



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

RECOMENDACIONES PARA CONVERTIR A LA GERENCIA DE PERSONAS DEL GRUPO ECHEVERRÍA IZQUIERDO EN UN SOCIO ESTRATÉGICO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JOSÉ JOAQUÍN DE LA CERDA ROJAS

PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR CERDA INOSTROZA
NICOLÁS CISTERNAS GONZÁLEZ

SANTIAGO DE CHILE
2022

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: José Joaquín De la Cerda Rojas
FECHA: 2022
PROFESOR GUÍA: René Esquivel Cabrera

RECOMENDACIONES PARA CONVERTIR A LA GERENCIA DE PERSONAS DEL GRUPO ECHEVERRÍA IZQUIERDO EN UN SOCIO ESTRATÉGICO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La construcción es una de las industrias de mayor importancia a nivel nacional e internacional. Su desarrollo impacta tanto al resto de sectores industriales, como a la calidad de vida de las personas. En este contexto se desenvuelve Echeverría Izquierdo, una organización con más de 40 años de experiencia en la industria de la ingeniería y construcción.

La organización cuenta con ocho unidades de negocio que hace aproximadamente cuatro años se unieron para crear el corporativo del Grupo Echeverría Izquierdo, el cual cuenta con cuatro gerencias transversales a las unidades de negocio que prestan apoyo para el cumplimiento de los proyectos y objetivos de estas.

De esta manera y reafirmando la intención de lograr una cultura y visión de Grupo, es que en el 2021 se pone en marcha la nueva planificación estratégica 2021 – 2024. La primera diseñada como grupo bajo la premisa de que “Una estrategia de Grupo exitosa crea más valor que el generado por sus unidades de negocio por separado”. Los principales focos de esta nueva planificación son establecer liderazgo en construcción y servicios para minería y establecer liderazgo en soluciones habitacionales para el segmento medio. Uno de los habilitantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es potenciar las capacidades organizacionales, lo cual queda bajo la labor de la Gerencia de Personas del Grupo.

La Gerencia de Personas es la Gerencia más joven del corporativo por lo cual aún no cuenta con la madurez necesaria. Sin embargo, es necesario que asuma un rol protagónico en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y para eso es que se desarrolla este proyecto en el cual se busca elaborar recomendaciones estratégicas para lograr posicionar a la Gerencia de Personas como un socio estratégico dentro de la organización que apoye de manera activa y protagónica a la ejecución de la planificación del Grupo Echeverría Izquierdo.

Para cumplir esto, se dará paso a una metodología compuesta por la realización de un benchmarking sobre los principales focos que debería tener un área de Recursos Humanos, luego se analizarán los lineamientos estratégicos del Grupo y de la Gerencia, para finalmente diseñar una estrategia de Recursos Humanos compuesta por focos y objetivos estratégicos para la Gerencia de Personas que fueron validados y adaptados a la realidad del Grupo Echeverría Izquierdo.

Finalmente se diseñan indicadores para los distintos focos estratégicos que permitan mantener un seguimiento y control de los objetivos planteados para la Gerencia de Personas en post de convertirse en un socio estratégico dentro de la organización.

AGRADECIMIENTOS

Es difícil pensar que al fin estoy llegando al final de este camino que fue la universidad. Un montón de momentos buenos y malos, pero siempre hubo personas que me apoyaron y estuvieron ahí para mí.

No puedo no partir por mi mamá, siempre preocupada, pero sin decirme nada. Contándole a mi hermano sus preocupaciones y él diciéndole "tranquila mamá, el Joaco lo va a hacer". Esa es la confianza que me levantó en muchos momentos sobre todo en estos últimos años. La Pame y el Tomás han sido los apoyos más grandes que he tenido en mi familia y sin ellos nada de esto hubiera sido posible, así que nada más que gracias a ambos, los quiero un montón.

En los últimos dos años me llegó otro apoyo incondicional, la Feña, la que hoy día es mi compañera y con quien decidimos irnos juntos a afrontar esta última etapa de ambos. Gracias por todo, por siempre, siempre apoyarme incluso en mis momentos más duros y complicados cuando no quería nada más que botar todo. Te amo infinito.

Y por supuesto al resto de mi familia, mis tíos, mis tatas, a todos gracias por el apoyo y las esperanzas que tenían en mí.

A los amigos de la vida y a los que se fueron sumando en el camino. Oscar y Diego mis dos hermanos de la vida, que muchas veces me ha escuchado y aconsejado o simplemente me han dado un abrazo que ayuda a contenerme. De verdad agradezco tenerlos porque quizás no tengo muchos amigos, pero sé que van conmigo a la guerra si se los pido. Y obvio a todos los que fueron mi apoyo en la u, Nacho, Chama, Skill, Pablo, Mati, Bryan. Ustedes hicieron que todo el camino de estos años fuera mucho más fácil, así que gracias por los almuerzos, las tardes en las salas de industrias, los estudios hasta las tantas y también los carretes.

Hay más gente que, incluso gente que no me acuerdo, que me ha ayudado de alguna manera, me han abierto puertas y dado oportunidades y a todos ellos les agradezco de corazón.

Tabla de Contenido

1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 La industria.....	1
1.2 Descripción de la Empresa.....	2
1.3 Crecimiento y Rentabilidad.....	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	8
2.1 Subgerencia de Procesos.....	8
2.2 Gerencia de Personas	10
2.3 Oportunidad y Justificación	12
2.3.1 Construcción y Servicios para Minería.....	13
2.3.2 Soluciones Habitacionales para el Segmento Medio	14
2.3.3 Focos Planificación Estratégica	14
3. OBJETIVOS.....	16
3.1 Objetivo General.....	16
3.2 Objetivos Específicos	16
4. MARCO CONCEPTUAL	17
4.1 Gestión Estratégica de Recursos Humanos	17
4.2 Sistema de Control de Gestión.....	20
5. METODOLOGÍA	22
5.1 Benchmarking.....	22
5.1.1 Revisión de literatura	23
5.1.2 Estudio de casos	23
5.2 Levantamiento lineamientos estratégicos Grupo Echeverría Izquierdo y Gerencia de Personas	23
5.3 Definición de plan estratégico para la Gerencia de Personas	23
5.4 Diseño de indicadores de gestión.....	24
6. ALCANCES.....	24
7. DESARROLLO.....	25
7.1 Benchmarking	25
7.1.1 RR.HH. según Deloitte	25
7.1.2 RR.HH. según Gartner	27
7.1.3 Conclusiones Análisis Comparativo	30
7.2 Levantamiento Planificación Estratégica.....	35

7.2.1	Antecedentes Planificación Estratégica	35
7.2.2	Planificación estratégica Grupo Echeverría Izquierdo.....	40
7.2.2.1	Establecer liderazgo en construcción y servicios para minería.....	40
7.2.2.2	Establecer liderazgo en soluciones habitacionales para el segmento medio	41
7.2.2.3	Transformar el negocio de edificaciones.....	43
7.2.2.4	Potenciar los modelos de negocio de los negocios adyacentes	45
7.2.2.5	Generar innovación para mejorar el Ebitda del Grupo.....	50
7.2.2.6	Potenciar capacidades organizacionales para habilitar la transformación.....	51
7.2.3	Planificación estratégica Gerencia de Personas.....	51
7.2.4	Conclusiones Levantamiento Planificación Estratégica	53
7.3	Análisis Dotacional.....	55
7.3.1	Dotación de personal.....	55
7.3.2	Estamentos	56
7.3.3	Género	57
7.3.4	Edad.....	58
7.3.5	Situación socioeconómica.....	59
7.3.6	Conclusiones Análisis Dotacional	60
7.4	Recomendación Estratégica para la Gerencia de Personas.....	61
7.4.1	Definición Objetivos Estratégicos GDP.....	61
7.4.2	Estado Actual Objetivos Estratégicos GDP	65
7.5	Indicadores para la Gerencia de Personas.....	73
8.	CONCLUSIONES.....	83
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	85

Índice de Tablas

Tabla 1: Estado de resultados por segmento 2020	7
Tabla 2: Análisis comparativo sobre prioridades de Recursos Humanos	30
Tabla 3: Proyecciones de gastos de construcción por industria	37
Tabla 4: Metas foco 1 planificación estratégica	41
Tabla 5: Metas foco 2 planificación estratégica	43
Tabla 6: Prioridades estratégicas EIMI	45
Tabla 7: Prioridades estratégicas Nexxo	46
Tabla 8: Prioridades estratégicas EIIC	47
Tabla 9: Prioridades estratégicas VSL	48
Tabla 10: Prioridades estratégicas Pilotes Terratest	49
Tabla 11: Prioridades estratégicas EIII	50
Tabla 12: Pilares de la planificación estratégica asociados a la GDP	53
Tabla 13: Dotación de personal Grupo Echeverría Izquierdo	55
Tabla 14: Objetivos estratégicos Gerencia de Personas	63
Tabla 15: Relación pilares estratégicos EI y focos estratégicos GDP	64
Tabla 16: Cuadro resumen de la estrategia propuesta y el estado actual ...	72

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Empleo en el sector construcción	2
Ilustración 2: Ingresos Grupo Echeverría Izquierdo	5
Ilustración 3: Utilidades y márgenes del Grupo	6
Ilustración 4: Distribución de ingresos.....	7
Ilustración 5: Diagramas de líneas de trabajo GITD	9
Ilustración 6: Organigrama GITD.....	10
Ilustración 7: Organigrama Gerencia de Personas.....	11
Ilustración 8: Segmentos principales planificación estratégica EI	13
Ilustración 10: Comparación proyecciones e ingresos obtenidos	35
Ilustración 11: Preguntas para definir segmento principal	36
Ilustración 12: Evolución de ventas de departamentos en Chile	38
Ilustración 13: Venta de departamentos por tramos de precios en UF	38
Ilustración 14: Segmentos de negocio principales para la PE 2021 - 2024 ..	39
Ilustración 15: Relación entre segmento principal y adyacentes	39
Ilustración 16: Palancas claves de la propuesta de valor.....	42
Ilustración 17: Cadena de valor integrada para soluciones habitacionales ..	42
Ilustración 18: Objetivos Gerencia de Personas	51
Ilustración 19: Cantidad de trabajadores por estamento.....	56
Ilustración 20: Porcentaje de mujeres en la dotación total	57
Ilustración 21: Porcentaje de mujeres por unidad de negocio	58
Ilustración 22: Distribución de edad de la dotación	58
Ilustración 23: Situación socioeconómica nacional / Grupo EI.....	59
Ilustración 24: Focos estratégicos Gerencia de Personas.....	61
Ilustración 25: Mapa de talento	68

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La industria

La elevada incertidumbre en torno a la crisis sanitaria y la duración y extensión territorial de las medidas de confinamiento de 2020, impactaron sustancialmente tanto la demanda como la oferta del sector construcción. En particular, la inversión y PIB sectorial acumularon caídas de 12,6% y 15,2% anual, respectivamente, en los meses de enero a septiembre de 2020, cifras que no se observaban desde hace más de tres décadas.

No obstante, en lo más reciente, las expectativas de los empresarios de la construcción se han tornado menos pesimistas, vaticinando que el profundo deterioro de la inversión sectorial observado durante el tercer trimestre (-26,1% anual) sería de carácter transitorio. Así, el proceso de desconfinamiento gradual y la autorización por parte del Gobierno para que obras privadas de construcción puedan operar en zonas en cuarentena, constituyen uno de los principales factores alentadores de las expectativas empresariales.

La actividad del área Ingeniería y Construcción se encuentra vinculada a variables como el crecimiento del Producto Interno Bruto y el nivel de tasas de interés. Estas variables inciden directamente en la inversión en capital fijo y en las condiciones de financiamiento que se pueden obtener.

Este mercado se caracteriza por ser procíclico, por lo tanto, es más sensible que otras industrias ante variaciones en la actividad económica. La cantidad de proyectos a ejecutar dependen directamente de las expectativas de mercado, crecimiento, costos, y a la vez sus márgenes también dependen de las tasas de interés, desocupación e inflación, y de cómo estos indicadores se mantienen en el tiempo.

Ante esta posible recuperación del mercado se puede observar un indicador muy característico de las crisis como lo es la tasa de empleo (o desempleo). Específicamente en el sector de la construcción, la cantidad de trabajadores cayó drásticamente, disminuyendo más de 300.000 empleos aproximadamente, lo cual ya está regularizándose y se espera que siga en esta tendencia hacia los próximos meses.

Ilustración 1: Empleo en el sector construcción



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Otro importante factor en la industria es la competencia que se genera en los distintos sectores o segmentos de negocio. Si bien Echeverría Izquierdo S.A. está dentro de los líderes en el mercado, hay empresas que aún están por sobre ellos. Según el ranking CLA50 que categoriza a las empresas de construcción según sus ingresos brutos de ventas en dólares, dentro de las primeras 20 empresas Latinoamericanas, se pueden encontrar cinco chilenas. Sidgo Koppers (1°), Salfacorp (5°), Besalco (10°), Socovesa (16°) y Echeverría Izquierdo (18°).

Esto indica que EISA se encuentra en el top 5 de empresas chilenas del rubro de construcción, con diferencias bastante significativas con algunos de sus competidores.

1.2 Descripción de la Empresa

Echeverría Izquierdo S.A. o EISA es una Sociedad Anónima con más de 40 años de experiencia en la industria de la construcción. La compañía participa en la construcción de edificios y obras civiles, incluyendo oficinas, edificios residenciales, centros comerciales, hospitales, fundaciones profundas e infraestructura de transporte, así como en el montaje de instalaciones industriales para diversos sectores, como electricidad, celulosa, minería, petroquímica y acero y cemento, entre otros.

Desde su fundación en 1978 por Fernando Echeverría Vial, Álvaro Izquierdo Wachholtz y Francisco Silva Johnson, la empresa ha incursionado en diversas áreas de negocio dentro del sector industrial de la construcción. Actualmente Echeverría Izquierdo S.A. cuenta con ocho unidades de negocios diferentes las cuales son administradas bajo el corporativo de EISA.

En el presente, EISA cuenta con presencia en diferentes países de Sudamérica como Argentina, Perú, Bolivia, Colombia. Las principales unidades de negocio son:

- **Echeverría Izquierdo Montajes Industriales (EIMI):** Dedicada a obras civiles industriales, montajes de estructuras pesadas y equipos electromecánicos de alta complejidad. Esta empresa nace el año 1998 y rápidamente adquiere relevancia en los sectores de energía, minería, celulosa, petroquímica, entre otras. Su crecimiento ha sido tan importante que hoy es un pilar fundamental del Grupo Echeverría Izquierdo.
- **Nexxo:** Esta es una sociedad en la cual el Grupo EI cuenta con un 72% de participación en la empresa Nexxo, la cual fue adquirida en el año 2013. Esta empresa está dedicada principalmente a mantenimiento industrial y limpieza química, con lo que EISA amplía el espectro de servicios industriales en los que participa.
- **Echeverría Izquierdo Inmobiliaria e Inversiones (EIII):** Esta unidad de negocio nace en el año 1996 y se enfoca en el desarrollo y venta de viviendas, oficinas y centros comerciales abarcando un área de gran potencial en el mercado. Con una vasta experiencia que ya se respalda en más de treinta proyectos inmobiliarios principalmente en las regiones Metropolitana, de Valparaíso y del Biobío.
- **Echeverría Izquierdo Edificaciones (EDIF):** Luego de analizar sus fortalezas y ventajas competitivas, ha optado por explorar con éxito otros mercados con mayor intensidad, principalmente edificios de oficinas, hoteles, proyectos hospitalarios y pertenecientes al rubro del retail, es decir, aquellos proyectos que requieren mayor ingeniería. Adicionalmente, se trata de obras en las que, por su complejidad y magnitud, existe menos competencia y mayores márgenes comerciales.

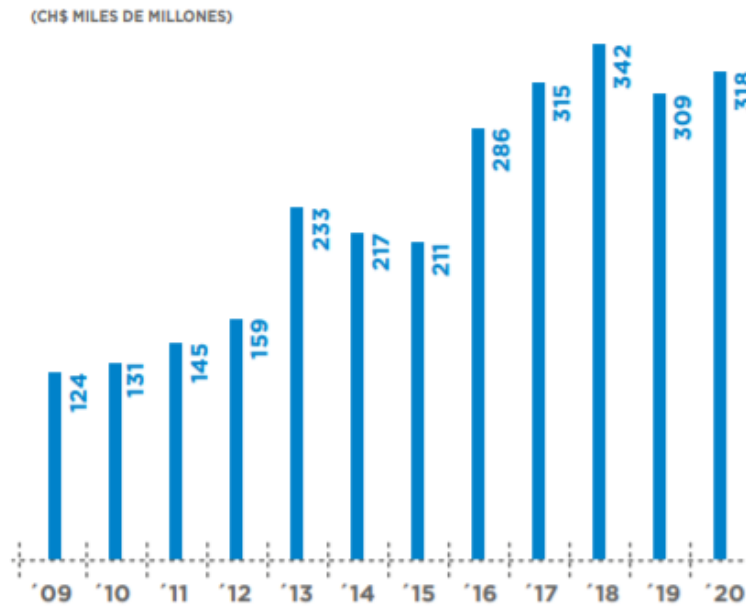
- **Echeverría Izquierdo Ingeniería y Construcción (EIIC):** Echeverría Izquierdo Obras Civiles, se especializa en la ejecución de obras civiles y subterráneas, para satisfacer los requerimientos en el área de minería, energía e infraestructura. Actualmente cuenta con proyectos de Aguas Andinas, construcción de infraestructura para Metro, entre otros.
- **Pilotes Terratest:** Se ha destacado por una constante innovación en el campo de las fundaciones especiales y geotecnia, introduciendo nuevas tecnologías en forma masiva en mercados como edificación, minería, infraestructura, industria y energía. Es una de las pocas empresas en el mundo que ofrece un trabajo integral en el campo de la geotecnia, abarcando toda la gama de sistemas de excavación, perforación y tratamiento de terreno que existen en la actualidad.
- **VSL CHILE:** En 1988 nace VSL sistemas especiales de construcción como filial de VSL International, ha sido y es la primera empresa en Chile en lo que soluciones postensadas se refiere. Actualmente ofrece un sinfín de soluciones al mercado y empresas constructoras, tanto en el área de Ingeniería, proyectos especiales, minería y otros, aportando también con el suministro de materiales, supresión y puesta en terreno de cada una de las tecnologías que desarrolla.

A través de toda esta gama de unidades de negocio, Echeverría Izquierdo S.A. ha participado en una gran cantidad de proyectos a lo largo del país y fuera de él. Plantas de energía, edificaciones, infraestructura pública y un sinfín de otros proyectos abalan la vasta trayectoria, experiencia y calidad del conglomerado.

1.3 Crecimiento y Rentabilidad

Analizando los ingresos de EISA del año 2020 se pueden apreciar las siguientes cifras:

Ilustración 2: Ingresos Grupo Echeverría Izquierdo



Fuente: Memoria Echeverría Izquierdo 2020

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el Grupo Echeverría Izquierdo ha tenido un crecimiento considerable en los últimos 10 años, el cual ha mermado desde el 2019, en parte por factores externos que se han vivido a nivel país y a nivel mundial como la pandemia de COVID-19.

A pesar del crecimiento en los ingresos, los márgenes obtenidos en los últimos años no han evidenciado la misma tendencia, a continuación, se puede observar lo mencionado.

Ilustración 3: Utilidades y márgenes del Grupo



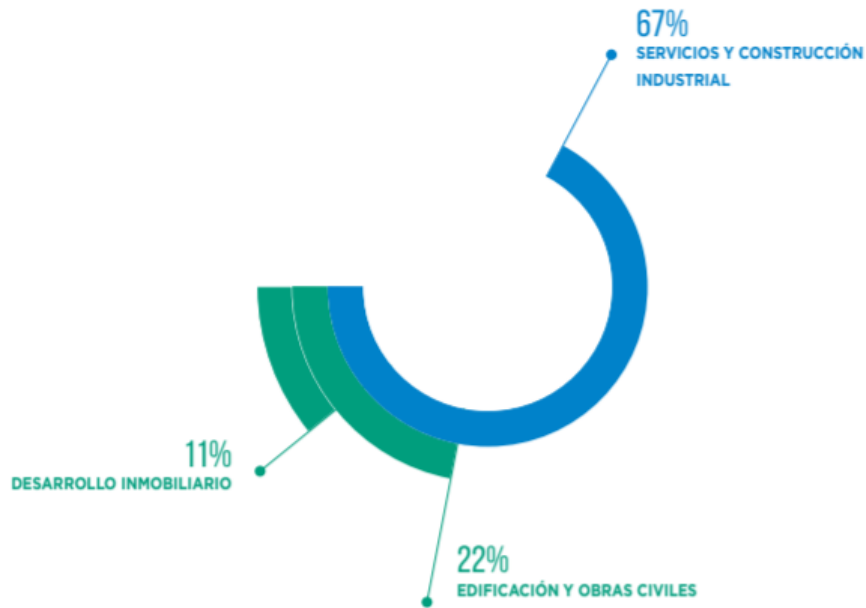
Fuente: Memoria Echeverría Izquierdo 2020

Como se puede apreciar los márgenes obtenidos por la empresa tuvieron su punto más alto en los años 2010 y 2011. Desde ese punto hubo una serie de altibajos que en conjunto con el gráfico anterior demuestran que los proyectos en los cuales se han aventurado las distintas unidades de negocio son mayores y presentan más ingresos, pero a su vez son más complejos lo cual genera un menor margen debido al costo asociado.

Si se revisan más en detalle estas cifras se puede notar que el grueso de los ingresos del Grupo Echeverría Izquierdo corresponde las unidades de negocios que se enfocan en el sector industrial.

A continuación, se puede apreciar el desglose de los ingresos de EISA.

Ilustración 4: Distribución de ingresos



Fuente: Memoria Echeverría Izquierdo

Del gráfico anterior se puede observar que el 67% de los ingresos de EISA provienen de servicios y construcción industrial, y desarrollo inmobiliario es el segmento que menos ingresos representa para la compañía, sin embargo, presenta los mayores márgenes de las tres como se observa a continuación.

Tabla 1: Estado de resultados por segmento 2020

MILLONES \$, CADA PERÍODO	INMOBILIARIO	SERVICIOS Y CONSTRUCCIÓN INDUSTRIAL	EDIFICACIÓN Y OBRAS CIVILES
Ingresos de actividades ordinarias	33.106	214.239	71.020
Ganancia Bruta	8.826	15.752	5.526
Margen Bruto	26,66%	7,35%	7,78%
Ganancia (pérdida) de controladores	2.273	8.686	(2.967)
Margen Neto	8,23%	4,05%	-4,18%
EBITDA	4.557	19.199	404
Margen EBITDA	13,77%	8,96%	0,57%

Fuente: Memoria Echeverría Izquierdo 2020

Si bien el segmento que menos vende es el inmobiliario, se puede apreciar que es el que genera un mayor margen. Por otro lado, se reafirma que

servicios y construcción industrial es el punto fuerte de EISA, presentando los mayores ingresos.

Otro punto importante que destacar es el gran equipo con el que cuenta Echeverría Izquierdo S.A. Son más de 13.000 trabajadores los que permiten que la corporación entregue valor a través de sus múltiples servicios. De los cuales un 67% se concentra en el sector de servicios y construcción industrial. Además, un 83,5% del personal trabaja en terreno en los distintos proyectos de la compañía.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

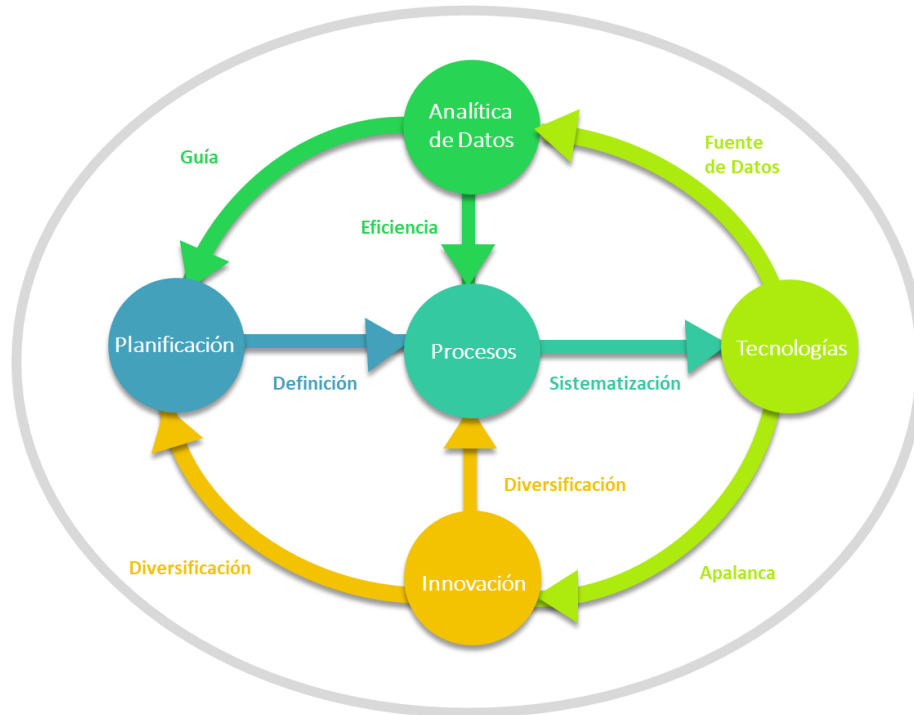
2.1 Subgerencia de Procesos

Como ya se mencionó anteriormente Echeverría Izquierdo tiene múltiples unidades de negocio y es el corporativo de Echeverría Izquierdo S.A., el encargado de prestar servicio a las diferentes unidades.

Dentro del corporativo, existe la gerencia de administración y finanzas (GAF), la gerencia de personas (GDP), la gerencia de abastecimiento (GA) y la gerencia de innovación y transformación digital (GITD). En esta última es donde se enmarca el proyecto a realizar.

La gerencia de innovación y transformación digital tiene como objetivo facilitar la innovación y las sinergias en el Grupo Echeverría Izquierdo, sistematizando y agilizando las transformaciones que agregan valor al negocio. Para el cumplimiento de este objetivo cuenta con cuatro subgerencias encargadas de generar sinergia en los proyectos y apoyar a las otras gerencias del Grupo EI y a las distintas unidades de negocio.

Ilustración 5: Diagramas de líneas de trabajo GITD

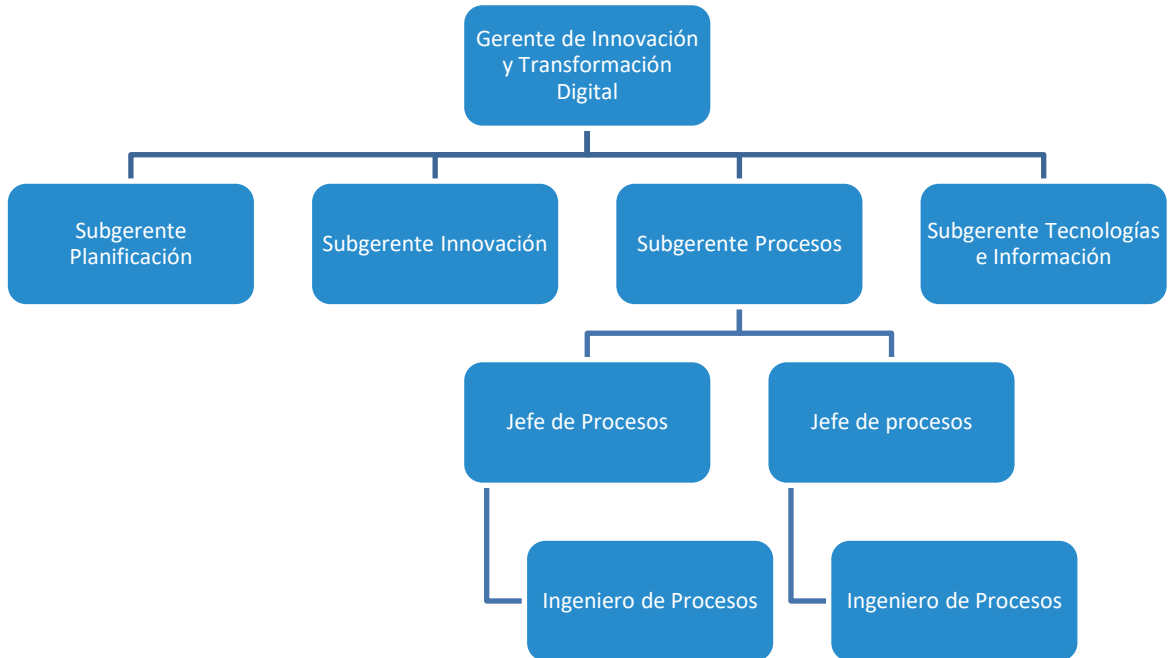


Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 5 se puede apreciar cómo se espera que funcione la GITD, generando sinergia entre las distintas subgerencias para la correcta ejecución de los proyectos y agregando valor al Grupo Echeverría Izquierdo y a sus respectivas unidades de negocio.

A continuación, se presenta el organigrama de la GITD.

Ilustración 6: Organigrama GITD



Fuente: Elaboración propia

El presente proyecto se ejecutará desde la subgerencia de procesos, la cual tiene como motivación lo siguiente: *“Hay potencia en el grupo de levantar buenas prácticas, y hacer de estas un estándar, falta fomentar sinergia entre empresas, haciendo más eficientes nuestro trabajo. Debemos optimizar procesos en búsqueda de una mejora continua, agregar valor al negocio y ser más competitivos.”*

Además, hay que mencionar que el cliente directo de este proyecto es la Gerencia de Personas del Grupo EI y las distintas unidades de negocio, por lo cual se estará trabajando constantemente con ellos para el buen funcionamiento y cumplimiento de objetivos.

2.2 Gerencia de Personas

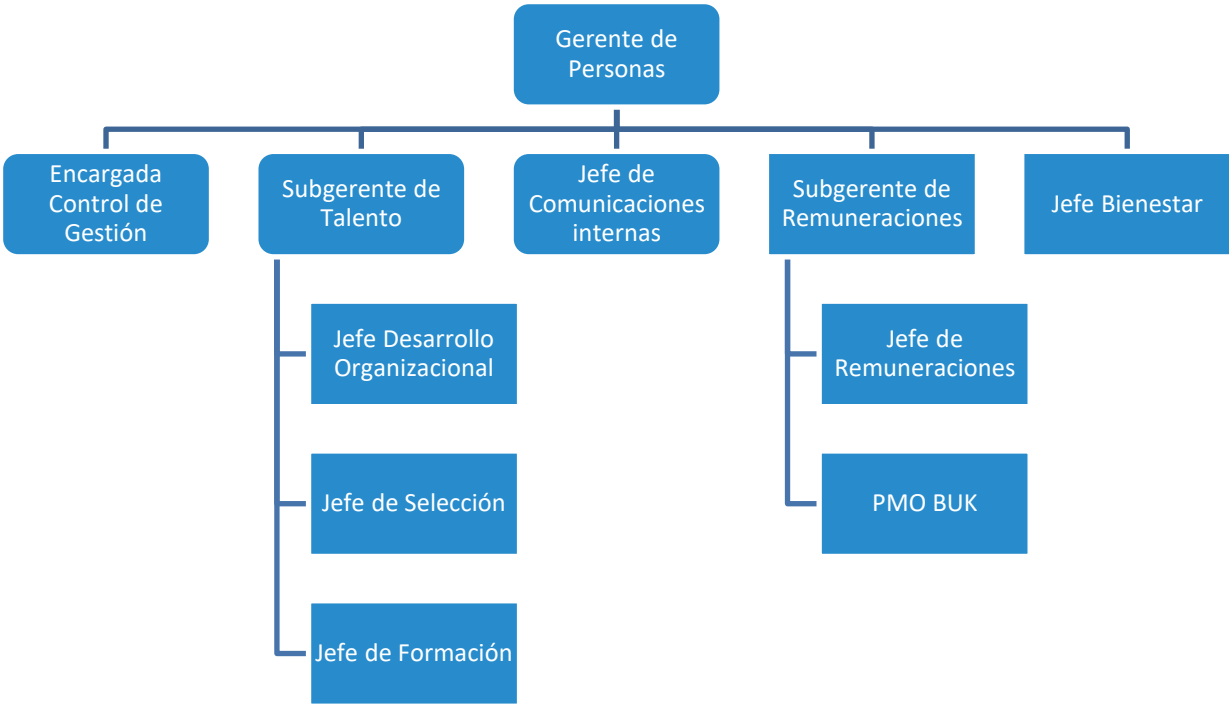
Dentro del proyecto, el cliente interno será la Gerencia de Personas del corporativo, la cual es la encargada de realizar todas las gestiones de Recursos Humanos de todas las unidades de negocio. Es importante destacar que el Grupo Echeverría Izquierdo cuenta con una dotación total de 13.135 trabajadores al mes de agosto del 2021, los cuales se dividen en las siete unidades de negocio descritas anteriormente y en el corporativo del Grupo el

cual cuenta con las gerencias de Administración y Finanzas, Innovación y Transformación Digital, Abastecimiento y Personas.

Para llevar a cabo las funciones de la Gerencia de Personas existen roles que se posicionan dentro de las unidades de negocio. Los Jefes Operacionales de RR.HH. y los Business Partner de RR.HH. Como su nombre lo indica, el primero se encarga de temas operacionales dentro de las unidades de negocio como la revisión de las remuneraciones en las obras, mientras el segundo se posiciona como un nexo más estratégico entre la GDP y la respectiva filial.

A continuación, se presenta el organigrama de la gerencia.

Ilustración 7: Organigrama Gerencia de Personas



Fuente: Elaboración propia

De la Ilustración 7 se pueden apreciar las distintas áreas de la Gerencia de Personas. Siendo la más grande la Subgerencia de Remuneraciones, la cual se encargan de supervisar y ejecutar los procesos de pago de remuneraciones y de administración de personal en coordinación con los Jefes Operacionales de la empresa. Esta área está compuesta por catorce trabajadores entre los cuales se encuentra el Subgerente, el Jefe y los Analistas de Remuneraciones.

La Subgerencia de Talento tiene tres subáreas. Reclutamiento y Selección, Desarrollo Organizacional y Formación, las cuales respectivamente están encargadas de los procesos de reclutamiento, revisión y ejecución de entrevistas para llenar los puestos de trabajo de la organización, apoyar los cambios en la organización, el desarrollo de los trabajadores y clima laboral y gestionar las capacitaciones para los trabajadores del grupo, cuando desde las jefaturas de las unidades de negocio solicitan realizar cursos de formación en distintas competencias. Esta Subgerencia está compuesta por ocho personas.

Por otro lado, se encuentra el área de Comunicaciones Internas el cual se encarga de la difusión de información importante sobre la organización y realizar las bajadas comunicacionales sobre hitos estratégicos. En esta área trabajan dos personas.

Finalmente, el área de Bienestar es la encargada de desarrollar programas, operativos, ya sean de salud, rehabilitación, etc. Y conseguir beneficios o convenios que logren mejorar la calidad de vida de los trabajadores del Grupo Echeverría Izquierdo. Esta área está compuesta por tres personas.

De esta manera la Gerencia de Personas cuenta con un total de 29 personas incluyendo a la Gerenta y a la encargada de Control de Gestión.

2.3 Oportunidad y Justificación

La industria de la construcción es una de las más grande e importantes del país, y como se mencionó anteriormente, en la actualidad está pasando por un período de transición desde cifras históricamente críticas. La pandemia afectó al mercado de manera considerable, y el nivel de empleos perdidos (aproximadamente 300.000 empleos), y los niveles de ventas de proyectos, lo demuestran. La inversión en viviendas bajó en aproximadamente un 15% y en infraestructura se registró una baja de más de un 10% según el informe de Macroeconomía y Construcción de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) del año 2020.

En este contexto es que el Grupo Echeverría Izquierdo se encuentra en pleno proceso de cambio, comenzando a implementar su nueva planificación estratégica 2021 – 2024, la cual es todo un hito dentro de la historia de la organización, ya que es la primera planificación estratégica realizada a nivel corporativo. Anteriormente las distintas unidades de negocio diseñaban sus propios objetivos, sin generar una sinergia entre ellas.

El cambio en el método se debe a distintos puntos según declaraciones de la Sub Gerencia de Planificación y Control, (1) Las estrategias corporativas que crean valor sustentable enfocan su gestión para establecer liderazgo en su negocio base; (2) Explotan oportunidades y ventajas competitivas de las adyacencias más cercanas al negocio base y (3) Cuentan con organizaciones y estructuras alineadas a la estrategia. En síntesis, una estrategia de Grupo exitosa crea más valor que el generado por sus unidades de negocio por separado.

La nueva planificación tiene dos focos, la industria minera y soluciones habitacionales para el segmento medio.

Ilustración 8: Segmentos principales planificación estratégica EI



Fuente: Comité estratégico

Como se puede apreciar en la imagen anterior, se busca que las distintas unidades de negocio logren sinergia con el fin de llegar a los objetivos planteados para el Grupo EI.

2.3.1 Construcción y Servicios para Minería

No es desconocido el potencial minero existente en el país, y siendo uno de los mercados más valorados a nivel mundial, es natural que Echeverría Izquierdo ponga como uno de sus focos principales este mercado.

El objetivo planteado para este foco estratégico es *"Ser una alternativa real para todos los negocios en los que queramos participar en minería, siendo*

parte de todo el proceso productivo, buscando aumentar nuestra participación de mercado y logrando que confíen en nosotros". Es muy importante destacar que la compañía busca dar un servicio totalmente integral. Siendo parte de todo, busca participar en proyectos mineros de principio a fin, para generar una mayor comodidad hacia el cliente y una mayor confianza en el servicio otorgado.

2.3.2 Soluciones Habitacionales para el Segmento Medio

Con este foco estratégico Echeverría Izquierdo busca potenciar su participación en el segmento de mercado inmobiliario, integrando las unidades de negocio de construcción e inmobiliaria, para al igual que en el caso anterior, dar un servicio integral de principio a fin.

El objetivo planteado para este punto es *"Aumentar nuestra competitividad, manteniendo el liderazgo en innovación, orientándonos mejor hacia el cliente, generando condiciones y capacidades para adaptarnos al mercado y mirando oportunidades".* Con este objetivo la compañía busca orientar sus servicios a las necesidades del cliente, sin perder el foco en la innovación, lo cual creen les permitirá llegar a ser líderes en el mercado de soluciones habitacionales en el segmento medio en el país.

2.3.3 Focos Planificación Estratégica

Además de los dos focos estratégicos mencionados, existen otros cuatro declarados, los cuales, apoyan de manera directa a lograr los objetivos planteados anteriormente. Los siguientes focos son: (1) Transformar el negocio de edificaciones; (2) Potenciar los modelos de negocio de los negocios adyacentes; (3) Generar innovación para mejorar el ebitda del Grupo y (4) Potenciar capacidades organizacionales para habilitar la transformación. Estos focos serán explicados más adelante con mayor profundidad.

Es en este último punto en el cual toma vital importancia la Gerencia de Personas, siendo el actor principal para el cumplimiento de este foco estratégico.

Al indagar en el trabajo realizado por la Gerencia de Personas, se descubre en primera instancia que la corporativización de esta gerencia ocurrió de manera reciente en el año 2020, por lo cual es un área bastante joven y con mucho por definir. Se visualiza que esta no posee una estrategia definida de manera

consistente con los desafíos que enfrenta el corporativo. Por el contrario, los únicos lineamientos estratégicos con los que cuenta la Gerencia de Personas vienen dados por los hitos relacionados a este último foco estratégico del Grupo Echeverría Izquierdo.

Actualmente la Gerencia está centrada en cumplir labores operativas y tácticas como gestionar y revisar los pagos de remuneraciones, gestionar capacitaciones con proveedores para las unidades de negocios y comenzar a afrontar mayores desafíos en la gestión del talento interno. Además, están trabajando ampliamente en disponibilizar información histórica para generar reportería que ayude a la gestión interna de la Gerencia. Sin embargo, esta está enfocada en indicadores operacionales.

Considerando la importancia que asume el área en el desarrollo de la planificación estratégica, es que se identifica como oportunidad que la Gerencia tome un rol protagónico en la compañía, el que corresponde a ser un socio estratégico dentro del Grupo Echeverría Izquierdo.

Existen diversas publicaciones que hacen referencia a la importancia que tiene Recursos Humanos en el cumplimiento de los objetivos del negocio. En particular, el autor Dave Ulrich, profesor de negocios de la Universidad de Michigan y experto en Recursos Humanos, menciona en su libro llamado "Human Resource Champions" que esta área debe cumplir un rol capaz de crear valor a nivel organizacional, tanto a los clientes como a los empleados y accionistas. Esto se sustenta en que los nuevos escenarios competitivos que enfrentan constantemente las industrias requieren que las empresas adquieran capacidades que permitan prestar un mejor servicio a los clientes y que logren la diferenciación de sus competidores.

Estas capacidades se pueden alcanzar entendiendo que las prácticas de Recursos Humanos corresponden a fuentes para obtener ventajas competitivas. Es decir, a partir de la identificación de las capacidades que son críticas para el éxito del negocio, Recursos Humanos debe implementar prácticas para que los empleados obtengan dichas capacidades. De acuerdo con Ulrich, el rol que debe cumplir Recursos Humanos para contribuir a la creación de valor debe ser tanto operacional como estratégico. Los cuatro roles que debe cumplir tienen relación con administrar: (1) las estrategias de Recursos Humanos, (2) la infraestructura de la empresa, (3) la contribución de los empleados, y (4) la transformación y el cambio. El rol estratégico de Recursos Humanos se enfoca en alinear la estrategia y las prácticas del área

con la estrategia del negocio, lo que lo convierte en un socio estratégico dentro de la empresa.

En base a lo mencionado, se proponen recomendaciones para diseñar una planificación estratégica completa para la Gerencia de Personas, que permita, en primera instancia lograr alinear los objetivos de la Gerencia con la planificación del Grupo EI. Posicionando a la Gerencia de Personas como un socio estratégico dentro de la organización, como se menciona anteriormente. Por otra parte, la creación de indicadores que permita mantener un control y seguimiento de los objetivos, apoyando la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de la planificación estratégica planteada.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

El objetivo general que se plantea para el proyecto es:

“Elaborar recomendaciones para la planificación estratégica de la Gerencia de Personas que logren situarla como un socio estratégico dentro de la organización.”

3.2 Objetivos Específicos

Con el fin de lograr el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- 1) Recopilar información metodológica acerca de cómo posicionar a Recursos Humanos como socio estratégico dentro de una organización en la industria de la construcción.
- 2) Identificar lineamientos estratégicos del Grupo Echeverría Izquierdo y de la Gerencia de Personas del Grupo.
- 3) Definir objetivos estratégicos para la Gerencia de Personas, relacionando estos objetivos con los pilares estratégicos del Grupo Echeverría Izquierdo.

- 4) Definir indicadores para realizar el control y seguimiento de los objetivos estratégicos de la Gerencia de Personas.

4. MARCO CONCEPTUAL

La oportunidad identificada se aborda desde dos perspectivas. La primera tiene relación con comprender cómo la Gerencia de Personas puede convertirse en un socio estratégico y cuáles son los elementos que habilitan dicho rol. Asimismo, se indaga en cómo Recursos Humanos puede elaborar una propuesta de valor que sustente la estrategia y que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos. La segunda perspectiva se asocia a entender cómo elaborar los objetivos e indicadores de gestión que permita monitorear el cumplimiento de los lineamientos propuestos.

4.1 Gestión Estratégica de Recursos Humanos

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos o SHRM por sus siglas en inglés se puede definir como la unión de los Recursos Humanos con los objetivos y metas para mejorar el desempeño estratégico de una organización y el desarrollo de la cultura organizacional para fomentar la innovación, la flexibilidad y la ventaja competitiva. Este tipo de gestión significa aceptar y hacer participar a los recursos humanos como socio estratégico en la formulación e implementación de estrategias de negocio a través de actividades tales como reclutamiento, selección y formación.

De acuerdo con Dave Ulrich (2007), Recursos Humanos debe ser visto como un negocio, y como tal, requiere del planteamiento de una visión, objetivos, acciones y seguimiento. Además, resulta fundamental el rol estratégico de Recursos Humanos en tanto es capaz de alinear sus estrategias y prácticas con las del negocio, permitiendo así que la empresa logre adaptarse al cambio, responda mejor a la demanda de los clientes, y logre un mejor desempeño financiero.

A partir de la gestión estratégica de recursos humanos se desprenden ciertos procesos o elementos de recursos humanos a los cuales se les debe añadir un componente estratégico para contribuir a los objetivos y planificación estratégica organizacional. Estos son: planificación de Recursos Humanos; reclutamiento y selección; gestión de reconocimientos; beneficios; desarrollo de Recursos Humanos y gestión del talento; relaciones laborales, compromiso de los empleados y gestión de la salud y bienestar y diseño organización (estructura y gestión de la cultura organizacional). Se muestra a continuación

una caracterización de cada uno de los focos de la gestión estratégica de Recursos Humanos.

1) Planificación de Recursos Humanos

El proceso de planificación debe comenzar con una evaluación de las necesidades de la organización con respecto al tamaño y la composición de la fuerza de trabajo. Desde ahí se procede a trabajar en reclutamiento y selección. Luego, el proceso continúa con la planificación de la sucesión y de las modalidades de salidas incluyendo despedidos, jubilación, salidas voluntarias, salida forzada. En resumen, la planificación de todo el proceso de la fuerza laboral, desde que entra hasta que sale de la organización. Esta planificación se debe construir en base a la estrategia del negocio.

2) Reclutamiento y selección

Cuando se identifica y planifica los requerimientos de la estrategia del negocio, puede ser necesario reclutar nuevo personal, ya sea desde fuera como dentro de la empresa. El reclutamiento corresponde al proceso de generación de un conjunto de candidatos, seguido por un proceso de selección entre los candidatos. Se afirma que la función asociada a la dotación de personal, incluido el reclutamiento y selección, corresponde a una de las funciones más críticas de Recursos Humanos para la sostenibilidad y éxito del negocio. Los requerimientos de conocimiento, capacidades y habilidades varían según la complejidad e interdependencia de las tareas a realizar.

3) Desempeño y gestión de recompensas

La gestión de desempeño corresponde a un conjunto de políticas y prácticas interconectadas que tienen como foco potenciar el cumplimiento de los objetivos organizacionales manteniendo foco en el comportamiento individual y grupal. Cuando la estrategia del negocio está alineada con los comportamientos de los empleados, se puede construir una evaluación de desempeño en términos de los objetivos que se desean cumplir. En base a lo anterior, se pueden definir instancias de feedback, recompensas y procesos de desarrollo para los empleados con el propósito de fomentar el cumplimiento de las metas propuestas.

4) Compensación

Las compensaciones son parte de las recompensas que puede otorgar una organización a sus empleados. Específicamente, las compensaciones corresponden al lado monetario del sistema de recompensas. Los dos principales tipos de pagos se basan en las habilidades o ubicación en la jerarquía organizacional, o en base a resultados, ya sean individuales y grupales.

5) Desarrollo de Recursos Humanos y gestión del talento

El entrenamiento y desarrollo estratégico se relaciona con el diseño e implementación de sistemas de entrenamiento que impacten de forma exitosa el rendimiento organizacional. Parte del entrenamiento no sólo permite el desarrollo de nuevas capacidades, sino que también contribuye a atraer y retener al personal. Para poder agregar valor, es necesario conectar la estrategia del negocio con el diseño y entrega de entrenamiento estratégico e iniciativas de desarrollo personal.

6) Relaciones laborales, compromiso de los empleados y gestión de la salud y bienestar

Las relaciones laborales representan una serie de alternativas para la organización en términos de cómo comprometer a los trabajadores, lo que se puede abordar de forma individual o trabajando con los representantes de los sindicatos. Por tanto, es relevante definir una estrategia para potenciar las relaciones con los trabajadores y sus respectivos gremios. Por otro lado, otro aspecto importante que tiene relación con las relaciones laborales corresponde a asegurar el bienestar de los empleados, el cual muchas veces corresponde a un factor relevante dentro de las negociaciones colectivas.

7) Diseño organizacional: estructura y gestión de la cultura organizacional

La base del diseño organizacional se forma por la división y organización de tareas y funciones; la agrupación y coordinación de actividades; y la definición de responsabilidades. Algunos ejemplos de cambios organizacionales son: reducción de personal, descentralización, delegar responsabilidades, entre otras.

Si bien todas estas definiciones dan un parcial entendimiento sobre la gestión estratégica de Recursos Humanos, al ser de carácter más bien teórico no serán

mayormente mencionados en el análisis posterior. Por el contrario, se utilizarán investigaciones de consultoras altamente reconocidas a nivel internacional como Gartner y Deloitte, en las cuales se presentan cuáles son las principales prioridades para los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones modernas. Y como deben convertirse en un actor relevante dentro de la empresa.

4.2 Sistema de Control de Gestión

Un sistema de control de gestión es una herramienta que permite a las organizaciones realizar un análisis de sus procesos y objetivos claves con el fin de medir el avance de estos en distintos momentos a través de métricas e indicadores calculados desde la información interna. El motivo principal de tener un sistema de control de gestión es facilitar y ayudar a la toma de decisiones dentro de la empresa mirando indicadores que permitan mejorar el rendimiento actual y futuro de la misma, por esto es de vital importancia que un sistema de control de gestión este alineado con la planificación estratégica de la organización, con el fin de medir el avance de esta y generar una alerta necesaria ante posibles cambios en el futuro del negocio.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) – en inglés – es una técnica de gestión y planificación creada en 1992, por Robert S. Kaplan y David P. Norton, ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar y gestionar estratégicamente a la empresa moderna. Realmente el CMI formula, implanta, controla y gestiona la estrategia de una organización, vinculando efectivamente la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual. Una de sus principales cualidades es la conjunción de indicadores financieros y no financieros, vinculando el control operativo a corto plazo con objetivos estratégicos de largo plazo.

Las cuatro perspectivas que permiten entender el negocio son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente; perspectiva de los procesos internos; y perspectiva del aprendizaje y del crecimiento. Cada una de las perspectivas considera lo siguiente:

- 1) **Perspectiva financiera:** Incorpora la visión que mantienen los accionistas y mide cómo la compañía crea valor hacia ellos. Evalúa si la estrategia contribuye a la obtención de ganancias. En general, considera métricas de rentabilidad, crecimiento, costos, rendimiento, entre otras.

- 2) **Perspectiva del cliente:** Mide las propuestas de valor añadido que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Normalmente los indicadores más aceptados son: la cuota de mercado, el incremento de clientes y su fidelidad, el grado de satisfacción de los clientes y su rentabilidad.
- 3) **Perspectiva de los procesos internos:** Define la cadena de valor de los procesos internos de apoyo y operativos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio posventa). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.
- 4) **Perspectiva del aprendizaje y del crecimiento:** Identifica los parámetros que la compañía considera que son necesarios para la obtención de una ventaja competitiva. La habilidad de una compañía de innovar, crecer, aprender y mejorar se relaciona directamente en cómo esta crea valor para sus clientes y accionistas.

El enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral al considerar métricas para cada una de las perspectivas permite:

- 1) Identificar nuevos procesos que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos de cara a los clientes y accionistas.
- 2) Vincular los objetivos con indicadores estratégicos.
- 3) Movilizar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para la aplicación de este Cuadro de Mando Integral al área de recursos humanos, se utiliza el modelo propuesto por Brian Becker, Mark Huselid y David Ulrich en el libro "*HR Scorecard – Linking People, Strategy and Performance*" publicado en el año 2001. Esta publicación tiene como propósito situar a Recursos Humanos como un socio estratégico que crea valor dentro de la compañía.

Los autores proponen una metodología de siete pasos que permite vincular el CMI y los objetivos de la organización al área de recursos humanos, a continuación, se muestra la metodología planteada:

- 1.** Definir la estrategia empresarial.
- 2.** Desarrollar el caso de negocio de RR.HH. como activo estratégico.
- 3.** Crear un mapa estratégico para la organización.
- 4.** Identificar los habilitadores de RR.HH. dentro del mapa estratégico.
- 5.** Alinear la arquitectura de recursos humanos con los habilitadores de recursos humanos.
- 6.** Diseñar el sistema de medición estratégica para recursos humanos.
- 7.** Gestionar el sistema de medición estratégico.

Para el posterior análisis se seguirá esta metodología de siete pasos. Desde el levantamiento de la estrategia empresarial hasta el diseño de un sistema de medición estratégico para Recursos Humanos que permita evaluar el impacto de los focos estratégicos establecidos como habilitantes para el cumplimiento de la estrategia.

Tal como se evidencia anteriormente, diseñar un sistema de medición es fundamental para poder llevar a cabo el rol de socio estratégico de Recursos Humanos. El HR Scorecard busca poder administrar a Recursos Humanos como un activo estratégico dentro de la empresa y cómo este contribuye al éxito financiero.

5. METODOLOGÍA

Luego de revisar las distintas herramientas y fuentes de información acordes al proyecto actual, se han definido los siguientes pasos dentro de la metodología para el cumplimiento del objetivo propuesto.

5.1 Benchmarking

Se realiza un levantamiento de información con la finalidad de entender cuáles son los principales factores por considerar para plantear una estrategia de recursos humanos que aporte de manera real al negocio. Se pretende estudiar literatura disponible respecto a la visión actual de las organizaciones sobre el área de recursos humanos como un socio estratégico para las compañías, además se estudiarán casos de éxitos dentro y fuera del rubro del Grupo Echeverría Izquierdo.

5.1.1 Revisión de literatura

Se investigará en distintas publicaciones de autores internacionales expertos en materia de recursos humanos, además de referentes nacionales como el Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile, entre otros, así como también se tomará como base los distintos estudios e investigaciones de consultoras relevantes a nivel mundial que posean perspectivas más actuales respecto a la gestión de recursos humanos.

5.1.2 Estudio de casos

Se revisarán casos nacionales e internacionales de buenas prácticas sobre el desarrollo de estrategias para áreas de recursos humanos. No se limitará la búsqueda a empresas u organizaciones del rubro de la construcción, ya que, se considera que estar en un mercado diferente no es una limitante para la aplicación de una estrategia ya probada con éxito.

5.2 Levantamiento lineamientos estratégicos Grupo Echeverría Izquierdo y Gerencia de Personas

A partir de documentación disponible del Grupo Echeverría Izquierdo se podrán identificar los principales lineamientos estratégicos de la compañía, de la misma manera, se entrevistará a actores relevantes dentro del diseño y ejecución de la planificación estratégica vigente.

Por otra parte, se levantará información sobre la conexión de la Gerencia de Personas con la planificación estratégica actual, definiendo cuales son los habilitadores de recursos humanos dentro de la planeación en ejecución, y dando cuenta de que tan alineados se encuentran los objetivos o acciones de la Gerencia de Personas con la planificación estratégica del Grupo Echeverría Izquierdo.

5.3 Definición de plan estratégico para la Gerencia de Personas

Con la información recopilada anteriormente sobre la organización y la Gerencia de Personas, así como también de las tendencias actuales de recursos humanos en la literatura y en casos exitosos, se validarán los principales hallazgos y se procederá a formular distintas recomendaciones a la estrategia actual de la Gerencia de Personas considerando las oportunidades de concretar el rol de la GDP como un socio estratégico dentro de la compañía,

que apoye al cumplimiento de los objetivos planteados y genere un mayor valor al negocio.

5.4 Diseño de indicadores de gestión

Los objetivos de Recursos Humanos que habilitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía deben contar con métricas de gestión que permitan mostrar en qué medida se están cumpliendo. Por esto se pretende diseñar una serie de indicadores que permitan monitorear el estado actual de la Gerencia de Personas en cualquier período. De esta manera se podrá observar el grado de avance en los objetivos planteados para el área de recursos humanos del Grupo Echeverría Izquierdo y de las distintas unidades de negocio.

6. ALCANCES

El trabajo propuesto considera los siguientes alcances:

- 1) Se contemplarán los objetivos estratégicos declarados durante el año 2021 para el Grupo Echeverría Izquierdo, lo cual incluye todas las Unidades de Negocio.
- 2) Para las propuestas estratégicas se tomarán en cuenta sólo las gestiones y/o servicios que dependen de forma exclusiva de la Gerencia de Recursos Humanos, a excepción de lo definido dentro del área de remuneraciones.
- 3) No se considerará la implementación del Cuadro de Mando Integral dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, solo la definición de indicadores adecuados. De la misma manera el plan estratégico definido será una recomendación que la organización deberá decidir si adoptar en su estrategia actual.

7. DESARROLLO

7.1 Benchmarking

Para el desarrollo del Benchmarking se buscaron artículos de autores y consultoras reconocidos mundialmente, al haber muy poca información directa de la temática en la construcción la fuente principal son dos consultoras internacionales que dan una guía de propósitos que las organizaciones deberían tener a la hora de definir una estrategia exitosa de recursos humanos.

7.1.1 RR.HH. según Deloitte

Según el informe "*Rewriting the rules for the digital age*" publicado en el año 2017 por la consultora global Deloitte existe diez tendencias en la gestión de Recursos Humanos para la nueva era digital. Para la elaboración de esta investigación se encuestaron a más de 10.000 líderes empresariales y de Recursos Humanos.

El documento hace hincapié sobre la era de cambios constantes en la cual las organizaciones están envueltas y en la responsabilidad de las áreas de Recursos Humanos para reescribir las reglas de organización, contratación, desarrollo y gestión para poder atraer y retener a la fuerza laboral del siglo XXI. El reto de las organizaciones es precisamente aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos que demanda el ecosistema empresarial actual.

En esta ocasión nos centraremos en las primeras cinco tendencias declaradas, las cuales se presentan a continuación:

1) La Organización del Futuro

La forma en que las organizaciones operan en la actualidad es radicalmente distinta a como lo hacían hace diez años. Debido a las exigencias del cambio organizacional, un 88% de los ejecutivos encuestados consideran importante la construcción del modelo organizacional del futuro.

La agilidad juega un papel clave en este nuevo modelo. Romper con las estructuras jerárquicas y encaminarse a modelos centrados en el trabajo entre equipos, cada uno de ellos con recursos y capacidades para tomar decisiones, es necesario para poder competir y ganar en el actual entorno empresarial.

Este nuevo modelo de gestión entre equipos requiere de nuevos líderes que cuenten con habilidades como la negociación, resiliencia y pensamiento sistemático. Líderes que conozcan en detalle las habilidades de cada individuo con el fin de poder formar nuevos grupos con rapidez y eficiencia, y que sepan definir unos objetivos claros y cuantificables a cada uno de los equipos.

2) Carreras profesionales y formación

Las herramientas de aprendizaje están cambiando rápidamente. Los sistemas tradicionales están siendo complementados o sustituidos por una amplia gama de nuevas tecnologías. Esta nueva realidad está forzando a las compañías a rediseñar sus estrategias, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo. El 83% de los líderes encuestados afirman que sus organizaciones son cada vez más flexibles y ya cuentan con modelos de desarrollo profesional dinámicos. Además, esto ayuda a mejorar la cultura corporativa.

3) Adquisición de talento

En la era actual, la imagen de marca que proyecte una empresa debe ser atractiva para ser capaz de atraer al mejor talento. Es por ello que cada vez más compañías hacen más esfuerzos en la gestión de construir una marca de empleo, que consiste en reforzar la imagen y percepción de una organización hacia sus clientes, empleados, y en especial sus potenciales candidatos.

Esto requiere de una mezcla efectiva de atributos, entre los que se encuentran las experiencias que se viven en el entorno profesional y un sólido plan de desarrollo profesional. De hecho, es tan necesario llevar a cabo campañas de difusión que atraigan nuevos candidatos como la realización de campañas de marketing para promocionar un producto o servicio. Esto puede hacerse a través de herramientas cognitivas y otras soluciones de vídeo.

4) La experiencia del empleado

Para fidelizar a las nuevas generaciones los departamentos de Recursos Humanos están utilizando nuevos enfoques como el design thinking y el employee journey maps. Se están centrando en comprender y mejorar la experiencia del empleado, no se debe olvidar que una buena experiencia para los empleados se traduce en una buena experiencia para los clientes.

Una marca de empleo se traduce en reputación para la empresa. La experiencia que el empleado cuenta al mundo puede convertirse en una ventaja competitiva. No debemos olvidarnos de monitorizar y analizar la satisfacción de los distintos tipos de trabajadores.

5) Cambios en el modelo de liderazgo

Los nuevos líderes necesitan tener habilidades diferentes a los de generaciones anteriores, pero la mayoría de las empresas no se han adecuado lo suficientemente rápido como para desarrollar líderes digitales.

El nuevo tipo de líder debe saber construir y dirigir equipos, mantener a la gente conectada y fidelizada y promover una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua.

Es necesario construir nuevos modelos de liderazgo, ya que ahora las compañías aspiran a diferentes metas como la innovación. El 90% de ellas están rediseñando sus organizaciones con el objetivo de ser más dinámicas, centradas en los equipos y conectadas.

Las tendencias mencionadas son prioridad para muchas organizaciones dentro de sus objetivos de Recursos Humanos por el cambio directo en la organización, además del impacto implícito que puede tener en distintos ámbitos como producción, mejorar la excelencia operacional, crecimiento del negocio, ejecutar transformaciones del negocio, optimizar costos e innovación.

7.1.2 RR.HH. según Gartner

Observando otras opiniones acerca de las prioridades para la gestión de personas se encontró el documento "*Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022*" publicado por la consultora Gartner en el año 2021. Para esta investigación se encuestaron a más de 500 líderes de Recursos Humanos en diversas industrias. Además de indicar las prioridades respecto al rol de Recursos Humanos, los encuestados debían indicar sus prioridades de cara al negocio en general.

A continuación, se muestran las prioridades respecto al negocio de los líderes encuestados:

1) Mejorar la excelencia operacional

La excelencia operacional es un concepto altamente deseado entre los líderes de diversas organizaciones e industrias. Cuando una empresa es excelente en sus operaciones es porque emplea mejoras continuas para ser competitiva, maximizando de esta manera el valor para el cliente y desarrollando sistemas eficientes en el que los empleados se centran en la solución de problemas tan pronto como se presentan.

2) Ejecutar transformaciones en el negocio

En la actualidad cada vez es más necesario lograr transformar las organizaciones, centrándose en las nuevas tecnologías que permiten facilitar y optimizar procesos de cara a los clientes y a los trabajadores. La idea de estos cambios es que ayuden a los colaboradores en su desempeño y desarrollo. Es importante destacar que, respecto a la versión anterior de esta encuesta, esta prioridad creció un 11%.

3) Crecimiento del negocio

Esta es una de las prioridades más transversales, lograr un crecimiento del negocio, abarcar una mayor participación en el mercado y obtener más clientes siempre serán una prioridad para las organizaciones. Lo que está cambiando drásticamente es el ¿Cómo?

Las principales causas de estas prioridades son el cambio en la manera de tratar con los trabajadores de sus organizaciones. Cambios culturales y contextos críticos como la pandemia de COVID-19 han obligado a las organizaciones a ser más flexibles y concentrarse en dar facilidades a sus colaboradores. Un ejemplo de esto es la modalidad de trabajo presencial, la cual es cada vez menos necesaria para el correcto desarrollo de las funciones de una persona, y a la hora de preferir una oportunidad de trabajo es un punto importante para tomar la decisión. Por ende, las organizaciones deben adaptarse a esto si quieren ser capaces de ser competitivas a la hora de atraer talento.

Otro punto importante es la constante presión para avanzar en términos de diversidad, igualdad e inclusión dentro de las organizaciones. Los trabajadores y clientes buscan y avalan el desarrollo en estas directrices, por lo tanto, es fundamental poder demostrar eso por parte de la empresa en busca del desarrollo de una buena imagen entre sus trabajadores y clientes.

Respecto a las prioridades sobre los avances de cara a la gestión de personas se presentan los siguientes puntos:

1) Desarrollar habilidades y competencias críticas

Es complejo pero fundamental poder descifrar cuáles serán las habilidades y competencias necesarias para el futuro de las organizaciones. Por esto adquirir flexibilidad para poder captar trabajadores que cuenten con las destrezas necesarias se vuelve una tarea de gran importancia. Por otro lado, las organizaciones deben ser capaces de desarrollar a los trabajadores actuales, definir su potencial y desarrollarlo al máximo para agregar valor a la organización.

2) Diseño organizacional y gestión del cambio

La capacidad de Recursos Humanos para influir en los cambios diarios y generar confianza y cohesión en el equipo comparte un factor común: una experiencia de cambio positiva para los empleados. Para crear una experiencia de cambio positiva, los líderes de Recursos Humanos deben identificar los "momentos de la verdad" que la organización debe hacer bien, monitorear el impacto del cambio diario y de alto nivel y capacitar a los equipos para que den forma a sus propias experiencias de cambio.

3) Liderazgo actual y futuro

Solo el 44% de los empleados dice que confía en los líderes y gerentes de su organización para afrontar bien una crisis. La confianza en el liderazgo también se ve socavada por la falta de diversidad. Adicionalmente, se muestra una escasez en la diversidad entre el liderazgo de las empresas considerando ámbitos como género, etnia, entre otros.

4) Futuro del trabajo

La pandemia de COVID-19 tendrá un impacto duradero en el futuro del trabajo. La pregunta para las organizaciones es en qué medida estas tendencias han alterado y alterarán los planes y objetivos estratégicos de la organización y qué ajustes inmediatos y a largo plazo se requieren.

5) Diversidad, equidad e inclusión (DEI)

Actualmente, muchas organizaciones centran su enfoque de diversidad, equidad e inclusión en la responsabilidad colectiva, pero eso no produce resultados reales. RR.HH. debe responsabilizar a los líderes, utilizando un

enfoque de diversidad, equidad e inclusión que lleve a una responsabilidad consecuente.

Comparando las prioridades establecidas por ambas investigaciones se puede notar una alta concordancia en los conceptos tratados. Desarrollo y formación, el futuro de las organizaciones y los trabajos requeridos, liderazgo y adquisición de talento son puntos comunes que demuestran las directrices que deben tomar los departamentos de gestión de personas por el bien de la organización y la satisfacción de sus trabajadores.

7.1.3 Conclusiones Análisis Comparativo

Para hacer una recapitulación y síntesis de lo expuesto anteriormente, a continuación, se presenta una tabla comparativa con las prioridades según cada una de las fuentes mencionadas:

Tabla 2: Análisis comparativo sobre prioridades de Recursos Humanos

Autor	Deloitte	Gartner
Prioridades de RR.HH.	La organización del futuro	Desarrollo de hab. y competencias
	Formación y carrera profesional	Diseño organizacional y gestión del cambio
	Adquisición de talento	Liderazgo actual y futuro
	Experiencia del empleado	Futuro del trabajo
	Cambios en liderazgos	Diversidad, equidad e inclusión

Fuente: Elaboración propia

Hay que destacar que la posición que ocupan viene dada por la prioridad que dan los autores y no hay relación entre las filas de la tabla.

Al apreciar las categorías planteadas por cada uno de los autores, se puede notar que existen varias similitudes entre las elegidas. Por lo tanto, ya se puede intuir cuales debiesen ser las prioridades o preocupaciones principales de cualquier área de gestión de personas, pero al estar inmersos en la industria de Ingeniería y Construcción como es el caso del Grupo Echeverría Izquierdo, es importante preguntarse si estos puntos hacen sentido a la hora de evaluar una estrategia de gestión de personas en este negocio.

Para validar esto se realizaron diversas entrevistas a trabajadores de la organización, Gerentes de primera línea de las unidades de negocio más importantes del grupo, Gerentes del corporativo y personas al interior de la Gerencia de Personas. Además, de la opinión de expertos ajenos a la organización, pero con amplia experiencia en dirección de áreas de gestión de personas en empresas públicas y privadas.

Este último recalcó la importancia de cada uno de los puntos al momento de definir una planificación estratégica para la Gerencia de Personas, además de la importancia de la flexibilidad que debe existir a la hora de la implementación y la capacidad para alinear los objetivos de la gerencia con los objetivos definidos en la planificación estratégica de la organización.

A continuación, se presentan seis puntos que se extraen de lo expuesto anteriormente y que engloban lo definido por las consultoras mencionadas. Además de demostrar la importancia de estos puntos en un rubro como la Ingeniería y Construcción.

1) El futuro de las organizaciones

Es claro que las organizaciones están en un constante cambio, son dinámicas al igual que su entorno. Basta mirar dos años atrás cuando nadie imaginaba que la inestabilidad política y una pandemia mundial serían los mayores desafíos de las organizaciones actuales.

Y los cambios que han tenido que realizar para adecuarse a esta nueva realidad son un hecho y muchos de ellos serán una constante de cara al futuro. Flexibilidad en la forma de trabajo, sistemas organizacionales menos jerárquicos y más centrados en el trabajo en equipo serán puntos primordiales para evaluar una organización.

Si bien, como se verá más adelante, la mayoría de los trabajadores del Grupo Echeverría Izquierdo se concentra en los proyectos de obra, un porcentaje importante y de gran relevancia para el desarrollo de la organización trabajan en oficinas administrativas. Y para estas personas si es fundamental encontrar en su lugar de trabajo un ambiente grato y que sea flexible y se adapte a los cambios que ocurren en el entorno, que sea capaz de lograr que las personas compatibilicen su vida laboral con su vida personal y familiar.

2) Desarrollo de habilidades y carrera profesional

Las nuevas tecnologías son una constante en nuestra sociedad. Y aunque la industria de la Ingeniería y Construcción ha tardado en generar avances significativos en la manera de operar, es un hecho que cada vez hay más innovación en la manera de gestionar los proyectos y de a poco se van integrando nuevas herramientas que permitirán aumentar la productividad y disminuir la carga laboral de las personas.

Para lograr estos cambios y adaptarse a la tecnología es fundamental que la organización este constantemente buscando como desarrollar las competencias de sus trabajadores. Logrando aumentar el valor que entregan a la empresa desde sus respectivas labores.

Además, al desarrollar sus habilidades, los trabajadores logran empoderarse y potenciar sus objetivos personales, queriendo nuevos desafíos que los impulsen a una mejor posición dentro de la organización. Por esto tener un programa de desarrollo profesional es tan importante. De lo contrario las personas se ven estancadas y en palabras de la Business Partner de una unidad de negocio *"Estos trabajadores se decepcionan y dejan de ser productivos o les llega una mejor oferta y se van a la competencia"*.

Actualmente no hay planes definidos para el desarrollo de carrera, y sobre todo en las unidades de negocio más grandes el avanzar a puestos de mayor responsabilidad se da por el "apadrinamiento" de un trabajador con rango más importante. Otro caso, por el cual los trabajadores no logran desarrollarse según sus expectativas es porque "Los jefes no quieren desarmar sus equipos, para ellos es más importante que su obra se cumpla de buena manera y sea productiva antes que el trabajador siga avanzando", estas son palabras de la misma Business Partner. De estas palabras se puede notar la falta de una cultura de empresa y grupo, dejando de lado la visión individualista de que un proyecto personal está por sobre el desarrollo de la empresa.

3) Adquisición y desarrollo de talento

Si bien el desarrollo de habilidades y competencias se aborda en el punto anterior, siempre habrá nuevas habilidades o nuevos perfiles de trabajadores que será mejor adquirirlos desde el exterior de la organización. Para esto es importante tener un equipo y procesos de reclutamiento y selección alineados con las necesidades de la empresa. Que conozcan los requerimientos técnicos

y de habilidades personales necesarios para el buen desarrollo de la empresa y cumplimiento de sus objetivos.

También es importante para la adquisición de talento lograr una propuesta de valor contundente hacia los trabajadores, de modo que la organización logre consolidar una imagen de marca no solo hacia los clientes, sino que también logre una imagen de marca interna (o hacia sus colaboradores) que sea atractiva de cara a la búsqueda de nuevos perfiles para la empresa.

4) Experiencia del empleado y gestión del cambio

Para construir la imagen de marca interna de la cual se habla en el punto anterior es fundamental lograr una experiencia del empleado positiva, que el trabajador se encuentre satisfecho y feliz en su trabajo (hablando de lugar físico y labores a realizar) y que encuentre un sentido real en lo que hace al mismo tiempo que se sienta valorado por esto.

Si bien esto es en parte transversal a las distintas industrias existentes, hay un punto a considerar en el negocio de la Ingeniería y Construcción, el cual es el estilo de trabajo que deben realizar los cargos más operativos. Formas de trabajar que han evolucionado constantemente, por lo que las personas están acostumbradas al cómo se hacen las cosas.

Por esto las metodologías de gestión del cambio son fundamentales. Lograr convencer a los trabajadores de adoptar estas nuevas formas de trabajo y que logren identificar las nuevas oportunidades que se les presentan al adoptar nuevas técnicas refleja una gestión del cambio positiva que se transforma en una buena experiencia del empleado, en la cual la organización está preocupada de ayudar a las personas y cuenta con la claridad de que sin ellos, es imposible avanzar hacia los objetivos propuestos.

5) Los nuevos modelos de liderazgo

La creación de nuevos modelos de liderazgo es esencial en todas las industrias. Dejar de lado ese rol de jefe dominante que tiene la última palabra y comenzar a escuchar y hacer partícipe de las decisiones a los equipos de trabajo es sumamente importante.

Pero no basta con declararlo. Hay que entender que muchos líderes de industrias más tradicionales como es el caso de Ingeniería y Construcción llevan años en posiciones de jefaturas, y todo su desarrollo profesional lo

vieron asociado a este modelo de liderazgo que hoy es tan criticado. Entonces, ¿cómo lograr que estos líderes quieran cambiar el paradigma y su visión? A través de incentivos, hay que hacer que entiendan que las personas y la sociedad cambiaron, por lo que es necesario asumir las nuevas realidades y la incertidumbre que estas conllevan. Y ¿cómo enfrentar esta incertidumbre? Escuchando. Conversando con los equipos, haciendo notar que sus opiniones son tomadas en cuenta porque son ellos los que reflejan lo que quiere y necesita la sociedad actual.

6) Diversidad, equidad e inclusión

Actualmente este es un punto en el cual muchas organizaciones tanto públicas como privadas están tomando un compromiso bastante grande y ambicioso. Ya no existe o no debería existir el paradigma de que la Ingeniería y Construcción es un rubro “de hombres”, y cualquier área de recursos humanos debería ser un precursor a la hora de impulsar iniciativas que apunten hacia una paridad de género tanto en cargos directivos, gerenciales u operacionales.

La industria en la que se desenvuelve el Grupo Echeverría Izquierdo está altamente masculinizada e históricamente ha sido de esta manera. De la misma manera otros rubros con los cuales se relaciona como la minería, celulosa y otras industrias están altamente marcadas las tendencias de género.

Según palabras de un Gerente de la unidad de negocios Soluciones Habitacionales “Tenemos una deuda en ese ámbito y es una gran oportunidad para contratar más operarios, ya que hoy es bastante escasa la oferta de estos”. Con esto vemos que hay un déficit en mano de obra e intentando abrir más oportunidades para mujeres y personas de otras nacionalidades se podría suplir la falta de trabajadores que se presenta en la actualidad.

Es importante mencionar que varios de los lineamientos mencionados tienen una componente valórica bastante grande, y que, aunque la sociedad exija cambios y las organizaciones deban adaptarse y flexibilizarse lo más rápido posible, los cambios serán mucho más naturales y realizables si se ve un incentivo para tomar esa dirección.

Con todos estos puntos establecidos ya se muestra una guía sobre la cual se puede trabajar una planificación estratégica para la Gerencia de Personas, demostrando al mismo tiempo, su impacto e importancia en una organización en la industria de la Ingeniería y Construcción.

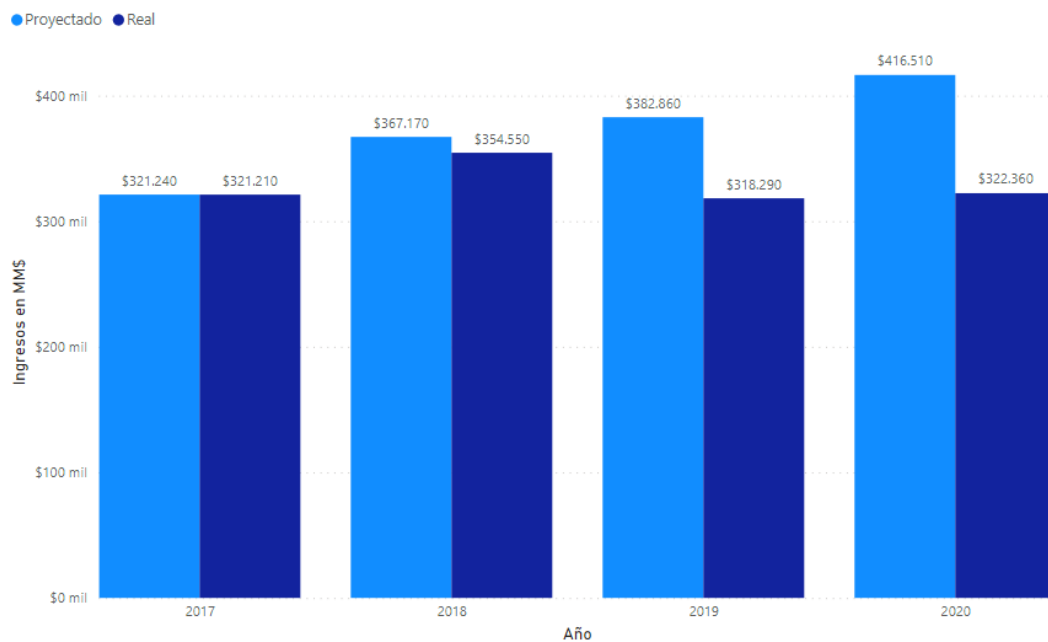
7.2 Levantamiento Planificación Estratégica

7.2.1 Antecedentes Planificación Estratégica

En el año 2017 se realizó un proceso de planificación estratégica en donde se definieron diversas iniciativas que buscaban aumentar los ingresos y rentabilidad del grupo. Es importante mencionar que estas iniciativas tenían directrices diferentes entre las unidades de negocio y no estaban centradas en lograr una sinergia corporativa.

Las principales metas de crecimiento de esta planificación estratégica eran un aumento de un 45% entre 2017 y 2021, además de una rentabilidad que llegara al 4,2% al año 2021. A pesar de estos objetivos, la realidad fue que entre el año 2017 y 2020 los ingresos se mantuvieron constantes. Es importante notar que la economía chilena sufrió un fuerte golpe durante 2019 y 2020 por la crisis social y pandemia respectivamente.

Ilustración 9: Comparación proyecciones e ingresos obtenidos



Fuente: elaboración propia

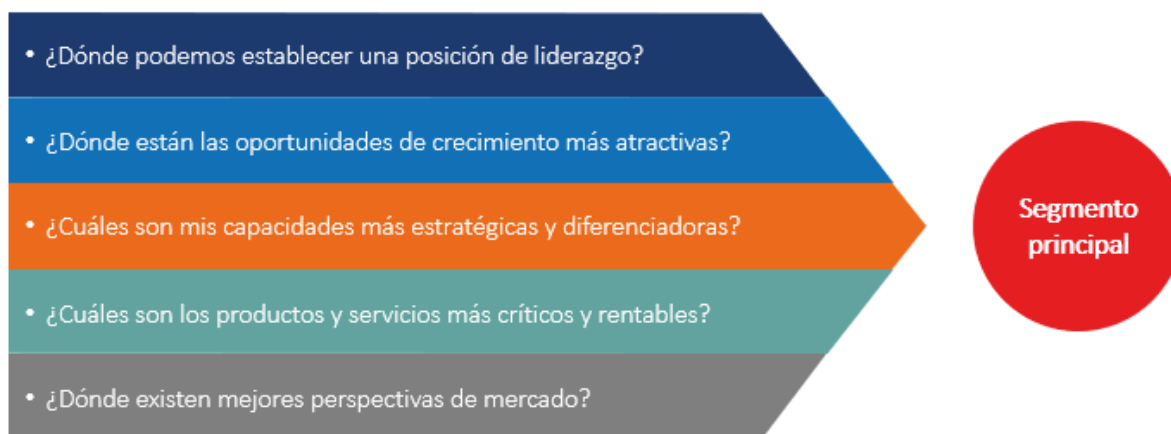
En base a estos resultados se realiza un estudio donde se descifra que las compañías que han logrado generar un crecimiento sostenible comparten tres características principales:

- 1) Enfocan su gestión para establecer **liderazgo en su negocio base**.
- 2) Explotan las **oportunidades de crecimientos más adyacentes a su negocio base**, sustentado en sus ventajas competitivas.
- 3) Cuentan con **organizaciones alineadas a la estrategia**, promoviendo una toma de decisiones coherentes en todos los niveles.

En función de estos puntos es que se define que “Una estrategia de Grupo exitosa crea más valor que el generado por sus unidades de negocio por separado”.

De esta forma se realizaron cinco preguntas clave para definir los segmentos principales donde el Grupo Echeverría Izquierdo debería enfocar su estrategia.

Ilustración 10: Preguntas para definir segmento principal



Fuente: comité estratégico Grupo Echeverría Izquierdo.

Al definir el segmento principal de la organización es claro que el primer mercado a observar es el de la minería, sobre todo por el potencial del país y el alto desarrollo que ha logrado en los últimos años la industria del cobre. Según las investigaciones la minería es el segmento industrial que asumirá mayor relevancia en el mercado de la construcción, representando más de un 60% durante el período 2020 – 2024.

Tabla 3:Proyecciones de gastos de construcción por industria

Sector	N° de Proyectos	Inversión Quinquenio (2020 - 2024)	Gasto en Construcción (2020 - 2024)	Gasco en Construcción 2020	Gasto en Construcción 2021
Energía	132	6.214	2.831	1.573	682
Forestal	1	1.189	595	455	140
Industrial	45	1.307	799	267	232
Infraestructura pública	11	3.612	2.527	274	237
Inmobiliario	29	1.132	986	404	210
Minería	64	19.802	12.813	2.819	3.851
Otros	10	1.586	727	328	117
Puertos	0	0	0	0	0
Total	292	34.842	21.278	6.120	5.469

Fuente: Informe MACH 53, Cámara Chilena de la Construcción, julio 2020.

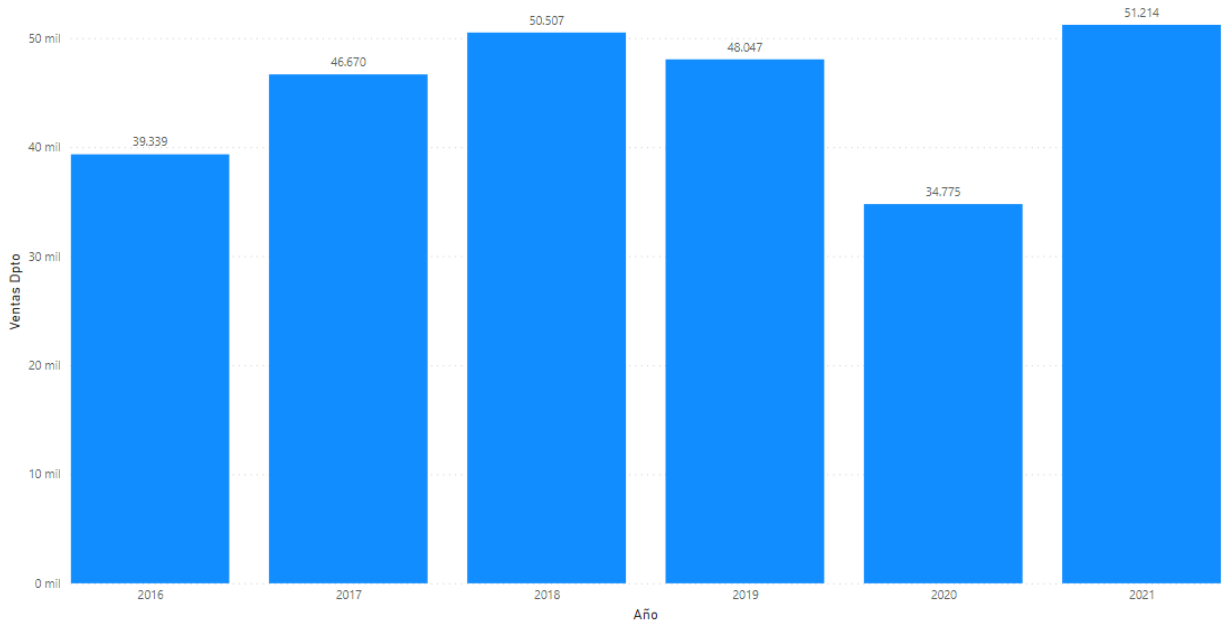
Como se puede ver en la tabla anterior, durante el 2021 la minería representó aproximadamente el 70% del gasto en construcción relativo a infraestructura productiva. Y las proyecciones para los futuros años mantienen el sector como el protagonista con más de un 60% de los gastos en construcción entre los años 2020 – 2024.

Por otra parte, se analiza el sector inmobiliario como un segmento complementario enfocado en un modelo de negocios B2C.

De la tendencia de las ventas de los últimos seis años se puede concluir que el mercado de departamentos en el país estaba creciendo en una tasa promedio de 13% desde el 2016 hasta el 2018, la cual fue interrumpida en 2019 principalmente por la crisis social que se vivió en el último trimestre con lo que descendieron considerablemente las ventas de ese año.

Durante el año 2020 el nivel de ventas descendió aún más debido a la pandemia de COVID – 19 alcanzando una tasa de -27,6%. Sin embargo, durante el 2021 se vio un incremento alentador que alcanzo una tasa del 47% respecto al año anterior, con lo cual se llego a más de 51.000 departamentos vendidos, retomando el nivel de ventas anterior a la crisis social del 18 de octubre de 2019.

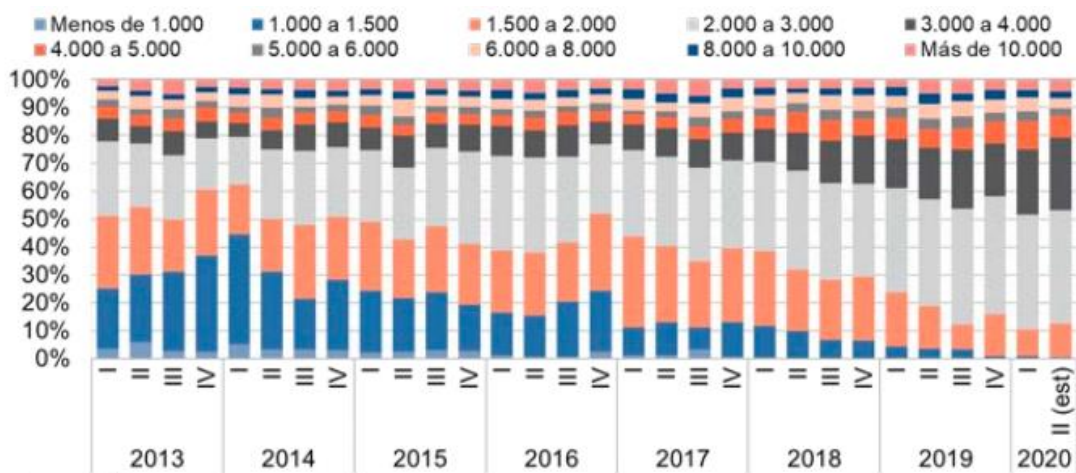
Ilustración 11: Evolución de ventas de departamentos en Chile



Fuente: Mercado Inmobiliario – Venta Nacional, Cámara Chilena de la Construcción.

Además, se analiza la venta de departamentos según el tramo de precios de estos, con lo cual se nota claramente el descenso que han tenido las ventas de departamentos con un valor menor a 2.000 UF en los últimos años. Por el contrario, los que tienen un valor entre 2.000 y 5.000 UF presentan un crecimiento importante desde 2017 en adelante.

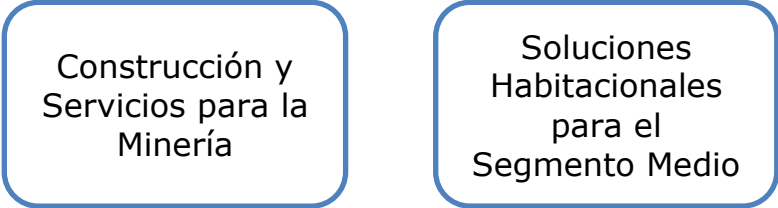
Ilustración 12: Venta de departamentos por tramos de precios en UF



Fuente: Informe MACH 53, Cámara Chilena de la Construcción, julio 2020.

Considerando las capacidades y resultados de la organización en los últimos años, y las proyecciones de mercado futuras, se definen dos segmentos principales con oportunidades de valor para el Grupo Echeverría Izquierdo.

Ilustración 13: Segmentos de negocio principales para la PE 2021 - 2024



Fuente: elaboración propia

Además, se reafirma que una estrategia de Grupo robusta debe buscar el liderazgo en los segmentos principales mientras se crece hacia adyacencias que se beneficien de estos.

Ilustración 14: Relación entre segmento principal y adyacentes



Fuente: elaboración propia

7.2.2 Planificación estratégica Grupo Echeverría Izquierdo

Con los segmentos principales claros se definen seis focos estratégicos para el Grupo Echeverría Izquierdo al año 2024.

7.2.2.1 Establecer liderazgo en construcción y servicios para minería

Como ya se mencionó durante el año 2020 el 46% del gasto en construcción de infraestructura productiva fue en el segmento de la minería. Y si se miran las proyecciones del informe Mach 53 de la Cámara Chilena de la Construcción se aprecia que ese número seguirá aumentando a más del 60% durante el quinquenio 2020 - 2024.

Con lo anterior en mente y considerando que Echeverría Izquierdo es uno de los tres participantes más importantes en el mercado de la construcción y servicios industriales es claro el deseo de querer apuntar con mayor intensidad al segmento minero y generar una mayor profundidad en los servicios entregados aumentando la participación de mercado hasta ser el líder a nivel nacional.

Por esto se plantea el objetivo de *"Ser una alternativa real para todos los negocios que queramos participar en minería, siendo parte de todo el proceso productivo, buscando aumentar nuestra participación de mercado logrando que confíen en nosotros"*. Dentro de este objetivo son cinco las unidades de negocio que tienen un rol importante a la hora de ofrecer sus servicios para los distintos proyectos de minería en el país.

- 1) Echeverría Izquierdo Montajes Industriales
- 2) Nexxo
- 3) Echeverría Izquierdo Ingeniería y Construcción
- 4) Terra Foundations
- 5) VSL

Las metas planteadas para reflejar el liderazgo que se quiere lograr son las siguientes:

Tabla 4: Metas foco 1 planificación estratégica

Meta	Indicador Asociado
Asegurar cumplimiento de estándares de seguridad requeridos por la industria en las obras que se realicen en minería	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Frecuencia <1,9 • Índice de Gravedad < 90
Posicionarse como Grupo de construcción y servicios para minería en Chile y Perú	<ul style="list-style-type: none"> • 15 MM HH/año en Chile • 2 MM HH/año en Perú
Desarrollar más de dos proyectos integrados con multicapacidades al año, un proyecto EPC y un proyecto relacionado a la minería subterránea	<ul style="list-style-type: none"> • 2 proyectos integrados • EPC de 100 – 150 MM USD • 1 proyecto de minería subterránea
Ser reconocido en la industria minera por entregar soluciones constructivas en plazos más acotados que la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • 1 proyecto ejemplar

Fuente: Echeverría Izquierdo

Con estas metas concretas se puede entender claramente la imagen que quiere transmitir el Grupo Echeverría Izquierdo de cara a la industria de la minería, logrando dar servicios integrales y completos para sus clientes asegurando calidad en el servicio, cumplimiento de estándares y plazos establecidos.

7.2.2.2 Establecer liderazgo en soluciones habitacionales para el segmento medio

Alineado con este foco estratégico nació una reestructuración dentro de las unidades de negocio, dividiendo lo que anteriormente era Echeverría Izquierdo Edificaciones en Echeverría Izquierdo Proyectos Especiales y Constructora Echeverría Izquierdo. Esta última se integra con Echeverría Izquierdo Inmobiliaria e Inversiones para crear Echeverría Izquierdo Soluciones Habitacionales.

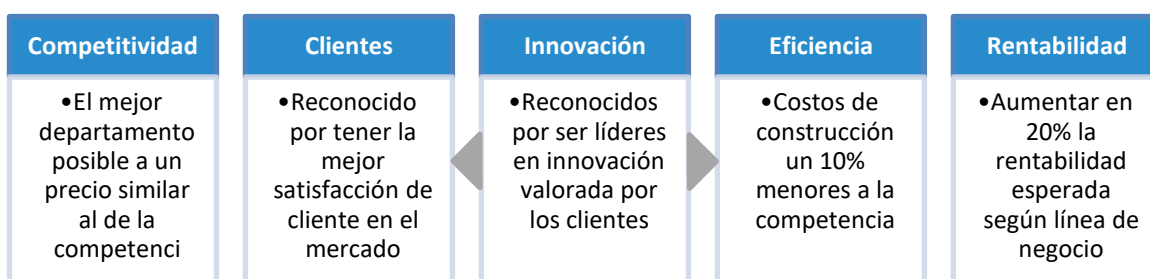
Al mirar este gran cambio organizacional se refleja el gigante trabajo bajo este foco estratégico, el cual se sustenta por el crecimiento que se ha mostrado anteriormente en la venta de departamentos en el tramo de precios de 2000 a 5000 UF en los últimos años, que según la Cámara Chilena de la Construcción corresponde a un 21% entre los años 2016 a 2020.

Se definió una propuesta de valor y palancas claves para alcanzar las metas propuestas en este segmento de negocio, las cuales corresponden a

"Entregamos viviendas más espaciosas, de excelente calidad, en ubicaciones excepcionales y a precios competitivos. Queremos aportar una experiencia satisfactoria al cliente y mejorar su calidad de vida". Dentro de esta propuesta son cuatro las unidades de negocio que tienen un rol importante a la hora de ofrecer sus servicios para completar la cadena de valor.

- 1) Echeverría Izquierdo Inmobiliaria e Inversiones
- 2) Echeverría Izquierdo Edificaciones
- 3) Terra Foundations
- 4) VSL

Ilustración 15: Palancas claves de la propuesta de valor



Fuente: Echeverría Izquierdo.

Además, con esta integración se comienza a dar un servicio completo, el cual parte desde la compra del terreno y diseño conceptual hasta el servicio de post venta, teniendo como proceso intermedio la construcción del proyecto, lo cual antes no ocurría. De esta manera se busca ser el líder en el mercado de soluciones habitacionales en el segmento medio en Chile y Perú.

Ilustración 16: Cadena de valor integrada para soluciones habitacionales



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el primer foco estratégico se plantean metas e indicadores concretos a cumplir con el fin de demostrar el liderazgo en soluciones habitacionales para el segmento medio.

Tabla 5: Metas foco 2 planificación estratégica

Meta	Indicador Asociado
Ser líder en el mercado de soluciones habitacionales en el segmento medio en Chile y Perú	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos 5 MM UF al 2027 <ul style="list-style-type: none"> ○ 15% asociado a DS19 ○ 25% renta residencial
Aumentar la rentabilidad esperada de las distintas líneas de negocio en un 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad bruta para retail • Rentabilidad equivalente para renta residencial
Lograr costos de construcción al menos un 10% menores a los de la competencia al 2024	<ul style="list-style-type: none"> • Costos construcción UF/m²
Ser reconocidos por contar con el mejor índice de satisfacción de cliente en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • N°1 estudio TGA al 2025 Chile y Perú
Asegurar la correcta integración entre la inmobiliaria y la constructora al 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de RDI, porcentaje de desviaciones del contrato • Clima laboral

Fuente: Echeverría Izquierdo

7.2.2.3 Transformar el negocio de edificaciones

En el caso de Echeverría Izquierdo Edificaciones, se definieron sus principales hitos, junto con los aportes específicos de la unidad de negocio a la estrategia del Grupo.

Al hablar de la transformación del negocio de edificaciones, en primera instancia se refiere a la reestructuración ya mencionada que da origen a Soluciones Habitacionales, integrando una parte de esta unidad de negocio con la inmobiliaria. En donde el principal objetivo para esta empresa es asegurar la transición e integración de la mejor manera para tener una sola cadena de valor.

Por otro lado, se mantendrán los proyectos actuales asegurando calidad y excelencia hacia los clientes.

Finalmente, observando los futuros proyectos de la unidad de negocio, es necesario cambiar el foco de estos. Surge el área de Proyectos Especiales, el

cual en primera instancia buscar evaluar la posición competitiva en el mercado de megaproyectos y oficinas, para luego definir condiciones de entrada a los proyectos bajo un modelo selectivo, priorizando "proyectos objetivos" que apunten a otro tipo de beneficios más allá de los ingresos o rentabilidad, como la imagen o reputación de marca que generen para el Grupo Echeverría Izquierdo.

El objetivo de esta nueva área de la organización es contar con al menos dos proyectos especiales en el curso del año, apuntando a un 7% de rentabilidad bruta en el mismo período. Además, contar con una oficina central especializada y reducida con dedicación exclusiva a proyectos especiales.

De esta manera este foco estratégico propio de Echeverría Izquierdo Edificaciones busca apoyar la estrategia del Grupo logrando mantener una imagen de marca para el corporativo completo además de aumentar el expertiz técnico interno.

7.2.2.4 Potenciar los modelos de negocio de los negocios adyacentes

A pesar de estar centrado en dos segmentos principales cada una de las unidades de negocio cuentan con proyectos adyacentes dado su nivel de experiencia. A continuación, se indican los objetivos y metas de cada una de las unidades de negocio, las cuales fueron declaradas en función de los propósitos de cada una.

1) Echeverría Izquierdo Montajes Industriales

Tabla 6: Prioridades estratégicas EIMI

Prioridad	Objetivo
Esencial	1) Preparar a la organización, añadiendo personal capacitado y asegurando procesos internos robustos, para poder desarrollar proyectos de mayor tamaño 2) Establecer liderazgo en montajes industriales en minería en Chile 3) Desarrollar proyectos de mayo tamaño, manteniendo la rentabilidad de proyectos menores (consolidar alianzas estratégicas)
Esperado	4) Incorporar segmentación en proyectos para reducir mano de obra en terreno 5) Generar esfuerzo comercial conjunto entre unidades de negocio, participando de forma conjunta en licitaciones 6) Incursionar en nuevos mercados: minería subterránea y minería en Perú
Deseado	7) Participar en contratos de celulosa en Paraguay, aprovechando la experiencia en la industria 8) Ingresar a la industria de contratos de energía renovable

Fuente: Echeverría Izquierdo

De la misma manera se plantean las principales metas de cara al 2024.

- Índice de Frecuencia accidentes < 1,9
- Índice de Gravedad < 90
- 150.000 MMCLP de ingresos provenientes del segmento principal
- Al menos un proyecto emblemático de más de 450 MMUSD
- Al menos un proyecto emblemático de más de 450 MMUSD

2) Nexxo

Tabla 7: Prioridades estratégicas Nexxo

Prioridad	Objetivo
Esencial	1) Potenciar liderazgo en mantenimiento industrial con foco en minería* y ciclo del agua, y evaluar proyectos diferenciadores en conjunto con MI (integración comercial-operativa) 2) Desarrollar proyectos de mantenimiento mecánico de mayor complejidad (minería) 3) Profundizar y expandir los servicios especializados de minería, apalancándose en la innovación en los procesos
Esperado	4) Potenciar la participación en trabajos de montaje y obra menor en minería (montos menores a 10 MMUSD) 5) Internacionalizar los servicios de Nexxo, con énfasis en la industria petroquímica y minera en Perú 6) Potenciar el capital humano para asegurar las capacidades técnicas requeridas por el mercado de construcción y servicios para la minería (foco en reclutamiento y selección)
Deseado	7) Desarrollar proyectos de mantenimiento eléctrico de potencia y control para minería 8) Incursionar en el manejo de residuos para minería

Fuente: Echeverría Izquierdo

De la misma manera se plantean las principales metas de cara al 2024.

- Índice de Frecuencia accidentes $\leq 0,6$
- Índice de Accidentabilidad $\leq 0,15$
- Índice de Gravedad ≤ 90
- 63.000 MMCLP de ingresos con un 67.5% asociados al segmento principal
- 4,5% de rentabilidad después de impuestos en proyectos adyacentes al segmento principal
- Alcanzar ingresos por 6.000 MMCLP en Perú

3) Echeverría Izquierdo Ingeniería y Construcción

Tabla 8: Prioridades estratégicas EIIC

Prioridad	Objetivo
Esencial	<ol style="list-style-type: none">1) Asegurar rentabilidad en proyectos de Metro (dando continuidad a las licitaciones actuales y considerando las implicancias de la estrategia de Grupo)2) Desarrollar las capacidades necesarias para ingresar a nuevos proyectos del mercado minero (comercial, técnico, seguridad, maquinaria, alianzas estratégicas/sociedades)3) Adquirir rápidamente el conocimiento y la experiencia requerida para ingresar al mercado minero
Esperado	<ol style="list-style-type: none">4) Identificar y participar en proyectos mineros que se apalancen en sus capacidades actuales (Ej: caminos, campamentos, pre-stripping, movimiento de tierra, etc.)5) Realizar proyectos en conjunto con Montajes Industriales para explotar experiencia en obras subterráneas y apalancarse en el capital de marca del Grupo EI6) Asegurar rentabilidad en proyectos mineros
Deseado	<ol style="list-style-type: none">7) Potenciar desarrollo de capacidades organizacionales8) Posicionarse dentro de las grandes compañías mineras nacionales (Codelco, AMSA, Teck)

Fuente: Echeverría Izquierdo

De la misma manera se plantean las principales metas de cara al 2024.

- Índice de Frecuencia accidentes <2
- Índice de Gravedad < 90
- 50% de los ingresos totales provienen del segmento principal
- Al menos un proyecto de túneles para minería subterránea
- Rentabilidad mínima del 5% para proyectos de construcción y servicios para la minería

4) VSL

Tabla 9: Prioridades estratégicas VSL

PRIORIDAD	OBJETIVO
ESENCIAL	1) Preparar a la organización para abordar nuevos proyectos y asegurar un estándar mínimo. (Considerando roles, estructura, planes de sucesión, desarrollo, retención del talento, etc) 2) Potenciar el negocio de estructuras segmentadas para minería en conjunto con Montajes Industriales 3) Asegurar rentabilidad y estándares mínimos de seguridad, calidad en el desarrollo y ejecución de proyectos
ESPERADO	4) Evaluar y desarrollar soluciones de postensado para potenciar la propuesta de valor de soluciones habitacionales para el segmento medio 5) Traspasar la experiencia de colaboración en innovación entre las empresas del Grupo 6) Asegurar que el desarrollo de nuevos proyectos considere nuestra experiencia y ventaja competitiva en el negocio de postensado
DESEADO	7) Evaluar mecanismo para privilegiar exclusividad de las soluciones de innovación en las empresas del Grupo 8) Estandarizar procesos y procedimientos, buscando la estandarización y eficiencia en el uso de recursos 9) Explorar soluciones en nuevos nichos de mercado, de la mano de la innovación, que aseguren la estabilidad en los ingresos del negocio

Fuente: Echeverría Izquierdo

De la misma manera se plantean las principales metas de cara al 2024.

- Índice de Frecuencia accidentes < 1,9
- Índice de Gravedad < 90
- 5 estrellas CChC
- \$15.000 MM al 2024, 60% de ingresos relacionados al segmento minero y 20% sol. habitacionales
- 9% de rentabilidad en minería y 12% de rentabilidad en soluciones habitacionales
- Tener una innovación patentada

5) Pilotes Terratest

Tabla 10: Prioridades estratégicas Pilotes Terratest

Prioridad	Objetivo
Esencial	1) Asegurar la rentabilidad de Pilotes Terratest manteniéndonos en línea con la estrategia del Grupo 2) Asegurar y homologar los estándares de seguridad, calidad y de medio ambiente, que nos permitan una mayor participación en minería 3) Evaluar potencial de otros negocios en mercado minero: estabilización tranques relave, recuperación agua relaves, raise boring, microtúneles, hidrofracturación e innovaciones, etc.
Esperado	4) Aumentar la participación de mercado en los segmentos definidos por el Grupo y por Pilotes Terratest, manteniéndola en aquellos nichos con alta participación actual. 5) Potenciar la diferenciación en proyectos integrados con las empresas del Grupo mediante la entrega soluciones geotécnicas a su cadena de valor 6) Continuar el desarrollo de soluciones geotécnicas innovadoras, en especial para el mercado de edificación de segmento medio
Deseado	7) Optimizar nuestros procesos y organización para mejorar el inicio de los proyectos, en especial aquellos de mayor complejidad y tamaño. 8) Potenciar un involucramiento temprano en los proyectos, desarrollando soluciones que mejoren la propuesta de valor del Grupo 9) Desarrollar una estrategia para fidelización de nuestros clientes relevantes

Fuente: Echeverría Izquierdo

De la misma manera se plantean las principales metas de cara al 2024.

- Seguridad: 6 estrellas CChC
- Participación de mercado de 35% en Chile y 30% en Perú
- Ingresos con crecimiento de un 4,5%
- Aumentar rentabilidad en términos de ROE (10% para cada país) y resultado después de impuesto (3,5%)

6) Echeverría Izquierdo Inmobiliaria e Inversiones

Tabla 11: Prioridades estratégicas EIII

Prioridad	Objetivo
Esencial	1) Establecer liderazgo en desarrollo de edificios habitacionales en segmentos C1 - C2 - C3, cercanos a estaciones de metro, entre 2.000 y 5.000 UF en Chile y Perú 2) Integrar la cadena de valor inmobiliaria-constructora de forma transversal asegurando la captura de sinergias 3) Mejorar la experiencia de nuestros clientes a través de un mejor conocimiento del sus necesidades y una propuesta de valor que responda a ellas
Esperado	4) Impulsar la innovación como un medio para lograr ventaja en costos, diferenciación de producto y generar Ebitda 5) Profundizar en otros segmentos adyacentes en Chile, como proyectos inmobiliarios DS19 y proyectos de renta residencial
Deseado	6) Desarrollar un plan de financiamiento que permita acelerar el crecimiento 7) Evaluar generación de equipo de construcción interno en Perú 8) Evaluar proyectos de vivienda social en Perú

Fuente: Echeverría Izquierdo

De la misma manera se plantean las principales metas de cara al 2024.

- Ser líder en el mercado de con ingresos de 5 MMUF al 2027
- Aumentar la rentabilidad esperada un 20% y costos de construcción 10% menores al mercado
- Lograr N°1 en estudio TGA
- Asegurar correcta integración inmobiliaria constructora

7.2.2.5 Generar innovación para mejorar el Ebitda del Grupo

Este foco cumple el rol de habilitador para lograr los anteriores de la planificación estratégica. Con este foco se busca *“Generar una cultura / disciplina de innovación que se convierta en acelerador de transformaciones estratégicas, y lograr incrementar el Ebitda en 10% al 2024”*. En otras palabras, se busca aumentar el nivel de madurez de la cultura y metodología de innovación del Grupo Echeverría Izquierdo, desarrollando una cultura creativa e innovadora. Además, se busca asegurar que al menos un 70% de los proyectos del portafolio de innovación se enfoque en la captura de sinergias y/o desarrollo de los dos segmentos principales.

Logrando lo anterior se espera al mismo tiempo posicionar al Grupo en el top 5 en rankings nacionales e internacionales de innovación, y a cada una de las unidades de negocio en el top 3 de su segmento específico.

7.2.2.6 Potenciar capacidades organizacionales para habilitar la transformación

Este es el sexto y último foco de la planificación estratégica del Grupo Echeverría Izquierdo. Principal foco de estudio de la presente investigación, ya que, de acá se desprenden los lineamientos estratégicos de la Gerencia de Personas del Grupo. Esta se abordará con mayor profundidad en el próximo punto.

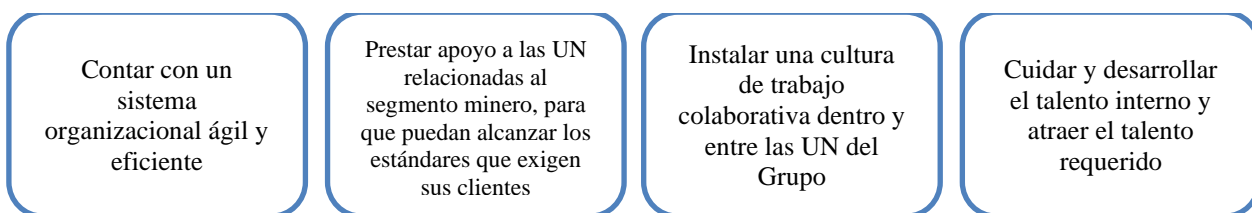
7.2.3 Planificación estratégica Gerencia de Personas

Los lineamientos estratégicos de la Gerencia de Personas están dados únicamente por las definiciones estratégicas del Grupo, específicamente por el foco seis, el cual indica *“Potenciar capacidades organizacionales para habilitar la transformación”*. Este foco al igual que el foco cinco es un habilitador para el resto de los puntos de la planificación estratégica. Esto queda expresado de manera explícita en el propósito declarado que se presenta a continuación.

*“Asegurar la disponibilidad y desarrollo de **capital humano** y generar las estructuras para lograr la coordinación y colaboración en conseguir **éxito en los focos**”*

Para cumplir este propósito el Grupo Echeverría Izquierdo ha definido cuatro objetivos para la Gerencia de Personas.

Ilustración 17: Objetivos Gerencia de Personas



Fuente: Echeverría Izquierdo

Para el cumplimiento de estos objetivos se plantean diversas iniciativas estratégicas que buscan generar un impacto significativo en las diferentes

unidades de negocio y en el corporativo. Las iniciativas declaradas son las siguientes:

- 1) Evaluar la estructura organizacional actual y la gobernanza.
- 2) Potenciar la cultura, lealtad y compromiso con el grupo.
- 3) Identificar posiciones críticas y potenciando procesos de reclutamiento.
- 4) Revisar la política de remuneraciones en base a los dos mercados objetivos claves.
- 5) Identificar las capacidades técnicas, conductuales y de liderazgo habilitantes para contar con los estándares requeridos.
- 6) Diseñar un nuevo sistema de incentivos simple y alineado a los objetivos estratégicos.

Mediante estas iniciativas estratégicas se pretende cumplir los cuatro objetivos planteados anteriormente para la Gerencia de Personas. Pero como se verá más adelante, estos objetivos e iniciativas no cubren todas las temáticas que deberían ser abordadas por la estrategia de la Gerencia de Personas.

7.2.4 Conclusiones Levantamiento Planificación Estratégica

A partir de la revisión y estudio de las estrategias presentadas, además de conversaciones con actores relevantes, tanto del Grupo Echeverría Izquierdo como de las distintas unidades de negocio, se pueden notar los pilares transversales de estas, que necesitan apoyo de la Gerencia de Personas como habilitador para el cumplimiento de objetivos:

Tabla 12: Pilares de la planificación estratégica asociados a la GDP

Pilar Estratégico	Necesidad de la GDP
Ingreso a Nuevos Mercados	Habilitador para el desarrollo de competencias y la atracción y gestión del talento interno
Integración de Negocios	Mediador en la integración para que estas se desarrollen de manera óptima, priorizando la cultura de Grupo y preocupándose por el ambiente laboral.
Seguridad y Calidad	Mantener un programa de capacitaciones constante que fomente una cultura en este ámbito para todo el Grupo.
Innovación	Metodología de gestión del cambio para lo cual la GDP debe tener un rol protagonista en la ejecución. Además, se debe realizar un programa de formación para los líderes de la organización.
Aumentar Dotación	Tener procesos de reclutamiento y selección eficientes, abordados con una perspectiva de diversidad, equidad e inclusión que permita abrir nuevas oportunidades.
Internacionalizar Servicios	Tener procesos de reclutamiento y selección eficientes. Adecuar la cultura organizacional a las realidades de los nuevos mercados.
Reducir Costos	Gestionar los costos de la Gerencia de Personas que permiten reducir los costos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia

En términos de estos pilares estratégicos que se han definido la Gerencia de Persona deberá ser un habilitador para el correcto cumplimiento de cada uno de ellos en cada unidad de negocio. Estos se han elegido en vista de que son los que deberán contar un apoyo constante de la GDP, tomando un rol principal en la ejecución y seguimiento de cada proceso para los distintos negocios. Para la validación de estos pilares se entrevista por una parte a actores de los distintos negocios como se menciona anteriormente. Por otra parte, se conversa con líderes de la Gerencia de Personas para confirmar la importancia del área en el cumplimiento de estos.

Todas las unidades de negocio tienen entre sus objetivos el ingreso a nuevos mercados, ya sea a los segmentos principales o entrando a negocios adyacentes como es el caso de Montajes Industriales que, si bien tiene vasta experiencia en minería, desea entrar en la industria de energías renovables. Para esto la GDP deberá estar constantemente gestionando capacitaciones para desarrollar las competencias y habilidades de los trabajadores. De igual manera con el ingreso a mercados extranjeros deberá tener un plan para la selección de nuevos trabajadores en estos mercados y adaptar la cultura de trabajo de la organización en términos de seguridad, calidad del servicio, relación y ambiente laboral a la realidad de los nuevos países en donde se ejecuten los proyectos, lo cual es algo bastante complejo.

Por otro lado, la innovación es un eje principal de la planificación estratégica, pero no por ser otro foco habilitador está exento de la participación de la Gerencia de Personas. Ante un cambio en la cultura de la organización es muy importante que se cree una metodología de gestión del cambio para que la cultura de innovación logre asentarse de manera correcta y sea adoptada por todas las unidades de negocio. Además, la misma Gerencia de Personas debe adaptarse a esta cultura de innovación y proponer cambios en la organización e industria, para lo cual un punto importante será tener un plan de Diversidad, Equidad e inclusión, que busque ser pionero en la industria en temas como la paridad de género y la inclusión con personas en situación de discapacidad.

Es importante mencionar que algunos de los roles anteriormente mencionados que deberá cumplir la Gerencia de Personas, están incluidos en los lineamientos estratégicos dados por el sexto foco de la planificación estratégica. Sin embargo, estos no alcanzan a cubrir en totalidad las funciones que deberá cumplir la Gerencia de Personas para convertirse en un socio estratégico dentro de la organización y apoyar correctamente el cumplimiento de la planificación estratégica del Grupo Echeverría Izquierdo. Por lo cual toma mayor relevancia el benchmarking realizado anteriormente que da indicios de nuevas propuestas que aportaran al desarrollo del área en esta misión.

7.3 Análisis Dotacional

Se realiza un análisis considerando la dotación de todo el Grupo Echeverría Izquierdo del mes de agosto del año 2021. Se consideran las siguientes variables: dotación de personal, estamentos, género, edad y situación socioeconómica.

7.3.1 Dotación de personal

La unidad de negocio que presenta mayor dotación corresponde a Echeverría Izquierdo Montajes Industriales, la que cuenta con el 67,42% del personal del grupo. Dicha unidad de negocio posee primordialmente trabajadores pertenecientes al estamento operativo, componiendo así el 80% del total de la dotación propia.

Por otro lado, existen unidades de negocio que superan por muy poco o incluso están por debajo del 1% del total de trabajadores en el grupo. Tal es el caso de Gestiona Servicios Compartidos, VSL Sistemas Especiales de Construcción y Soluciones Habitacionales - Inmobiliaria que en conjunto cuentan solo con el 2,72% de la dotación.

Tabla 13: Dotación de personal Grupo Echeverría Izquierdo

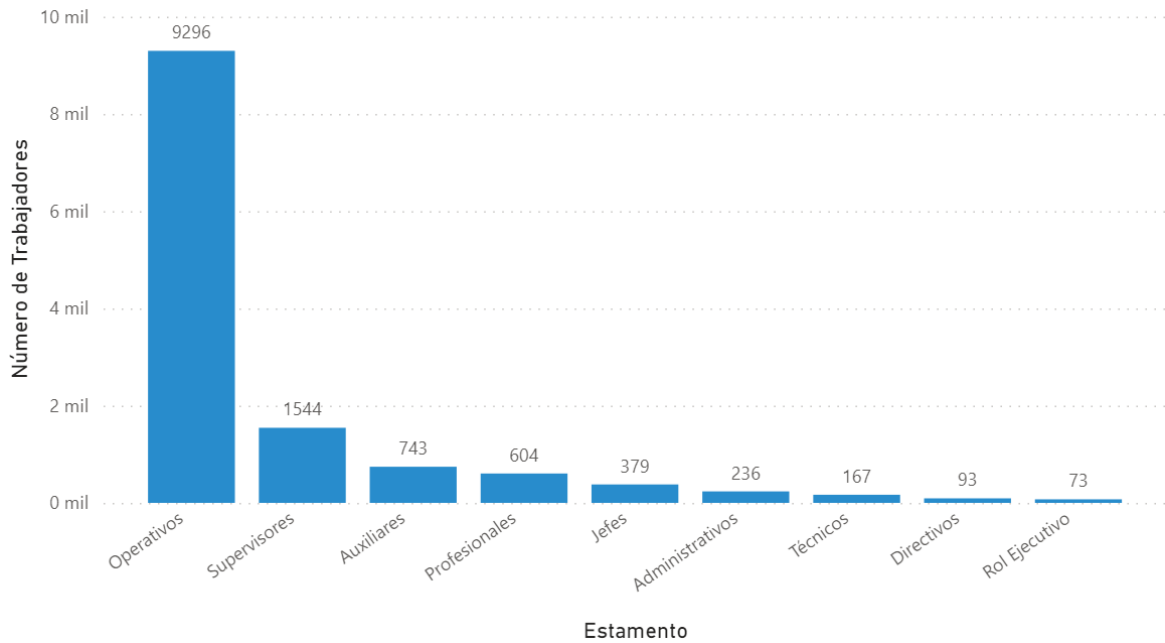
Unidad de Negocio	Número de Trabajadores
Montajes Industriales	8.856
Soluciones Habitacionales – Constructora	225
Soluciones Habitacionales – Inmobiliaria	54
Edificaciones	902
Nexxo	1.874
Pilotes Terra Foundations	431
VSL	153
Gestiona Servicios Compartidos	151
Ingeniería y Construcción	489
Total	13.135

Fuente: Elaboración propia.

7.3.2 Estamentos

A partir del gráfico es posible observar que la mayor proporción de los trabajadores pertenecen al estamento operativo, representando aproximadamente un 71% del total de la dotación. Otros estamentos corresponden a supervisores que representa el 11,75%, auxiliares, profesionales, jefes, administrativos, técnicos, directivos y rol ejecutivo, que representan un porcentaje muy menor a las otras categorías.

Ilustración 18: Cantidad de trabajadores por estamento

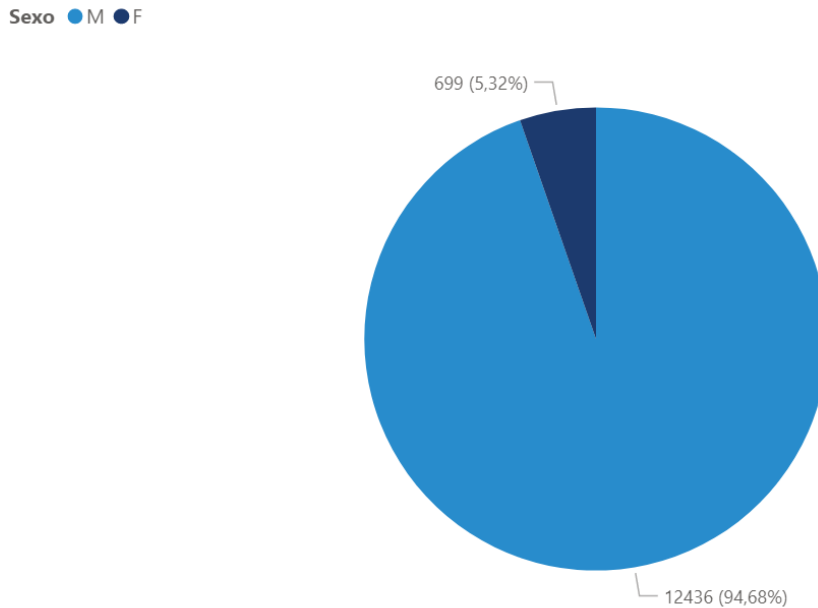


Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Género

En la Ilustración 20 se observa que existe una predominancia del género masculino en la organización, representando casi un 95% de los trabajadores.

Ilustración 19: Porcentaje de mujeres en la dotación total

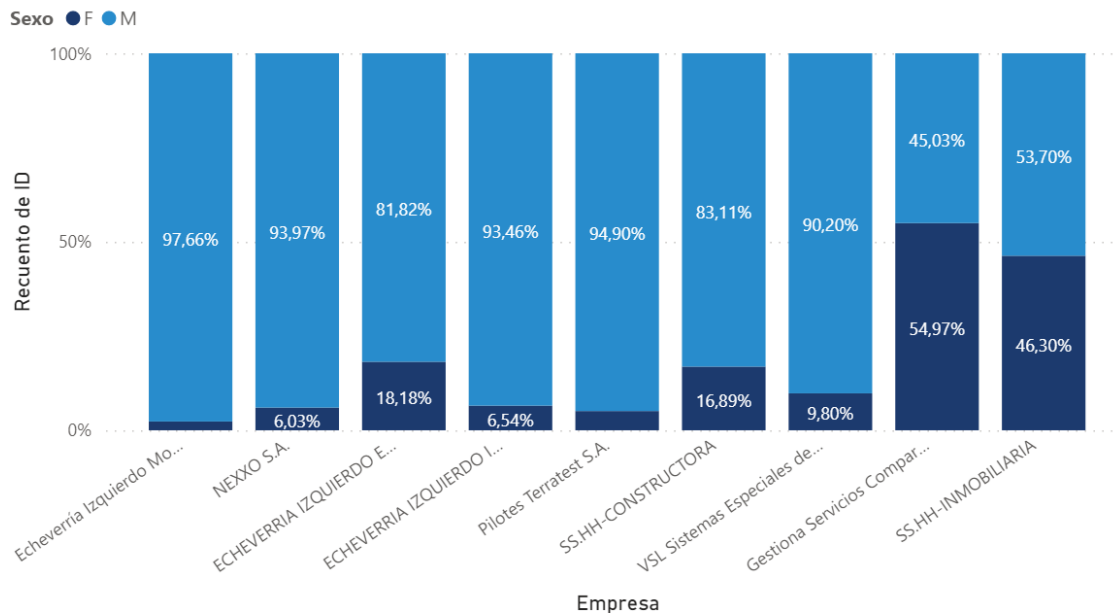


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 21 se puede apreciar que las unidades de negocio con mayor presencia femenina corresponden a Gestiona Servicios Compartidos y Soluciones Habitacionales – Inmobiliaria.

Si analizamos los estamentos de mayor jerarquía que son los directivos y el rol ejecutivo, el género femenino tendría aproximadamente un 15% de la participación. Lo cual es un porcentaje bastante bajo, pero mayor a la participación a nivel de grupo.

Ilustración 20: Porcentaje de mujeres por unidad de negocio

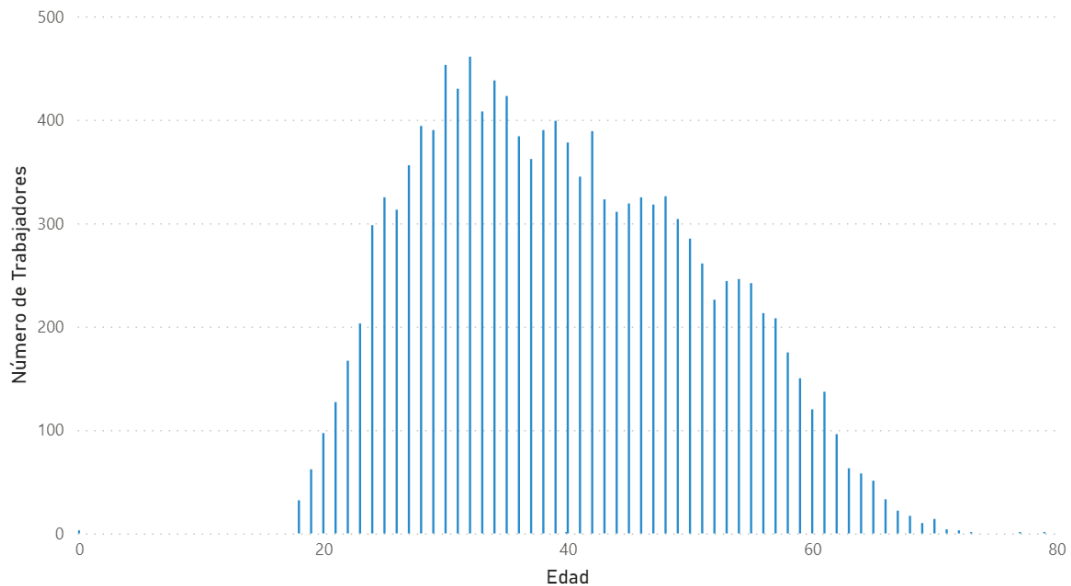


Fuente: Elaboración propia.

7.3.4 Edad

En su mayoría, la edad de los trabajadores se concentra entre los 31 y 40 años, manteniéndose un promedio de 39 años. Existe un equilibrio considerable si se toman los trabajadores de 30 años o menos, y los intervalos de 31 a 40, 41 a 50 y los mayores de 51 años.

Ilustración 21: Distribución de edad de la dotación

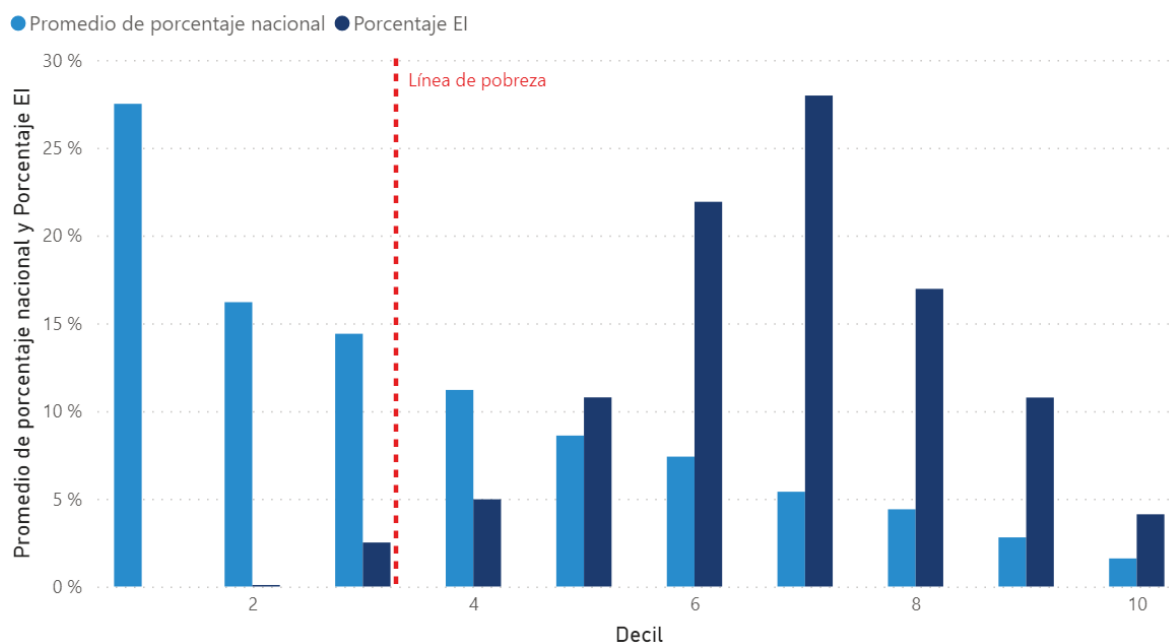


Fuente: Elaboración propia.

7.3.5 Situación socioeconómica

Son 275 los trabajadores que con sus ingresos y los supuestos realizados pertenecen al decil 3 o inferior. Esto corresponde a un 2,53% lo cual es muy inferior al promedio nacional. Las empresas que mayor cantidad de trabajadores aportan a esta cifra son Echeverría Izquierdo Edificaciones y Soluciones Habitacionales – Constructora. Es importante mencionar los casos de estas unidades de negocio debido a que comparando las cifras con la totalidad de trabajadores en la respectiva empresa corresponden a un 25,17% y 28,42% de la dotación respectivamente.

Ilustración 22: Situación socioeconómica nacional / Grupo EI



Fuente: Elaboración propia.

*Para el cálculo de la situación socioeconómica solo se consideró como ingreso familiar la renta líquida de los trabajadores Ei.

**Para el n° de cargas se utilizó el promedio nacional que corresponde a 3,1.

7.3.6 Conclusiones Análisis Dotacional

Considerando que existen diversas unidades de negocio, las cuales se caracterizan por ser muy distintas en las labores que realizan y en la cantidad de empleados que poseen, se desprende que existe un desafío de coordinación y sintonización entre ellas en torno a las necesidades de los segmentos principales, sus desafíos y objetivos a largo plazo. Bajo ese contexto, la comunicación, el liderazgo y lograr una cultura de Grupo bajo la cual todas las unidades de negocio se sientan representadas cumplen un rol relevante para poder desplegar y ejecutar la estrategia organizacional.

Por otro lado, tomando en cuenta la proporción del estamento operativo dentro de la organización, es importante resaltar que el trabajo que realizan es la verdadera fuente de valor de la organización y que sus labores son indispensables para el desarrollo propio del negocio. Considerando los avances tecnológicos que enfrenta la industria, la formación y el desarrollo de competencias toma gran importancia a la hora de entregar nuevas capacidades para enfrentar los desafíos de la tecnología y del ingreso a nuevos mercados o segmentos.

Con respecto al género, la baja presencia de mujeres en la organización representa una oportunidad para la misma de incrementar la participación femenina. Diversos estudios manifiestan que el aumento de la diversidad de género fomenta tanto el desarrollo de una cultura más innovadora y creativa, como de prácticas más modernas y flexibles. Asimismo, incrementa el talento disponible, mejora la reputación corporativa, amplía la red de negocios y fortalece el crecimiento de la productividad y desempeño económico.

En términos de la edad, si se considera la dotación, el porcentaje de trabajadores que se tienen una edad igual o menor a 50 años corresponde a un 80% aproximadamente, además en los próximos cinco años solo el 5,9% se encontrará en edad de jubilación. Esto es favorable dado que se espera que las generaciones más jóvenes sean más flexibles ante los cambios o transformaciones que puedan ocurrir en la forma de trabajar, nuevas tecnologías, etc. Por lo cual los trabajadores del Grupo deberían estar más dispuestos a desarrollar sus habilidades y adquirir nuevas competencias que les permitan crecer profesionalmente y agregar mayor valor a la organización y sus clientes.

Por último, al considerar la situación socioeconómica de los trabajadores, la cual es calculada bajo supuestos como un promedio de cargas de 3,1 el cual es el promedio nacional, presenta resultados bastante favorables al compararlos con la realidad nacional. Sin embargo, es fundamental que la organización y la Gerencia de Personas trabajen para que ese 2,53% de los trabajadores del Grupo Echeverría Izquierdo cuenten con ingresos que les permitan superar la línea de la pobreza.

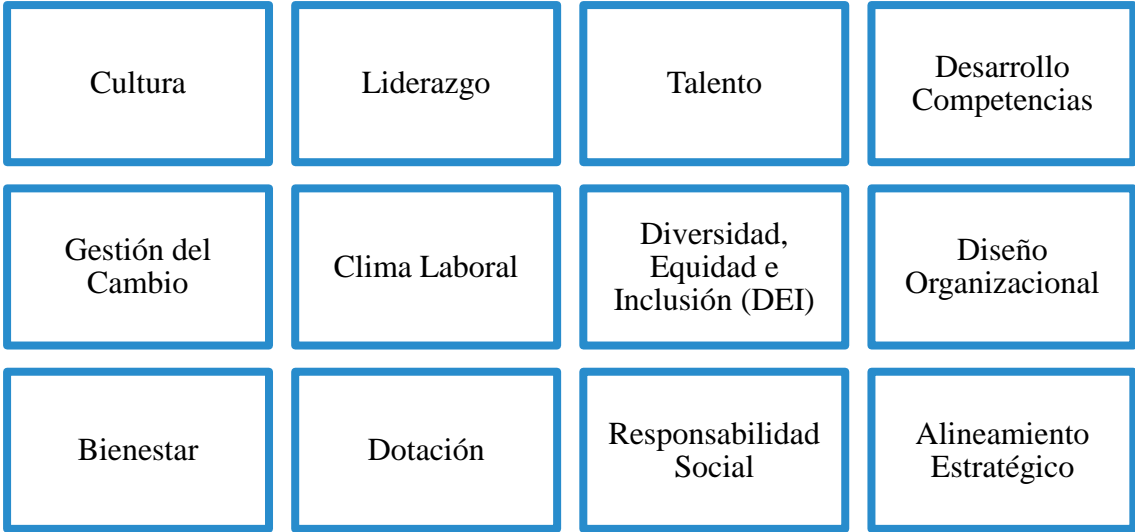
Todo lo anteriormente mencionado refuerza lo importante que resulta planificar y gestionar el trabajo de la Gerencia de Personas en el largo plazo, para así poder preparar a la fuerza laboral a los desafíos futuros propios de las características de los trabajadores y de la industria de la construcción.

7.4 Recomendación Estratégica para la Gerencia de Personas

7.4.1 Definición Objetivos Estratégicos GDP

Considerando los pilares estratégicos identificados, los lineamientos dados por la planificación estratégica y el análisis previo se generan los siguientes focos de trabajo para la Gerencia de Personas.

Ilustración 23: Focos estratégicos Gerencia de Personas



Fuente: Elaboración propia

Para la definición de estos focos estratégicos se realizó la validación con la Gerencia de Personas. La cual, en su mayoría estuvo de acuerdo con los focos planteados. Existieron opiniones contrarias en los focos de Responsabilidad Social y Gestión del Cambio bajo el argumento de que estos no deberían ser

responsabilidad principal de la Gerencia de Personas. Sin embargo, bajo la opinión del autor de este trabajo y validada por expertos en materia de Recursos Humanos externos a la organización, estos focos si debiesen estar incluidos en la planificación estratégica de la Gerencia de Personas del Grupo Echeverría Izquierdo.

Cada uno de estos focos representa los ámbitos de la gestión de personas desde los que se abordan tanto los pilares estratégicos de la organización como los desafíos propios de la industria de la construcción desde la mirada de recursos humanos. En el caso de la cultura, esta se debe desarrollar desde el punto de vista de la seguridad, calidad e innovación.

Respecto al desarrollo de las personas, es primordial incluir focos que permitan un correcto y óptimo crecimiento personal, por esto existen los focos de fortalecimiento de las competencias críticas, liderazgo y talento. Con el fin de asegurar tanto para los trabajadores como para la empresa contar con el conocimiento necesario para cumplir con una excelencia operacional, más hoy donde se pretende entrar en nuevos mercados nacionales e internacionales. Asimismo, se requiere reconvertir las capacidades de las personas para enfrentar los cambios asociados a la transformación digital.

Por otra parte, Recursos Humanos debe asegurar la mejor calidad posible en vida laboral de los trabajadores. Logrando que estos tengan una experiencia del empleado óptima, por medio de la gestión del clima laboral, el bienestar y el desarrollo de la organización en busca de nuevas formas de relacionarse que sean menos jerárquicas y con mejor comunicación.

Por último, es necesario lograr que todos los cambios que se realicen en la organización sean con una experiencia positiva hacia los trabajadores. Para esto es fundamental una buena gestión del cambio que apoye a las personas y los haga parte de las transformaciones. Además, todo lo nombrado debe estar alineado con las directrices que tome la organización, por lo cual, es importante que la estrategia de la Gerencia de Personas sea acorde a la estrategia organizacional y de la misma manera cuente con flexibilidad ante posibles cambios que se puedan presentar.

Luego de validar los focos estratégicos se plantean los siguientes objetivos estratégicos por medio de un trabajo conjunto con la Gerencia de Personas que logre incluir lo ya planteado en el foco seis de la planificación estratégica

del Grupo y los nuevos objetivos que complementan en base a los focos estratégicos expuestos:

Tabla 14: Objetivos estratégicos Gerencia de Personas

Foco Gerencia de Personas	Objetivo Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño Organizacional • Alineamiento Estratégico 	<p>Contar con un sistema organizacional ágil, eficiente y horizontal, centrado en los equipos y en las personas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Competencias 	<p>Desarrollar las competencias críticas de las UN que incursionan en nuevas industrias.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Responsabilidad Social 	<p>Instalar una cultura de trabajo colaborativo dentro y entre las UN del Grupo, orientada a la seguridad, innovación y responsabilidad social.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Talento • Diversidad, Equidad e Inclusión 	<p>Cuidar y desarrollar el talento interno y atraer el talento requerido buscando la diversidad, equidad e inclusión dentro de la organización.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar • Clima Laboral • Gestión del Cambio 	<p>Cuidar el bienestar y la salud de los trabajadores, tanto mental como física, apoyando en todas las transformaciones y necesidades.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo 	<p>Formar y desarrollar líderes orientados al cumplimiento de los objetivos de la organización bajo los nuevos modelos de liderazgo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dotación 	<p>Asegurar los procesos de selección necesarios y gestionar y reportar factores dotacionales como la rotación, ausentismo y sobretiempo.</p>

Fuente: Elaboración Propia

En el trabajo de definir los objetivos estratégicos en conjunto con la Gerencia de Personas, surge el relacionar los diversos focos con los objetivos planteados. De la misma manera se plantean las relaciones entre los pilares estratégicos de la organización y los focos de la Gerencia de Personas. De esta manera se define la conexión entre los pilares estratégicos de la organización con los objetivos estratégicos de la Gerencia de Personas.

Tabla 15: Relación pilares estratégicos EI y focos estratégicos GDP

Pilar Estratégico	Foco Gerencia de Personas
Ingreso a Nuevos Mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Competencias • Dotación • Responsabilidad Social
Integración de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Clima Laboral • Gestión del Cambio • Diseño Organizacional
Seguridad y Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Bienestar
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Gestión del Cambio • Cultura
Aumentar Dotación	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación • Talento • DEI
Internacionalizar Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Gestión del Cambio • DEI
Reducir Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación • Talento • Desarrollo Competencias

Fuente: Elaboración Propia

7.4.2 Estado Actual Objetivos Estratégicos GDP

Es importante definir el estado actual de los objetivos planteados y como ha sido el desarrollo de los focos estratégicos. A continuación, se analizarán los focos estratégicos de la Gerencia de Personas.

1) Cultura

La cultura tiene diversas aristas que deben ser trabajadas, la más importante desde el punto de vista de la estrategia organizacional es la de Grupo, la cual actualmente no se ha desarrollado completamente, aún hay muchas gerencias que no asimilan los beneficios de realizar sinergia entre las diferentes unidades de negocio, y están demasiado inmersos en el día a día y en el desarrollo de sus propios proyectos.

Por otro lado, la cultura de seguridad es algo que está en el inconsciente de la organización, capacitaciones constantes para los trabajadores y cursos con una gran cantidad de contenido son los que deben hacer las nuevas personas que, por ejemplo, viajan por primera vez a un proyecto minero.

Finalmente, la cultura de innovación actualmente está en desarrollo constante, por lo que aún no se ha asentado en la organización y solo ha empezado a ser parte de la discusión en las gerencias del corporativo o las gerencias de primera línea de las unidades de negocio. Esto debido a que durante el 2021 se creó el área de Innovación que apoya en la generación de una metodología de innovación a las unidades de negocio. Aún falta mucho trabajo para lograr realizar una bajada de esta cultura, que requerirá una gran labor desde la gestión del cambio.

2) Gestión del Cambio

El foco de gestión del cambio es importante por el apoyo que deben recibir los trabajadores ante los cambios de la organización, ya que, al generar experiencias de cambio positivas, las personas están dispuestas a seguir generando transformaciones que aporten valor.

Actualmente la gestión del cambio no es una metodología que esté clara y a disposición de los trabajadores de la organización. Se ha trabajado para proyectos específicos que han requerido grandes transformaciones. Pero en estos casos la Gerencia de Personas no ha tomado el rol protagónico que debería. En una de las entrevistas realizadas a la Business Partner de

Echeverría Izquierdo Inmobiliaria e Inversiones queda claro lo mencionado anteriormente cuando comunica que la Gerencia de Personas no ha tomado parte en la integración de Edificaciones y la Inmobiliaria para la creación de Soluciones Habitacionales. De esta manera la gestión del cambio en la transformación organizacional ha sido exclusiva responsabilidad de los gerentes de las unidades de negocio.

3) Bienestar

Una de las formas para abordar el bienestar de los empleados es a través de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, adicionalmente, se entregan una serie de beneficios que buscan otorgar mejores condiciones y mejorar la relación entre el empleado y el empleador, como, por ejemplo, becas educacionales, uso de beneficios de maternidad, seguros colectivos y beneficios de salud. Es claro ver que la Gerencia de Personas gestiona una serie de medidas para contribuir a este foco, por lo que se requiere mantener las acciones que actualmente se realizan.

4) Liderazgo

Quizás uno de los focos más trabajados por la organización, si bien gran parte de los líderes de primera línea de la organización se están capacitando constantemente en liderazgo e innovación, falta recrear esta metodología a las jefaturas más bajas de las unidades de negocio, donde aún se ve una modalidad de liderazgo más anticuada donde se busca ser más jefe que líder.

5) Clima Laboral

La Gerencia de Personas realiza una serie de iniciativas que tienen como objetivo contribuir al desarrollo de un buen clima laboral. Que busque contribuir positivamente a la experiencia del empleado en la organización.

De la misma manera en el contexto actual que se vive se han dado facilidades para optar a modalidades de trabajo más cómodas para las personas que aportan considerablemente en el desarrollo del clima laboral. Sin embargo, muchas de estas medidas actuales no son gestionadas por la Gerencia de Personas, por lo cual no hay una estandarización en las oportunidades lo cual puede generar ciertos celos en los trabajadores.

Se debe tomar más protagonismo con los planes que tienen como protagonistas a los trabajadores, ya sea en horarios, modalidad de trabajo, etc. Para contribuir a un ambiente que refleje más igualdad y transversalidad.

6) Dotación

Tal como se menciona anteriormente, los temas dotacionales que afectan a la productividad se abordan desde el factor dotacional, el ausentismo, la rotación y el sobretiempo. Al ser estos indicadores estratégicos que se monitorean a nivel corporativo, la Gerencia de Personas tiene la responsabilidad de reportarlos y gestionarlos, pero en la actualidad son las distintas unidades de negocio quienes controlan de manera independiente estos indicadores. Esta es una de las principales deudas a nivel corporativo en la cual ya se está trabajando bajo un proyecto que en conjunto al área de datos permitirá tener toda la información de los trabajadores en un módulo del Data Warehouse corporativo con lo cual se podrá crear una serie de reportes que permitan controlar estos indicadores.

7) Talento

La Gerencia de Personas aborda la atracción de talento en primera instancia por el programa de prácticas y pasantías, con lo cual muchos estudiantes que están finalizando sus estudios tienen la opción de desenvolverse en la organización y de obtener su primer trabajo. Otro medio por el cual se adquiere talento son los procesos de reclutamiento y selección de los cuales se encarga la Gerencia de Personas.

Es importante para la atracción de talento lograr construir una imagen de marca interna en la organización, que refleje el deseo de las personas de trabajar en Echeverría Izquierdo, para esto es importante lograr que la experiencia de los trabajadores sea óptima, tanto su bienestar como el clima laboral aportan significativamente para fortalecer esa imagen de marca y que de esa misma manera otras personas reconozcan la organización como un buen lugar para trabajar.

La gestión de talento se está trabajando actualmente mediante un programa llamado "conversaciones que movilizan" el cual está enfocado en los líderes de la organización para que la instancia de feedback en sus equipos sea lo más provechosa posible.

Al mismo tiempo, se está trabajando con la metodología "nine box" para crear mapas de talento dentro de la organización que apoyen en el desarrollo de carrera profesional de los trabajadores y en la sucesión de cargos críticos.

Ilustración 24: Mapa de talento

Alto potencial	5 Enigma	2 Empleado en desarrollo / futura estrella	1 ★ Empleado super estrella
	8 Dilema	6 Empleado clave	3 Empleado estrella en su área
	9 Considerar despido	7 Profesional de buen desempeño	4 Excelente profesional y muy confiable
	Bajo desempeño	Medio desempeño	Alto desempeño

Fuente: Metodología nine box

8) Diversidad, Equidad e Inclusión

Este es uno de los focos que presenta una mayor oportunidad para la Gerencia de Personas. Actualmente no hay programas que busquen, por ejemplo, la igualdad de género, y en una industria altamente masculinizada es complejo lograr que entren más mujeres.

Durante el 2021 el porcentaje de mujeres en la organización fue aproximadamente un 5%. Lo cual es un fiel reflejo de lo dicho anteriormente, por eso se debe avanzar hacia la inclusión e igualdad dentro de la compañía, para ser pioneros en un tema tan relevante como es la igualdad de género.

Por otra parte, este foco no es solamente valórico. BHP Billiton, una de las más grandes mineras declaró en el año 2021 que desean lograr la paridad de género para el año 2025. De esta manera, es posible que muchas mineras comiencen a buscar el mismo objetivo y en vista de que la minería es uno de los segmentos principales del Grupo Echeverría Izquierdo, ir en esa directriz sería una señal clara hacia estas empresas que el Grupo es una compañía que comparte sus valores y principios, lo cual pondría a la organización en una

posición bastante favorable a la hora de entablar nuevas relaciones comerciales.

9) Responsabilidad Social

Si bien la Gerencia de Personas no es la responsable del cumplimiento de las normas medioambientales en los diversos proyectos del Grupo Echeverría Izquierdo, si es necesario que tome un rol en la dirección de la empresa hacia el futuro. En la actualidad es fundamental que las empresas estén conscientes que son un actor más dentro de una comunidad, y que deben convivir con vecinos, comunidades y son responsables de buscar el bien común.

Ante esto, es necesario que la Gerencia de Persona tome un rol protagonista a la hora de buscar y formar los futuros líderes de la organización, y que todos estos nuevos trabajadores pasen por un proceso de selección que asegure que tienen las competencias necesarias para desarrollarse en un puesto tan importante de cara a las personas y comunidades que rodean los proyectos de construcción de Echeverría Izquierdo.

Por otra parte, además de un tema valórico, la compañía se expone ante grandes multas por no cumplir estas normas. Y al igual que en el punto anterior, las grandes empresas mineras están interesadas en mantener una buena relación con las comunidades con las que conviven, por lo cual una empresa que comparte sus valores y principios puede estar en una posición bastante favorable a la hora de entablar nuevas relaciones comerciales.

10) Desarrollo de Competencias

Desde el punto de vista de las competencias y capacidades, estas se desarrollan a partir de la formación y capacitación de los empleados. En este caso el área de formación está constantemente recibiendo solicitudes de las distintas unidades de negocio para gestionar capacitaciones para sus trabajadores. Además de estas solicitudes a principio de año se realiza un levantamiento de las competencias a capacitar entre las gerencias de primera línea de las distintas unidades de negocio con lo que se genera un plan de formación para los trabajadores. Es necesario reforzar este tipo de medidas y darles seguimiento dado el actual contexto de ingreso a distintas industrias por parte de las unidades de negocio.

11) Diseño Organizacional

El diseño organizacional toma gran importancia bajo las transformaciones actuales que ocurren en el Grupo Echeverría Izquierdo, integraciones entre distintas unidades de negocio de manera permanente o pasajera para la ejecución de algún proyecto. Es importante tener esa flexibilidad y poder descifrar cual es la manera más eficiente y ágil de organizarse para poder llevar a cabo los objetivos planteados. Actualmente la compañía cuenta con un diseño horizontal en ciertas unidades de negocio o en el corporativo, donde la comunicación y el trabajo interdisciplinario se da de manera eficiente, pero falta replicar este modelo a las unidades de negocio más tradicionales como Montajes Industriales.

12) Alineamiento Estratégico

En relación con el alineamiento estratégico de la organización, no hay claridad de que tan alineadas están las unidades de negocio en vista de que la planificación estratégica 2021 – 2024 en la primera que se diseña como Grupo Echeverría Izquierdo, por lo tanto, se está comenzando el proceso de alineamiento entre las unidades de negocio.

Observando de manera más interna si es necesario tener una mayor difusión de la estrategia para que todos los trabajadores estén conscientes de las directrices que está tomando la organización y no solo los roles más directivos y gerenciales de la compañía.

Con la información mostrada se elabora un cuadro resumen que muestra la relación de los focos de recursos humanos, el objetivo estratégico asociado y su nivel de desarrollo en la gerencia. Lo anterior permite poner en evidencia el grado de esfuerzo que debe realizar la Gerencia de Personas en cada uno de los objetivos definidos para apoyar el cumplimiento de la estrategia organizacional.





































En vista de todo lo planteado para los diversos focos estratégicos de la Gerencia de Personas se elabora un cuadro con el estado actual de desarrollo de los focos. Donde se puede ver en un nivel alto de desarrollo los focos de Talento, Bienestar y Liderazgo. Esto debido a que ya existen planes robustos para la gestión de talento, atracción y desarrollo de carrera, por ejemplo, con los programas de prácticas y pasantías. Además, existen diversos beneficios y convenios de salud y diferentes operativos que son realizados en obra con el fin de apoyar a los trabajadores. Por último, se han hecho cursos y capacitaciones de liderazgo a los líderes de primera línea de la organización,




si bien es necesario seguir profundizando para llegar a los líderes de áreas más reducidas, se ha hecho un trabajo importante.

En el nivel de desarrollo medio se encuentran los focos de Diseño Organizacional, Desarrollo de Competencias y Clima Laboral. El primero se debe a que existen ramas del Grupo Echeverría Izquierdo que si cuenta con una estructura horizontal y se trabaja por llegar a un nivel cada vez más basado en la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Sin embargo, existen unidades de negocios que aún están muy al debe en este sentido. Respecto al desarrollo de competencias, existen planes de capacitación que se diseñan entre las gerencias de las unidades de negocio, las Business Partner y el equipo de formación. Pero, estos no se completan adecuadamente. El clima laboral es complejo de medir y evaluar en vista de las diversas unidades de negocio, pero estas diferencias entre filiales generan roces por lo cual el clima se podría mejorar considerablemente.

Finalmente, los focos que cuentan con un bajo nivel de desarrollo son el Alineamiento Estratégico, Cultura, DEI, Responsabilidad Social y Gestión del Cambio. El alineamiento estratégico es una práctica que se está intentando implementar por primera vez en vista de la juventud y poca relevancia estratégica que presenta la Gerencia de Personas hasta ahora. La cultura en el Grupo Echeverría Izquierdo es un punto bastante delicado, ya que, incluso en conversaciones con gerentes se nota que la mayor importancia la tienen las propias empresas. Es necesario impregnar al Grupo de esa cultura que apoye en la realización de proyectos en conjunto u otras prácticas que logren una sinergia efectiva. En términos de diversidad, equidad e inclusión es claro con ver la cifra de participación de mujeres en la empresa que es un tema sin trabajar. Solo un 5% y con mínima presencia en cargos directivos que puede convertirse en una gran oportunidad comercial si se logra transmitir una imagen de empresa que busca la inclusión. Finalmente, la Responsabilidad Social y Gestión del Cambio son dos temas que, si bien puede que estén desarrollados en la empresa en cierto punto, quedan en un bajo nivel de desarrollo porque la Gerencia de Personas no se ha hecho cargo de estos. Por esto es fundamental que tomen un rol protagonista en estos temas y se involucren como es debido.

Tabla 16: Cuadro resumen de la estrategia propuesta y el estado actual

Objetivo GDP	Foco GDP	Nivel de Desarrollo
Contar con un sistema organizacional ágil, eficiente y horizontal, centrado en los equipos y en las personas.	Diseño Organizacional	  
	Alineamiento Estratégico	  
Desarrollar las competencias críticas de las UN que incursionan en nuevas industrias.	Desarrollo Competencias	  
Instalar una cultura de trabajo colaborativo dentro y entre las UN del Grupo, orientada a la seguridad, innovación y responsabilidad social.	Cultura	  
	Responsabilidad Social	  
Cuidar y desarrollar el talento interno y atraer el talento requerido buscando la diversidad, equidad e inclusión dentro de la organización.	Talento	  
	Diversidad, Equidad e Inclusión	  
Cuidar el bienestar y la salud de los trabajadores, tanto mental como física, apoyando en todas las transformaciones y necesidades.	Bienestar	  
	Clima Laboral	  
	Gestión del Cambio	  
Formar y desarrollar líderes orientados al cumplimiento de los objetivos de la organización bajo los nuevos modelos de liderazgo.	Liderazgo	  
Asegurar los procesos de selección necesarios y gestionar y reportar factores dotacionales como la rotación, ausentismo y sobretiempo.	Dotación	  

	Desarrollo Bajo		Desarrollo Medio		Desarrollo Alto
---	-----------------	---	------------------	---	-----------------

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Indicadores para la Gerencia de Personas

Toda estrategia debe contar con indicadores que permitan mantener un control y seguimiento de la ejecución de esta. En este caso se plantearán distintos KPIs asociados a los focos de la Gerencia de Personas, de esta manera es más claro identificar como impactan los distintos focos en el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Personas y, por ende, en los objetivos de la planificación estratégica del Grupo Echeverría Izquierdo.

A continuación, se definen los indicadores para los focos estratégicos:

1) Dotación

a. Desviación de la dotación presupuestada

Un factor importante a la hora de controlar la dotación y los costos presupuestados es la desviación respecto a la dotación planificada para la ejecución de los proyectos. Para calcular esta desviación se utiliza la siguiente formula:

$$\% \text{ Desviación} = \frac{\text{dotación actual} - \text{dotación presupuestada}}{\text{dotación presupuestada}} * 100$$

El objetivo es minimizar la diferencia entre el nivel de dotación actual y el presupuestado, de forma tal de poder estar lo más cerca de cumplir con el objetivo dotacional presupuestado.

b. Ausentismo

El ausentismo es un indicador delicado a la hora de ejercer control, tener demasiado ausentismo puede disminuir significativamente el avance de los proyectos, además de aumentar los costos por la contratación de dotación extra. El indicador de ausentismo se calcula de la siguiente manera:

$$\% \text{ Ausentismo} = \frac{\text{horas de ausentismo}}{\text{horas totales}} * 100$$

El objetivo es minimizar las horas de ausentismo mediante planes que permitan diferenciar las causas de este. Con el fin de poder estimar anticipadamente cual será el umbral esperado por parte de la organización en categorías como licencias médicas, vacaciones, ausencias injustificadas, etc.

c. Horas extras

Así como es importante medir el ausentismo, el caso contrario son las horas extras. Las cuales tienen un impacto significativo en los costos de mano de obra en los proyectos. El porcentaje de horas extras se calcula de la siguiente manera:

$$\% \text{ Horas extras} = \frac{\text{horas extras}}{\text{horas totales}} * 100$$

El objetivo es minimizar las horas extras con el fin de minimizar los costos. Este indicador permitirá tener una estimación de las horas extras necesarias en ciertos proyectos para poder conservar un monto adicional dentro del presupuesto destinado a la utilización de estas.

d. Rotación

Medir la rotación de personal es una manera de observar cuantas personas se van de la organización en un cierto período de tiempo. La idea de minimizar la rotación es lograr disminuir costos en la capacitación de nuevos trabajadores y en procesos de reclutamiento y selección. El índice de rotación se calcula de la siguiente manera:

$$\% \text{ Rotación} = \frac{\text{trabajadores desvinculados} + \text{trabajadores renunciados}}{\text{promedio de trabajadores}} * 100$$

Cabe destacar que este indicador se puede transformar en dos diferentes para controlar la tasa de rotación por desvinculaciones de la empresa y por renuncias voluntarias de los trabajadores.

2) Talento

a. Retención

Para poder determinar el nivel de retención de talento de la división se requiere en primera instancia que se identifiquen cuáles son los empleados que sobresalen y que tienen un buen desempeño laboral. Para esto se utiliza la metodología "nine box" como ya se mencionó anteriormente, con lo cual se crea un mapa de talento de la organización y se clasifica a los trabajadores

según su desempeño y potencial. Una vez identificados es posible determinar el siguiente indicador:

$$\% \text{ Retención} = \frac{\text{talentos totales} - \text{talentos fugados}}{\text{talentos totales}} * 100$$

El talento que se fuga y que no se logra conservar corresponde a aquellos empleados con buen desempeño y que se van de la compañía tanto por razones involuntarias como voluntarias. Cabe mencionar que el objetivo es minimizar el valor de este indicador.

b. Tiempo de contratación

Este indicador busca medir el tiempo entre que se abre una vacante en la organización y se logra encontrar un trabajador para cubrir el puesto y comienza a trabajar. Cabe destacar que lo ideal es que este indicador sea lo menor posible.

Tiempo de contratación = Número de días transcurridos entre que se abre un vacante hasta que la persona elegida ocupa el puesto

c. Costo por contratación

El costo por contratación se refiere a cuanto le cuesta a la organización todo el proceso de contratación de un trabajador, su cálculo es de la siguiente manera:

$$\text{costo x contrat.} = \frac{\text{costo reclutamiento interno} + \text{costo reclutamiento externo}}{\text{total de contrataciones}}$$

Este es un indicador bastante importante para apoyar a la disminución de costos de la organización, menores costos de contratación ayudan a tener procesos de reclutamiento más eficientes.

d. Sucesión

Desde esa perspectiva se propone como indicador determinar cuántos cargos críticos tienen sucesores preparados para cubrir el cargo. De esta forma es posible dilucidar si el nivel de desarrollo del talento interno permite asegurar el estándar en competencias y conocimientos que son necesarios para los cargos críticos vacantes.

$$\% \text{ Cargos críticos con sucesión} = \frac{\text{total de cargos críticos con algún sucesor preparado}}{\text{total de cargos críticos}}$$

3) Desarrollo de Competencias

a. Tasa de Capacitaciones

Es importante saber qué porcentaje de la organización se está capacitando en cierto período de tiempo. Este indicador se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Tasa capacitación} = \frac{\text{total de trabajadores capacitados}}{\text{total de trabajadores}}$$

a. Efectividad de Capacitaciones

Además de saber cuántos trabajadores están siendo capacitados en la organización, es importante medir si las capacitaciones realmente están siendo efectivas para quienes las realizan, si no, solo es un gasto injustificado.

Para esto se necesita registrar la cantidad de capacitaciones realizadas por un trabajador y obtener su evaluación de desempeño para medir el potencial de la persona antes y después de cierto período o luego de cierta cantidad de capacitaciones. Si las capacitaciones fueron efectivas el trabajador debería subir su potencial en el mapa de talento.

$$\text{Efectividad capacitación} = \frac{\text{Trabajadores que aumentaron su potencial}}{\text{total de trabajadores capacitados}}$$

b. Tasa de Promoción interna

Porcentaje de promociones al año o en un período de tiempo con relación al total de los empleados. Este indicador es imprescindible a la hora de establecer planes de carrera y aumentar de esta forma el compromiso de los empleados. Además, podemos relacionarlo con reclutamiento si queremos definir para qué puestos reclutar externamente y para cuáles formar gente internamente.

4) Diversidad, Equidad e Inclusión

a. Paridad de género

Como ya se mencionó anteriormente es importante mantener un control sobre el porcentaje de género en la organización e intentar que este alcance una paridad en el mediano plazo. La fórmula para calcular este indicador es:

$$\% \text{ mujeres en la organización} = \frac{\text{número de mujeres}}{\text{total de trabajadores}}$$

De la misma manera es importante preocuparse por el porcentaje de personas en situación de discapacidad, el cálculo es similar al anterior.

5) Bienestar

a. Situación socioeconómica

Es clave conocer la realidad de los trabajadores de la organización, por lo cual tener un indicador que permita medir la cantidad de trabajadores que pertenecen a cada uno de los deciles socioeconómicos dará una perspectiva de los esfuerzos a realizar para todas las personas de la organización cuenten con ingresos dignos para su desarrollo personal. Lo ideal es que este indicador sea lo más cercano a cero.

$$\% \text{ trabajadores deciles 1,2 o 3} = \frac{\text{número de trabajadores en deciles 1, 2 o 3}}{\text{total de trabajadores}}$$

b. Descuentos

Para conocer la situación de los trabajadores también es importante ver el monto de descuentos que tienen del sueldo líquido. Ya sea en créditos y préstamos, seguros, salud, u otros beneficios que entrega la empresa.

$$\% \text{ descuentos} = \frac{\text{monto total de descuentos del ingreso líquido}}{\text{ingreso líquido}}$$

Con esto se puede ver que tan endeudados están los trabajadores o en qué clase de beneficios están dispuestos a gastar su dinero para buscar darles más accesos a estos.

6) Cultura

Para medir la cultura de la organización se requiere el apoyo de una empresa externa que cuente con el conocimiento para aplicar una serie de pruebas o

encuestas a los trabajadores que permitan descifrar el nivel de la cultura organizacional.

En base a conversaciones con expertos de Recursos Humanos se definen ciertos parámetros que suelen utilizarse para medir el nivel de la cultura. Los parámetros se presentan a continuación:

a. Comunicación eficaz

Las organizaciones que facilitan la comunicación abierta y libre tienden a tener mejores resultados que sus competidores. Es necesario evaluar si los canales de comunicación organizacional son lo suficientemente efectivos y si están ayudando a los trabajadores y a todos los demás miembros de la organización a entender la información con claridad.

b. Enfoque innovador

Para cualquier empresa la innovación es la clave, no se pueden ignorar los cambios y la transformación digital que se vive constantemente.

La innovación está estrechamente relacionada con la comunicación organizacional porque todo se reduce al hecho de que, si las personas tienen la capacidad de transmitir ideas, ¿cuánto está dispuesta la organización a aceptar y adaptarse a esos cambios?

c. Adaptación al cambio

Si la organización se adapta y cambia rápidamente, está obligada a permanecer más tiempo en el mercado. Hay organizaciones que sienten que se están adaptando bien a los cambios (tanto interna como externamente), sin embargo, ese podría no ser el caso.

Los trabajadores son los mejores evaluadores. Ellos son los que sienten los efectos de lo que está saliendo mal, por lo tanto, recibir retroalimentación periódica de ellos es fundamental.

d. Colaboración

Es importante generar colaboración tanto dentro como fuera de las distintas áreas o unidades de negocio de la organización. De otra manera cada célula de la organización puede ser completamente eficaz, pero los proyectos interdisciplinarios no tendrán buenos resultados.

e. Propósito

Tener una declaración de propósito, misión o visión no es suficiente. También necesita ser fiel a ella. No sólo los líderes de la organización, sino que todos los trabajadores deben saber qué es lo que está impulsando el núcleo de la organización, cuáles son los valores que necesitan inculcar con los empleados y cuál es el objetivo colectivo que la organización necesita alcanzar con la ayuda de la fuerza laboral.

7) Clima Laboral

El clima laboral cada día pasa a ser más importante para los trabajadores de la empresa. Trabajar en un lugar que se sientan cómodos y apreciados es fundamental para ellos y cada vez toma una mayor posición a la hora elegir una oportunidad laboral.

Al igual que en el caso anterior para la medición del clima laboral se necesita el apoyo de una empresa externa que cuente con las capacidades para medir mediante encuestas u opiniones de los trabajadores el nivel del clima laboral. A continuación, se indican parámetros utilizados para la medición del clima laboral en las organizaciones.

a. Exigencias psicológicas en el trabajo

Es importante medir la cantidad o volumen de trabajo exigido contrastado con el tiempo disponible para realizarlo. Si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan como un ritmo de trabajo rápido y sin pausa, imposibilidad de llevar el trabajo al día o acumulación de trabajo o bien una distribución temporal irregular de las tareas. Puede ocurrir la situación contraria, en que las exigencias sean limitadas o escasas.

b. Trabajo activo y desarrollo de habilidades

Es importante evaluar el margen de autonomía o decisión sobre el trabajo realizado. Por otro lado, se evalúa si el trabajador tiene posibilidad de pausar o interrumpir brevemente sus tareas para tomar un descanso, atender temas personales o tomar vacaciones. Por último, se evalúa si el trabajo es fuente de oportunidades de desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada persona, además de la integración e identificación de los trabajadores con la organización.

c. Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo

Dentro de esta dimensión se busca medir en primera instancia la claridad del rol del trabajador, exponiendo claramente las definiciones de las acciones y responsabilidades del puesto de trabajo. Lo segundo que se debe medir son las conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime, preocupación por el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación.

Finalmente, es importante la relación con los compañeros de trabajo que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir el tipo de ayuda para realizar el trabajo en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo.

d. Compensaciones

En primer lugar, esta dimensión se preocupa del reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo. Incluye recibir un trato justo. Por otra parte, la preocupación por las condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso.

e. Doble presencia

Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.

8) Liderazgo

Los nuevos liderazgos cada vez toman una mayor relevancia, fomentar el trabajo en equipo y la buena comunicación son factores fundamentales dentro de las habilidades que deben tener los líderes actuales. Para medir el liderazgo en la organización es necesaria la ayuda de un externo que aplica ciertas encuestas o pruebas para medir los siguientes parámetros.

a. Capacidad de decisión

Una buena toma de decisiones está influenciada por una serie de variables, y no todas están bajo el control de los tomadores de decisiones. La excelencia en la toma de decisiones está influenciada en partes iguales por los esfuerzos

de desarrollo de liderazgo y la cultura corporativa. Por eso es importante medir cada una de estas variables.

b. Innovación

La creatividad es una competencia central de liderazgo que produce los tipos de resultados de alto rendimiento y evitan que los líderes repitan el pasado. La creatividad puede afectar claramente la forma en que los líderes abordan cada faceta de los negocios.

c. Comunicación efectiva

Este es uno de los parámetros de liderazgo que ayuda a enfocarse en la comunicación, pero también que los mensajes sean claros y consistentes.

d. Resolución de conflictos

La importancia de poder ser un mediador en conflictos es fundamental para un líder. Ya sean conflictos propios o entre otras personas, un buen líder debe saber llevar la conversación y resolver los desacuerdos sin imponer su opinión.

e. Trabajo en equipo y mejorar el desempeño de sus trabajadores

Centrar el trabajo en los equipos, repartir la carga de trabajo de manera ecuánime e intentar mejorar el desempeño a través del trabajo en equipo y la sinergia de las personas son señales de un líder que puede cumplir los objetivos propuestos al mismo tiempo que se preocupa de su equipo.

9) Diseño Organizacional

a. Movilidad interna

Un indicador relevante es la movilidad interna en la organización. Con esto se puede apreciar si la empresa está dando oportunidades suficientes a sus trabajadores para tener un desarrollo de carrera en la organización.

$$\text{Tasa movilidad interna} = \frac{\text{trabajadores con cargo distinto al período anterior}}{\text{total de trabajadores}}$$

10) Gestión del Cambio

Cualquier cambio es peligroso dentro de una organización si no se aplica con los resguardos adecuados. Para esto es fundamental una metodología de gestión del cambio e indicadores que apoyen en la medición de la adopción de una nueva herramienta o una transformación organizacional. Para medir la gestión del cambio hay tres parámetros que ayudan a dar una idea del estado de la adaptación.

a. Velocidad de la adopción

El cambio no es efectivo si tarda el doble del tiempo planificado. Por esto hay que medir el tiempo en que se adopta el cambio y preguntarse ¿Con qué rapidez dominan las personas los nuevos sistemas y actividades implantadas con el cambio?

b. Utilización final

Es importante la aceptación del cambio por parte de los trabajadores, por esto este parámetro se pregunta ¿Cuántos empleados de los que han adoptado el cambio lo aceptan?

c. Nivel de competencia

Medir la calidad del cambio es fundamental, quizás la transformación no obtiene los resultados esperados. Por esto hay que preguntarse ¿Cómo desempeñan su labor los empleados sometidos al cambio con respecto al nivel esperado?

8. CONCLUSIONES

En primera instancia es importante mencionar que la metodología aplicada en esta investigación se puede extender a otras organizaciones de la industria de la construcción, dado que se encuentran en un contexto similar y los desafíos si bien pueden diferenciarse por el tamaño de la organización, cuentan con directrices similares hacia el desarrollo de competencias que ayuden a enfrentar las nuevas adversidades que se presentan, con una mirada amplia y fundada en una cultura organizacional enfocada en la innovación, seguridad y calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Hablando en concreto del caso de negocio estudiado del Grupo Echeverría Izquierdo, es claro que la organización cuenta con una posición de líder dentro de la industria de la Ingeniería y Construcción. Con sus ocho unidades de negocio está presente en grandes y emblemáticos proyectos a nivel nacional que lo obligan a buscar nuevas oportunidades dentro y fuera del país. De esta manera la organización define distintos focos en su planificación estratégica dentro de los cuales destacan la excelencia en su servicio, el aumento en la rentabilidad, disminución de costos, la innovación y la entrada a nuevos mercados nacionales e internacionales.

Para el cumplimiento de todos estos focos hay dos habilitadores transversales como son la innovación y potenciar las habilidades organizacionales, este último, plena responsabilidad de la Gerencia de Personas del Grupo, para la cual se definen ciertos lineamientos estratégicos, que, si bien están alineados con la estrategia organizacional, no alcanzan a desarrollar todos los habilitadores o focos necesarios para apoyar correctamente la ejecución de la planificación.

Hay que recordar que la Gerencia de Personas al ser un área relativamente nueva en el corporativo, aún no alcanza la madurez necesaria, por lo que, aunque esté en sus intenciones posicionarse como un socio estratégico en la organización, no logra llegar a esa posición y constantemente se entrapa en la cotidianidad y en las tareas operativas de las cuales son responsables. Esto se ve reflejado en la actitud reactiva ante muchas iniciativas y problemáticas ocurridas en el último tiempo, que, si bien nadie podía anticiparse, han tardado más de lo debido en tomar un rol protagonista ante las decisiones e iniciativas necesarias para afrontar de mejor manera estas situaciones.

Esto también se ve reflejado en la definición de la planificación estratégica, en donde la Gerencia de Personas no pone todo su potencial a disposición de la estrategia como se pudo ver en la definición de focos y en el análisis comparativo realizado. En este último se ven varios focos que, si bien tienen un rol fundamental en las áreas de Recursos Humanos en la actualidad, en esta planificación estratégica habían sido pasados por alto.

Por esto es por lo que bajo la metodología del “*Human Resources Scorecard*” se logra definir una estrategia para la Gerencia de Personas, partiendo desde las declaraciones estratégicas del Grupo y las distintas unidades de negocio. Definiendo cuales son los habilitadores de Recursos Humanos necesarios para lograr potenciar el desarrollo de la estrategia y definiendo los objetivos estratégicos propios de la Gerencia de Personas que logren posicionarla como un socio estratégico dentro del Grupo Echeverría Izquierdo.

De la misma manera la creación de indicadores para un sistema de medición estratégico de Recursos Humanos apoyará en el seguimiento y control de los focos, y, por ende, los objetivos estratégicos planteados. Al mismo tiempo, se podrá visualizar cuales focos requieren priorización en base a los resultados obtenidos.

Finalmente, con la estrategia y el sistema de control definidos se podrá dar a conocer de manera mucho más clara todo el trabajo realizado por la Gerencia de Persona al resto de la organización, con lo cual paulatinamente se le dará el lugar correspondiente en las discusiones estratégicas para el futuro de la organización.

9. BIBLIOGRAFÍA

- 1) MEMORIA ANUAL 2020 [en línea]
<<https://ei.cl/Memoria%20Anual%202020%20ok.pdf?t=1617916819>> [consulta: 12 julio 2021]
- 2) Informe Macroeconomía y Construcción (MACH 53) [en línea]
<https://cchc.cl/uploads/archivos/archivos/informe-mach53-julio-2020.pdf> [consulta: 12 julio 2021]
- 3) Ranking: las 50 principales -versión 2020. CONSTRUCCIÓN LATIOAMERICANA. [en línea]
<https://www.construccionlatinoamericana.com/news/ranking-las-50-principales-versi-n-2020/4146284.article> [consulta: 12 julio 2021]
- 4) REINVENTING CONSTRUCTION: A ROUTE TO HIGHER PRODUCTIVITY. MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. [en línea]
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Reinventing%20construction%20through%20a%20productivity%20revolution/MGI-Reinventing-Construction-Executive-summary.pdf> [consulta: 12 julio 2021]
- 5) PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN 2020. Comisión Nacional de Productividad. [en línea]
<https://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2020/11/Comisi%C3%B3n-Nacional-de-Productividad-Informe-Productividad-en-la-Construccion.pdf> [consulta: 12 julio 2021]
- 6) Impulsar la productividad de la industria de la Construcción en Chile a estándares mundiales 2020. Cámara Chilena de la Construcción. [en línea]
<https://cchc.cl/assets/landings/2020/informe-productividad/pdf/ResumenEjecutivo_Estudio_de_Productividad_Construcci%C3%B3n2020.pdf> [consulta: 12 julio 2021]
- 7) Anthnoy, R; Govindarajan. 2007. “Sistemas de control de gestión”. Duodécima edición. Mc Graw Hill.
- 8) Brockbank W, Ulrich D. 2007. La propuesta de valor de Recursos Humanos. Harvard Business Review. pp 10-15.
- 9) Kaplan, R. Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. pp. 43-136

- 10) Becker B, Huselid M, Ulrich, D. 2001. HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. Harvard Business School Press. pp. 107-153.
- 11) Zheng C, Rolfe J, Lee M. 2007. Strategic Human Resource Management (HRM) and Business Performance of the Regional Coal Mining Industry in Central Queensland.
- 12) Deloitte Global Human Capital Trends. 2017. Rewriting the rules for the digital age.
- 13) Centro Ingeniería Organizacional. Gestión de personas en la empresa chilena, la necesidad de una transformación.
- 14) Gartner. 2021 Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022.