuales de empleabilidad, influyendo en el desempeño del recurso humano local.

5. Metodología

En la presente sección se exponen las características principales del diseño metodológico de la investigación. Así, se explicitan las decisiones asociadas al enfoque escogido para conducir el estudio; cuál fue la técnica de recolección de datos; cómo se seleccionaron los participantes del estudio y; finalmente, como fue analizada la información.

5.1. Método de la investigación

Este trabajo se enmarca en los denominados métodos cualitativos de investigación. Según Vasilachis (2006), existen tres características distintivas de esta aproximación metodológica. Primero, tiene un interés respecto a cómo la realidad es interpretada, experimentada y producida de acuerdo a las perspectivas de los propios participantes, sus experiencias y los significados que construyen alrededor de la misma. Segundo, utiliza métodos de recolección de datos que sean flexibles y sensibles a los contextos donde son producidos, donde intervienen tanto investigador como sujeto de estudio. Y tercero, su propósito es entregarles significación a los casos individuales analizados, enmarcándolos teóricamente y proveyendo de nuevos enfoques sobre lo conocido, descrito y explicado. Para los fines de este estudio, se considera adecuado emplear este tipo de investigación, pues el objetivo último es caracterizar valores y motivaciones tras el proceso de captación de recurso humano local, de acuerdo a las perspectivas de los agentes involucrados directamente con estos procesos en las organizaciones involucradas, debido a su conocimiento y experiencia situada en estas materias.

Por último, la investigación es de carácter exploratorio y transversal

5.2. Técnica de recolección de información

La técnica de recogida de datos seleccionada correspondió a la entrevista en su versión semi-estructurada. Esta se define como un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial, que pretende conseguir los significados sociales que los informantes atribuyen a los tópicos planteados. En su expresión semi-estructurada, la entrevista presenta una flexibilidad en las preguntas, adecuándose a los sujetos bajo

estudio. Del mismo modo, provee al investigador la posibilidad de motivar a sus interlocutores, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir la presencia de formalismos (Díaz–Bravo et al., 2013). Las entrevistas estuvieron dirigidas con agentes claves asociados a las prácticas de reclutamiento, selección y habilitación de recurso humano local de las dos empresas contratistas mandatadas por Arauco. Finalmente, el instrumento mismo consistió en una pauta o guion de entrevista⁶, aplicada de forma sincrónica y virtual, debido al contexto pandémico.

5.3. Muestreo y selección de participantes

El tipo de muestreo general que enmarca el proceso de investigación es no probabilístico; es decir, donde las motivaciones para la elección de participantes se asociarían a características inherentes del estudio (Hernández et al., 2014). Luego, el proceso de muestreo se subdivide en dos tipologías diferentes.

Primero, un muestro de “casos tipo” (Hernández et al., 2014, p. 388) para lograr identificar a las empresas contratistas que fuesen representativas como iniciativas de fracaso y éxito, de acuerdo a la información que posee la investigadora del estudio. En segunda instancia, se trabajó sobre una estrategia de “muestra de caso sumamente importantes para el problema analizado” (Hernández et al., 2014, p. 390). Esta se caracterizaría como un tipo de muestra donde algunos casos no pueden ser excluidos debido a su importancia analítica en el fenómeno estudiado. Para los fines de esta investigación, se escogieron a agentes relevantes – o claves – que trabajasen o hayan participado directamente en los procesos de reclutamiento, selección y habilitación de recurso humano local en las dos (2) empresas previamente incluidas en la etapa de muestreo.

El número final de participantes del estudio estará dado por la “saturación de categorías” (Hernández et al., 2014); a saber, la inclusión de nuevos casos culminará al momento que las nuevas unidades de información ya no aporten datos relevantes o novedosos a la unidad de análisis.

⁶. Disponible en anexos.

A continuación, se detallan las características principales de los entrevistados:

- Entrevistado empresa “caso tipo éxito”. Jefe de Administración y Personal, sexo masculino, edad 43 años. Profesión Ingeniero Civil Industrial, experiencia profesional 17 años, con 10 años de antigüedad en empresa actual.
- Entrevistado empresa “caso tipo fracaso”. Jefe Relaciones Laborales, sexo masculino, edad 40 años. Profesión Ingeniero Civil, experiencia profesional 15 años, con 5 años de antigüedad en empresa actual.
- Entrevistado empresa Arauco. Jefes Asuntos Públicos, Gerencia Personas y Sustentabilidad, sexo femenino, edad 37 años. Profesión Asistente Social con Magister en Desarrollo Humano, local y regional Universidad de la Frontera, experiencia profesional 12 años, con 11 años de antigüedad en empresa actual.
- Entrevistado Fundación Emplea. Director ejecutivo de la fundación, sexo masculino, edad 45 años. Profesión Ingeniero Comercial, Magister en Filosofía Aplicada Universidad de los Andes, experiencia profesional 13 años, con 5 años de antigüedad en empresa actual.
- Entrevistado trabajador local. Capataz de Montaje Industrial especialidad mecánica, sexo masculino, edad 55 años. Profesión mecánico industrial, con 25 años de experiencia profesional en distintos proyectos de montaje industrial, con 2 años de antigüedad en empresa actual.

Las entrevistas fueron grabadas al momento de su realización, para luego ser transcritas íntegramente, con previo consentimiento de los participantes de la investigación.

5.4. Análisis de la información

La técnica escogida para efectuar el análisis de la información recolectada corresponde al Análisis del Discurso (AD). De acuerdo con Sayago (2014), el AD se caracterizaría por funcionar como una herramienta sofisticada, dotada de un aparato conceptual que permite relacionar la complejidad semiótica del discurso con las condiciones objetivas y subjetivas en la producción, circulación y el consumo de los mensajes.

En este sentido, una vez las entrevistas fueron transcritas, se continuó con una lectura en profundidad de cada una de ellas, con el objetivo de identificar aquellas temáticas más recurrentes dentro del discurso de los entrevistados. Luego, las transcripciones – como *corpus textual* – fueron trabajadas a partir del software computacional de análisis cualitativo Atlas.ti. Mediante esta herramienta, se inició el procedimiento de codificación que consistió en el etiquetamiento (o rotulación) y la desagregación de los textos en citas o pasajes textuales. Igualmente, el proceso fue acompañado con un trabajo interpretativo iterativo, donde los códigos asignados eran refinados, agrupados o descartados, reconocimiento semejanzas o diferencias en los discursos de los participantes del estudio (Sayago, 2014). Posteriormente, una vez los códigos adquirían un carácter relativamente definitivo, eran agrupados dentro de subcategorías temáticas y estas, subsecuentemente, en categorías analíticas de amplio espectro, siguiendo un proceso inductivo e iterativo.

Por otra parte, dentro del trabajo analítico, los hallazgos obtenidos a partir del análisis preliminar o inicial fueron contrastados teórica y empíricamente con los antecedentes presentados en la revisión de literatura especializada, con el objetivo de enmarcar o situar los resultados de forma apropiada.

6. Análisis y profundización del proceso investigado

A continuación, se presentan los resultados del análisis efectuado sobre cinco entrevistas semi-estructuradas a actores claves involucrados en el proceso de reclutamiento y habilitación de trabajadores locales, como una dimensión de los lineamientos y estrategia de RSE del proyecto MAPA Arauco. Así, se identificaron dos categorías temáticas que relatan, en primer lugar, cómo los entrevistados valorizan y significan la articulación entre los distintos actores involucrados para hacer efectiva la priorización en el reclutamiento y habilitación de trabajadores locales; mientras que, en segundo lugar, se encuentra el análisis de los significados asociados al impacto de tal estrategia como arista de responsabilidad social empresarial de Arauco.

Tabla N°5. Categorías y subcategorías analíticas

Malla temática	
Categorías	Subcategorías
Articulación entre actores: privada, pública y sociedad civil	Articulación privada – privada
	Articulación privada – pública
	Articulación privada y sociedad civil
Valoraciones a la estrategia de priorización de trabajadores locales como RSE	Concepciones y alineamientos de las organizaciones con la RSE
	Impactos atribuidos a la estrategia como arista de RSE

6.1. La articulación entre actores: privada, pública y sociedad civil

Para esta primera gran categoría, es posible distinguir tipos de articulación entre actores: articulación entre privados (interna y externa); articulación privada–pública y articulación privada–sociedad civil. La articulación entre entes públicos y la sociedad civil fue poco mencionada durante la recolección de datos, lo que podría atribuirse tanto a la ausencia de un interlocutor proveniente de organismo público dentro de la investigación, como también a la poca visibilidad del actor público dentro de los discursos de los entrevistados.

6.1.1. Articulación privada–privada

Así, respecto a la articulación privados, a su vez, se identifica la articulación de carácter privado–interno, que hace mención a los ajustes y acoples que Arauco debe implementar en su propia organización para cumplir el objetivo de priorización. Los hallazgos indican que Arauco valorizó como un desafío interno de importantes proporciones e implicancias, que incluso implicó la instalación de una agencia interna, cuyas funciones se concentrasen exclusivamente en actuar como eje de articulación e incorporación de actores dentro y fuera del territorio. La entrevistada de nivel gerencial señala:

Como te comentaba, el tema de cómo llevar a cabo o concretar este tremendo desafío fue una tarea bien importante para Arauco desde diferentes departamentos, o de diferentes áreas [...] Como Arauco creamos una agencia, que es la Agencia E+E que es de Empleabilidad y Emprendimiento [...] Aquí identificamos que, si bien era un

desafío que nosotros nos poníamos, no era un desafío que pudiésemos hacer solos [...] Este departamento se hizo cargo de convocar a todos los actores que pudiesen tener alguna relación con la temática de empleo. Pensamos que teníamos una serie de recursos, pero que tal vez había recursos públicos que se podían apalancar para multiplicar estos recursos que se disponían, que obviamente había gente experta en el mercado, las instituciones públicas que podían hacer un aporte y contarnos cómo habían sido procesos anteriores [...] Recuerdo mucho que, a principio, E+E era solo como una rueda [...], una imagen que tenía como vínculos y conexiones con instituciones públicas, con otras instituciones privadas, en donde nosotros éramos como un elemento más, entendiendo que esto era un desafío para nosotros, teníamos que hacerlo en conjunto con las instituciones.

(Entrevistada de Gerencia, Arauco)

Así también, se identifica un tipo de articulación de índole privada que refiere a vínculos entre Arauco y sus empresas subcontratistas – principalmente del rubro de montaje industrial – en la priorización, correspondiéndose con una articulación privada externa. En ese sentido, distintos entrevistados remarcan que, debido a que estas organizaciones subcontratistas poseen sus propias lógicas de reclutamiento de trabajadores, conocidas comúnmente como *chungos* y que son características de los trabajos por faena en el rubro minero, esto implica que trasladen constantemente un conjunto de trabajadores relativamente homogéneo y estable, o cuyo reemplazo es fácilmente logable mediante la red de contactos de quién se encuentre reclutando. En consecuencia, cuando el mandante expresa la necesidad de priorizar y garantizar un porcentaje de cumplimiento en el número de trabajadores locales, esta misma sería evaluada como un elemento ajeno o poco coherente con las prácticas existentes de reclutamiento en las empresas subcontratistas de montaje industrial. A lo anterior se añadiría lo que expresa uno de los entrevistados sobre las desventajas de incorporar trabajadores locales, en comparación con sus actuales prácticas de reclutamiento:

Nosotros contratamos a los supervisores, los supervisores traen, a los capataces y así [el resto de] la gente. [...] Para todos los proyectos que hemos andado, ya sea para obras civiles, montajes, siempre se anda con la misma gente. Y [...] como

también es acá en MAPA, que se tiene que contar con un porcentaje de gente local, ahí hay gente nueva. Ese es el riesgo que uno corre al contratar gente y ahí se te provoca el tema de que hay mucho movimiento: que contratas, después fallan, renuncian. [...] Para toda obra que yo he estado, generalmente, se anda con la misma gente. Es poco, por ejemplo, que tengamos que hacer ofertas de trabajo, o mandar avisos por la radio y después hacer un tema de selección. No es muy normal en la empresa.

(Entrevistado de empresa subcontratista, caso de “fracaso”).

En relación a lo anterior, ambas empresas catalogadas como los casos de éxito y fracaso, de acuerdo a los entrevistados, comparten estas estrategias de reclutamiento, siendo coincidente, de la misma manera, con que ambos casos hayan obtenido baja puntuación en el ítem de procedimiento de reclutamiento (48%, caso éxito y 42%, caso fracaso), así como también en el ítem de reclutamiento externo, donde el porcentaje de cumplimiento decrece aún más para el caso catalogado como fracaso (19%), versus el tipificado como éxito, quien mantiene un nivel similar (47%). Lo anterior podría ser coincidente con lo que Gravan y McGuire (2010) indican respecto al posible rol de las estrategias de recursos humanos – como las de reclutamiento y selección – como un soporte (o no) a la RSE. A saber, aunque se cumpla una parte o por completo del requerimiento de priorización, si estas organizaciones carecen de una respuesta institucionalizada en RR.HH. o en prácticas gerenciales, el desafío se volverá aún más complejo como una dimensión relevante en el despliegue de la estrategia de RSE relacionada con el proyecto MAPA.

En esta misma línea, uno de los entrevistados remarca la relevancia de alinear al nivel gerencial con el mandato de priorización de recurso humano local, lo que él denominaría como un “cambio cultural”, precisamente cuando Arauco reitera el cumplimiento de esta condición a su empresa subcontratista. Este cambio cultural, especialmente si ha de ser replicado hacia otras organizaciones, implica que todos los niveles de la organización abandonen una mera lógica discursiva de complacencia a requerimientos particulares para adjudicarse licitaciones de sus mandantes. Esto se reflejaría en el siguiente extracto del citado entrevistado:

Inicialmente, se abordó en reunión y [en] la organización completa sentimos que era una exigencia más [priorizar trabajadores locales], pero no tomamos el peso de lo que significaba no cumplir. Entonces, ahí hubo unos incumplimientos y nos dimos cuenta que sí era estrictamente obligatorio cumplir lo que indicaba el cliente. Y lo más difícil fue hacer entender a los altos mandos que es una exigencia y que había que cumplirla. Y partiendo de las cabezas y cambiando ese tema cultural, logramos revertir esta condición y fuimos reclutando personas.

(Entrevistado de empresa subcontratista, caso de “éxito”).

Tal y como se atisbó anteriormente, la agencia que se especializó a partir del mandante desempeñó un rol significativo en la articulación privada–privada en la priorización de trabajadores locales, especialmente en exigir formalmente a sus colaboradores subcontratistas el cumplimiento, además de acompañar y participar del proceso en la gestión y traspaso de la información, o por su posición de privilegio articulando y convocando actores, en congruencia con lo que indican Vidal et al. (209) respecto a cómo estas prácticas facilitarían un la articulación entre privados. Así, la entrevistada de Arauco agrega:

Si bien las empresas llegan un par de meses antes de venir a instalarse, o se adjudican la licitación y un mes después ya están haciendo su instalación de faena, cuando uno esto lo plantea desde las bases de la licitación nadie después lo puede desconocer. Y de eso, es de lo que uno se puede agarrar después como empresa mandante para exigir que estos estándares se cumplan. Y otra cosa importante es que uno igual va teniendo como un sello como compañía. Entonces, yo creo que uno tiene una cultura que te hace comportarte de cierta manera con tu entorno [...] Ya es parte de tu “core bussiness” casi el tener estas medidas en lo comunitario.

(Entrevistada de Gerencia, Arauco)

6.1.2. Articulación privada–pública

Transversalmente, la articulación que recibió mayores críticas o valorizaciones negativas correspondió a la de tipo privada–pública, específicamente respecto a las

capacidades instaladas e infraestructura necesarias que deben estar presentes en las instituciones y organismos públicos para que desempeñen efectivamente su rol en la estrategia de priorización. De este modo, los nudos críticos devienen en la carencia existente en las unidades municipales para la gestión y suministro de información de trabajadores locales; una débil canalización de las expectativas o inquietudes de la comunidad sobre las oportunidades de reclutamiento; los requisitos de postulación a ofertas laborales, o espacios formativos de preparación. Respecto a este punto, el entrevistado asociado a una organización no gubernamental indica lo siguiente, una vez consultado sobre el rol que debiesen desempeñar los organismos públicos locales en la intermediación laboral:

[...] A mí me gustaría que [...] la OMIL [Oficina Municipal de Intermediación Laboral] tenga los recursos, tenga la capacidad para hacer ese conector [...] Entonces, lo que nosotros hicimos de alguna manera podría haber sido realizado por la OMIL, que es orientación, responder dudas, llamar uno a uno, acompañar los procesos, estar [...] Yo soy testigo de que la OMIL no tiene presupuesto [...] Pero una OMIL debiese tener ad hoc a tu tamaño como municipalidad, de fuerza laboral quizás [...] en proporción a su movimiento y debiesen tener orientadores laborales, psicólogos para hacer diagnósticos, preparar los horarios para acompañar los procesos [...] Ahora bien, cuando hay un proyecto que es muy grande para escala del municipio, que puede ser un poco el caso de Arauco [...], ahí yo sí creo que las empresas, como lo hicieron ustedes, tienen un rol [...] de potenciar la OMIL o ir más allá.

(Entrevistado de Organización No Gubernamental)

Otra de las críticas aparentes de la relación pública–privada entre los distintos actores del proceso se vincula con la ausencia de una política habitacional o de infraestructura crítica para la recepción de un número masivo de población flotante en aquellos territorios impactados laboralmente por Arauco. Así, el flujo constante de trabajadores y una escasa oferta residencial desembocaron en un fenómeno de especulación en el mercado local de vivienda y en cierta extensión, en un reconocido encarecimiento del costo de la vida en el territorio. Esto fue atribuido por uno de los entrevistados a una ausencia de visión de mediano y largo plazo (tanto de la compañía,

como de las autoridades locales y centrales) respecto a las repercusiones negativas acarreadas por el proyecto MAPA, una vez consultado por lo mismo:

El aspecto negativo: bueno, la cantidad de personas que ha llegado, lo encarecida que se han puesto las cosas. Ha llegado bastante gente, sobre todo el tema de Laraquete que realmente está prácticamente colapsado [...] No entiendo a la gente que tiene hijos, que reamente [...] está viviendo en un cuarto de 2x3 o 3x4, donde tienen todo adentro: cocina, dormitorio, ¿y todo por qué? Porque no había donde [...] pagar un arriendo. Imagínese que cada persona que viene de acá afuera: compañeros que pagan 140, casi 150 'lucas' cada uno y pieza compartida [...] Me decían mis amigos que ellos están 5-6 y pagan más de 1 millón por una casa [...], casi cercano a un millón [interrumpido] [...]

(Entrevista a Trabajador Local)

A partir de un análisis más crítico sobre la implementación del proyecto y cómo articula a sus actores para un mejor desarrollo, es indudable que el proyecto ha logrado alcanzar grandes impactos en la expansión del acceso a oportunidades laborales de la población, no obstante, la ausencia de una perspectiva previsoras en relación a las repercusiones sobre dimensiones usualmente menos consideradas dentro de estos proyectos, podría ser poco coherente con la contribución a un desarrollo sostenible que mejore la calidad de vida de empleados, sus familias, la comunidad local, u otros stakeholders en la cadena de suministros (Garavan y McGuire, 2010).

6.1.3. Articulación privada–sociedad civil.

La articulación entre Arauco y sus empresas subcontratistas con organizaciones originadas desde la sociedad civil adquirió, de acuerdo a los entrevistados, una mayor relevancia y valor cuando los actores involucrados inicialmente en la estrategia de priorización – Arauco, empresas subcontratistas y organismos públicos – identifican la debilidad en el funcionamiento de los últimos para cumplir con el rol asignado. De esta manera, es posible distinguir dos respuestas frente a este escenario: primero, la incorporación de una organización no gubernamental dedicada a la promoción de la

empleabilidad (Fundación Emplea) que contribuyese activamente en convocar a postulantes y habilitarlos laboralmente para las ofertas específicas del proyecto, en articulación directa con el mandante, sus empresas subcontratistas y el actor público. Y segundo, a la aparición de una organización – inicialmente externa al proceso – que contribuyó a agilizar y presionar, tanto a Arauco como también a las autoridades, que cumpliesen con el objetivo de priorización de trabajadores locales, planteado en la Resolución de Impacto Ambiental para la instalación de la planta. De este modo, la movilización de intereses de los residentes se dio a través de la Agrupación de Cesantes, que igualmente funcionó con posterioridad como un ente que filtró eficientemente a candidatos en algunas posiciones. Lo último puede verse reflejado en el siguiente fragmento de entrevista:

La autoridad comunal no tuvo la expectativa y no tuvo la experticia para decir: “Aquí es donde yo me voy a ganar a mi gente”, “Aquí es donde yo voy a decir: ‘Los voy a mantener a todos con trabajo’” [...] Se perdió demasiado tiempo [...] Nosotros como Agrupación [de Cesantes] nos sentimos orgullosos de haber sido el único filtro, porque en un momento estábamos en una reunión y se dijo [...] que las competencias de un OMIL mandaban gente que totalmente no correspondía [...] entonces llegó a ese nivel y realmente las autoridades de proyecto MAPA dijeron que [...] la gente de Arauco realmente no servía, no estaba preparada para este proyecto y ahí es donde entramos nosotros y se dieron cuenta que no, que la Agrupación de Cesantes tenía su buen filtro, tenía personas especializadas en el tema del montaje industrial, de la construcción industrial [...]

(Entrevista a Trabajador Local)

En relación con lo anterior, es interesante destacar cómo las estrategias de responsabilidad social empresarial en el territorio araucano se amplifican por aquellas demandas provenientes de las relaciones – a menudo conflictivas – entre las industrias forestales y sus stakeholders (Vidal y Kozak, 2008b).

A las dificultades desprendidas de la articulación privada y pública en sus inicios, como también con la incorporación posterior de otros actores de la sociedad civil para

incentivar la estrategia de priorización, se añaden aquellas asociadas a características propias del recurso humano local y que actuaron como barreras incluso cuando la articulación era valorizada positivamente en diversas instancias. Estas características devienen en la premisa de que, aun cuando se entregasen herramientas para una mejor habilitación laboral, los trabajadores locales poseían *de facto* una cultura de inserción al mercado del trabajo radicalmente diferente a los estándares demandados para este proyecto altamente profesionalizado. Lo anterior se vislumbra en el fragmento de entrevista expuesto a continuación:

“Tienes una comuna que [...] no es naturalmente generadora de mano de obra del rubro de la construcción. Entonces, las personas no estaban acostumbradas a trabajar con contratos laborales, no estaban acostumbradas a tener un horario restringido o en el fondo definido y tampoco estaban acostumbradas a las normativas y los estándares de este proyecto en términos de seguridad, en términos ambientales y así una serie de detalles [...] En el fondo, tenía que agarrar esa gente y prepararla hasta para la entrevista laboral. Entonces, ahí fue súper importante el rol que tuvo esta agencia [E+E] [...], donde nos vinculamos, por ejemplo, con la Fundación Emplea, en donde ayudábamos a las personas incluso a preparar su Curriculum Vitae [...] Esos fueron algunos de los desafíos del principio: uno, encontrar interlocutores a nivel de instituciones que estuvieran preparados también para llevar a cabo esto y por otro lado, las personas que llegaban [...] están acostumbradas a otro tipo de procesos.

(Entrevista de Gerencia, Arauco)

Respecto a esto último, quizás la planificación previa de una articulación entre actores adscritos a distintas esferas de la sociedad, en la promoción de la estrategia de priorización de recurso humano local, como lo fue la participación en alianzas locales pro empleo, hubiera permitido una mejor valorización de esta arista en responsabilidad social empresarial (Korontzis, 2013).

6.2. Valoraciones a la estrategia de priorización de trabajadores locales como RSE

Esta categoría engloba las distintas valoraciones que los actores entregan a la estrategia de priorización de trabajadores locales como parte de una política general de responsabilidad social empresarial emprendida por Arauco y difundida hacia sus colaboradores subcontratistas. En esta misma línea, la categoría se subdivide en los siguientes apartados: concepciones y alineamientos de las organizaciones con la responsabilidad social empresarial; e impacto atribuido a la estrategia como arista de responsabilidad social empresarial.

6.2.1. Concepciones y alineamientos de las organizaciones con la RSE

De acuerdo a los discursos de los entrevistados, es posible inferir que se carece de una perspectiva transversal u homogénea entre los distintos actores respecto a lo que implica la RSE dentro de sus propias organizaciones, así como también respecto a los compromisos asumidos, específicamente, para la estrategia de priorización. Así, por ejemplo, en los discursos emitidos entrevistados de las empresas subcontratistas, las políticas de RSE continúan siendo conceptualizadas, a grandes rasgos, como medidas filantrópicas o caritativas que se extraen de obligaciones legales, o por los mandatos impuestos a partir de la figura del mandante, valga la redundancia; o bien, por las características propias de los territorios en los que se insertan. De todas maneras, tales acciones también suelen entenderse como “buenas intenciones” para preservar o promover relaciones armoniosas con la comunidad, o evitar posibles focos de conflicto; pero careciéndose de lineamientos específicos. Esto es especialmente palpable en el discurso del siguiente entrevistado, quien equipara la política empresarial de su organización en RSE con “ayudas”:

[...] No sé si está definido en algún documento, si estará en alguna política de la empresa, pero sí en todas las obras que nosotros hemos tenido, siempre el tema de la ayuda [...] Pero siempre la empresa está ligada, apoyando a la comunidad, porque sabemos que si nosotros somos una empresa que llega como a ‘pisotear’ [...], sabemos que la gente se nos puede ir encima, nos puede bloquear, robar [...] La política de la empresa [...] siempre ha sido la de ayudar donde nosotros estemos, en

lo que sea: materiales, las rifas, pero se involucra [...] Siempre se involucra mucho con la comunidad, porque también las pensiones [...], los casinos, siempre tiene que haber una buena relación [...]

(Entrevistado de empresa subcontratista, caso de “fracaso”).

El desconocimiento sobre un estándar de política de RSE contrasta con aquellas acciones y lineamientos desarrollados dentro de lo que se consideró el caso de éxito al interior de este estudio. Esto implicó la instalación de un departamento dentro de la organización, que incluso contribuyó a difundir un cambio en la cultura de su empresa respecto a trabajar con personas externas a sus prácticas tradicionales de captación y habilitación de recurso humano local, en su relato también conceptualizaría la responsabilidad social empresarial y sus acciones derivadas como trabajo directo con la comunidad:

Y en el departamento que armamos ahora, que es de ‘RSA’ como lo llamamos nosotros, que es trabajar directamente con la comunidad, también nos marcaron varios hitos importantes, que fue lograr un porcentaje alto de mano de obra local contratada, que fue capacitar y aportar al empleo local y lo más fundamental, que nuestra compañía no tenía el hábito de trabajar con personas desconocidas y se logró cambiar un tema cultural, que no fue fácil y entender el concepto que existe un compromiso que debíamos cumplir.

(Entrevistado de empresa subcontratista, caso de “éxito”).

Si se homologa la RSE como una propuesta valórica dentro de las organizaciones, sería posible extraer que la instalación de unidades organizacionales propias permitiría apalancar una cultura común al momento en que este tipo de valorización puede ser compartida e incentivada por el mayor número de miembros posibles dentro de la organización, posibilitando un actuar homogéneo y uniforme, independiente de los diferentes escenarios que se presenten (Rodríguez y Romo, 2013). En este sentido, la implementación de departamentos en RSE para las empresas de montaje industrial les permitiría, en un futuro, mantener una coherencia e integralidad de sus acciones,

independientemente del territorio y las comunidades colindantes a las faenas u otros trabajos por proyectos.

Del mismo modo, la visión de un trabajador local entrevistado también se contrapone con la perspectiva filantrópica/caritativa que suele caracterizar a ciertas iniciativas en RSE. Específicamente, la RSE se conceptualiza a partir de la noción del “buen vecino”, que implica la previsión de escenarios contingentes y problemáticos que la instalación de una empresa – y su mega/proyecto – tiene sobre un territorio con ciertas características. Esto se refleja en el siguiente fragmento de entrevista:

[...] Tiene una responsabilidad social y tiene que prever eso en conjunto con las autoridades, porque pienso yo que sí, que tiene que ver, ser ‘buen vecino’ es prever las cosas. Si yo voy a hacer algo que le va a molestar mi vecino, tengo que estudiar bien el caso. Y aquí hay [...] responsabilidades compartidas, hay responsabilidades compartidas.

(Entrevista a Trabajador Local)

De todos modos, aunque Arauco posea lineamientos que extiendan la noción de responsabilidad social empresarial fuera de la obligación puramente legal y logre el establecimiento de avances a nivel interno, especialmente en el acople gerencial, tales esfuerzos podrían verse mermados por las perspectivas singulares de las empresas subcontratistas que colaboran con ella. Lo anterior remarca la importancia de la organización mandante en la articulación de otros actores privados para cumplir sus objetivos en relacionamiento comunitario. Así, los hitos de transformación y aprendizaje continuo en estas temáticas se extraen del siguiente fragmento de entrevista:

Hoy día nosotros como Arauco apuntamos a la generación de valor compartido, al aporte de capital social local y a generar iniciativas que vayan en esa línea [...] Y ha mutado la forma en que nos hemos ido relacionando, o ha evolucionado esta forma de relacionarnos con nuestro entorno. Antes hacíamos mucho proyecto que, en el fondo, era una respuesta a los requerimientos de los vecinos y de a poco, nos fuimos dando cuenta que, como empresa, teníamos un rol importante, que podíamos incluso ser un conector de la comunidad local, con ciertas instituciones públicas [...]

Podíamos ir generando iniciativas que eran bastante más importantes en términos de impacto y de aporte a lo local.

(Entrevistada de Gerencia, Arauco)

6.2.3. Impactos atribuidos a la estrategia como arista de RSE

Un gran componente de la valorización de la estrategia de RSE guarda una relación directa con lo que significó la priorización de trabajadores locales para la ampliación del acceso a la estructura del mercado laboral local, las condiciones salariales ofrecidas transversalmente dentro del proyecto, la localización de ofertas dentro del mismo territorio, el posicionamiento de infraestructura crítica para la formación del capital humano especializado, el impacto de las oportunidades locales para lograr una mejor conciliación trabajo–familia y relevantemente, la mantención de puestos de trabajo considerando el contexto pandémico actual. Todos estos puntos de vista pueden ser extraídos a partir del discurso del trabajador local entrevistado, a continuación:

Son 1.500 familias que hubiesen estado pasando pena y tratando de ver qué bono del gobierno hubiesen tomado, tratando de hacer las cosas. Pero lo bueno es que [...] se está trabajando acá, no se tuvo que sacrificar más a la familia para salir a trabajar afuera [...] Yo mismo tengo un hijo chico de seis años y es tema para mí no verlo prácticamente todos los días.

(Entrevista a Trabajador Local)

En relación con lo anterior, la ampliación de oportunidades y la estrategia de priorización de trabajadores también debían estar acompañadas por un proceso paralelo, especialmente en lo referido a instalar habilidades que, aun cuando el proyecto MAPA no absorbiese la totalidad de la demanda laboral, los trabajadores desplegados en los territorios dispusiesen de un conjunto de herramientas que les permitiese adaptarse a futuros escenarios. Así agrega la entrevistada de gerencia de Arauco, al citar el hito de construcción de un nuevo campus educativo para la formación de profesionales técnicos locales como una reflexión previa a lo que implicaría la instalación de MAPA en los territorios:

Entonces, siempre dentro de la compañía, cuando se habló de MAPA y de lo importante que podía ser esta área, que es la de contratación de mano de obra local, estuvimos todos desafiados y todos en línea con que teníamos que empujar el carro para que se diera de la mejor manera posible [...] Años antes de comenzar con el proyecto MAPA está este vínculo que hicimos con [...] DUOC, en donde finalmente se dona un terreno, se dona una infraestructura, se dona este establecimiento [...] para la formación de personal técnico local.

(Entrevistada de Gerencia, Arauco).

Finalmente, las empresas subcontratistas también se hicieron parte de algunos procesos propios para la habilitación del recurso humano local; a saber, no fueron meras receptoras de la demanda, sino que también capacitaron a los trabajadores locales en diversos oficios o contribuyeron a que los que ya poseían uno, elevasen su categoría y posicionamiento en las faenas. Esto puede extraerse a partir del siguiente fragmento de relato, una vez se le consulta al entrevistado por las acciones que desempeñaron en habilitación laboral:

Siento yo que el proceso que hicimos fue un éxito [...] Ahora ya estamos llegando a una etapa que las disciplinas están terminando y tenemos que desvincular a gente que perfectamente puede seguir con nosotros para otros proyectos, ya que con la experiencia que adquirieron, las capacitaciones, se pueden desenvolver sin ningún problema.

(Entrevistado de empresa subcontratista, caso “éxito”).

7. Propuesta de intervención

En este apartado se expone el desarrollo de una propuesta de intervención destinada al mejoramiento de próximos procesos de articulación de actores públicos y privados, o también con organizaciones del tercer sector, en relación a la captación, habilitación y selección de trabajadores locales para la materialización de alianzas y compromisos relacionados con estrategias de responsabilidad social empresarial en instalaciones de mega-proyectos industriales en conjuntos de territorios intervenidos. Consecuentemente, esta propuesta de intervención se derivaría de los resultados principales obtenidos del proyecto de investigación que le antecede, teniendo como propósito central el difundir y extender los lineamientos en RSE de Arauco, así como también fortalecer el capital humano en el territorio. Así, se espera que la propuesta conlleve una mayor capacidad de prevenir determinados escenarios asociados a la empleabilidad de las comunas, aumentar dicha capacidad y comprometer de manera efectiva la contratación de mano de obra local en diversas instancias. Debido a que se resuelve de acuerdo a los ámbitos de articulación derivados del levantamiento de la información diagnóstica, la propuesta de intervención se expone en ese mismo orden, incluyéndose sus dimensiones, los riesgos observados y cómo deberían priorizarse.

Tabla N°6. Cuadro resumen de propuesta de intervención.

Dimensiones	Focos de intervención	Propuesta de intervención	Riesgos	Mitigación de riesgos	Plazo de implementación	Prioridad relativa a impacto
Articulación entre privados	Inducción y difusión de lineamientos RSE de Arauco	Desarrollar programa de inducción entre Arauco y empresas subcontratistas en RSE y Sostenibilidad	Empresas subcontratistas no adhieren a programa de inducción	Nuevos términos de referencia que expliciten obligatoriedad de participar en inducción	Corto a mediano plazo	1/6
	Inducción en lineamientos de métodos de selección y habilitación de personal	Desarrollar programa de inducción entre Arauco y empresas subcontratistas en estrategias y técnicas de selección de personal	Empresas subcontratistas no adhieren a estrategia de inducción Estrategia de inducción es disonante con prácticas comunes de selección de personal en empresas subcontratistas	Nuevos términos de referencia que expliciten obligatoriedad de participar en inducción	Corto a mediano plazo	3/7
Articulación privada y pública	Apoyo y fortalecimiento de unidades municipales en gestión y suministro de información	Diseñar e implementar diagnósticos territoriales de empleabilidad	Acceso limitado o baja calidad de información disponible desde instituciones públicas	Inversión de recursos adicionales en Agencia E+E para desarrollo y seguimiento de estudios	Mediano a largo plazo	5/7
		Realizar sistematización de base de datos con información de trabajadores locales	Acceso limitado o baja calidad de información disponible desde instituciones públicas		Corto a mediano plazo	2/7

	Acercamiento y relacionamiento con organismos públicos nacionales, regionales y locales en política pública de vivienda y habitabilidad	Implementar estrategia de relacionamiento y diálogos públicos con actores públicos y privados en política de vivienda y habitabilidad	Bajo interés o involucramiento de sector público en resolver problemática de vivienda y habitabilidad en territorios intervenidos y rezagados	Acercamientos a Gerencia de Asuntos Públicos para transversalizar y difundir problemáticas Resistencia organizacional para dialogar en aspectos tradicionalmente fuera de competencia o impacto	Largo plazo	7/7
Articulación privada y sociedad civil	Relacionamiento estratégico con organizaciones o agrupaciones del tercer sector en empleabilidad, capacitación, formalización del empleo o atención a población en situación de vulnerabilidad	Diseñar y desarrollar estrategia de relacionamiento y expansión con <i>stakeholders</i> del tercer sector en empleabilidad	Capacidad instalada de Agencia E+E no es suficiente para expandir relaciones con <i>stakeholders</i> estratégicos del tercer sector en empleabilidad	Expansión de personal en Agencia E+E para relacionamiento con <i>stakeholders</i> del tercer sector	Mediano a largo plazo	4/7
	Fortalecimiento de la empleabilidad a nivel local: capacitación especializada conjunta	Desarrollar plan de capacitación y formación propio, especializado en necesidades organizacionales en mega- proyectos industriales	Reticencia de población local habilitada laboralmente para participar en plan de capacitación	Disponibilidad de infraestructura educativa para implementar el plan de capacitación	Mediano a largo plazo	6/7

7.1. Articulación privada – privada.

A modo de esclarecer la política de RSE de Arauco hacia sus grupos de interés externos, es preciso que Arauco cuente con una estrategia de inducción, formación o sensibilización, dirigida específicamente a los actores privados inmersos en la materialización del compromiso de habilitación laboral. Esto es imprescindible para mantener un diálogo constante con las empresas subcontratistas que trabajarán en las operaciones, recalcando los lineamientos y compromisos de la compañía Arauco en responsabilidad social empresarial y, sobre todo, generar alineamientos en base a la importancia de contar con trabajadores locales dentro de sus proyectos. Lo anterior se efectivizaría a través de canales adecuados para la inducción y actividades que logren difundir los contenidos en RSE.

Este foco de intervención se basa en generar instancias para compartir información, establecer una adecuación de las expectativas y remarcar la importancia de la empleabilidad local dentro del proyecto MAPA. Se sugiere a Arauco que tales actividades coordinadas a partir de la Agencia E+E involucren activamente a las empresas contratistas, e impliquen el traspaso de comunicaciones donde se destaquen los beneficios económicos y sociales para las partes.

Otro de los aspectos centrales de la política comunicacional consistirá en compartir lógicas de reclutamiento con las empresas contratistas, por lo que se extrae y sugiere que Arauco, en articulación desde Recursos Humanos y la Agencia E+E, comparta los principales lineamientos de su método de selección de personal y su Política de Reclutamiento y Selección con las empresas contratistas para que estas las internalicen. Esto servirá como una guía no obligatoria para estas empresas, pero que tengan como propósito el adecuarse a la organización mandataria, el cumplimiento de contribuir activamente con la empleabilidad local y así también aumentar los casos de éxito entre las empresas contratistas. Y finalmente, que el “cambio cultural” sea entendido y aceptado por todas las empresas como sello de la compañía Arauco. Una correcta aplicación de esta propuesta realzará el valor de la imagen de la compañía.

7.2. Articulación privada – pública.

Con los resultados de la investigación se deslucce que esta articulación es la que recibió más valoraciones negativas, debido a las limitadas capacidades que presentaron las instituciones para

desempeñar su rol, la carencia de unidades municipales para la gestión, suministro de información y la ausencia de una política habitacional o de infraestructura marcaron los nudos críticos entre los actores. Por lo que las sugerencias van direccionadas en establecer diálogo para luego fortalecer esta articulación en beneficio de las comunidades, que existan unidades municipales comprometidas a trabajar en conjunto con Arauco en este u otros proyectos que se pudieran crear a futuro y que convoquen a capital humano local, que se logre transmitir la información sobre los requisitos de postulación a ofertas laborales, o espacios formativos de preparación de forma expedita. Esta área de intervención se expresa en los siguientes aparatos específicos:

Primero que todo, en la creación de una base de datos con información de trabajadores, por lo que se recomienda que la empresa coordine con los organismos municipales la creación de una base de datos actualizada con información de posibles trabajadores locales, para así relacionarse de forma más fluida con la comunidad y de esta manera también ir formando lazos estables con la institución, pensando en un futuro con posibles otros proyectos donde el diálogo sea natural entre ambos y la información se transmita con más rapidez.

Segundo, una arista comunicacional basada en la difusión del proyecto MAPA u otros proyectos a futuro con apoyo de la municipalidad, para lo que se extiende que existan periodos de difusión donde Arauco y la municipalidad en conjunto hagan un llamado a la comunidad para captar posibles trabajadores residentes de la zona de interés y conozcan las oportunidades de reclutamiento. Esto se puede realizar mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos que se tengan en la base de datos y/o avisos por las radios locales. Específicamente con OMIL (Oficina Municipal de Intermediación Laboral) se sugiere potenciar esta oficina y articular charlas luego de la realización del llamado a la comunidad, donde se compartan orientaciones laborales, se resuelvan posibles dudas, se haga un acompañamiento para asesorar a los posibles participantes del proceso.

Y en tercer y último lugar, se propone un diagnóstico del territorio receptor de población flotante, por lo que se le sugiere a la empresa realizar un estudio del territorio ante la llegada de un megaproyecto como lo fue MAPA, que como consecuencia tiene un aumento de población flotante. Con los resultados se propone generar un plan de acción y de alternativas posibles en conjunto con la municipalidad para frenar el fenómeno de la especulación en el mercado local de

vivienda, el cual desfavorece a la comunidad por el encarecimiento del costo de vida en el territorio.

7.3. Articulación privada y sociedad civil.

Debido a la entorpecida articulación privada-pública y su debilidad en cumplir su rol asignado, adquirió más valor la articulación con la sociedad civil donde se reconoce su labor para realizar gestiones, en primer lugar se incorporó una organización no gubernamental la Fundación Emplea quien se dedicó a la promoción de empleabilidad y a participar activamente en la convocatoria de postulantes y habilitarlos laboralmente para ofertas del proyecto MAPA y en segundo lugar la Agrupación de Cesantes contribuyó a agilizar y presionar a Arauco y las autoridades para que cumplieren el objetivo de la priorización de trabajadores locales. Estas agrupaciones tuvieron un rol importante debido a que la mano de obra local no se dedicaba al rubro de la construcción y muchas veces desconocían las formalidades necesarias para acceder al proyecto. Teniendo en cuenta toda esta información las sugerencias van dirigidas a fortalecer y expandir los lazos que ya se establecieron en esta articulación.

Dialogar con nuevas organizaciones que promuevan el empleo, debido al éxito con la Fundación Emplea, se le sugiere a la empresa expandir sus horizontes en esa dirección y hacer un llamado a nuevas organizaciones no gubernamentales que deseen involucrarse y trabajar en el proceso convocar y habilitar laboralmente a postulantes para ofertas del proyecto MAPA o para proyectos futuros donde se haga el llamado a mano de obra local, los trabajadores ya contarán con esta red de apoyo que les facilita su postulación.

Ampliar los programas de capacitación para habilitar laboralmente a capital humano local para cumplir con los estándares requeridos, ya que, la empresa apoya paralelamente el desarrollo de habilidades de trabajadores locales, se sugiere fortalecer esas instancias, generar cursos y capacitaciones que favorezcan a trabajadores y sus familias, y les entreguen herramientas en pro del desarrollo local o para futuros proyectos con la empresa.

Compartir con el público externo su Responsabilidad Social Empresarial a través de talleres o reuniones con vecinos, se le sugiere a Arauco que transmita a la comunidad sus estrategias de RSE en general y en especial el trabajo que realiza relacionado a las prácticas de empleabilidad

local, y así forjar cercanía con los grupos de interés externos, ya que, ellos también pueden presentar sus propias preocupaciones o dudas respecto a cómo se lleva a cabo el proyecto MAPA, por lo que es importante establecer canales de comunicación periódica entre ambas partes pensando siempre en los beneficios que esto tiene para el futuro.

Dada la situación ocurrida en la articulación privada-pública, le recomendamos a las empresas comunicarse con las Juntas de Vecinos y Uniones Comunales de los territorios de interés para dar a conocer la RSE y el compromiso de la priorización de los trabajadores locales de la empresa. A diferencia de la municipalidad las Juntas de Vecinos y Uniones Comunales tienen más cercanía con los pobladores, una mejor comunicación y se preocupan de promover el desarrollo de la comunidad. La JJVV y UC en conjunto con Arauco pueden convocar reuniones para reclutar nuevos trabajadores locales e informar los beneficios que se pueden obtener al trabajar en la empresa, esta articulación es beneficiosa para la empresa Arauco, ya que estaría en constante comunicación con la comunidad y obtendría al personal de interés para la empresa. Se observan ciertos desafíos para llevar a cabo el cumplimiento de la propuesta que van direccionados hacia la articulación privada-privada y privada-pública la primera es que las empresas subcontratistas poseen sus propias lógicas de reclutamiento por lo que existen casos de éxito y fracaso, ante esto se plantea el desafío de lograr integrar a todas las empresas bajo las sugerencias, ya que, las prácticas de reclutamiento existentes son diversas, se debe tomar en cuenta hacer un trabajo de cultura organizacional en conjunto y la segunda debido a que no participó un interlocutor de algún organismo público, no se obtuvo información directa y fue la articulación que recibió más valoraciones negativas, debido a que dudan de sus capacidades de desempeño en el rol que le corresponde dentro de la de la estrategia de priorización, ante esto la propuesta busca entablar diálogos y fortalecer la articulación pero es un desafío la respuesta que puedan entregar ellos ante las propuestas, donde se busca un trabajo en conjunto en pro de la comunidad, si ellos no desean participar de estas sugerencias para mejoras, gran parte de la propuesta se vería afectada debido al canal comunicacional que se espera de ellos.

8. Conclusiones.

Bajo el contexto del mega–proyecto de Modernización y Ampliación de la Planta Arauco, la empresa homónima incorporó en sus acciones de responsabilidad social empresarial un componente basado en el compromiso de la organización de priorizar trabajadores locales en el reclutamiento, selección y habilitación de mano de obra, lineamiento que se transfería a las empresas subcontratistas mandatadas y que desarrollasen sus actividades en los territorios. No obstante, los resultados que debían derivarse del compromiso original difirieron sustancialmente entre las empresas que operaban para Arauco, lo que gatilló la instalación de una agencia interna con recursos provenientes del mandante, cuyo propósito es la articulación de diferentes actores presentes en el territorio y que se vinculasen con temáticas de empleabilidad, encontrándose organismos públicos, movimientos de la sociedad civil, empresas subcontratistas y organizaciones de la sociedad civil. De este modo, el objetivo de esta investigación fue caracterizar las narrativas de algunos de los actores que estuvieron inmersos en la estrategia, con el propósito de identificar – a través de sus propias perspectivas – aquellos discursos que relatasen los resultados de la articulación de los participantes y sus implicancias positivas y negativas en un contexto de responsabilidad social empresarial. Debido a lo reciente de las instancias de evaluación de los aspectos globales de la estrategia, la emergencia del contexto pandémico de la COVID 19 y un modesto número de entrevistados, los alcances y conclusiones de la investigación son exploratorios y pretenden contribuir, someramente, a la superación de alguna de las barreras encontradas en este instrumento diagnóstico.

En relación a lo anterior, se efectuó un Análisis del Discurso sobre 5 entrevistas semi–estructuradas con actores asociados a las empresas subcontratistas (2), la organización mandante (1), un trabajador intervenido por la estrategia (1) y un representante de la organización de la sociedad civil (1). Desafortunadamente, no hubo acceso a entrevistados de organismos públicos participantes en la estrategia, lo que perjudica la inclusión de múltiples perspectivas en el análisis de la información.

Los hallazgos obtenidos se agruparon en dos categorías temáticas que indagan respecto a las narrativas de los entrevistados en torno a las diferentes tipologías de articulación entre actores que emergieron en la implementación de la estrategia de reclutamiento, selección y habilitación

de trabajadores locales. Estas tipologías correspondieron a la vinculación privada–privada y privada–pública, por un lado; y articulación privada–sociedad civil y pública–sociedad civil. La última categoría se correspondió con las valoraciones de los actores sobre la estrategia en sí misma, explorándose las atribuciones de impactos positivos y negativos sobre el territorio y población local, como también los alineamientos de la estrategia con significados de responsabilidad social empresarial en las organizaciones intervinientes.

En la primera categoría temática de los hallazgos principales, sobre la articulación privada-privada se identificó la articulación privada-interna: la empresa Arauco para cumplir su objetivo de priorización hace ajustes en su propia organización- incluso lo menciona como un desafío interno de importante proporciones- por lo que instalaron una agencia interna para articular con actores dentro y fuera del territorio, demostrando su compromiso con los trabajadores locales y el cumplimiento de la RSE. La articulación de índole privada que se refiere a los vínculos entre Arauco y empresas subcontratistas (del rubro de montaje industrial) es un articulación privada-externa que no comparte el mismo lineamiento de la RSE y mantiene diferencias en el tipo de reclutamiento de trabajadores mientras que Arauco exige el reclutamiento de trabajadores locales las empresas de subcontratación señalan que es un elemento ajeno a sus prácticas, ya que estas empresas subcontratistas trabajan con un conjunto de trabajadores homogéneo, estable y confiable, no obstante, como es prioritario el recurso humano local la agencia interna de Arauco le exigió formalmente a sus colaboradores subcontratistas el cumplimiento de priorizar a los trabajadores locales. La articulación privada-pública es la que recibió más valorizaciones negativas dada la carencia existente en las unidades municipales (una de ellas la OMIL) para la gestión y suministro de información de trabajadores locales; una débil canalización de las expectativas o inquietudes de la comunidad sobre las oportunidades de reclutamiento y los requisitos de postulación a ofertas laborales.

Otra de las críticas a la articulación privada-público se vincula con la ausencia de una política habitacional o de infraestructura que reciba el constante flujo de trabajadores, dado esto se desembocó una especulación en el mercado local de viviendas y prontamente en un encarecimiento del costo de vida en el territorio. A partir de estos hallazgos se debería implementar

en los megaproyectos una perspectiva previsor en relación a las repercusiones no consideradas dentro de los proyectos.

En cuanto a la articulación privada-sociedad civil esta recibió valorizaciones positivas y adquirió mayor relevancia cuando se identificaron las debilidades en los organismos públicos. Se incorporó la Fundación Emplea organización no gubernamental que se dedicada a convocar postulantes y habilitarlos laboralmente a las ofertas específicas de los proyectos y la Agrupación de Cesantes, agrupación externa que entregó información de personas especializadas en el tema del montaje industrial y en la construcción industrial contribuyendo a que las partes (Arauco y las autoridades) cumplieren con el objetivo de priorización de trabajadores locales planteado en la Resolución de Impacto Ambiental.

En cuanto a las dificultades identificadas en la articulación privada-sociedad civil, los trabajadores locales no eran generadores de mano de obra en el rubro de la construcción además poseían una cultura de inserción al mercado laboral distinta a los estándares demandados por el proyecto, los trabajadores locales no estaban acostumbrados a trabajar bajo las normativas, estándares de seguridad ni términos ambientales del proyecto, convirtiéndose en un desafío para la empresa, no obstante, el vínculo entre Fundación Emplea permitió preparar a los trabajadores locales a las exigencias de la empresa y de empresas futuras.

La segunda categoría temática de los hallazgos principales corresponde a las valoraciones de los actores respecto a las concepciones y alineamientos de las organizaciones con la RSE e impactos atribuidos a la estrategia como arista de RSE. Sobre las concepciones y alineamientos de las organizaciones con la RSE, se infiere que las empresas no comparten los mismos lineamientos de la responsabilidad social empresarial dentro de sus organizaciones y las políticas RSE continúan siendo conceptualizada como una medida caritativa que se extraen de obligaciones legales para evitar conflictos con la comunidad o las autoridades.

En cuanto a la valorización positiva de la estrategia de RSE esta guarda una relación directa con lo que significó la priorización de trabajadores locales: la localización de ofertas dentro del mismo territorio, las condiciones salariales, el posicionamiento de infraestructura crítica para la formación del capital humano especializado, el impacto de las oportunidades locales para lograr

una mejor conciliación trabajo–familia y la mantención de puestos de trabajo considerando el contexto pandémico actual.

Finalmente, las empresas subcontratistas también habilitaron el recurso humano local; capacitando a los trabajadores locales en diversos oficios. Como se mencionó anteriormente dado el contexto de pandemia, el número de entrevistados fue el mínimo, no obstante, los resultados posicionan a Arauco como un referente para otras empresas similares del área forestal que buscan adoptar o ampliar sus estrategias de responsabilidad social empresarial y contribuir a mejorar en las prácticas de empleabilidad de recurso humano local, ya que, la empresa Arauco ante todo pronóstico mantuvo la priorización de trabajadores locales y su compromiso de contribuir activamente en la empleabilidad de las comunidades debido a la estrategia de RSE que los respalda.

La propuesta se origina debido a que en la estrategia de reclutamiento, selección y habilitación se presentó ciertas falencias en la relación que existe entre Arauco y los actores de las distintas articulaciones con las que se vincula, la factibilidad de esta propuesta es alta dada la magnitud de la empresa y la cantidad de recursos que tiene, como el desacierto no provenía de la empresa si no que de las empresas subcontratistas, la municipalidad y de la sociedad civil, la falencias las deben mejorar ellos (los actores de las distintas articulaciones), con el respaldo de la empresa Arauco.

A continuación, para finalizar esta conclusión, se presenta un resumen de la propuesta de intervención. Se le sugiere a la empresa Arauco que debe esclarecer su responsabilidad social empresarial a los actores del proceso de mediación e intervención laboral desde el principio, por lo que es imprescindible el constante diálogo con las empresas subcontratistas con las que trabaja. Convocar a talleres y/o conversatorios con las empresas contratistas para compartir de forma profunda la RSE de la empresa, de igual modo difundir y conversar sobre el desarrollo sostenible y la importancia de la empleabilidad local dentro del proyecto MAPA (“buen vecino”). Compartir lógicas de reclutamiento con las empresas contratistas, se sugiere a Arauco que desde Recursos Humanos comparta los principales lineamientos de su método de selección de personal y su Política de Reclutamiento y Selección, con las empresas contratistas para que estas las internalicen. Se recomienda que la empresa le sugiera a la municipalidad la creación de una base de datos actualizada con información de posibles trabajadores locales, para así relacionarse de forma más

fluida con la comunidad y de esta manera también ir formando lazos estables con la institución, pensando en un futuro con posibles otros proyectos donde el diálogo sea natural entre ambos y la información se transmita con más rapidez. Se sugiere que existan períodos de difusión donde Arauco y la municipalidad en conjunto hagan un llamado a la comunidad para captar posibles trabajadores residentes de la zona de interés y conozcan las oportunidades de reclutamiento, esto se puede realizar mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos que se tengan en la base de datos y/o avisos por las radios locales.

Se le sugiere a la empresa realizar un estudio del territorio ante la llegada de un megaproyecto como lo fue MAPA, que como consecuencia tiene un aumento de población flotante. Con los resultados, se puede generar un plan de acción y de alternativas posibles en conjunto con la municipalidad para frenar el fenómeno de la especulación en el mercado local de vivienda, el cual desfavorece a la comunidad por el encarecimiento del costo de vida en el territorio.

Dialogar con nuevas organizaciones que promuevan el empleo, debido al éxito con la Fundación Emplea, se le sugiere a la empresa expandir sus horizontes en esa dirección y hacer un llamado a nuevas organizaciones no gubernamentales que deseen involucrarse y trabajar en el proceso convocar y habilitar laboralmente a trabajadores locales.

Ampliar los programas de capacitación para habilitar laboralmente a capital humano local para cumplir con los estándares requeridos.

Compartir con el público externo su Responsabilidad Social Empresarial a través de talleres o reuniones con vecinos, se le sugiere a Arauco que transmita a la comunidad sus estrategias de RSE en general y en especial el trabajo que realiza relacionado a las prácticas de empleabilidad local, y así forjar cercanía con los grupos de interés externos.

Se les recomienda a las empresas comunicarse con las Juntas de Vecinos y Uniones Comunales de los territorios de interés para dar a conocer la RSE y el compromiso de la priorización de los trabajadores locales de la empresa, dado que el objetivo de la JJVV y UC es promover el desarrollo de la comunidad.

Por último, vale recalcar la centralidad que adquieren los *stakeholders* o grupos de interés externos en el desarrollo de cualquier política, programa o estrategia de responsabilidad social empresarial, aunque sea en temáticas tan concretas como la materialización de un compromiso de priorización de mano de obra local y su posterior habilitación para la obtención de beneficios conjuntos entre las partes. Por tanto, es necesaria la construcción de un meta – relato entre las partes interesadas para dar legitimidad a los procesos que están siendo instalados en los territorios, con acciones colaborativas y sinérgicas, los stakeholders se vuelven un grupo prioritario para la articulación exitosa de iniciativas en empleabilidad (Rodrigue et al., 2015).

9. Bibliografía.

- Alcover, C., Rico, R., Turnley, W. & Bolino, M. (2016). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century Organizations. *Organizational Psychology Review*, 7(1), pp. 4 – 35. <https://doi.org/10.1177/2041386616628333>
- Arauco (2019). *Reporte de Sostenibilidad 2019*. [https://www.arauco.cl/chile/wp-content/uploads/sites/14/2017/07/REPORTE ESPAN%CC%83OL 2019 web.pdf](https://www.arauco.cl/chile/wp-content/uploads/sites/14/2017/07/REPORTE_ESPAN%CC%83OL_2019_web.pdf)
- Arauco (2018). *Reporte de Sostenibilidad 2018*. [https://www.arauco.cl/chile/wp-content/uploads/sites/14/2017/07/REPORTE ARAUCO 2018.pdf](https://www.arauco.cl/chile/wp-content/uploads/sites/14/2017/07/REPORTE_ARAUCO_2018.pdf)
- Arauco (2017). *Reporte de Sostenibilidad 2017*. [https://www.arauco.cl/chile/wp-content/uploads/sites/14/2017/07/REPORTE PAGINAS SOLAS.pdf](https://www.arauco.cl/chile/wp-content/uploads/sites/14/2017/07/REPORTE_PAGINAS_SOLAS.pdf)
- Beckman, T., Colwell, A. & Cunningham, P. (2009). The Emergence of Corporate Social Responsibility in Chile: The Importance of Authenticity and Social Networks. *Journal of Business Ethics*, 86, pp. 191 – 206. <http://doi.org/10.1007/s10551-009-0109-1>
- Bourne, H. & Jenkins, M. (2013). Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*, 34(4), pp. 495–513. <http://dx.doi.org/10.1177/01708406612467155>
- Burgos, C. (2014). La Responsabilidad Social Empresarial –RSE– en Chile: causas de su tardía difusión. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 7(4), pp. 95 – 116. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-07-95-116>
- Cornejo, D. (2017). *Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y Equidad de Género* [Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dinámica Organizacional, Universidad de Chile]. Repositorio institucional Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145515/Cornejo%2520Kunz%2520Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz–Bravo, L., Torruco – García, U., Martínez – Hernández, M. & Varela – Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), pp. 162 – 167. <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>

- Fuentes–García, F., Núñez–Tabales, J. & Veroz–Herradón, R. (2008). Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 27–44. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9560-8>
- Garavan, T. & McGuire, D. (2010). Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability and Ethics in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), pp. 487 – 507. <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>
- Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), pp. 355 – 366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1354-y>
- Hilltrop, J. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), pp. 286 – 294. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00019-H](https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00019-H)
- Jamali, D. & Karam, C. (2016). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), pp. 32–61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
- Jamali, D., El Dirani, A. & Harwood, I. (2014). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR–HRM co–creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), pp. 125 – 143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>
- Jamali, D. & Neville, B. (2011). Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi–Layered Institutional Lens. *Journal of Business Ethics*, 102, pp. 599 – 621. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0830-0>
- Korontzis, T. (2013). Corporate social responsibility: impact of corporation on our lives. *European Scientific Journal*, 9(22), pp. 301 – 308. <https://core.ac.uk/download/pdf/236413347.pdf>
- Malbasic, I., Rey, C. & Potocan, V. (2014). Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. *Journal of Business Ethics*, 130(2), pp. 437 – 446. <https://doi.org/10.007/s10551-014-2238-0>

- McConnell, J. (2011). *Auditing Your Human Resources Department: A Step – by – Step Guide to Assessing the Key Areas of Your Program* (2.^a ed.). John H. McConnell.
- Rodríguez, C. & Romo, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, 45, pp. 12 – 17. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94427876003>
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de Moebio*, 49, pp. 1 – 10. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X20140000100001>
- Suárez, A. (2010). Ética empresarial y RSE: tendencias desde Chile. *Gestión en el Tercer Milenio*, 13(26), pp. 15 – 22. <https://doi.org/10.15381/gtm.v13i26.8866>
- Vasilachis, I. (2006). La investigación cualitativa. En I. Vasilachis (Coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 23 – 64). Gedisa.
- Vidal, N. & Kozak, R. (2008a). The recent evolution of corporate responsibility practices in the forestry sector. *International Forestry Review*, 10(1), pp. 1 – 13. <https://doi.org/10.1505/ifor.10.1.1>
- (2008b). Corporate responsibility practices in the forestry: definitions and the role of context. *Journal of Corporate Citizenship*, 31, pp. 59 – 75. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2008.au.00009>
- Vidal, N., Bull, G. & Kozak, R. (2009). Diffusion of Corporate Responsibility Practices to Companies: The Experience of the Forest Sector. *Journal of Business Ethics*, 94, pp. 553 – 567. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0281-z>

10. Anexos

Tabla N°1. Ítems de selección y planificación del personal para “caso exitoso”

A. Requisitos y regulaciones legales de empleo			
Respuesta (marque con una X)		Pregunta	Puntaje
Sí	No		
x		1. ¿Existe un encargado en el departamento de RRHH responsable de la revisión y difusión de legislaciones y regulaciones nuevas y modificadas que puedan impactar los procedimientos y políticas de empleo?	7
x		2. ¿Son las actividades y procedimientos de empleo revisadas regularmente para asegurar que se encuentren en conformidad con las regulaciones y legislaciones en curso?	8
x		3. ¿Se les ha informado a los empleados involucrados en el proceso de empleo acerca de las regulaciones y legislaciones apropiadas?	8
x		4. ¿Se ha capacitado correctamente a todos los empleados que llevan a cabo las entrevistas de empleo en las técnicas legales y apropiadas para entrevistar a candidatos?	8
x		5. ¿Están las notificaciones de empleo requeridas publicadas en algún diario mural en el área de contratación o, si aplica, en el sitio Web de la organización?	7
Total para el ítem:			38
B. Identificar requisitos del personal			
x		6. ¿Existe algún individuo en el departamento de RRHH responsable de los programas de reclutamiento y selección de toda la organización?	8
x		7. ¿Genera el departamento de RRHH un plan proyecto de requisitos del personal en la organización?	7
8. ¿Quién tiene la primera responsabilidad para requerir y autorizar la contratación de un nuevo empleado?			
Requerir: Jefe Área		Aprobar: Administrador Contrato	7 + 5 (12)
x		9. ¿Se requiere que la contratación de un nuevo empleado sea por escrito?	9
	x	10. ¿Requiere la autorización de contratación de un nuevo empleado una descripción actual del puesto?	3
	x	11. ¿Requiere la autorización de contratación de un nuevo empleado la presentación de los estándares actuales de desempeño u objetivos inherentes al puesto?	3
	x	12. ¿Requiere la autorización de contratación de un nuevo empleado una declaración de los requisitos específicos del puesto (competencias, nivel de educación, experiencias y habilidades, ya sea técnicas o especiales)?	4

x		13. ¿Están los criterios de selección basados en las descripciones del puesto y los requisitos específicos del trabajo?	8
	x	14. ¿Son los requisitos para un puesto idénticos si se trata de candidatos internos y externos para el mismo puesto?	3
Total para el ítem:			42
C. Procedimientos de reclutamiento			
	x	15. Cuando hay intentos de llenar una vacante, ¿se trata de hacer primero desde dentro del mismo departamento antes de comunicar la disponibilidad a otros empleados?	3
	x	16. Cuando hay intentos de llenar una vacante, ¿se hace por fuentes internas antes de utilizar recursos externos?	2
	x	17. ¿Tiene el departamento de RRHH una política debidamente informada acerca de cuándo llenar vacantes internamente o externamente?	2
	x	18. ¿Están las vacantes y puestos disponibles publicados en el sitio Web de la organización?	3
19. ¿Quién determina los métodos usados para obtener candidatos para las vacantes?			
Respuesta: Jefes de Areas			3
Total para el ítem:			15
D. Reclutamiento interno			
20. ¿Cuáles son las fuentes internas que utiliza su organización para obtener candidatos? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)			
		Publicación de vacantes	-
		Recomendaciones del supervisor	-
		Evaluaciones de rendimientos de empleados	-
x		Referencias de empleados	7
		Otros	-
		Ninguno	-
	x	21. ¿Se ha comunicado a los empleados los detalles de las distintas formas que su organización usa para obtener candidatos internos?	1
x		22. ¿Se comunica a los empleados la existencia de vacantes?	8
23. ¿Cuáles de los siguientes trabajos son notificados a los empleados cuando se crea una vacante?			
		Todos los trabajos	
		Solo trabajos que no sean de administración	
		Solo trabajos de cierto nivel	
x		Solo trabajos de administración	4
		Ninguno	
x		24. ¿Hay veces en que la organización no publique una vacante?	4
Total para el ítem:			24
E. Reclutamiento externo			
25. ¿Cuál de los siguientes recursos utiliza su organización para obtener postulantes externos? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)			
		Sitios de Internet	
		Empresas de búsqueda de personal	
x		Agencias de empleo	1
		Instituciones educacionales	

	Consultores	
	Avisos de periódicos	
	Avisos en publicaciones profesionales	
	Asociaciones profesionales	
x	Referencias de empleados	1
x	Ferías de trabajo	1
	Empresas de recolección	
x	Reducción o reubicación de empleadores	1
	Publicaciones en la organización	
	Señalética de la organización	
	Reclutamiento universitario	
x	Otros: Referencias de Capataces de obra	1
26. ¿Quién determina los métodos usados para obtener postulantes externos para las vacantes?		
Respuesta: Jefes de Áreas		3
27. ¿Cuál de los ítems de información de la siguiente lista están incluidos en avisos y publicaciones de las vacantes? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)		
x	Nombre de la organización	1
x	Ubicación	1
x	Dirección	1
x	Número telefónico	1
	Remuneración	
	Beneficios	
x	Requisitos del puesto	1
x	Requisitos especiales, tales como certificaciones y viajes	1
x	Nombre de la persona a contactar	1
	Confidencialidad del contacto	
	Respuesta de la organización a los contactos	
	“Nuestros empleados tienen conocimiento de este aviso” o palabras similares	
	“Igualdad de oportunidades” o palabras similares	
	Otros	
x	28. ¿Considera la organización las referencias de empleados como una fuente de postulantes?	7
Total para el ítem:		22
F. Selección		
x	29. ¿Existe un número mínimo de postulantes para una vacante?	7
30. ¿Quién filtra inicialmente a los postulantes? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)		
x	Supervisor de la vacante	5
	Administrador del supervisor de la vacante	
	Administrador sénior del departamento de la vacante	
	Administrador sénior de RRHH	
	Administrador de RRHH responsable de reclutamiento	
x	Reclutador o seleccionador del departamento de RRHH	3
	Otro	
x	31. ¿Requiere la organización que los postulantes firmen una declaración de verificación de referencias?	0

32. Si se chequean las referencias de un postulante, ¿cuándo se chequean? (Marque solo una)		
x	Cuando se recibe la postulación – CV	2
	Antes de la primera entrevista	
	Después de la primera entrevista	
	Cuando el candidato está siendo seriamente considerado	
	Previo a la oferta de trabajo	
	Después de la oferta de trabajo, pero previo a la contratación	
	Después de la contratación	
	No se hace chequeo de referencias	
33. ¿Quién determina los postulantes a entrevistar? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)		
x	Supervisor de la vacante	6
	Administrador del supervisor de la vacante	
	Administrador sénior del departamento de la vacante	
	Administrador sénior de RRHH	
	Administrador de RRHH responsable de reclutamiento	
	Reclutador o seleccionador del departamento de RRHH	
	Otro	
34. ¿Quién está a cargo de la entrevista inicial de un postulante? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)		
x	Supervisor de la vacante	6
	Administrador del supervisor de la vacante	
	Administrador sénior del departamento de la vacante	
	Administrador sénior de RRHH	
	Administrador de RRHH responsable de reclutamiento	
	Reclutador o seleccionador del departamento de RRHH	
	Otro	
35. ¿Cuál de las siguientes alternativas debiese entrevistar a un postulante antes de tomar la decisión de contratar? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)		
x	Supervisor de la vacante	6
	Administrador del supervisor de la vacante	
	Administrador sénior del departamento de la vacante	
	Administrador sénior de RRHH	
	Administrador de RRHH responsable de reclutamiento	
x	Reclutador o seleccionador del departamento de RRHH	6
	Otro	
x	36. ¿Se le exige a la gente que entrevista a un postulante hacer una evaluación inmediata de las calificaciones del postulante para el puesto?	8
x	37. Si se llevan a cabo evaluaciones de las calificaciones de un postulante para un puesto, ¿se bastan estas en las competencias y los requisitos identificados? (tercera columna indica ausencia de evaluaciones)	8
x	38. ¿Se utiliza algún sistema de seguimiento de postulantes?	9
Total para el ítem:		76
G. Evaluación		

	x	39. ¿Se utilizan instrumentos de medición, como las evaluaciones? (Tercera columna incorpora opción "a veces")	3
x		40. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "sí" o "a veces", ¿están estos instrumentos basados en un análisis de los requisitos del trabajo? (Tercera columna incorpora opción "No se utilizan instrumentos de medición")	8
x		41. Si su respuesta a la pregunta 39 fue "sí" o "a veces", ¿estos instrumentos han sido validados profesionalmente? (Tercera columna incorpora opción "No se utilizan instrumentos de medición")	8
x		42. Si su respuesta a la pregunta 39 fue "sí" o "a veces", ¿se ha capacitado o certificado debidamente a la persona que está a cargo de tales instrumentos? (Tercera columna incorpora opción "No se utilizan instrumentos de medición")	7
x		43. Si su respuesta a la pregunta 39 fue "sí" o "a veces", ¿se ha capacitado a la persona que recibe los resultados de estos instrumentos en cómo interpretar los resultados? (Tercera columna incorpora opción "No se utilizan instrumentos de medición")	8
x		44. ¿Exige su organización un test de drogas previo a la contratación?	6
x		45. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "sí", ¿Está esa política publicada en el área de contratación y/o comunicada a todos los postulantes? (Tercera columna incorpora opción "No aplica")	7
x		46. Si su respuesta a la pregunta 44 fue "sí", ¿Se le realiza este test a todos los postulantes, previo a la contratación? (Tercera columna incorpora opción "No aplica")	5
x		47. ¿Exige su organización exámenes físicos previos a la contratación? (Tercera columna incorpora opción "Para algunos puestos")	4
x		48. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "sí", ¿Está esa política publicada en el área de contratación y/o comunicada a todos los postulantes? (Tercera columna incorpora opción "No aplica")	7
Total para el ítem:			63
H. Entrevista			
x		49. ¿Se ha capacitado a todos los entrevistadores de postulantes en técnicas apropiadas de entrevista?	9
	x	50. Si se realizan entrevistas múltiples, ¿Están coordinadas las preguntas de la entrevista? (Tercera columna incorpora opción "No aplica")	7
	x	51. ¿Se utilizan en algún momento grupos, paneles o comités de búsqueda para entrevistas de selección?	7
Total para el ítem:			23
I. Contratación			
52. ¿Quién toma la decisión final sobre contratar o no a un postulante? (Marque solo una)			
x		Supervisor de la vacante	8
		Administrador del supervisor de la vacante	
		Administrador sénior del departamento de la vacante	
		Administrador sénior de RRHH	
		Administrador de RRHH responsable de reclutamiento	
		Reclutador o seleccionador del departamento de RRHH	

		Otro	
x		53. ¿Se les comunica la decisión de contratación a todos los postulantes para el puesto?	6
54. ¿A cuáles postulaciones y currículums recibidos se les da una respuesta por parte de la organización? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)			
x		Candidatos que se presenten en la empresa	1
x		Candidatos provenientes de agencias de empleo	1
x		Candidatos recomendados por otros empleados	1
x		Candidatos que se responden a avisos	1
x		Candidatos recomendados por instituciones educativas o asociaciones profesionales	1
x		Candidatos que envían currículums sin necesidad de solicitud	1
x		Candidatos que postulan por Internet	1
		Otros	
	x	55. ¿Existe literatura descriptiva disponible para todos los candidatos en relación a la organización y el puesto vacante?	2
Total para el ítem:			23
J. Incorporación			
x		56. ¿Reciben los nuevos empleados un programa de inducción? (Tercera columna incorpora opción "A veces")	8
57. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Sí", ¿Cuándo se realiza?			
Respuesta: Es parte del proceso de contratación, inducción de empresa, seguridad y exámenes pre-ocupacionales.			8
No se realiza un programa de inducción			
58. ¿Cuál de los siguientes puntos se cubren en la inducción? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)			
x		Historia de la organización	1
x		Misión de la organización	1
x		Objetivos de desempeño de la organización	1
		Historia financiera de la organización	
x		Personas clave dentro de la organización a las cuales recurrir en caso de dudas	1
		Información del trabajo	
		Información del departamento	
x		Regulaciones y reglas	1
x		Beneficios	1
		Evaluaciones de desempeño	
x		Remuneración	1
x		Abandono de la organización	1
		Tiempo libre	
		Promociones y traslados	
		Oportunidades de desarrollo y capacitación	
		Oportunidades de carrera	
		Otros	
No se realiza un programa de inducción			
x		59. ¿Se les entrega a los nuevos empleados un manual del empleado?	8

x		60. ¿Incluye el manual del empleado algún tipo de declaración legal? (Tercera columna incorpora opción "No hay manual")	8
61. ¿Cuándo se completan los formularios federales I-9 obligatorios para los nuevos empleados?			
Respuesta: en la inducción			9
	x	62. ¿Se utiliza E-VERIFY o algún sistema similar? (Tercera columna incorpora opción "Otro sistema similar")	7
Total para el ítem:			56
K. Percepciones			
63. En una escala de 1 – 9 (1 es bajo, 5 es típico y 9 es alto), ¿Cuán bien cree usted que el departamento de RRHH está realizando la selección y planificación del personal?			7
64. En una escala de 1 – 9 (1 es bajo, 5 es típico y 9 es alto), ¿Cuán bien cree usted que los empleados del departamento de RRHH sienten que el departamento está realizando la selección y planificación del personal?			6
65. En una escala de 1 – 9 (1 es bajo, 5 es típico y 9 es alto), ¿Cuán bien cree usted que los clientes del departamento de RRHH en la organización sienten que el departamento está realizando la selección y planificación de persona?			6
Total para el ítem:			19
Total para la subcategoría:			403

Fuente: Elaboración propia en base a McConnell (2011, pp. 16 – 24).

Tabla N°2. Ítems de selección y planificación de personal para "caso fracaso".

A. Requisitos y regulaciones legales de empleo			
Respuesta (marque con una X)		Pregunta	Puntaje
Sí	No		
x		1. ¿Existe un encargado en el departamento de RRHH responsable de la revisión y difusión de legislaciones y regulaciones nuevas y modificadas que puedan impactar los procedimientos y políticas de empleo?	7
x		2. ¿Son las actividades y procedimientos de empleo revisadas regularmente para asegurar que se encuentren en conformidad con las regulaciones y legislaciones en curso?	8
	x	3. ¿Se les ha informado a los empleados involucrados en el proceso de empleo acerca de las regulaciones y legislaciones apropiadas?	2
	x	4. ¿Se ha capacitado correctamente a todos los empleados que llevan a cabo las entrevistas de empleo en las técnicas legales y apropiadas para entrevistar a candidatos?	2
	x	5. ¿Están las notificaciones de empleo requeridas publicadas en algún diario mural en el área de contratación o, si aplica, en el sitio Web de la organización?	3
Total para el ítem:			22
B. Identificar requisitos del personal			

x		6. ¿Existe algún individuo en el departamento de RRHH responsable de los programas de reclutamiento y selección de toda la organización?	8
	x	7. ¿Genera el departamento de RRHH un plan proyecto de requisitos del personal en la organización?	3
8. ¿Quién tiene la primera responsabilidad para requerir y autorizar la contratación de un nuevo empleado?			
Requerir: Jefe Área		Aprobar: Administrador Contrato	(7 + 5) 12
x		9. ¿Se requiere que la contratación de un nuevo empleado sea por escrito?	9
x		10. ¿Requiere la autorización de contratación de un nuevo empleado una descripción actual del puesto?	8
	x	11. ¿Requiere la autorización de contratación de un nuevo empleado la presentación de los estándares actuales de desempeño u objetivos inherentes al puesto?	3
	x	12. ¿Requiere la autorización de contratación de un nuevo empleado una declaración de los requisitos específicos del puesto (competencias, nivel de educación, experiencias y habilidades, ya sea técnicas o especiales)?	4
x		13. ¿Están los criterios de selección basados en las descripciones del puesto y los requisitos específicos del trabajo?	8
x		14. ¿Son los requisitos para un puesto idénticos si se trata de candidatos internos y externos para el mismo puesto?	9
Total para el ítem:			53
C. Procedimientos de reclutamiento			
	x	15. Cuando hay intentos de llenar una vacante, ¿se trata de hacer primero desde dentro del mismo departamento antes de comunicar la disponibilidad a otros empleados?	3
	x	16. Cuando hay intentos de llenar una vacante, ¿se hace por fuentes internas antes de utilizar recursos externos?	2
	x	17. ¿Tiene el departamento de RRHH una política debidamente informada acerca de cuándo llenar vacantes internamente o externamente?	2
	x	18. ¿Están las vacantes y puestos disponibles publicados en el sitio Web de la organización?	3
19. ¿Quién determina los métodos usados para obtener candidatos para las vacantes?			
Respuesta: jefes de áreas			3
Total para el ítem:			13
D. Reclutamiento interno			
20. ¿Cuáles son las fuentes internas que utiliza su organización para obtener candidatos? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)			
		Publicación de vacantes	
		Recomendaciones del supervisor	
		Evaluaciones de rendimientos de empleados	
		Referencias de empleados	
		Otros	

x	Ninguno	3
X	21. ¿Se ha comunicado a los empleados los detalles de las distintas formas que su organización usa para obtener candidatos internos?	1
x	22. ¿Se comunica a los empleados la existencia de vacantes?	2
23. ¿Cuáles de los siguientes trabajos son notificados a los empleados cuando se crea una vacante?		
	Todos los trabajos	
	Solo trabajos que no sean de administración	
	Solo trabajos de cierto nivel	
	Solo trabajos de administración	
X	Ninguno	2
x	24. ¿Hay veces en que la organización no publique una vacante?	4
Total para el ítem:		12
E. Reclutamiento externo		
25. ¿Cuál de los siguientes recursos utiliza su organización para obtener postulantes externos? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)		
	Sitios de Internet	
	Empresas de búsqueda de personal	
	Agencias de empleo	
	Instituciones educacionales	
	Consultores	
	Avisos de periódicos	
	Avisos en publicaciones profesionales	
	Asociaciones profesionales	
	Referencias de empleados	
	Ferías de trabajo	
	Empresas de recolección	
	Reducción o reubicación de empleadores	
	Publicaciones en la organización	
	Señalética de la organización	
	Reclutamiento universitario	
x	Otros Referencias de capataces	1
26. ¿Quién determina los métodos usados para obtener postulantes externos para las vacantes?		
Respuesta: Jefes de Áreas		
27. ¿Cuál de los ítems de información de la siguiente lista están incluidos en avisos y publicaciones de las vacantes? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)		
	Nombre de la organización	
	Ubicación	
	Dirección	
	Número telefónico	
	Remuneración	
	Beneficios	
	Requisitos del puesto	
	Requisitos especiales, tales como certificaciones y viajes	
	Nombre de la persona a contactar	
	Confidencialidad del contacto	
	Respuesta de la organización a los contactos	

		“Nuestros empleados tienen conocimiento de este aviso” o palabras similares	
		“Igualdad de oportunidades” o palabras similares	
x		Otros No se publican se trabaja solo con referencias de capataces de obra	1
x		28. ¿Considera la organización las referencias de empleados como una fuente de postulantes?	7
Total para el ítem:			9
F. Selección			
		29. ¿Existe un número mínimo de postulantes para una vacante?	X
30. ¿Quién filtra inicialmente a los postulantes? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)			
x		Supervisor de la vacante	5
		Administrador del supervisor de la vacante	
		Administrador sénior del departamento de la vacante	
		Administrador sénior de RRHH	
		Administrador de RRHH responsable de reclutamiento	
x		Reclutador o seleccionador del departamento de RRHH	7
		Otro	
	x	31. ¿Requiere la organización que los postulantes firmen una declaración de verificación de referencias?	0
32. Si se chequean las referencias de un postulante, ¿cuándo se chequean? (Marque solo una)			
x		Cuando se recibe la postulación – CV	2
		Antes de la primera entrevista	
		Después de la primera entrevista	
		Cuando el candidato está siendo seriamente considerado	
		Previo a la oferta de trabajo	
		Después de la oferta de trabajo, pero previo a la contratación	
		Después de la contratación	
		No se hace chequeo de referencias	
33. ¿Quién determina los postulantes a entrevistar? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)			
		Supervisor de la vacante	
		Administrador del supervisor de la vacante	
		Administrador sénior del departamento de la vacante	
		Administrador sénior de RRHH	
		Administrador de RRHH responsable de reclutamiento	
x		Reclutador o seleccionador del departamento de RRHH	6
		Otro	
34. ¿Quién está a cargo de la entrevista inicial de un postulante? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)			
		Supervisor de la vacante	
		Administrador del supervisor de la vacante	
		Administrador sénior del departamento de la vacante	
		Administrador sénior de RRHH	
		Administrador de RRHH responsable de reclutamiento	
x		Reclutador o seleccionador del departamento de RRHH	6

		Otro	
35. ¿Cuál de las siguientes alternativas debiese entrevistar a un postulante antes de tomar la decisión de contratar? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)			
x		Supervisor de la vacante	4
		Administrador del supervisor de la vacante	
		Administrador sénior del departamento de la vacante	
		Administrador sénior de RRHH	
		Administrador de RRHH responsable de reclutamiento	
		Reclutador o seleccionador del departamento de RRHH	
		Otro	
	x	36. ¿Se le exige a la gente que entrevista a un postulante hacer una evaluación inmediata de las calificaciones del postulante para el puesto?	3
		37. Si se llevan a cabo evaluaciones de las calificaciones de un postulante para un puesto, ¿se bastan estas en las competencias y los requisitos identificados? (tercera columna indica ausencia de evaluaciones)	3
	x	38. ¿Se utiliza algún sistema de seguimiento de postulantes?	2
Total para el ítem:			38
G. Evaluación o pruebas			
	x	39. ¿Se utilizan instrumentos de medición, como las evaluaciones? (Tercera columna incorpora opción "a veces")	3
	x	40. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "sí" o "a veces", ¿están estos instrumentos basados en un análisis de los requisitos del trabajo? (Tercera columna incorpora opción "No se utilizan instrumentos de medición")	0
	x	41. Si su respuesta a la pregunta 39 fue "sí" o "a veces", ¿estos instrumentos han sido validados profesionalmente? (Tercera columna incorpora opción "No se utilizan instrumentos de medición")	0
		42. Si su respuesta a la pregunta 39 fue "sí" o "a veces", ¿se ha capacitado o certificado debidamente a la persona que está a cargo de tales instrumentos? (Tercera columna incorpora opción "No se utilizan instrumentos de medición")	6
	x	43. Si su respuesta a la pregunta 39 fue "sí" o "a veces", ¿se ha capacitado a la persona que recibe los resultados de estos instrumentos en cómo interpretar los resultados? (Tercera columna incorpora opción "No se utilizan instrumentos de medición")	6
	x	44. ¿Exige su organización un test de drogas previo a la contratación?	3
		45. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "sí", ¿Está esa política publicada en el área de contratación y/o comunicada a todos los postulantes? (Tercera columna incorpora opción "No aplica")	4
		46. Si su respuesta a la pregunta 44 fue "sí", ¿Se le realiza este test a todos los postulantes, previo a la contratación? (Tercera columna incorpora opción "No aplica")	4
x		47. ¿Exige su organización exámenes físicos previos a la contratación? (Tercera columna incorpora opción "Para algunos puestos")	4

x		48. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "sí", ¿Está esa política publicada en el área de contratación y/o comunicada a todos los postulantes? (Tercera columna incorpora opción "No aplica")	7
Total para el ítem:			37
H. Entrevista			
	x	49. ¿Se ha capacitado a todos los entrevistadores de postulantes en técnicas apropiadas de entrevista?	1
	x	50. Si se realizan entrevistas múltiples, ¿Están coordinadas las preguntas de la entrevista? (Tercera columna incorpora opción "No aplica")	7
	x	51. ¿Se utilizan en algún momento grupos, paneles o comités de búsqueda para entrevistas de selección?	7
Total para el ítem:			15
I. Contratación			
52. ¿Quién toma la decisión final sobre contratar o no a un postulante? (Marque solo una)			
x		Supervisor de la vacante	8
		Administrador del supervisor de la vacante	
		Administrador sénior del departamento de la vacante	
		Administrador sénior de RRHH	
		Administrador de RRHH responsable de reclutamiento	
		Reclutador o seleccionador del departamento de RRHH	
		Otro	
	x	53. ¿Se les comunica la decisión de contratación a todos los postulantes para el puesto?	3
54. ¿A cuáles postulaciones y currículums recibidos se les da una respuesta por parte de la organización? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)			
		Candidatos que se presenten en la empresa	
		Candidatos provenientes de agencias de empleo	
		Candidatos recomendados por otros empleados	
		Candidatos que se responden a avisos	
		Candidatos recomendados por instituciones educativas o asociaciones profesionales	
		Candidatos que envían currículums sin necesidad de solicitud	
		Candidatos que postulan por Internet	
	x	Otros no se notifica	0
	x	55. ¿Existe literatura descriptiva disponible para todos los candidatos en relación a la organización y el puesto vacante?	2
Total para el ítem:			13
J. Incorporación			
x		56. ¿Reciben los nuevos empleados un programa de inducción? (Tercera columna incorpora opción "A veces")	8
57. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Sí", ¿Cuándo se realiza?			
		Respuesta: es parte del proceso de contratación	8
		No se realiza un programa de inducción	
58. ¿Cuál de los siguientes puntos se cubren en la inducción? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)			
	x	Historia de la organización	1

		Misión de la organización	
		Objetivos de desempeño de la organización	
		Historia financiera de la organización	
	x	Personas clave dentro de la organización a las cuales recurrir en caso de dudas	1
	x	Información del trabajo	1
		Información del departamento	
	x	Regulaciones y reglas	1
		Beneficios	
		Evaluaciones de desempeño	
		Remuneración	
		Abandono de la organización	
		Tiempo libre	
		Promociones y traslados	
		Oportunidades de desarrollo y capacitación	
		Oportunidades de carrera	
		Otros	
		No se realiza un programa de inducción	
		59. ¿Se les entrega a los nuevos empleados un manual del empleado?	2
		60. ¿Incluye el manual del empleado algún tipo de declaración legal? (<i>Tercera columna incorpora opción "No hay manual"</i>)	6
		61. ¿Cuándo se completan los formularios federales I-9 obligatorios para los nuevos empleados?	
		Respuesta: al firmar contrato	9
		62. ¿Se utiliza E-VERIFY o algún sistema similar? (<i>Tercera columna incorpora opción "Otro sistema similar"</i>)	1
		Total para el ítem:	38
		K. Percepciones	
		63. En una escala de 1 – 9 (1 es bajo, 5 es típico y 9 es alto), ¿Cuán bien cree usted que el departamento de RRHH está realizando la selección y planificación del personal?	4
		64. En una escala de 1 – 9 (1 es bajo, 5 es típico y 9 es alto), ¿Cuán bien cree usted que los empleados del departamento de RRHH sienten que el departamento está realizando la selección y planificación del personal?	4
		65. En una escala de 1 – 9 (1 es bajo, 5 es típico y 9 es alto), ¿Cuán bien cree usted que los clientes del departamento de RRHH en la organización sienten que el departamento está realizando la selección y planificación de persona?	4
		Total para el ítem:	12
		Total para la subcategoría:	262

Fuente: Elaboración propia en base a McConnell (2011, pp. 16 – 24).

Pauta o guión de entrevista semi-estructurada

I. Presentación

- Presentación de la entrevistadora
- Propósito de la entrevista

En este proyecto de investigación queremos conocer las distintas actividades o prácticas que realizan las empresas de montaje industrial con respecto al reclutamiento, selección y habilitación de personas, estableciendo una relación entre estas, con la estrategia de responsabilidad social empresarial con las comunidades que impactan los megaproyectos; en este caso, el proyecto MAPA de Arauco.

- Compromiso de confidencialidad y anonimato

Toda la información y datos que se proporcionen o discutan en el transcurso de la entrevista serán estrictamente confidenciales y anónimos. Esto quiere decir que no serán compartidos con terceras personas y que ningún dato podrá ser vinculado a quien sea entrevistado(a) para identificar su identidad. Así, nombres u otra información que podría dilucidar la identidad del entrevistado(a) será alterada o eliminada de los registros de la investigación. Teniendo en consideración estos antecedentes, ¿podría entregar su consentimiento para grabar la entrevista?

II. Inicio de la entrevista (información genérica del entrevistado[a])

1. ¿Cómo llegaste a trabajar a esta empresa?
2. ¿Cuántos años llevas trabajando en esta empresa?
3. ¿Qué cargo ocupas actualmente?
4. ¿Cuánto tiempo tienes desempeñando el cargo actual? ¿Es tu primer cargo en la organización? Si es así, ¿podrías contarme, brevemente, sobre tus otros cargos?
5. ¿Cuáles son las principales funciones asociadas a tu cargo?
6. ¿Cuáles podrías destacar como los hitos más importantes en tu historia del cargo?

III. Proceso de reclutamiento, selección y habilitación

7. En tu experiencia y opinión, ¿Cómo suele realizarse el proceso de reclutamiento y selección, en general, de las empresas de montaje industrial?

8. Si eso es en general, ¿Cómo se diferencian las prácticas de RSH de su empresa, a las que tú observas a nivel general?
9. ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan en este proceso, en tu empresa?
10. De acuerdo a tu conocimiento, ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones respecto a quién ingresa o no, finalmente, a su organización? [Si entrevistado no profundizó en respuestas anteriores, recalcar]: ¿Cómo es el proceso o decisión respecto a quién avanza en el proceso de RSH de su organización?

III. Contratación de recurso humano local (compromiso adquirido en la Resolución de Calificación Ambiental del Proyecto MAPA)

11. Una vez que la empresa mandante del proyecto les solicita reclutar personas locales para ser parte de sus equipos de trabajo, ¿Cómo se abordó este proceso, en términos generales?
12. En su opinión, ¿Cuáles fueron las impresiones iniciales de su organización?
13. ¿Cómo fue el involucramiento de la Gerencia General en este proceso? En su opinión, ¿Cómo evaluaría el nivel de compromiso de Gerencia General dentro del proceso? ¿Y del resto de la organización?
14. ¿Cuáles eran los aspectos a mejorar o modificar en su organización para llevar a cabo mejor este proceso?
15. En su experiencia y opinión, ¿Cuáles diferencias podría detectar respecto a lo que se solicitó formalmente desde la empresa mandante, respecto a lo que realmente fue ejecutado en el proceso de RSH?
16. ¿Cuáles son las ventajas de contratar mano de obra local para el proyecto?
17. ¿Cuáles son las desventajas de contratar mano de obra local para el proyecto?
18. ¿Qué ideas se barajaron para iniciar el proceso de contratación de mano de obra local?
19. ¿Qué acciones concretas se realizaron para potenciar la contratación de mano de obra local?
20. En su opinión y experiencia, ¿Cuál ha sido el involucramiento de los jefes directos en este proceso? ¿Cuáles fueron sus impresiones iniciales y finales?

IV. RSE

21. Sobre la RSE, ¿Conoce cuál es la definición de la compañía?

22. En la práctica, ¿Esto se ve reflejado en los proyectos de construcción?
23. En su opinión y experiencia, ¿Cuál ha sido el involucramiento de los jefes directos en este proceso? ¿Cuáles fueron sus impresiones iniciales y finales?
24. ¿Qué actividades han realizado?
25. ¿Cómo hacen la bajada de este objetivo a los trabajadores?

V. Cierre

26. ¿Crees que tu organización realiza las acciones necesarias para incluir a personas locales dentro de su mano de obra? ¿Crees que este proceso podría mejorarse? Si es así, ¿cómo?
27. ¿En qué cosas la organización podría cambiar para dar más posibilidades a las personas locales?