

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de: Ingeniería Comercial

**ESTUDIO Y PROPOSICIÓN DE UN SISTEMA
DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PARA CODELCO-CHILE**

Profesor Guía : Jorge Alvarez Faúndez

Alumno : Jhon Braeker Rivera

Tesis para optar al grado de : Licenciado en Ciencias de la Administración

Tesis para optar al título de : Ingeniero Comercial

Santiago

1997

**Cada vez es más fácil
acercarse a la tecnología
y más difícil al hombre.....**

J.B.

A MI ESPOSA : VIVIANA ALEJANDRA
A MIS FUTUROS HIJOS
A MIS PADRES GLADYS Y BERT

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mi esposa y a mis padres, a la primera por su constante amor, cariño y comprensión, y a los segundos por darme la oportunidad de enriquecer mi vida a través de mi formación profesional.

Al Vicepresidente de Recursos Humanos de Codelco-Chile, Eduardo Loyola, por la generosa y solidaria oportunidad de realizar mi tesis en la Corporación. Y, a través de él, a todas las personas y profesionales del área, que siempre colaboraron desinteresadamente cuando se les solicitó.

A mi profesor guía, pues sin su experticia y sabios conocimientos que siempre supo comunicar con sencillez, no hubiese sido posible la realización del presente trabajo pero, por sobre todo, por su calidad humana que lo destaca.

A mi profesor informante, Arno Klenner, gran académico de la Universidad, el cual dictó algunos cursos del cual formé parte y que me han servido enormemente en el desarrollo de este trabajo.

Al Director de la Carrera, Luis Rivera, gran persona y excelente formador y, por intermedio de él a mi querida Universidad, que me ha entregado herramientas fundamentales para enfrentar mi vida profesional, a través de la formación que en ella recibí.

A mis grandes amigos que estimularon en gran manera la realización de esta tesis, en especial a Hernán Cartes y Rebeca Apablaza, solidarios compañeros de ruta por este sendero de la existencia, que mantienen despierta la esperanza de soñar, y que son de aquellos seres que pocas veces nos cruzamos en la vida.

A Dios y a la vida, por la continua oportunidad de perfeccionarme cada día.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

RESUMEN METODOLÓGICO

PRIMERA PARTE : MARCO TEÓRICO

Label1

| | | |
|------|---|----|
| I. | Hombre y Organización | 2 |
| II. | Recursos organizacionales y áreas de la Administración | 7 |
| III. | Estilos de Administración de Recursos Humanos..... | 10 |
| IV. | La estructura organizacional : sus determinantes y resultados.. | 13 |
| V. | Las cinco configuraciones del diseño de Mintzberg..... | 20 |
| VI. | Los subsistemas de control y la Auditoría..... | 24 |

SEGUNDA PARTE : DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

(CORPORACIÓN NACIONAL DEL COBRE DE CHILE)

| | | |
|------|---------------------------------------|----|
| I. | Antecedentes Generales..... | 32 |
| II. | Referencia Histórica | 36 |
| III. | Posición e Importancia Relativa | 40 |

TERCERA PARTE : ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DE CODELCO-CHILE

| | | |
|------|--|----|
| I. | Contexto..... | 49 |
| II. | Misión de Codelco-Chile..... | 51 |
| III. | Ejes Estratégicos..... | 53 |
| IV. | Orientaciones Estratégicas de la Función de Recursos Humanos..... | 55 |
| V. | Políticas para la Dirección y Administración de Recursos Humanos..... | 68 |

CUARTA PARTE : EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO (S.A.R.H)

| | | |
|------|---|----|
| I. | Macrofunción de Planificación y análisis del S.A.R.H..... | 85 |
| II. | Macrofunción de Organización..... | 88 |
| III. | Macrofunción de Provisión de Recursos Humanos..... | 91 |

| | | |
|-----|--|-----|
| IV. | Macrofunción de Mantenición de Recursos Humanos..... | 94 |
| V. | Macrofunción de Desarrollo y Relación Laboral del Recurso Humano..... | 103 |

**QUINTA PARTE : SISTEMA DE AUDITORIA DE RECURSOS
HUMANOS**

| | | |
|------|---|-----|
| I. | Provisión del Recurso Humano..... | 111 |
| II. | Mantenición del Recurso Humano..... | 130 |
| III. | Desarrollo y Relación Laboral del Recurso Humano..... | 144 |

INTRODUCCIÓN

La Corporación Nacional del Cobre de Chile (Codelco-Chile) es la empresa más significativa del Estado, la más grande del país y la más importante en el giro minero del mundo.

A nivel nacional, sus aportes al Fisco han hecho posible financiar una parte importante de las políticas públicas. Es, a su vez, una importante fuente dinamizadora de la economía, a través de la generación de empleo directo e indirecto, mediante sus cuantiosas inversiones, y por medio de las relaciones de intercambio con los distintos mercados cupríferos del mundo concretadas mediante su incidencia en las exportaciones nacionales y en la generación de divisas.

A nivel internacional, reconocida por su exitosa estrategia de reducción de costos, aumentos de productividad, niveles de utilidad, entre otros, refuerza la imagen de un país que basa su estructura productiva en las exportaciones, con una economía cada vez más abierta al mundo y que por ende necesita fortalecerla no sólo en términos de su importancia relativa en los distintos foros y acuerdos internacionales, sino que como una herramienta decisiva en la búsqueda de nuevos mercados.

En esta era, caracterizada por la velocidad del cambio y por la constante innovación tecnológica, las organizaciones requieren de una gran flexibilidad para adaptarse continuamente y, en este sentido, la adaptación humana es uno de los grandes desafíos a encarar. Por otro lado, la lógica de la competencia ha impulsado consecuentemente un abaratamiento general de los precios de las tecnologías y por ende un más expedito acceso de parte de las empresas a éstas. De esto se deduce que la competitividad de las organizaciones la establecerán definitivamente los recursos humanos y la capacidad de sus administradores en incorporar a las distintas funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar, los aspectos que dicen relación con las personas.

Es este precisamente el pensamiento que guía la presente tesis. En el contexto de las funciones de administración ella estará centrada en los mecanismos de control de gestión, específicamente en la proposición de un Sistema Corporativo de Auditoría de

Recursos Humanos que, aplicado a nivel Divisional, contemplará a las Subgerencias de Recursos humanos.

En tal sentido, la estructura formal de la tesis considera cinco partes :

- En la primera, se incluye una investigación básicamente bibliográfica, respecto de los conceptos de referencia que se han considerado en esta tesis y que se aplicarán al Sistema en cuestión, a través de lo que se ha denominado Marco Teórico.
- La segunda analiza la unidad de estudio, Codelco-Chile, en una perspectiva histórica y organizacional, como asimismo en sus variables más relevantes acerca de su posición e importancia relativa en el país y en la industria. Esta parte se desarrolla mediante información proveniente fundamentalmente de la propia organización.
- En la tercera parte, y también con información interna de Codelco, se describen las orientaciones estratégicas de la empresa identificando la misión y sus ejes estratégicos, todo lo cual incidirá en las orientaciones estratégicas para la gestión de recursos humanos y en su aplicación más concreta, a nivel de las Divisiones.
- En la cuarta parte se presenta el Sistema de Administración de Recursos Humanos (S.A.R.H), vigente en Codelco-Chile, que resume el proceso a que están afectos, los recursos humanos de la empresa, en donde se pueden visualizar sus más importantes funciones y procesos, los que a su vez permiten identificar las fases operativas y administrativas dentro de las cuales operan las Subgerencias de Recursos Humanos Divisionales, todo lo cual servirá de base para presentar a continuación el Sistema de Auditoría, adecuado a la realidad de la empresa .
- En la quinta parte se propone el Sistema corporativo de Auditoría de Recursos Humanos , que abarca tres grandes fases del proceso del S.A.R.H. : Provisión del Recurso Humano, Mantención del Recurso Humano , y Desarrollo y

Relación Laboral del Recurso Humano definiendo el concepto y sus componentes.

El profesor guía de la tesis, ha sido el académico y ejecutivo de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Codelco, señor Jorge Alvarez Faúndez, quien ha orientado y supervisado su ejecución.

De acuerdo a todo lo anterior, se expone a consideración de las autoridades académicas del Departamento de Ingeniería Comercial de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, la tesis denominada "Estudio y Proposición de un Sistema de Auditoría de Recursos Humanos para Codelco-Chile", para optar al Grado académico de Licenciado en Ciencias de la Administración y al Título de Ingeniero Comercial.

RESUMEN METODOLOGICO

El estudio que se presenta a continuación posee un carácter propositivo, en cuanto sugiere un sistema de Auditoría de Recursos Humanos para Codelco-Chile. Tiene también un carácter exploratorio en cuanto investiga, identifica y relaciona las distintas funciones, indicadores e instrumentos que actualmente utiliza la empresa para el control de gestión corporativo de recursos humanos.

Algunos de los aspectos metodológicos que guiaron el desarrollo de esta tesis son los siguientes :

OBJETIVOS

General

Proponer un Sistema de Auditoría de Recursos Humanos, que vincule la gestión corporativa de Codelco-Chile con la que desarrollan las Subgerencias de Recursos Humanos de las Divisiones.

Específicos

- Presentar la unidad de estudio, a través de una reseña histórica, y sus datos actuales, considerados relevantes
- Identificar las orientaciones estratégicas y políticas que fundamentan la gestión de recursos humanos en Codelco-Chile
- Describir los componentes asociados a la Planificación, Organización, Provisión, Mantención y Desarrollo y Relación Laboral que actualmente rigen en la empresa
- Diseñar indicadores e instrumentos de auditoría que permitan evaluar el desempeño de las Subgerencias de Recursos Humanos Divisionales, respecto a la gestión de recursos humanos (auditoría de carácter técnico).

ALCANCE

En el entorno de la Corporación Nacional del Cobre de Chile (Codelco-Chile), la unidad de estudio específica será la Vicepresidencia de Recursos Humanos en cuanto diseña, dirige y evalúa las estrategias y políticas de recursos humanos a nivel de Codelco-Chile, y el sistema de auditoría a proponer tendrá un alcance Corporativo.

INTERROGANTES DIRECTRICES

Las interrogantes directrices de la investigación fueron las siguientes :

- ¿ Qué orientaciones estratégicas y políticas de carácter corporativo regulan el desarrollo de la gestión de Recursos Humanos en Codelco-Chile ?
- ¿Cuál es la relación funcional de los distintos procesos y funciones que componen el ciclo de Recursos Humanos en Codelco-Chile ?
- ¿ Qué grado de vinculación existe entre el nivel corporativo y los niveles divisionales de la empresa, en cuanto a la gestión de Recursos Humanos ?
- ¿ Es posible diseñar un sistema de auditoría que estandarice indicadores e instrumentos de control de gestión para todas las Divisiones de la empresa ?

FUENTES DE DATOS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los datos e información utilizadas en la tesis derivaron fundamentalmente de :

Fuentes Estáticas

- Bibliografía de Recursos Humanos, relativas a los temas del sistema de administración y sus componentes.

- Memorias y documentación interna de Codelco, relativas a los temas de orientaciones estratégicas, políticas de recursos humanos, relación funcional de los distintos procesos y funciones de gestión de recursos humanos, indicadores e instrumentos actuales para el control y evaluación de la gestión de recursos humanos
- Apuntes de seminarios, cursos y otras actividades sobre la temática
- Revistas y publicaciones

Fuentes Dinámicas

- Entrevistas a ejecutivos de Recursos Humanos de Codelco-Chile.
- Entrevistas a profesionales y técnicos de la Vicepresidencia de Recursos Humanos .
- Participación en reuniones técnicas de análisis y evaluación corporativa de Recursos Humanos .

Secuencia Metodológica

Un resumen de la secuencia metodológica utilizada en las distintas partes que componen el documento de tesis es la siguiente :

- Selección bibliográfica
- Elaboración de fichas y resúmenes de materias de mayor relevancia
- Procesamiento y análisis de la información

- Análisis comparado de la información seleccionada y analizada con los objetivos e interrogantes directrices.
- Definición de la estructura formal del documento de tesis.
- Redacción de las distintas partes que componen el documento de tesis.
- Revisión del texto, en distintas oportunidades, por parte del profesor guía.
- Preparación final y entrega del documento de tesis.

PRIMERA PARTE :

**MARCO TEÓRICO
DE REFERENCIA**

I. Hombre y Organización

El ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es eminentemente social. En las interacciones humanas, las personas se relacionan mutuamente : una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar

Ya Aristóteles, en su "Ética a Eudemo", señalaba que "entre las amistades pueden distinguirse la del parentesco, la del compañerismo, la de la asociación, y por último, la que puede llamarse civil y políticala sociedad civil y política descansa en el interés, en cuya vista principalmente se ha formado. Los hombres se han reunido porque no podían bastarse a sí mismos en el aislamiento, si bien el placer de vivir juntos ha sido capaz por sí solo de fundar la sociedad" ¹

De hecho, nos dice Santis, "Históricamente, la ciudad puede entenderse como la organización de un grupo de personas, más numeroso que una familia extensa, que procura la conservación y el progreso del bien común a todos los miembros del grupo. Tal acepción atraviesa casi treinta siglos, desde las polis griegas a los actuales estados nacionales, pasando por la 'ciudad libre', 'el estado feudal' y 'los imperios de diversos tipos' (antiguo, colonial, contemporáneo)" ²

Al iniciar su estudio de la organización formal, Peter M. Blau dice que "si varios hombres que tuvieran un propósito común se propusieran alcanzarlo cada cual por su lado y sin tener en cuenta a los demás, chocarían y se molestarían los unos a los otros. Tarde o temprano, alguno de ellos trataría de mejorar la situación con una sugerencia : organicémonos" ³

¹ ARISTÓTELES : " Moral : La gran moral , Moral a Eudemo" ; Colección Austral, cuarta edición, Editorial Espasa - Calpe, Buenos Aires, 1948, pág. 207.

² HERNAN SANTIS ARENA : " Territorio y Organización Espacial del Estado " ; Revista Política, edición especial, Tomo II , Instituto de Ciencia Política, Universidad de Chile, Santiago, 1987, pág. 115.

³ TALCOTT PARSONS (Compilador) : " La Sociedad Norteamericana Contemporánea " ; capítulo 5. Estudio de la Organización formal por Peter M. Blau, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1967, pág. 71.

Según este autor, "el cumplimiento de cualquier tarea exige que los hombres se organicen, y para ello es necesario establecer procedimientos a seguir en el trabajo de conjunto. Esto se hace a veces de manera informal.... Pero con frecuencia, y en especial cuando intervienen muchas personas, se establecen procedimientos explícitos con el fin de coordinar las actividades de todos y alcanzar los objetivos propuestos; vale decir, se crea, se organiza un sindicato o un partido político, se establece una fuerza policial o un hospital, y se formulan procedimientos que gobiernan las relaciones entre miembros de la organización y determinan los deberes que se espera que cada uno cumpla " ⁴

Darío Rodríguez señala que "La sociedad Moderna, ha sido calificada como ' Sociedad Organizacional '. Con esta expresión se ha querido hacer resaltar la enorme difusión de las organizaciones en ella el hombre moderno ve transcurrir su vida (y para cada uno de sus días) en el desempeño de múltiples roles relacionados organizacionalmente. El origen de esta gran difusión del sistema organizacional se encuentra en la diferenciación funcional de la sociedad, que ha derivado en la especialización de diversos subsistemas dedicados al cumplimiento de otras funciones"⁵

Según Etzioni, "las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos" ⁶ . Para Parsons, citado por Mayntz, ello es "independiente de que sean asociaciones voluntarias o instituciones estructuradas burocráticamente en las esferas más importantes de la vida"⁷

⁴ Ibid. Anterior, pág. 72.

⁵ DARIO RODRIGUEZ M. ; " Organización y Ambiente " ; Serie de Estudios Sociológicos, Documento de Trabajo N° 52, Santiago, Julio de 1985, pág. 1.

⁶ AMITAI ETZIONI ; " Las Organizaciones Modernas " ; Editorial UTEHA, México , 1965, Capítulo 1, pág. 1

⁷ RENATE MAYNTZ : " Sociología de la Organización " ; Editorial Alianza , Madrid, 1977, Capítulo II , pág. 49

"... los elementos comunes que encontramos en todas las organizaciones son : a) Una organización tiene siempre personas; b) Estas personas se relacionan de alguna forma, es decir están interactuando (comparten conductas : formas de pensar, sentir y actuar); c) Estas interacciones se ordenan por medio de alguna clase de estructura ;

d) Las personas buscan satisfacer necesidades propias, tratan de alcanzar sus propios objetivos, y e) Al interactuar, las personas pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados" ⁸

De acuerdo a Parsons, "existe necesariamente cierta variedad entre las organizaciones, determinada por las funciones del sistema social más amplio no obstante lo cual, prescindiendo de este tipo de variedad, las organizaciones pueden en primer lugar clasificarse según los diferentes tipos de finalidad o función con relación a los cuales actúan dentro del sistema social :

- 1) Organizaciones orientadas a la producción económica ;
- 2) Organizaciones orientadas a finalidades políticas,
- 3) Organizaciones de integración, y
- 4) Organizaciones de mantenimiento de normas " ⁹

Schein señala que "una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad" ¹⁰

Por otro lado Etzioni distingue entre la formalidad e informalidad organizacional al sostener que " la organización formal generalmente se refiere al esquema de

⁸ BERNARDO ROJO M. : " La Escuela como Organización ". Apuntes (I.B) para el Programa de Licenciatura en Ciencias de la Educación, Universidad de Antofagasta, 1986, pág. 2

⁹ TALCOTT PARSONS : " Estructura y Proceso en las Sociedades Modernas " ; Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1966, pág. 36 - 39 .

¹⁰ EDGARDO H. SCHEIN : " Psicología de la Organización " ; Editorial Alimed FACEA, U. de Chile, Santiago, pág. 19.

organización designado para la administración basada en el planeo de la división del trabajo, el poder de control, la definición de reglas y reglamentos acerca de salarios, sanciones, control de calidad, etc. La organización informal se refiere, o bien a las relaciones sociales que se desarrollan entre los ejecutivos y los obreros encima y más allá de las formales establecidas por la organización, o a las relaciones reales tal como han evolucionado a consecuencia de la interacción entre el propósito de la organización y las presiones de las relaciones interpersonales entre los que participaron en ella"¹¹

En este sentido, "los individuos que pertenecen a una organización no son únicamente elementos constituyentes de ella, sino parte de su ambiente,.... sus disposiciones de comportamiento son uno de los constituyentes de la organización que regulan su comportamiento en ella " ¹²

El comportamiento de las personas es afectado por tres tipos de factores : a) externos o ambientales b) directivas internas; y c) dinámicas internas que son los componentes dinamizadores de la personalidad; las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso y registro de la información ¹³

Por otra parte, la dinámica de los individuos que componen una organización imprime a ésta una cierta orientación hacia el cumplimiento de fines, componente que junto a la estructura, sistemas de asignación de roles y control social, no pueden estar ausentes en la dinámica organizacional.

En este sentido, según Etzioni "los fines de las organizaciones sirven muchas funciones. Proporcionan orientación para describir un futuro estado de los asuntos que la organización intenta realizar. Así, establecen líneas de guía para la actividad de la organización. Los fines constituyen también una fuerte legitimidad que justifica las actividades de la organización y, en realidad, su

¹¹ Ibid N° 6, pág. 73

¹² Ibid N° 5, págs. 9 - 10.

¹³ IDALBERTO CHIAVENATO : " Administración de Recursos Humanos " ; Editorial McGraw - Hill, México, 1981, pág. 55.

misma existencia. Además, los fines sirven como patrones mediante los cuales los miembros de una organización y los extraños a ella pueden apreciar el éxito organizacional, es decir, su efectividad y eficiencia. También sirven los fines de manera análoga, como reglas de medida.... Un fin nunca existe; es un estado al que aspiramos; no que tenemos.....¹⁴

Luhmann complementa lo anterior cuando en " Organización y Sociedad " sostiene que "correspondientemente, la organización se conceptualiza mediante un esquema racional y su progreso se evalúa de acuerdo a la medida en que alcanza su ideal, un fin. En términos modernos la organización no es diferenciada de la sociedad ni de los ámbitos funcionales societales, así como tampoco es conceptualizada como un sistema de tipo propio, como por ejemplo la ' burocracia ' " ¹⁵

Lo concreto es que la amplia literatura que existe al respecto, es concluyente para establecer que la dimensión social del hombre es la que le permite alcanzar grados progresivos de perfeccionamiento y realización durante su existencia. Dentro de esta dimensión social, las organizaciones constituyen una variable a la que nadie escapa durante su vida.

¹⁴ Ibid N° 6, págs. 8 - 35.

¹⁵ NIKLAS LUHMANN : " Organización y Decisión " ; Traducida al español por Darío Rodríguez, editada por Westdeutscher Verlag, Opladen, 1978, pág. 1.

II. Recursos organizacionales y áreas de la administración

Hemos dicho que los hombres se organizan para la consecución de fines comunes y dentro de este contexto coordinan sus esfuerzos y recursos para lograr los objetivos de la organización

La empresa, en cuanto su carácter de organización y por ende de su consecución de los fines que fundamentan su existencia, utiliza la administración como un medio de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera, utilizando los recursos disponibles para alcanzar sus objetivos. La administración debe coordinar los recursos humanos y materiales para conseguir sus objetivos

Al respecto Chiavento nos plantea "En la organización converge un sinnúmero de factores de producción, es decir recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia.

Tradicionalmente se ha dicho que en todo proceso productivo los factores de producción son *naturaleza, capital y trabajo*. La naturaleza suministra los materiales y las materias primas que deben ser procesados y convertidos en productos o en servicios prestados. El capital proporciona los medios para pagar los materiales y las materias primas que se adquieren, y para remunerar la mano de obra utilizada. El trabajo representa la acción humana o física ejercida sobre los materiales y las materias primas para convertirlos en productos acabados o servicios prestados.

Naturalmente, esta situación peca por ser demasiado simplista y superficial, ya que el proceso es mucho más complejo y en él interviene un mayor número de variables. Además, dicha situación enfoca el proceso productivo como si fuera un *sistema cerrado*, cuando en la realidad presenta características propias del *sistema abierto*, en virtud del intenso intercambio con el ambiente."¹⁶

Siguiendo la idea, antes planteada presentamos la clasificación de los recursos organizacionales, que nos plantea dicho autor ¹⁷ :

¹⁶ IDALBERTO CHIAVENTO : " Administración de Recursos Humanos " ; Editorial McGraw - Hill, Segunda edición, Colombia 1995, pág. 90.

¹⁷ *Ibid* N° 16, pág. 93

| Recursos | Contenido principal | Denominación tradicional | Equivalente estadounidense |
|-----------------------------|---|---------------------------------|-----------------------------------|
| Materiales o físicos | Edificios y terrenos Máquinas Equipos Instalaciones Materias primas Materiales Tecnología de producción | Naturaleza | Materials and machinery |
| Financieros | Capital Flujo de dinero Crédito Renta Financiaciones Inversiones | Capital | Money |
| Humanos | Directores Gerentes Jefes Supervisores Funcionarios Obreros Técnicos | Trabajo | Man |
| Mercadológicos | Mercado de clientes, consumidores o usuarios | No tiene correspondencia | Marketing |
| Administrativos | Planeación Organización Dirección Control | Empresa | Management |

Por lo general, cada conjunto de recursos similares se administra dentro de un esquema de división del trabajo y de especialización de actividades, que recibe

el nombre de diferenciación. A cada área de recursos corresponde un modelo de administración, a saber:¹⁸

Los recursos organizacionales y las especialidades de la Administración

| Recursos | Áreas de la Administración (Contexto empresarial) |
|-----------------|--|
| Administrativos | Administración General |
| Materiales | Administración de la Producción |
| Financieros | Administración Financiera |
| Humanos | Administración de Recursos Humanos |
| Mercadológicos | Administración Mercadológica |

Cada uno de los recursos antes citados es administrado por un subsistema específico, que trata de los aspectos directamente relacionados por él como lo muestra la figura anterior

"Los recursos organizacionales - sean materiales, financieros, humanos o mercadológicos- requieren procesos complejos de administración. Se necesita conseguirlos en el ambiente, aplicarlos dentro del sistema, mantenerlos, desarrollarlos y controlarlos para que el sistema sea eficaz y eficiente....las organizaciones no existen sólo para agrupar personas. En otras palabras, agrupar personas no constituye un objetivo de las organizaciones. Las personas son sólo medios, recursos para que la organización alcance sus objetivos. Además , las personas no son los únicos recursos, aunque sí son los únicos recursos vivos capaces de procesar los otros recursos inermes e inertes. Así mismo, constituyen los recursos más complejos de que dispone la organización : los recursos humanos. Los demás recursos necesitan para su procesamiento la presencia de los recursos humanos. Esto significa que los ejecutivos de administración de la producción, administración financiera, administración mercadológica, y aun los de administración de recursos humanos necesitan personas para procesar sus servicios básicos..... las personas se constituyen en

¹⁸ Ibid N° 16, pág. 94.

los únicos recursos que están presentes en todas las áreas, aspectos y niveles de la organización.”¹⁹

Por tanto, administrar personas es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de la organización. La administración de recursos humanos no es una labor exclusiva del profesional de la Administración Recursos Humanos, sino una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización

III. Estilos de Administración de Recursos humanos

Durante el transcurso de la historia del hombre y hasta nuestros días los estilos de administración de los recursos humanos han tenido diferencias y éstas tienen que ver con las diversas concepciones que se tienen de la naturaleza humana Douglas M. McGregor, en este sentido nos aporta con su famosa teoría X e Y , en donde se aprecia las diversas formas de comprender al hombre :²⁰

| Teoría X | Teoría Y |
|---|--|
| 1. Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible | 1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables |
| 2. Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos | 2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo |
| 3. El ser humano en general prefiere ser dirigido a dirigir | 3. Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorrealización pueden ser la recompensa de dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización |
| 4. El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible | 4. Las personas pueden llegar a aceptar y asumir las responsabilidades |
| 5. El hombre común tiene relativamente poca ambición | 5. La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población |
| 6. Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad | 6. El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad. Puede lograrse un mayor uso |

¹⁹ Ibid N° 16, pág. 95 - 96

²⁰ DOUGLAS MCGREGOR : " El lado humano de la Empresa " en Yolanda Ferreira Balcao, Laerte Leite Cordeiro " El comportamiento humano en la Empresa ", Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentación, 1971, pág 45

De lo expuesto anteriormente se puede deducir que la teoría " X " es concluyente en el sentido de que es imposible la motivación positiva para trabajar. Esta teoría tuvo mucha aceptación y todavía hoy en día tiene bastantes defensores.

Por otro lado la teoría " Y " propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. McGregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente a la teoría " Y " .²¹

- a) Descentralización y delegación
- b) Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo
- c) Participación y administración consultiva
- d) Autoevaluación del desempeño

"En la actualidad, las teorías " X " e " Y " se ven como extremos antagónicos de un continuum de concepciones intermedias. En otras palabras, entre la teoría " X " (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría " Y " (democrática, consultiva y participativa) existen gradaciones continuas y sucesivas" ²²

Basado en muchas investigaciones, Likert propone que se clasifiquen los sistemas administrativos en cuatro clases : ²³

Sistema 1. Sistema autoritario y fuerte. Consiste en un ambiente de desconfianza a hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.

Sistema 2. Sistema autoritario benévolo. Consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del amo hacia el esclavo) en el que hay poca

²¹ Ibid Nº 20, pág. 59 - 60

²² Ibid Nº 16, pág.101.

²³ RENSIS LIKERT : " Nuevos patrones de Administración ", Sao Paulo, 1971. Véase también " La Organización Humana ", Sao Paulo, Atlas , 1975, del mismo autor.

comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas, y se basan en prescripciones y rutinas.

Sistema 3. Sistema participativo, consultivo. Consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.

Sistema 4. Sistema participativo de grupo. Consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

En realidad, los cuatro sistemas presentados por Likert constituyen un continuum que va desde el sistema autoritario y rígido (sistema 1) hasta un sistema participativo y grupal (sistema 4), pasando por dos sistemas intermedios. El sistema 1 corresponde, de manera general, a la teoría "X", de McGregor, en tanto que el sistema 4 corresponde a la teoría "Y". Naturalmente, la aplicación de cada uno de estos sistemas depende de las concepciones, respecto de la naturaleza humana, que tengan los niveles de jerarquía de las organizaciones. Sin embargo, dentro de una misma organización, es normal que se empleen dos o más sistemas en diversas áreas de actividad.

Al respecto Chiavenato, en alusión a Likert nos plantea "Likert comprobó que cuanto más cerca del sistema 4 esté el *estilo de administración*, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad. Así mismo, cuanto más se aproxime una organización al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de sufrir crisis financieras frecuentes. La experiencia, según Likert, ha demostrado que administrar por medio del sistema 1 (políticas coercitivas de reducción de costos, por ejemplo) produce resultados a corto plazo (en términos de capital y no de ganancias), aunque evidencia desventajas a largo plazo (insatisfacción y

frustración en el personal). En consecuencia, la aplicación del sistema 1 causa una influencia tan negativa que hace que el sistema no funcione. El análisis de los *estilos de administración*, de las actitudes y de las motivaciones del personal es el barómetro que indica si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o disminuir"²⁴

IV. La estructura organizacional : sus determinantes y resultados

La mezcla de los tres componentes estructurales: complejidad, formalismo y centralismo dan lugar a distintos tipos de diseños de estructura, primero se definirán estos componentes.

De acuerdo a documentación del Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos, que se realiza en la Universidad de Santiago de Chile (USACH) y citando algunos autores "la **formalización** se refiere al grado en que se especifican y se registran por escrito las expectativas relativas a los medios y los fines del trabajo. En una estructura de la organización muy formalizada, se encuentran disponibles los reglamentos y los procedimientos para prescribir lo que debe hacer cada individuo. Tales organizaciones tienen procedimientos de operación normativos, órdenes específicas y políticas explícitas por escrito. En función de las cuatro decisiones de diseño, la formalización es el resultado de la alta especialización del trabajo, la alta delegación de autoridad, la utilización de departamentos funcionales y el alcance amplio del control"²⁵

Citando la misma fuente anterior "La **centralización** se refiere a la localización de la autoridad para la toma de decisiones en la jerarquía de la organización; más específicamente, el concepto se refiere a la delegación de autoridad entre los puestos de la organización. Los investigadores y profesionales piensan

²⁴ Ibid N° 16, pág. 104.

²⁵ GRINYEAR , PETER H. y YASAI - ARDEKANI, MASOUD, " Dimensions of Organizational Structure : A Critical Replication ", Academy of Management Journal, Septiembre de 1980, pág. 405

típicamente en la centralización en función de : (1) la toma de decisiones y (2) el control.

A pesar de su aparente simplicidad, el concepto puede ser complejo. Esta complejidad deriva de tres fuentes. Para empezar, gente del mismo nivel puede tener distinta autoridad para la toma de decisiones. En segundo lugar, no todas las decisiones poseen la misma importancia en las organizaciones; por ejemplo, una práctica gerencial típica es la de delegar autoridad para la toma de decisiones operativas rutinarias (descentralización), pero retenerla para la toma de decisiones estratégicas (centralización). Por último los individuos pueden no darse cuenta de que realmente tienen autoridad aunque ello se defina en la descripción de sus puestos; por lo tanto, cuentan con autoridad de manera objetiva, más no subjetiva " ²⁶

Resultado directo de la división del trabajo y la creación de los departamentos "la **complejidad** se refiere específicamente al número de tipos de puestos, o grupos ocupacionales, que sean claramente distintos, y al número de unidades o departamentos totalmente diferentes que existan en una organización. La idea fundamental consiste en que las organizaciones con una gran variedad de tipos de puestos y de unidades crean problemas gerenciales y de organización más complicados que las que se componen de menos puestos y departamentos. Entonces, la complejidad tiene que ver con las diferencias entre puestos y unidades. Por lo tanto, no es sorprendente que a menudo se utilice la diferenciación como sinónimo de complejidad; más aún, se ha vuelto una práctica común emplear el término *diferenciación horizontal* para referirse al número de unidades diferentes del mismo nivel, mientras que se denomina *diferenciación vertical* al número de niveles dentro de la organización."²⁷

²⁶ FORD JEFFREY D. " Institutional versus Questionnaire Measures of Organizational Structure " *Academy of Management Journal*, Septiembre de 1979, pág. 601.

²⁷ DAFT, RICHARD L. y BRADSHAW, PATRICIA J., " The Process of Horizontal Differentiation : Two Models ", *Administrative Science Quarterly*, Septiembre de 1980, págs. 441 - 446

Antes de empezar a plantear la influencia del diseño de organización que elige la administración, es preciso introducir un instrumento simple de denominación para formular generalizaciones de las estructuras de la organización.

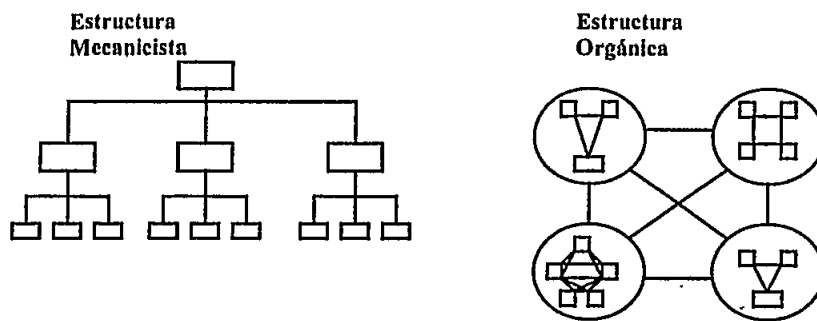
La administración puede mezclar y juntar los tres componentes estructurales (complejidad, formalismo y centralismo) de muchas maneras. Sin embargo, la estructura general de una organización suele caer en uno de sus dos diseños: uno es la estructura mecanicista y la otra es la estructura orgánica.

Según Estévez "... la estructura mecanicista, se caracteriza por su gran complejidad (sobre todo mucha diferenciación horizontal), gran formalismo, una red limitada de información (sobre todo comunicación descendente) y escasa participación de los miembros de los niveles bajos en la toma de decisiones. La estructura mecanicista es sinónimo de la organización piramidal rígida. En el otro extremo está la estructura orgánica, de poca complejidad y formalismo : tiene una red de información amplia (con comunicación lateral, ascendente y descendente) y mucha participación en la toma de decisiones....."²⁸

Como muestra la figura 1, las estructuras mecanicistas son rígidas, dependen de la autoridad y de una jerarquía bien definida para facilitar la coordinación. Por otra parte, la estructura orgánica es flexible y adaptable. La coordinación se logra por medio de la comunicación y los ajustes constantes.

²⁸ RAFAEL ESTÉVEZ : " Comportamiento Organizacional", Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos.Universidad de Santiago de Chile. Facultad de Administración y Economía (1 trimestre de 1996)

Figura 1



- * Gran diferenciación horizontal
- * Relaciones jerárquicas rígidas
- * Funciones fijas
- * Mucho formalismo
- * Canales formales de colaboración
- * Autoridad de decisión centralizada

- * Poca diferenciación horizontal
- * Colaboración (vertical y horizontal)
- * Funciones adaptables
- * Poco formalismo
- * Comunicación informal
- * Autoridad de decisión descentralizada

De acuerdo a numerosos autores las causas que determinan si una estructura es Compleja, formal o Centralizada serían : La estrategia, el tamaño, la tecnología, el entorno y el control del poder en las empresas

4.1. La estrategia de la empresa

"...la mayor parte de los marcos estratégicos se centran en tres dimensiones de estrategia : innovación, reducción de costos e imitación y el diseño estructural que funciona mejor con cada una de ellas....La **estrategia de innovación** es la que subraya la introducción de productos o servicios nuevos e importantes....La **estrategia de reducción de costos** es aquella que subraya el control estrecho de costos, la eliminación de innovaciones innecesarias o gastos de mercadotecnia y la disminución de precios....La **estrategia de imitación** es la que pretende pasar a productos y mercados nuevos cuando su viabilidad ha quedado demostrada."²⁹

²⁹ Ibid N° 28, pág.3

Tesis contemporánea de la estrategia y la estructura

| Estrategia | Opción estructural |
|---------------------|--|
| Innovación | Orgánica : Estructura suelta; poca división del trabajo; poco formalismo, descentralizada |
| Reducción de Costos | Mecanicista : Control estrecho; gran división del trabajo; mucho formalismo; mucha centralización |
| Imitación | Mecanicista y Orgánica : Mezcla de propiedades sueltas y estrechas; control rígido de las actividades corrientes y control más suelto de empresas nuevas |

Fuente: Documento del magister de recursos humanos (Módulo : diseño organizacional; profesor Rafael Estévez II trimestre 1996, USACH, pág 4)

La tabla anterior describe la opción estructural que mejor se adapta a cada estrategia. Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica, mientras que quienes reducen costos buscan la eficiencia y la estabilidad de la estructura mecanicista. Los imitadores combinan las dos estructuras. Usan la estructura mecanicista para mantener un control estrecho y costos bajos en sus actividades normales y al mismo tiempo crean subunidades orgánicas para iniciar nuevas empresas.

4.2. La tecnología

La tecnología se refiere a la forma en que la organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene cuando menos una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y materiales en productos o servicios

Estévez, se refiere a la relación entre tecnología y los tres componentes de la estructura de la siguiente manera : " Aunque la relación no es demasiado sólida, sí encontramos que las actividades rutinarias están ligadas a una gran complejidad. En esencia, la repetición hace que aumente la diferenciación horizontal y vertical, lo que conduce a estructuras más altas y complejas

La relación entre tecnología y formalismo es mas fuerte. Los estudios demuestran, con consistencia, que la rutina está ligada a la presencia de reglamentos, descripción de puestos y otros documentos formales
Por último la relación entre tecnología y centralismo es menos clara.....³⁰

4.3. El tamaño de la empresa

Cuanto más grande es la organización en terminos de cantidad de empleados, es más probable que tenga una estructura mecanicista.

"..... La creación de muchas reglas y reglamentos sólo tiene sentido cuando es preciso coordinar a gran cantidad de personas. De igual manera, dado que la capacidad del administrador para supervisar directamente a una serie de subordinados está sujeta a un límite externo, cuanto mayor es la cantidad de personas contratadas para realizar un trabajo, tantos más administradores se necesitarán para controlarlas. Esto aumenta la complejidad "³¹

4.4. El entorno

Las investigaciones recientes sintetizan gran parte de la explicación de la incertidumbre del entorno. se ha visto que el entorno de una organización tiene tres dimensiones : Capacidad, volatilidad y complejidad.

"..... La capacidad de un entorno se refiere a la medida en que puede soportar el crecimiento. Los entornos ricos y crecientes generan un exceso de recursos que pueden funcionar como amortiguador para la organización en tiempos de escasez relativa..... La dimensión de la volatilidad trata del grado de inestabilidad de un entorno. Cuando el

³⁰ Ibid N° 28, pág. 6-7

³¹ Ibid N° 28, pág. 10

entorno contiene una medida importante de cambios imprevisibles es dinámico. Esto dificulta que la administración pueda prever con exactitud las probabilidades de diversas decisiones alternativas. El entorno estable se encuentra en el otro extremo... Por último, el entorno se debe definir en términos de su complejidad; es decir, el grado de heterogeneidad y concentración de los elementos del entorno. Los entornos simples son homogéneos y concentrados (por ejemplo la industria del tabaco). Por el contrario, se considera que los entornos muy homogéneos y dispersos son complejos (por ejemplo la industria de software para computadoras).....Dada esta definición tridimensional del entorno, es posible llegar a ciertas conclusiones generales. Existen pruebas que relacionan los grados de incertidumbre del entorno y diferentes arreglos estructurales. En concreto, cuanto más escaso, dinámico y complejo el entorno, tanto más orgánica debe ser la estructura. Cuanto más abundante, estable y simple el entorno, tanto más aceptable resulta una estructura mecanicista ¹²

4.5. El control del poder

Una explicación que ha ido adquiriendo popularidad y fundamentación de la interrogante de cuáles son las causas de la estructura se encuentra en la política.

"... La estrategia, el tamaño, la tecnología y la incertidumbre (incluso cuando combinadas) apenas si explican, en el mejor de los casos, entre el cincuenta y el sesenta por ciento de la variabilidad de la estructura. Cada vez existen más pruebas que sugieren que el poder y el control pueden explicar una buena parte de la variación restante. En concreto, la explicación en razón del control del poder dice que la estructura de una organización es el resultado de una lucha por el poder librada por los componentes internos que pretenden ampliar sus intereses. La decisión de la estructura, como todas las otras de una organización, no

¹² Ibid N° 28, págs. 9-10

es del todo racional. Los administradores no siempre eligen las alternativas que aumentarán al máximo los intereses de la organización. Seleccionan criterios y los ponderan para que la 'mejor opción' satisfaga las demandas mínimas de la organización y también satisfaga o refuerce los intereses de la persona que toma la decisión.³³

V. Las cinco configuraciones del diseño de Mintzberg

Ahora iremos de lo general a lo particular, aunque hasta aquí se han usado los términos mecanicistas y orgánico, para clasificar a las organizaciones, estas denominaciones son todavía demasiado genéricos y abstractos para clasificar una organización, por lo que estudiaremos la configuración del diseño que nos plantea Henry Mintzberg, para posteriormente referirnos a la estructura de tipo divisional que presenta Codelco- Chile, dentro de este contexto

Mintzberg propone que una organización tiene cinco partes básicas ³⁴:

1. **El centro de operaciones:** Los empleados que realizan el trabajo básico relativos a la fabricación de productos y servicios.
2. **El ápice estratégico:** Los administradores de altos mandos, que tienen la responsabilidad global de la organización.
3. **La línea media :** Los administradores que conectan el centro de operaciones con el ápice estratégico.
4. **La tecnoestructura :** Los analistas que tienen la responsabilidad de efectuar ciertas formas de estandarización en la organización.

³³ Ibid N° 28, pág. 12

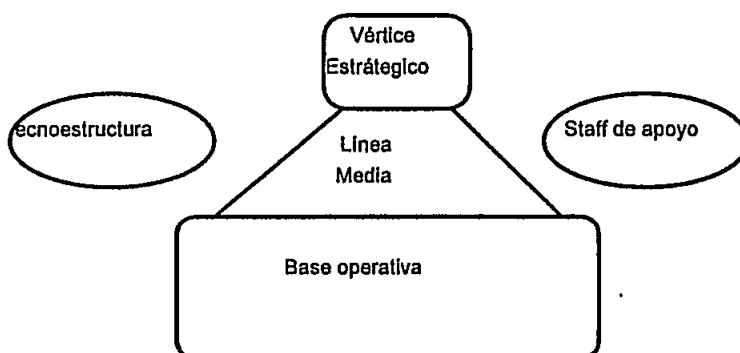
³⁴ Ibid N° 28, pág. 20

5. **El equipo de apoyo staff** : El personal que trabaja en las unidades de staff. que proporcionan servicios de apoyo indirecto a la organización.

En una organización puede dominar cualquiera de estas cinco partes. Es más, dependiendo, de cual sea la parte que tiene el control, se puede usar una configuración estructural u otra. Así pues, según Mintzberg, existen cinco configuraciones de diseño, cada una de ellas asociada al dominio de una de las cinco partes básicas. En la figura 2 se puede apreciar las cinco componentes

Figura 2

Cinco elementos básicos de una organización



Fuente : H. Mintzberg. " Structure in fives : Designing Effective Organizations " © 1983. pág. 194

...." Si el control está en el centro de operaciones, las decisiones estarán descentralizadas, produciéndose una *burocracia profesional*. Cuando domina el ápice estratégico, el control está centralizado y la organización es una *estructura simple*. Si la administración de mandos medios tiene el control , habrá grupos de unidades bastante autónomas que operan en una *estructura divisional*. Cuando dominan los analistas, en la *tecnología*, el control se dará por medio de la estandarización y la estructura resultante será una *burocracia mecánica*. Por último, en las situaciones donde impera el personal staff, el control se dará por medio del ajuste recíproco y la *adhocracia*"³⁵

³⁵ Ibid N° 28, pág. 22

5.1 La estructura Divisional

La fuerza de la estructura divisional reside en los mandos medios, porque la estructura divisional es, en realidad, una serie de unidades autónomas, donde cada una suele ser una burocracia mecánica en sí, coordinada por una oficina central (como es el caso de Codelco-Chile). Como las divisiones son autónomas, los mandos medios (los administradores de la división) tienen bastante control.

Como ejemplos de estructuras Divisionales podemos mencionar a General Motors, Hershey Foods, Burlington Industries, Xerox y por supuesto Codelco-Chile

Como síntesis de algunos autores que tratan el tema, se resumirán las principales fortalezas y debilidades que se manifiestan en la estructura Divisional :³⁶

Fortalezas:

- * Proporciona más responsabilidad colocando en manos del gerente divisional la responsabilidad total de un producto o servicio

- * Libera al personal de staff de la oficina central de los detalles cotidianos de la operación, de tal manera que puede prestar más atención al largo plazo. La oficina central se encarga de tomar decisiones estratégicas para el marco general

- * La autonomía y la independencia de la forma divisional la convierten en un medio estupendo para capacitar y desarrollar administradores generales. Es decir, esta forma ofrece a los administradores una amplia gama de experiencias en las unidades autónomas.

- * Se plantea una creación de " negocios independientes dentro de otro negocio". Las Divisiones tienen la responsabilidad, las obligaciones y

³⁶ Ibid N° 28, pág. 24 - 26

los beneficios de la especialización y pueden procesar información como si ellas mismas fueran organizaciones

* Disfrutan de los beneficios del gran tamaño, que les permite economías de escala en planeación, adquisición de capital y distribución de riesgos

Debilidades

* La duplicidad de actividades y recursos. Por ejemplo, cada división puede tener un departamento de investigaciones de mercado. En ausencia de las divisiones autónomas, todas las investigaciones de mercado estarían centralizadas y se realizarían a un costo mucho menor que el requerido por las divisiones. Por tanto la duplicidad de funciones de la forma divisional aumenta los costos de la organización y disminuye su eficiencia

* La forma divisional tiende a aumentar el conflicto, ya que este diseño estructural no ofrece grandes incentivos para que las divisiones cooperen unas con otras. Además, se presentan más conflictos cuando las divisiones y la oficina central discuten donde situar los servicios de apoyo

* Aunque la estructura concede autonomía general a las divisiones, la autonomía se ejerce dentro de ciertas limitaciones. el gerente divisional es plenamente responsable de los resultados de su unidad; sin embargo, como debe operar de acuerdo con las políticas uniformes impuestas por la oficina central, es probable que esté resentido y argumente que tiene menos autoridad que responsabilidad

VI. Los subsistemas de Control y la Auditoría

Según Chiavenato "Los subsistemas de control de Recursos Humanos incluyen **bases de datos y sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos**. El control incluye un proceso que esta compuesto de cuatro etapas : establecimiento de patrones deseados, observación del desempeño, comparación del desempeño con los patrones deseados y acción correctiva para eliminar o corregir los desvíos. El control se basa en **informaciones**, que se obtienen mediante el **procesamiento de datos**. El **procesamiento de datos** puede ser manual, semiautomático o automático. Necesita que los datos se almacenen y se acumulen en registros y archivos, que se denominan **base de datos**. A partir de esta base de datos, puede planearse un **sistema de información de Recursos Humanos** como base para el proceso de toma de decisiones respecto de las personas. Por el hecho de que la Administración de Recursos Humanos sea una responsabilidad de línea y una función de *staff* es necesario que todas las jefaturas tengan información coherente acerca de sus subordinados." ³⁷

Siguiendo la idea planteada por el autor precedente, éste se plantea "La **Auditoría de Recursos Humanos** es el análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir los desvíos como para mejorarlos. La **auditoría** es un sistema de control que se basa en la determinación de patrones de cantidad, calidad, tiempo y costo. Estos patrones permiten la evaluación y el control mediante la comparación con los resultados o el desempeño de aquello que se pretende controlar.

Las fuentes de información de la **Auditoría de Recursos Humanos** son las mismas funciones de la Administración de Recursos Humanos. La **Auditoría de Recursos Humanos** puede aplicarse a uno o a todos los aspectos siguientes : resultados, programas, políticas, filosofías y teorías.

El **agente de auditoría** puede ser un especialista, un consultor externo o una comisión interna; en cualquier caso, la **auditoría de Recursos Humanos** tiene un fuerte impacto educativo sobre la organización ³⁸

³⁷ Ibid N° 16, pág. 483

³⁸ Ibid N° 16, pág. 501

Mediante una evaluación integral de las actividades de personal de una organización se conoce la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. Su objetivo es garantizar que los gerentes operativos y los especialistas de personal lleven a cabo las políticas vigentes de personal y mantengan una fuerza efectiva de trabajo.

Por otro lado como plantean Werther y Davis "Además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva, el departamento de personal también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal. Los objetivos sociales asumen en parte la forma de determinadas normativas legales. Los objetivos funcionales añaden una dimensión profesional y ética a los desafíos que enfrenta el administrador de recursos humanos. Y los objetivos de carácter personal de cada integrante de la organización se hacen más importantes y más complejos a medida que disminuye la velocidad en el crecimiento demográfico de la fuerza de trabajo y se incrementa su diversidad" ³⁹

Al verificar sus actividades, el departamento de Recursos Humanos puede detectar problemas antes que se conviertan en obstáculos serios. Si la evaluación se lleva a cabo en forma adecuada, puede aportar elementos de apoyo entre el departamento y los gerentes de línea.

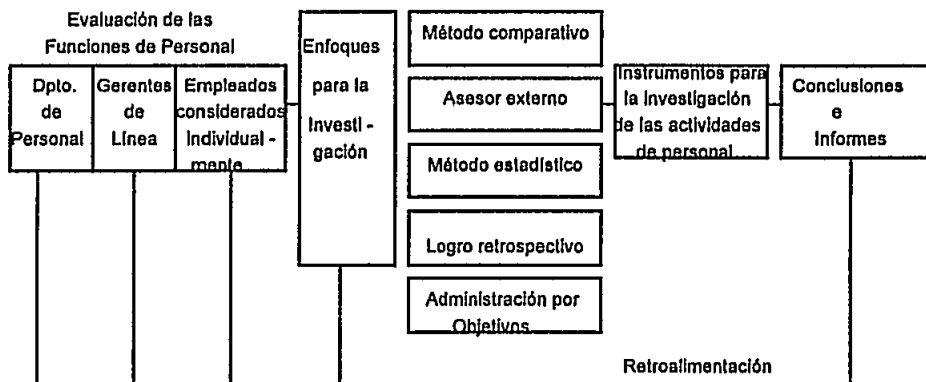
"La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación con miras a identificar mejores procedimientos adquieren importancia creciente año a año, debido a tres razones de gran relevancia. En primer lugar, el trabajo que desempeña el departamento de personal tiene gran importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes o dilatados trámites ante los tribunales. En segundo lugar, los costos que genera la actividad de personal son muy significativos. Las compensaciones y prestaciones al personal, unidas a los sueldos y salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales en prácticamente cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en estos renglones pueden incluso llegar a ser fatales para la

³⁹ WILLIAM B. WERTHER Jr / HEITH DAVIS " Administración de Personal y Recursos Humanos " Editorial Mc Graw - Hill (cuarta edición) pág 416.

Una auditoría de la administración de recursos humanos cubre todas las actividades que cubre este departamento, así como las actividades de personal que llevan a cabo los gerentes de línea. Puede incluir una división de la compañía o a toda la organización. Proporciona retroalimentación sobre la forma en que los gerentes de línea están cumpliendo sus funciones de personal, así como sobre el desempeño de los especialistas del departamento encargado de esa materia.

Una descripción general del proceso de evaluación de la función de personal sería :⁴¹

Figura 3



Fuente : " Administración de Personal y Recursos Humanos ", Willian Werther Jr / Heith Davis

⁴⁰ Ibid N° 39, pág. 416 - 417

⁴¹ Ibid N° 39, pág. 424.

enfoca la auditoría en este ítem, correspondiente a la evaluación de las funciones de personal.

Los enfoques de la investigación para auditar la función de administración de recursos humanos según Werther y Davis son : ⁴²

a) *Enfoque comparativo*. El equipo de evaluación compara la División, la sección o el departamento objeto de estudio con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Por lo común, este enfoque se utiliza para comparar los resultados de actividades y programas específicos.

b) *Consultor externo* . El equipo de evaluación se basa en los conocimientos de un consultor experto en la materia. Una variante consiste en basarse en los resultados obtenidos en otras compañías (publicados en medios especializados) para obtener parámetros de comparación.

c) *Enfoque estadístico* . A partir de los registros existentes, el comité de evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Mediante estos estándares matemáticos pueden detectarse desviaciones desde que se inician y no han adquirido gravedad.

d) *Enfoque retrospectivo de logros* .Mediante la obtención de muestras de los elementos contenidos en el sistema de información de evaluación se procura identificar desviaciones respecto a disposiciones legales o a políticas de la empresa. Esta técnica permite determinar el grado de apego que se puede observar respecto a las leyes y a las normas internas.

e) *Enfoque por objetivos* . Cuando se aplica un enfoque por objetivos al área de los recursos humanos, el equipo de evaluación puede comparar los resultados

⁴² Ibid N° 39, pág. 423.

de hecho con los postulados. Se detectan (de haberlas) las áreas de insuficiente desempeño y se concentran en ellas los esfuerzos,

El enfoque que se utiliza para efectos del Sistema de Auditoría de Recursos Humanos propuesto en esta Tesis es una combinación del enfoque comparativo y el estadístico. Comparativo porque se puede comparar con las otras Divisiones de Codelco o incluso con otras compañías y/o con referencias a estudios publicados en fuentes especializadas; como ejemplo de lo anterior podría mencionarse las comparaciones con respecto a la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación como también los niveles salariales.

Además el Sistema utiliza un enfoque estadístico, ya que se basa en información proveniente del sistema de información de Codelco - Chile (por ejemplo al investigar los registros se determinan las tasas de ausentismo y de rotación) , y porque se confeccionan indicadores cuantitativos para las distintas fases del proceso de Administración de Recursos Humanos.

Los instrumentos para efectuar la investigación de las actividades de personal, considera una variedad de técnicas sobre las actividades de administración de los recursos humanos de una empresa. Entre estos instrumentos se cuentan: ⁴³

- Entrevistas
- Encuestas de opinión
- Información Externa
- Investigaciones sobre recursos humanos
- Auditorías internacionales

Mediante estos instrumentos, el evaluador puede preparar un informe global. En este informe se proporciona retroalimentación a la gerencia general, a los gerentes de línea, a los especialistas de personal y específicamente en el caso de Codelco-Chile al subgerente de personal de las Divisiones y en un contexto más amplio a la Vicepresidencia de Recursos Humanos.

⁴³ Ibid N° 39, pág. 424.

Provisto de esta información, el gerente de personal puede desarrollar planes para garantizar que las actividades de personal constituyen una contribución efectiva a la organización.

Según los autores citados precedentemente los beneficios que aporta la auditoría de la administración de recursos humanos serían :⁴⁴

1. Se *identifican* las contribuciones que hace el departamento de personal a la organización
2. Se *mejora* la imagen profesional del departamento de personal
3. Se *alienta* al administrador de personal a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo
4. Se *esclarecen* las responsabilidades y los deberes del departamento de personal
5. Se *facilita* la uniformidad de las prácticas y las políticas
6. Se *detectan* problemas latentes potencialmente explosivos
7. Se *garantiza* el cumplimiento de las disposiciones legales
8. Se *reducen* los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas
9. Se *promueven* los cambios necesarios en la organización

El gerente de personal necesita de una perspectiva de su desempeño durante el pasado, al mismo tiempo, requiere de una orientación a futuro, para anticipar los desafíos de su entorno. Una concepción activa de sus labores, finalmente

⁴⁴ Ibid N° 39, pág. 417

alienta al personal a contribuir tanto a sus objetivos individuales como a los de la compañía.

Debido a todos los desafíos que enfrenta la administración de recursos humanos, es seguro que se incremente su participación en las organizaciones del futuro ya que indudablemente es mediante la contribución de los recursos humanos como prospera una organización. Y es mediante la prosperidad de las organizaciones como se promueve el progreso de los individuos y de la sociedad

SEGUNDA PARTE

**DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE
ESTUDIO :
CORPORACIÓN NACIONAL DEL COBRE
DE CHILE (CODELCO-CHILE)**

I. ANTECEDENTES GENERALES

Codelco-Chile es una Corporación de derecho público, propiedad del Estado de Chile. Fue creada a través del D.L. N° 1.350 y entró en funciones a contar del 1° de abril de 1976.

Esta Corporación es una empresa minera, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Gobierno a través de un directorio presidido por el Ministro de Minería e integrado, en calidad de Directores por el Ministro de Hacienda, tres representantes del Presidente de la República, un representante de la Asociación Gremial Nacional de Supervisores del Cobre (ANSCO) y un representante de la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC).

La administración superior de la Empresa es ejercida por el Presidente Ejecutivo, seis Vicepresidentes responsables de las políticas y planes operacionales de Comercialización, Administración y Finanzas, Desarrollo, Exploraciones y Asociaciones Mineras, Asuntos Jurídicos, y Recursos Humanos; un Auditor General, además de los Gerentes Generales de las respectivas Divisiones.

Codelco-Chile es la sucesora legal de las empresas de la Gran Minería del Cobre nacionalizadas en 1971 y que actualmente constituyen sus Divisiones Chuquibambilla, El Salvador, Andina y El Teniente. A ellas se han incorporado la División Talleres Rancagua separada del Teniente en 1992 para la fabricación de repuestos y piezas para la minería y la División Radomiro Tomic que iniciará sus operaciones a comienzos de 1998.

Codelco posee una estructura organizacional divisionalizada y en la actualidad se observa una creciente descentralización administrativa y operacional que tiende a transformar a las Divisiones en conjuntos de unidades de negocios, a

través de las Unidades de Gestión Autónomas (UGA), que operan en éstas. La vinculación de las Divisiones con la Administración Superior se realiza a través de los denominados Convenios de Desempeño anuales.

Una rápida visión panorámica de las actuales Divisiones de la Corporación indica los siguientes antecedentes :

División Chuquicamata

A 1.600 kms. al norte de Santiago y 2.800 mts. sobre el nivel del mar, se ubica el complejo minero metalúrgico de Chuquicamata.

De esta mina, la más grande de su tipo en el mundo, y la mina Sur (ex-Exótica), ambas explotadas a rajo abierto, se extraen anualmente alrededor de 60 millones de toneladas métricas de mineral de una ley media promedio de 1,1 % de cobre y 0,05 % de molibdeno.

La producción anual asciende a alrededor de 610.150 toneladas métricas de cobre fino, fundamentalmente cobre electrolítico, la cual es embarcada a través del puerto de Antofagasta, distante 240 kms. Del tratamiento de mineral se obtienen también entre otros, molibdeno en cantidad superior a las 10.000 toneladas métricas de fino, producido en forma de concentrado de molibdenita y trióxido de molibdeno.

División Salvador

Esta División ubicada a 1.100 kms. del norte de Santiago y a 2.600 mts. sobre el nivel del mar, explota en forma subterránea la mina que lleva su nombre, extrayendo anualmente 12 millones de toneladas métricas de mineral de una ley media de 0,9 % de cobre y 0,02 % de molibdeno.

Su producción anual de cobre electrolítico, es aproximadamente de 86.678 toneladas métricas en forma de cátodos, la que es embarcada a través del puerto de Barquito, instalación propia distante a 120 kms. Por su parte, la producción de molibdeno es alrededor de 1.259 toneladas de fino, contenido en concentrado de molibdenita.

División Andina

Esta División se sitúa a 80 kms. al noroeste de Santiago. Explota en forma subterránea la mina Río Blanco, ubicada a 3.000 mts. sobre el nivel del mar, y a tajo abierto la mina Sur-Sur, ubicada a 4.200 mts. sobre el nivel del mar. De ellas se extraen anualmente más de 12 millones de toneladas métricas de mineral de una ley media de 1,2 % de cobre y 0,02 % de molibdeno.

Su producción anual, de aproximadamente 145.793 toneladas métricas de fino en forma de concentrado de cobre, es embarcada a través de Ventanas, un puerto distante a 180 kms., que dispone de un moderno sistema mecanizado para cargar a granel.

Por su parte, la producción de molibdeno asciende a 1.656 toneladas métricas de fino, en la forma de concentrado de molibdenita.

División El Teniente

Sus actividades operativas se desarrollan a 80 kms. al sur de Santiago, a 2.100 metros sobre el nivel del mar. Es la mina subterránea de cobre más grande del mundo y de ella se extraen y procesan anualmente más de 30 millones de toneladas métricas de mineral, con leyes aproximadas de 1,2 % de cobre y 0,02 % de molibdeno.

Su producción, compuesta básicamente de cobre refinado a fuego blister, supera las 322.000 toneladas métricas de fino. El embarque de sus productos se realiza a través del puerto de San Antonio, distante a 200 kms. La producción anual de molibdeno, como concentrado de molibdenita, asciende a 2.029 toneladas métricas de fino.

División Talleres

El 29 de Octubre de 1992, mediante la Resolución N° 25 de la Presidencia Ejecutiva, fue escindida de la División El Teniente el área de Talleres con el objeto de conformar una División independiente cuyo giro esencial se orienta a la fabricación, reparación y mantención de maquinarias y herramientas para la minería, mediante prestación de servicios a las Divisiones de la Corporación y al sector minero en general.

División Radomiro Tomic

Esta División se encuentra ubicada 25 kms. al norte de Chuquicamata, a una altura aproximada de 3.000 mts. Las reservas geológicas de este yacimiento alcanzan a 2.510 millones de toneladas, con una ley promedio de 0,59 % de cobre total. Con una inversión original de US\$ 641 millones, Radomiro Tomic tendrá bajo las actuales condiciones una capacidad de producción de 150.000 toneladas de cobre al año y su producto final serán cátodos de alta pureza, producidos mediante el sistema de electroobtención.

El inicio de sus operaciones está programado para comienzos de 1998. A través de Radomiro Tomic, Codelco asumió por primera vez el desarrollo de una División productiva desde sus inicios, hito muy relevante en la historia de la Corporación.

Oficina Central

La Oficina Central de Codelco-Chile se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago. En ella funciona el Directorio de la Corporación y reside su Administración Superior encargada de vincular a la empresa con las estructuras del Estado; determinar políticas, normas y procedimientos de carácter corporativo; generar las estrategias y planes de desarrollo en conjunto con las respectivas Divisiones; coordinar el funcionamiento de los enclaves comerciales en las distintas partes del mundo, entre otras de sus variadas e importantes tareas.

II REFERENCIA HISTÓRICA

A pesar de poseer una estructura jurídica y organizacional de carácter corporativo, las Divisiones tradicionales de Codelco poseen una historia y una cultura claramente distintas. Esto se debe especialmente a que durante largos años estas Divisiones constituyeron empresas independientes, por lo que, con el objeto de completar una visión sobre la empresa, resulta conveniente revisar sus principales hitos históricos:⁴⁵

Formación de la Gran Minería de Cobre

La primera empresa extranjera que comenzó sus operaciones en Chile fue la Braden Copper Company que, en 1905, inició la explotación del mineral El Teniente, en conformidad al Decreto N° 1.854 del 29 de abril de ese año. En 1916, la Braden pasó a ser subsidiaria de la Kennecott Copper Company.

⁴⁵ ANDRÉS ZAUSHQUEVICI, BENJAMÍN ACOSTA, JOSE AMBRUS Y OTROS.: "El Cobre Chileno"; Corporación del Cobre, Editorial Universitaria, 1974, págs. 1 - 62.

La Chile Exploration Company, subsidiaria de la Anaconda Copper Mining Company, comenzó a operar en Chile en el mineral de Chuquicamata desde 1913, en virtud del Decreto N° 878 del 3 de Abril de ese año.

La Andes Copper Mining Company, subsidiaria también del grupo Anaconda, comenzó a operar en Chile en el mineral de Potrerillos en 1920, en conformidad al Decreto N° 1.880 de dicho año. Ante el agotamiento del mineral de Potrerillos, en octubre de 1951 se inició un programa destinado a poner en marcha la explotación del yacimiento que hoy se conoce como El Salvador, el que inició sus operaciones en 1959.

En 1966, el Gobierno chileno y la Cerro Corporation formaron una sociedad mixta que con el nombre de Compañía Minera Andina inició las labores de reconocimiento, sondajes y pruebas para poner en marcha este nuevo yacimiento. La producción de este mineral se inició en octubre de 1970.

De esta manera se conformó la Gran Minería del Cobre en el país, cuyas empresas estuvieron sometidas al régimen general de tributación tanto territorial como aduanero, existiendo libre comercio del cobre y libre conversión de divisas.

En 1955 y mediante la promulgación de la ley N° 11.828, del 5 de mayo de ese año, el Gobierno de Chile dictó la llamada Ley del Nuevo Trato en que se buscaba "procurar el incremento de la producción nacional de cobre; procurar la industrialización del cobre chileno; establecer un organismo técnico y preparado para la comercialización del cobre y establecer una política tributaria que constituyera aliciente para nuevas inversiones"⁴⁶. En virtud de esta Ley nació el Departamento del Cobre, dependiente del Banco Central, y

⁴⁶) Ley N° 11.828 del 05.05.55

en cuyo funcionamiento se puede encontrar el antecesor legal de la actual Corporación Nacional del Cobre de Chile.

Chilenización del Cobre

Este proceso se inició en diciembre de 1964, cuando se alcanzaron acuerdos con las empresas de la Gran Minería del Cobre para "aumentar la producción, refinar en el país la producción total de cobre e intervención chilena en la dirección de las empresas y en la comercialización internacional"⁴⁷. Estos acuerdos se formalizaron a través de la Ley N° 16.425, de enero de 1966 que, entre sus partes, creó la Corporación del Cobre en reemplazo del antiguo Departamento al que se ha hecho mención anteriormente,

La chilenización del cobre culminó el año 1969 mediante un tipo de "nacionalización pactada", por la cual el Gobierno de Chile adquirió el 51 % de las acciones de las empresas de la Gran Minería del Cobre, reformó el sistema tributario y pactó la compra del porcentaje restante de acciones en fechas prefijadas de común acuerdo.

Nacionalización del Cobre

Mediante la Ley N° 17.450 de 1971, el Congreso aprobó por unanimidad la Nacionalización de la Gran Minería del Cobre y el 7 de julio de 1973 se dictó el DFL N° 1 que determinó el estatuto de las empresas nacionalizadas, constituyendo a éstas bajo la forma de Sociedades Colectivas del Estado.

⁴⁷ Ley N° 16.425 del 12.01.66

Durante este período, la Corporación del Cobre recibió nuevas atribuciones y de hecho se constituyó en un ente coordinador y comercializador de la producción cuprífera nacional.

Codelco-Chile

En 1976 y mediante el D.L. N° 1.350 fue creada la actual Corporación Nacional del Cobre de Chile, disolviéndose a través de este mismo cuerpo legal las antiguas Sociedades Colectivas del Estado.

Como se ha señalado, Codelco-Chile heredó las Divisiones operativas de Chuquicamata, Salvador, Andina y El Teniente, creándose el 28 de octubre de 1992 la División Talleres y formalizándose la operación de Radomiro Tomic para 1998.⁴⁸

Ley N° 19.137 sobre Pertenencias Mineras

En mayo de 1992 se promulgó la Ley N° 19.137 sobre Pertenencias Mineras, llamada también la nueva ley Codelco, mediante la cual se modificaron aspectos sustanciales del D.L. N° 1.350 de 1976 entre los que deben destacarse los siguientes:

- Se reitera la propiedad, por parte del Estado de Chile, de los actuales yacimientos en explotación, objeto de la nacionalización.
- Establece el concepto de yacimientos de reposición, los que están orientados a sustituir los recursos mineralógicos que se encuentran en agotamiento.

⁴⁸ MARIO LIVINGSTONE B., Vicepresidente de Recursos humanos de Codelco Chile; "Descentralización y Administración de la Empresa", Décimo Congreso Nacional de Administración de Personal; Concepción, 1990, págs. 15- 16.

Ejemplos de yacimientos de reposición son Radomiro Tomic y Mansa Mina, aledaños a Chuquicamata.

- Flexibiliza la Administración de la Corporación y autoriza a Codelco para asociarse con terceros, con el objeto de explotar y explorar yacimientos diferentes de los actuales y a los de reposición. Un ejemplo de los contratos de explotación lo constituye El Abra, asociado con Cyprus Amax (EEUU), ubicado en el límite entre la I y II regiones, A modo de ejemplo de contratos de exploración podemos mencionar el realizado por Codelco en 1996, constituyendo las sociedades Inversiones Mineras los Andes S.A. y Contractual Minera Los Andes, con AMP Chile Holdings Limitada, filial de Australian Mutual Provident Society, la mayor administradora de fondos de pensiones privados de Australia.
- Posibilita que Codelco traspase a ENAMI aquella propiedad minera que por sus características no corresponde al interés empresarial, misión y objetivos de la Corporación⁴⁹. Ejemplo: yacimiento Altamira.

III POSICIÓN E IMPORTANCIA RELATIVA

De acuerdo a datos oficiales, Codelco posee alrededor de un 20 % de las reservas demostradas de cobre en el mundo y representa del cobre de mina un 11 % de la producción mundial, un 15,4 % de la producción occidental y un 47 % de la producción de Chile⁵⁰.

⁴⁹ Ley N° 19.137 del 06.05.92

Producción

En 1996, la producción de cobre a nivel de plantas alcanzó a 1.221.273 toneladas métricas finas, incrementándose en un 5% con respecto a 1995.

La producción de molibdeno durante el período fue de 15.347 toneladas métricas finas, inferior en un 8% a la del año 1995.(ver cuadro N° 1)

Ventas

Los ingresos por ventas de cobre, alcanzaron en 1996 a US\$ 2.684 millones. Por despachos de subproductos se obtuvieron US\$ 256 millones, de los cuales US\$ 129 millones corresponden a molibdeno y US\$ 67 millones provienen de las ventas de metal doré. El resto es producto de la venta de otros subproductos, entre los que se incluyen ácido sulfúrico, escorias, renio y las ventas de la División Talleres.⁵¹

CUADRO N°1

Producción de Cobre y Molibdeno en Toneladas Métricas Finas

1995-1996

Cobre

Molibdeno

| | 1996 | 1995 | 1996 | 1995 |
|---------------|-----------|-----------|--------|--------|
| Chiguilcamata | 632.286 | 610.130 | 9.535 | 11.773 |
| Salvador | 89.841 | 85.878 | 1.158 | 1.259 |
| Andina | 154.421 | 145.793 | 2.002 | 1.656 |
| El Teniente | 344.729 | 322.843 | 2.652 | 2.029 |
| Total | 1.221.273 | 1.164.664 | 15.347 | 16.717 |

Fuente : Memoria anual 1996 de la Corporación del Cobre de Chile (Codelco-Chile)

⁵⁰ Fuente : Dirección de Planificación Codelco Chile

Aportes al desarrollo nacional

Codelco es una de las principales fuentes de generación de divisas del país. Según las cifras oficiales de 1996, en los últimos siete años la Corporación generó una cifra equivalente a más del 20% del total de las exportaciones chilenas.

Durante los últimos diez años, Codelco ha entregado en moneda de igual poder adquisitivo y actualizados al 10% aportes netos por alrededor de US\$ 20.000 millones.

Desde 1990 a la fecha, dichos aportes representaron en promedio más del 11% de los ingresos fiscales y superaron al Impuesto a la Renta (Primera Categoría) que pagaron todas las empresas que operan en el país.

En ese mismo período, los excedentes entregados por la empresa al Estado han financiado más del 34 % del gasto social en educación, salud y vivienda.

A nivel de economía externa, las actividades de la empresa dinamizan otros sectores productivos y de servicios, al efectuar anualmente compras a proveedores nacionales por más de US\$ 1.250 millones.⁵²

Como consecuencia de los resultados de la Corporación, durante 1996, ésta aportó al Fisco de Chile US\$ 1.044 millones, por conceptos de Impuesto a la Renta, Ley N° 13.196, participación en utilidades y otros.(ver cuadro N°2)

⁵² Ibid. N° 51, pág. 14

CUADRO N° 2
APORTES AL FISCO
(en millones de dólares)

| | 1996 | 1995 |
|------------------------|-------|-------|
| Impuestos a la Renta | 629 | 731 |
| Ley N° 13.196 | 266 | 321 |
| Patrimonio en millones | 77 | 630 |
| Otros | 72 | 32 |
| Total | 1.044 | 1.735 |

Fuente : CODELCO HORIZONTES, N°3 Abril / junio de 1997

El pago de impuestos a la Renta corresponde a la tributación del 55 % a que está afecta la empresa (15 % impuesto de primera categoría y un recargo de un 40 % como empresa estatal).

En cuanto a la Ley N° 13.196, ésta corresponde a un impuesto a las exportaciones que efectúa la Corporación.

Inversiones

Codelco cuenta hoy con un Plan de Inversiones, que involucra un total de alrededor de US\$ 3.500 millones (en moneda de 1996) y que fue diseñado para ser ejecutado durante los años 1994 a 1999.

Destacan en este programa sexenal la ejecución de 3 nuevos proyectos de alta rentabilidad : la nueva División Radomiro Tomic, el proyecto de expansión de División Andina y la mina Esmeralda de El Teniente.

CUADRO N° 3
INVERSIÓN POR OBJETIVO

1996

| Objetivo | Millones de dólares |
|--|---------------------|
| Investigación, desarrollo y estudios de factibilidad | 16,9 |
| Exploraciones Geológicas | 13,9 |
| Proyectos de desarrollo | 489,8 |
| Reemplazo de equipos | 33,3 |
| Medio Ambiente | 40,3 |
| Seguridad laboral y bienestar | 6,2 |
| Otros proyectos | 13,0 |

Fuente : Adaptado de Memoria anual 1996 de la Corporación del Cobre de Chile (Codelco-Chile)

Empleo

Al 31 de Diciembre de 1996 Codelco-Chile contaba con una dotación propia de 18.879 personas , un número de 7.889 contratistas de operación y 8.421 contratistas de inversión ⁵⁴

⁵³ Ibid. N° 51, pág. 44

⁵⁴ Ibid. N° 51 pág. 3

cuociente entre las utilidades antes de impuesto y las ventas, fue alrededor de tres veces mayor que la del resto de la industria.⁵⁵

CUADRO N° 4
Principales Empresas Productores de Cobre en el Mundo
(en porcentajes)
1995

| | |
|--------------------------------|------|
| Codelco | 14,5 |
| BHP/Magma | 9,6 |
| Phelps Dodge | 8,0 |
| RIOGRAND | 7,7 |
| Freeport/McMoran/Copper & Gold | 5,5 |
| Asarco | 4,9 |
| Cynsis/Amx | 3,9 |
| ZCCM Group | 3,8 |
| Resto | 42,2 |

Fuente : Adaptado de Memoria anual 1996 de la Corporación del Cobre de Chile (Codelco-Chile)

⁵⁵ Ibid. N° 51 , pág. 14

...operará un 15 %. Dentro de este contexto, la defensa y desarrollo de los mercados del cobre se ha constituido en una de las prioridades estratégicas del proyecto modernizador.

Lo anterior se explica entre otros factores como :

- La oferta del metal se expandirá para el período 1994-2000, a una tasa superior a la demanda, producto de la expansión de minas en operación y el desarrollo de nuevos proyectos..
- Los mercados enfrentan una agresiva competencia, que se expresa en la paulatina sustitución de algunos usos de cobre en los sectores de la construcción, telecomunicaciones y automotriz, principalmente
- La importancia que han adquirido los factores ambientales en el mundo industrial y que se traducen en un conjunto de iniciativas tendientes a limitar el desarrollo de la industria de metales, por su eventual impacto sobre las personas y el ecosistema⁵⁶

De acuerdo a la información revisada y analizada en esta parte de la tesis, queda reiterada la importancia estratégica que esta empresa minera tiene para el país, así como su proyección en el mercado mundial del cobre y sus perspectivas futuras, lo que obliga a sus administradores a seguir perfeccionando las funciones de administración y dirección organizacional.

⁵⁶ Ibid. N° 51 , págs 22-23

TERCERA PARTE :

ORIENTACIONES ESTRATEGICAS DE

CODELCO-CHILE

I CONTEXTO

Codelco enfrenta hoy un doble desafío:

- Demostrar en sus resultados que la empresa es un buen negocio para Chile y que puede realizar las transformaciones modernizadoras que le permitan maximizar, en una perspectiva de largo plazo la generación de excedentes económicos y su aporte al Estado
- Afianzar su base minera y modernizar sus procesos productivos, tecnológicos y de administración, ampliando sus oportunidades de explotación y diversificación de negocios para posicionarse como empresa líder del mercado mundial de cobre y subproductos

En este sentido, el compromiso es hacer de Codelco una empresa estatal moderna, eficiente, competitiva, rentable y atractiva para todos quienes se relacionan con ella: trabajadores directos e indirectos, clientes, proveedores y accionistas

Modernizar Codelco significa adaptar la empresa, su institucionalidad, su estructura, sus procesos, las formas de relación y de realizar las tareas, a los cambios que experimenta el entorno nacional y mundial. Ello se consigue promoviendo una profunda transformación cultural en la forma de entender el negocio y en la contribución que deben realizar todos quienes componen la organización.

Una condición fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos y la modernización de Codelco es modificar profundamente su cultura organizacional, lo que debe permitir:

- Pasar desde una cultura de producción a una cultura de negocios

En este contexto, los recursos humanos de la empresa constituyen una oportunidad para lograr el cambio cultural y marcar las diferencias de competitividad entre la Corporación y los demás productores de cobre del mundo. En este sentido, la Función de Recursos Humanos pasa a tener un carácter estratégico.

La dirección y administración de los recursos humanos de la empresa es un sistema abierto. Codelco trabaja en un medio de excelencia y, como tal, debe proveer y desarrollar recursos humanos de excelencia estimulando su formación profesional e inserción en el desarrollo de la Corporación y en el medio nacional.

Las políticas de capacitación y desarrollo constituyen el eje para impulsar las transformaciones culturales en la empresa y son el centro en torno al cual giran las estrategias de habilitación y empleabilidad de sus recursos humanos.

El desarrollo de Codelco está pensado en la actualidad como una tarea común y supone comprometer en el logro de los objetivos estratégicos y de las metas operacionales a los trabajadores y sus organizaciones sindicales, mediante un proceso de alianza estratégica que privilegia formas crecientes de colaboración, participación y compromiso entre la administración y los trabajadores.

La alianza estratégica se funda en un estilo participativo de gestión que permite abrir espacios para la iniciativa, la creatividad y el desarrollo de las potencialidades y competencias de ejecutivos, profesionales y trabajadores

La alianza estratégica y la modernización de Codelco deben permitir una ecuación satisfactoria entre competitividad organizacional y grados razonables de estabilidad en el empleo.

II MISIÓN DE CODELCO-CHILE

La Corporación Nacional del Cobre de Chile es una empresa cuyo negocio principal es la exploración, desarrollo y explotación de recursos mineros de cobre y subproductos, su procesamiento, hasta convertirlo en cobre refinado, y su comercialización.

La misión de Codelco es :

Maximizar, en una perspectiva de largo plazo, la generación de excedentes económicos y su aporte al estado.

Su propósito es mantenerse como una empresa atractiva, tanto para sus dueños, todos los chilenos, como para sus trabajadores, proveedores, subcontratistas y quienes se relacionan con ella.

La misión de Codelco, puede ser analizada a partir de los ámbitos propuestos por Hax y Majluf (producto, mercado, geográfico y el modo de conseguir el liderazgo competitivo):⁵⁷

⁵⁷ Arnoldo Hax / Nicolás Majluf: "Gestión de Empresa con una Visión Estratégica", Editorial Universitaria, 1994, pág 58

DECLARACIÓN DE MISIÓN

| | Actual | Futuro |
|--|--|---|
| Ambito de Productos | Cobre refinado y algunos subproductos, especialmente molibdeno | Diferenciar entrega de productos básicos, a través de la innovación, conocimiento experto y comunicaciones globales, potenciando su acercamiento a los clientes finales y ofreciendo un servicio comercial de excelencia, incorporando un mayor valor agregado. |
| Ambito de Mercado | Traders, Bolsas de Metales, Semimanufacturas | <ul style="list-style-type: none"> • Mantención de los actuales mercados, • Expansión y diversificación de los mercados del Cobre • Aprovechar la red de comunicaciones para identificar nuevos mercados y participar en ellos |
| Ambito Geográfico | Asia, Europa, América | Países con alto potencial de consumo, como los en desarrollo y las economías en transición. Dentro de las economías en desarrollo resultan los países en proceso de industrialización rápida de Asia y América Latina, así como India y China |
| Modo de conseguir el liderazgo competitivo | <ul style="list-style-type: none"> • Cuidadosa exploración y desarrollo de proyectos mineros altamente rentables, tanto en los yacimientos de reposición como en asociación con terceros, para ser productor a bajo costo. • Presencia significativa de marketing • Defensa y desarrollo de los mercados del Cobre y expansión de su consumo • Alianza Administración-trabajadores en un proyecto compartido (Alianza Estratégica) • Innovación Tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> • Intensificar producción a bajo costo, constituyéndose en el principal productor del mundo y en líder de costos. • Desarrollar esfuerzos de marketing e investigación y Desarrollo para obtener nuevos productos y nichos de mercados • Manejar riesgos económicos y Financiero • Intensificar la Alianza Estratégica |

III EJES ESTRATEGICOS

La Corporación ha definido un proyecto modernizador basado en los siguientes ejes estratégicos: ⁵⁸

- *Impulsar un estilo de gestión orientado a los negocios* esto incluye, entre otros aspectos, consolidar las Unidades de Gestión en todas las Divisiones; concretar programas de excelencia operacional, con énfasis en el control de pérdidas y la protección de los recursos; y perfeccionar los sistemas de información para la gestión.
- *Reforzar la viabilidad del negocio minero y optimizar los procesos tecnológicos* a través de la materialización del Programa de Inversiones 1994-1999; reposición e incremento de las reservas mineras de Codelco y de la implementación de la Política de Innovación Tecnológica.
- *Ser una empresa responsable con el medio ambiente* a través del desarrollo del Programa de Inversiones en Medio Ambiente; la creación de un sistema corporativo de gestión ambiental, y un énfasis en la protección de los recursos materiales (aire, tierra y agua) que conforman el entorno industrial y comunitario de la empresa
- *Construir un proyecto compartido entre la Administración de la empresa y los trabajadores* impulsando el desarrollo de la Alianza Estratégica, el perfeccionamiento de las instancias de participación de los trabajadores y la implementación de las políticas y planes de Desarrollo de los Recursos Humanos.
- *Potenciar el retorno de los activos impulsando negocios con el sector privado* a través de la apertura de posibilidades de negocios mineros y no

mineros con terceros y del perfeccionamiento de la relación con proveedores y contratistas

- ***Defender y desarrollar los mercados del cobre y expandir su consumo.***
Esto implica continuar abasteciendo el mercado con cobre de alta calidad, ofreciendo a los clientes un servicio comercial de excelencia, y comprometiendo esfuerzos y recursos para el desarrollo de largo plazo de la industria y la expansión de su demanda.

Asimismo, Codelco-Chile ha definido un conjunto de metas hasta el año 2000, las que se resumen en los siguientes desafíos : ⁵⁹

- Consolidar el liderazgo de Codelco como el principal productor de cobre del mundo, manteniendo una participación en el mercado occidental del orden del 15 % y produciendo más de 1,5 millones de toneladas métricas de cobre fino.
- Posicionar a la empresa como uno de los productores más competitivos y de más bajos costos a nivel mundial. En este sentido, el compromiso es ubicarse en el primer cuartil de la curva de costos de la industria (43,5 US\$ c / lb, en moneda de 1995)
- Incrementar sus aportes al Estado y transferir al Fisco el 100 % de sus utilidades operacionales, a fin de contribuir al desarrollo de la nación.

⁵⁹ Ibid N° 51, pág. 12

La modernización es un proceso integrador que involucra a todo el personal de la empresa. Requiere que cada trabajador, a partir de su puesto de trabajo, sea capaz de plantear soluciones nuevas y creativas a los problemas de Codelco.

Modernizar es introducir mejoras sustanciales de productividad y reducciones en la curva de costos y supone, entre otros aspectos, crear un buen clima de trabajo e incentivar la dedicación, iniciativa, creatividad y compromiso de los trabajadores. Un componente esencial de ello es procurar mayores grados de estabilidad en el empleo dentro de las condiciones generales en que compite Codelco.

La administración no entiende el proceso modernizador como reducción de dotación o como externalización de funciones y procesos, aún cuando eventualmente deban utilizarse estos mecanismos si las circunstancias lo requieren.

Las externalizaciones no son un objetivo en sí mismo. Ellas sólo se justifican en el caso de actividades que comprobadamente la empresa no es capaz de desarrollar internamente en forma competitiva y

⁶⁰ Documento "La Función de Recursos Humanos en Codelco-Chile bases para la Formulación de un Diseño Estratégico", Vicepresidencia de Recursos Humanos, Codelco-Chile, Santiago, julio de 1994. págs.1-13

respecto de las cuales pueda existir un mercado externo que garantice mejores precios y niveles adecuados de calidad y servicio.

Una visión integral de los trabajadores

Una adecuada administración de Recursos Humanos no puede mirar sesgadamente la realidad laboral. Debe tener la mayor preocupación y las mejores relaciones con la dotación directa, además de ser fiscalizadores del estricto respeto y cumplimiento de la Ley Laboral, Previsional, Tributaria y de Seguridad Industrial respecto de los trabajadores de las empresas contratistas, condición indispensable para un aumento de su productividad, y con ello la de la Corporación.

En el contexto descrito, los recursos humanos adquieren el carácter de activo fundamental para inclinar la balanza de la productividad. Lograrlo supone que los trabajadores y la administración desahucien la confrontación y el autoritarismo, para avanzar en el compromiso integral que supone la alianza estratégica permitiendo posicionar a la empresa en un sitio de liderazgo.

El proceso modernizador significa, en consecuencia, transformación cultural y cambios en las formas de percibir a la empresa, a los trabajadores y sus sindicatos, el entorno regional, nacional y mundial, y asumir los desafíos y la integración de todos quienes componen la organización en el logro de las metas corporativas.

La modernización implica demostrar que Codelco es una empresa rentable para el país y que mantener su propiedad en el ámbito estatal exige de quienes componen la organización una responsabilidad técnica y ética superior.

La Corporación debe enfrentar adecuadamente las tareas comunes y dirimir las eventuales diferencias al interior de la organización, en un marco de autonomía colectiva; desarrollar un estilo de gestión participativa y privilegiar la integración, el respeto, el compromiso, la disciplina y la transparencia como ejes de la alianza que se requiere para asegurar la estabilidad futura de la empresa.

Este proyecto estratégico compromete principalmente a toda la Función de Recursos Humanos: a la Vicepresidencia, a las respectivas Subgerencias divisionales y a la administración de línea. Es en esta última, sin embargo, donde radica finalmente la responsabilidad simultánea de administrar y ser agente del cambio.

El rol de la Función de Recursos Humanos, tanto en el nivel divisional como corporativo, es la de articular el cambio, anticipándose a él con creatividad para alcanzar los objetivos señalados.

La tarea cotidiana y la dimensión estratégica

En el proceso de cambios que hoy se enfrentan, se debe compatibilizar, al mismo tiempo, la administración cotidiana con el desarrollo estratégico, esto es, realizar con la mayor eficiencia posible la tarea diaria pensando que la misión y los objetivos estratégicos se alcanzan a partir de los logros específicos. Se debe poner énfasis crítico y discutir aquellas materias que tiendan a preservar el status-quo y que sean contradictorias con las nuevas políticas de la empresa, en las instancias de participación que corresponda.

A partir de estos escenarios, se debe construir una nueva política y cultura corporativa que valorando los rasgos comunes, dé cuenta al mismo tiempo de las peculiaridades de cada División, incorporando los elementos de modernización requeridos para competir. Un aspecto muy importante de esta nueva cultura será la estructura organizacional.

2 Tareas Estratégicas para la Función de Recursos Humanos

Una alianza para el éxito

Para competir exitosamente, la administración y los trabajadores deben superar una historia de luchas reivindicativas, autoritarismo y confrontación, con el objetivo de generar una alianza estratégica tendiente a generar un proyecto común de desarrollo, condición fundamental de subsistencia de la empresa y de estabilidad laboral de sus trabajadores.

La alianza estratégica es una de las maneras que la organización responde al cambio, insertándose en el nuevo contexto de los mercados y las transformaciones que experimentan las empresas. La idea subyacente es que el cambio no debería ser necesariamente un elemento perturbador en la organización, en la medida que éste se enfrenta consensualmente atenuando los efectos indeseados

Recursos Humanos articulador del cambio

Superar la vieja cultura y enfrentar los desafíos requiere instancias articuladoras. La Función de Recursos Humanos debe facilitar los

espacios e instrumentos que estimulen la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales en el diagnóstico de los temas inmediatos y de largo plazo que reclaman urgente atención y respuesta.

Se debe avanzar en una discusión leal y transparente respecto de los conceptos que resultan fundamentales para el futuro de la Corporación: simplificación y flexibilización de los sistemas de remuneraciones y beneficios, polifuncionalidad en el desempeño, definición de niveles e instancias de participación, las externalizaciones y la relación con empresas contratistas. Es imprescindible abordar y resolver adecuadamente estas materias para generar mayores grados de estabilidad laboral.

En este mismo sentido se inscriben las políticas de capacitación, reconversión y desarrollo, así como las políticas de administración de dotaciones, inversiones y racionalización de algunos servicios específicos que presta la empresa tales como salud, servicios comunitarios y otros.

Para la administración resulta fundamental conversar, analizar y en lo posible concordar con los trabajadores y sus organizaciones sindicales temas tan importantes como los ya señalados. El diálogo y los consensos darán mayor legitimidad a las bases de un compromiso de largo plazo que permita avanzar hacia el logro de las metas corporativas.

La Función de Recursos Humanos (Vicepresidencia, Areas Divisionales y Administración de Línea) debe contribuir a promover las transformaciones culturales y de gestión que se han señalado y

avanzar en la conformación de un proyecto común de desarrollo, asumido y compartido por ejecutivos, supervisores, trabajadores y sus organizaciones sindicales y gremiales.

Tareas estratégicas para la gestión de Recursos Humanos

Sólo para efectos metodológicos, Codelco ha definido cuatro tareas estratégicas principales, sin que ello importe una compartimentalización funcional para su cumplimiento. Ellas constituyen dimensiones de un proceso integral y coetáneo de desarrollo para los recursos humanos de la Corporación :

- a) *Avanzar hacia un compromiso común con los trabajadores y sus organizaciones en el logro del proyecto de desarrollo de Codelco.*

Para cumplir con su misión, la Corporación buscará generar una alianza estratégica con sus trabajadores y organizaciones sindicales y gremiales tendiente a consolidar un proyecto común de desarrollo. Apoyará asimismo las iniciativas de tecnificación de la función sindical y los mecanismos de comunicación interna. Para ello, desarrollará las siguientes líneas de acción:

- Desarrollo de acuerdos

Procurar la suscripción y desarrollo de acuerdos con las federaciones de los trabajadores (F.T.C y F.E.S.U.C) y sus respectivas Zonales sobre temas de interés común para el desarrollo de la empresa: inversiones,

administración de dotaciones, estabilidad laboral, flexibilización de remuneraciones, polifuncionalidad, capacitación y desarrollo, reconversión y otras materias que se estimen de interés organizacional.

- Participación

Impulso y apoyo al funcionamiento de los Comités de Participación, Círculos de Productividad, Comités de Capacitación y Reconversión, Comités Paritarios, Comisiones derivadas de los contratos y Convenios Colectivos y otras instancias que pudieran generarse.

- Capacitación Sindical

Apoyo a las solicitudes e iniciativas sindicales que apunten al perfeccionamiento de la función sindical y a una mayor información técnica acerca de los problemas reales de la empresa.

- Negociaciones Colectivas

Desarrollo de negociaciones colectivas que compatibilicen adecuadamente los intereses de la empresa y los trabajadores mediante un trabajo técnico e informado de las comisiones negociadoras, radicando la responsabilidad de los procesos en las respectivas Divisiones.

gestión, fomentando el trabajo en equipo y nuevas formas de relación laboral entre la administración de línea y sus colaboradores directos.

- Comunicaciones

Estrategias y programas multidireccionales de comunicación para el trabajo, orientados a fortalecer el cambio cultural que se persigue.

b) *Administrar los Recursos Humanos en base a los criterios de anticipación, movilidad y reconversión laboral.*

Para cumplir con su misión, la Corporación necesita introducir modificaciones en las políticas, normas y procedimientos de su Función de Recursos Humanos con el objeto de hacer compatible sus procesos con el proyecto de desarrollo. Para ello, ha desarrollado las siguientes líneas de acción:

- Reformulación de los sistemas de Reclutamiento y Selección estableciendo mecanismos de anticipación a las necesidades de la Corporación.
- Diseño de fuentes de Reclutamiento Interno que sirvan al desarrollo de carrera, a los programas de reconversión, polifuncionalidad y movilidad interna.

- Diseño de Programas de Polifuncionalidad, revisando y reformulando las descripciones de cargos, vinculándolos con las fuentes de reclutamiento interno, detección de potencial, programas de reconversión y sistemas de remuneraciones flexibles.

- Diseño de mapas de carrera y de mapas de reemplazo de cargos, creando instrumentos para detectar el potencial de cada trabajador, asociándolo a los programas de polifuncionalidad.

- Diseño de programas e instrumentos para desarrollar y evaluar la gestión de ejecutivos y supervisores, así como el desempeño de los trabajadores, ligándolos a planes de desarrollo.

c) *Facilitar el desarrollo integral de todos los trabajadores de la Empresa.*

Para cumplir con la misión , la empresa requiere de todos sus miembros que la componen , que estos estén potenciados al máximo en sus capacidades y competencias, imbuídos de un espíritu crítico constructivo, conscientes de la urgencia y comprometidos con la necesidad de realizar cambios culturales

- Diseño de una Base de Datos, mediante un trabajo conjunto con la línea, conteniendo el historial de educación y capacitación formal, evaluación del potencial, competencias actuales, mapa de carrera y competencias requeridas.

- Planes y programas de capacitación orientados al desarrollo de habilidades gerenciales y de supervisión para el trabajo en equipo en un contexto de gestión de negocios.

- Planes y programas de capacitación y desarrollo orientados a consolidar las políticas de reconversión y los programas de reubicación intra e interdivisional, así como el desarrollo de competencias para el re-empleo en nuevos oficios o empresas.

- Planes y programas de capacitación y desarrollo orientados a consolidar las políticas de polifuncionalidad.

- Apoyo a las iniciativas sindicales de capacitación y tecnificación de la función sindical.

- Desarrollo de líneas de acción específicas orientadas a la calidad de vida laboral:

alcoholismo, drogadicción, violencia
intrafamiliar y otros.

- d) *Diseñar y coordinar un Sistema de Información y Control de Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.* ^(*)

En el contexto de su modernización, la empresa necesita establecer sistemas fluidos de información de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, que le permitan detectar oportunamente las variaciones en los indicadores de gestión y alimentar en forma efectiva los procesos de evaluación. Para ello, desarrolla las siguientes líneas de acción :

- Diseño de batería de indicadores, instrumentos y metodologías de información y control de gestión.
- Adecuación funcional del sistema de información a los requerimientos de los Convenios de Desempeño y a la elaboración de informes periódicos.
- Generación de un Sistema de Benchmarking a nivel interno, nacional e internacional.

3 Niveles de responsabilidad en la Función de Recursos Humanos

Es responsabilidad de la Organización :

- Crear condiciones;
- Asignar recursos;
- comprometerse,

^(*) Precisamente el Sistema de Auditoría de Recursos Humanos que propone la presente Tesis, se inscribe en el contexto de esta tarea estratégica.

- y gestionar en cada uno de sus niveles o áreas.

Es responsabilidad de la Función de Recursos Humanos, ejercida por la Vicepresidencia de Recursos Humanos :

- Traducir en orientaciones estratégicas y políticas para la función, los objetivos estratégicos de la Corporación.
- Diseñar programas y líneas de acción
- Diseñar y coordinar los sistemas de Información de Recursos Humanos, y
- Realizar el control de Gestión de Recursos Humanos, así como el control de metas de Recursos Humanos acordadas en Convenios de Desempeño por las Divisiones.

Es responsabilidad de la Función de Recursos Humanos, ejercida por las Divisiones:

- Diseñar, gestionar, operacionalizar y evaluar programas, de acuerdo con las orientaciones estratégicas de la Vicepresidencia de Recursos Humanos y necesidades propias de la División.
- Administrar los sistemas de información
- Realizar el Control de Gestión Divisional , y
- Retroinformar a la Vicepresidencia de Recursos Humanos.

4 Planificaciones estratégicas Divisionales

En el contexto de las orientaciones reseñadas y considerando el horizonte de los planes de desarrollo de la Corporación y de las Divisiones, las Areas de Recursos Humanos divisionales

deberán formular sus planificaciones estratégicas y diseñar sus respectivas líneas de acción.

A partir de dicha actividad, la Función de Recursos Humanos deberá encaminarse, en un esquema de gestión estratégica, al logro de los objetivos y tareas que la administración ha definido para la Función.

5 Condiciones de éxito en la Administración de la Función

Es necesario considerar que el cumplimiento de las tareas estratégicas detalladas, así como de las líneas de acción y programas sugeridos, supone :

- Orientar la ejecución de los planes y programas que componen la Función de Recursos Humanos hacia el conjunto de la organización comprometiendo en ella a la administración de línea .
- La profesionalización y capacitación permanente de los equipos que conforman las áreas de Recursos Humanos, de manera de estar en las mejores condiciones para liderar los cambios que la empresa requiere en este ámbito.
- Una revisión y racionalización de los distintos conceptos que componen los distintos sistemas de Recursos Humanos (estructuras de remuneraciones, estructura del costo laboral, capacitación y otros), así

Esto significa utilizar las instancias de participación existentes, para analizar, informar y evaluar permanentemente los diseños, planes y programas de la Función de Recursos Humanos.

V POLÍTICAS PARA LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas corporativas para la dirección y administración de recursos humanos en Codelco-Chile se subdividen en 6 categorías de políticas:⁶¹

- 1 Políticas de Provisión de Recursos Humanos (reclutamiento, selección, contratación, integración)
- 2 Políticas de Evaluación y Compensaciones (evaluación del desempeño, compensaciones)
- 3 Políticas de Capacitación y Desarrollo (capacitación, desarrollo)
- 4 Políticas de Administración de las Relaciones Laborales (relaciones laborales, calidad de vida laboral)
- 5 Políticas de Egreso
- 6 Políticas Laborales Corporativas respecto a empresas contratistas, subcontratistas y proveedores

⁶¹ Lima Marcos, "Políticas para la Dirección y Administración de Recursos Humanos", Enero 1997, págs. 7-12

Reclutamiento

Los procesos de reclutamiento deben proveer registros alternativos de postulantes considerando las siguientes orientaciones:

- Una fuente importante de reclutamiento que Codelco tiene para proveer cargos vacantes es la propia empresa, es decir, el reclutamiento interno.

En este sentido, la movilidad interna debe servir como práctica organizacional contribuyente al desarrollo e innovación, por lo que la Corporación aplicará estrategias y planes de desarrollo de recursos humanos a nivel de ejecutivos, de supervisores y de trabajadores.

- Al mismo tiempo, debe ser preocupación esencial de la Corporación proveer recursos humanos de excelencia en términos consistentes con las exigencias de adaptabilidad, creatividad y desempeño que la empresa necesita para incrementar su competitividad y consolidación como negocio minero por lo que, cuando sea necesario, se recurrirá al reclutamiento externo.
-

- El personal nuevo sin especialización o de baja especialización será reclutado preferentemente en la zona que se ubica el centro de trabajo. El personal nuevo profesional, técnico o de alta especialización será reclutado preferentemente a nivel nacional.
- Es conveniente desarrollar estrategias o acciones que permitan anticiparse a las necesidades de reclutamiento que demande el funcionamiento futuro de la empresa.

Selección

Corresponde a las áreas de recursos humanos proponer postulantes alternativos para posibilitar la decisión de contratación.

Para ello, dichas áreas desarrollarán concursos técnicos y rigurosos que den garantías de igualdad de oportunidades a los postulantes y estén respaldados por una evaluación de competencias y destrezas vinculadas con el cargo que se necesita proveer, historia laboral previa, exámenes preocupacionales, entrevistas y antecedentes personales.

Contratación

La contratación de personal se realizará mediante procedimientos transparentes e informados que generen desde el comienzo una relación de confianza, cooperación y respeto mutuo.

En estos procedimientos deberá considerarse que:

- La decisión de contratación corresponde a la línea previo cumplimiento integral del proceso de selección.

- Los propósitos de la empresa al momento de la contratación, el enfoque polifuncional de las funciones, la incompatibilidad de intereses y todas aquellas materias que interese resaltar en la relación contractual que se inicia, deberán quedar establecidas en el contrato de trabajo y en todos aquellos instrumentos legales, reglamentarios y de gestión que se estimen necesarios para precisar los objetivos y alcances de la contratación.

Integración

Es necesario que todo trabajador nuevo en un determinado cargo desarrolle programas de orientación e inducción destinados a entregarle un conocimiento global de la empresa, su misión, rasgos culturales, orientaciones estratégicas, planes operacionales, y normas y procedimientos de seguridad. Asimismo, acerca de las tareas y desempeño que de él se esperan y de las alternativas de desarrollo laboral y personal que puede encontrar durante su permanencia en Codelco.

Durante el proceso de integración todo trabajador debe saber que existen incompatibilidades que se encuentran reguladas en el respectivo contrato de trabajo y en la reglamentación interna, a partir de lo cual se asumen compromisos y obligaciones que deben ser respetados mientras dure la relación contractual, lo que le impide comprometerse en actividades que pudieren distraerlo del cumplimiento de sus deberes, o utilizar información de la empresa para fines personales o ajenos, o ejecutar acciones que perjudiquen a la Corporación, División o área de trabajo. En este sentido, debe informarse claramente a los trabajadores acerca de las normas y reglamentos internos que regulan estas incompatibilidades funcionales.

2 Evaluación y Compensaciones

La mantención y desarrollo de los recursos humanos requiere como herramientas fundamentales establecer procesos permanentes de evaluación del desempeño, detección de potenciales y desenvolvimiento de competencias que aseguren la actualización de la fuerza de trabajo. Asimismo, deben proveerse adecuadas políticas y mecanismos de compensación compatibles con la flexibilización de las tareas e incrementos de la productividad.

Evaluación del Desempeño

La empresa mantendrá procesos continuos de evaluación y mejoramiento del desempeño laboral, mediante la observación, el registro, la retroalimentación y la orientación permanente del evaluado por parte de sus superiores directos.

La evaluación del desempeño debe constituir una herramienta para la dirección y administración de los trabajadores, detectando competencias y potencialidades para el desarrollo de carrera y, concordando programas que permitan superar las debilidades e incrementar las fortalezas observadas.

Compensaciones

Codelco-Chile remunerará a sus trabajadores en forma equitativa y oportuna, en función de la importancia que asigna a cada cargo, la situación del mercado y el establecimiento de

estímulos flexibles vinculados al mérito personal y a los resultados de la empresa.

Para ello:

- Se deberá considerar una permanente comparación y vinculación de las remuneraciones y beneficios conforme al mercado de referencia determinado de acuerdo a las políticas generales fijadas por el Directorio de la empresa.
- Las negociaciones colectivas constituyen una oportunidad para analizar con las organizaciones sindicales opciones de mejoramiento y flexibilización de los sistemas de compensaciones.
- La estructura de compensaciones debe tender a establecer remuneraciones fijas y variables, vinculando estas últimas al desempeño, competencias, y gestión individual y de las áreas de trabajo.
- Como complemento a lo anterior, la empresa incentivará la pertenencia, el compromiso y el desempeño mediante estímulos no monetarios.

3 Capacitación y Desarrollo

Interesa a Codelco generar las condiciones para que sus recursos humanos puedan trabajar satisfactoriamente y acceder a posibilidades reales de desarrollo personal y laboral, en conformidad a criterios técnicos e impersonales, equitativos y concordantes con la misión y objetivos estratégicos de la Corporación.

- La capacitación constituye uno de los ejes fundamentales para lograr las transformaciones culturales que la empresa necesita y para la habilitación y empleabilidad de los recursos humanos de la organización.
- En este sentido, la capacitación de los recursos humanos es una variable clave de estas políticas y, junto con el crecimiento de las personas, debe impactar al conjunto de los ejes estratégicos de desarrollo y modernización de Codelco.
- La capacitación debe orientarse a distinguir a los recursos humanos de la empresa como la ventaja competitiva que Codelco necesita para consolidar su posición de liderazgo en la industria mundial del cobre y subproductos.
- Asimismo, estas políticas específicas deben constituir la base para la movilidad interna de los recursos humanos de la Corporación y prepararlos para que su eventual egreso se produzca sin traumas y en condiciones de acceder a otras ocupaciones en el mercado externo del trabajo.

... para una intensiva y seria estrategia de capacitación de sus recursos humanos, responsabilidad que compromete y cruza a todos los niveles de la organización.

Esta estrategia se implementará a través de la realización de actividades de capacitación y formación integral de sus recursos humanos, considerando la actualización y desarrollo de competencias de sus ejecutivos, supervisores y trabajadores.

- La capacitación de los recursos humanos constituye una necesidad y responsabilidad estratégica, radicada en los niveles superiores de la administración de la empresa. Corresponde a la línea la ejecución de las políticas, los diseños específicos y las acciones de capacitación técnico profesional. Las áreas de Recursos Humanos de las Divisiones serán responsables de velar por el cumplimiento de estas políticas y atender las necesidades de desarrollo otorgando apoyo técnico permanente a la línea, así como proponer programas que a su juicio experto requieran ser aplicados en las unidades de línea o a nivel Divisional.

Desarrollo

- El desarrollo de los recursos humanos forma parte del sistema de administración y gestión de la empresa y, como tal, interactúa

permanentemente con los procesos de selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, promociones, movilidad interna y egreso.

- El concepto esencial de las políticas de desarrollo de la empresa es el de empleabilidad, es decir, la capacidad de generar las habilitaciones necesarias para que los profesionales y trabajadores de la Corporación puedan movilizarse en la organización y acceder, en condiciones de excelencia, a puestos de trabajo en el mercado externo.
- En Codelco, el desarrollo es interactivo, es decir, compromete tanto la voluntad de la empresa como la de los trabajadores en el establecimiento de perfiles que permitan promover un enriquecimiento de la carrera laboral.
- La estructura polifuncional de los cargos, la habilitación de familias de cargos, la necesaria interacción entre áreas de trabajo y unidades de gestión deben proveer a la empresa de mecanismos de desarrollo horizontal y vertical que permitan a los trabajadores acceder a las posibilidades de movilidad y promoción interna.
- El impacto de todas las acciones y programas de desarrollo serán evaluados como uno más de los insumos requeridos para producir los resultados convenidos por el gerente del negocio responsable de la línea, considerando para ello tanto los resultados económicos como el desarrollo de los recursos humanos a su cargo.

4 **Administración de las Relaciones Laborales**

Para Codelco-Chile, los trabajadores y sus organizaciones sindicales constituyen un factor fundamental en el logro de sus objetivos y metas. En consecuencia, el ámbito de las relaciones laborales y de las relaciones empresa-sindicatos corresponden a funciones que deben ser asumidas en la perspectiva de la cooperación y construcción de opciones comunes para consolidar a la Corporación como una empresa estatal eficiente, competitiva y rentable.

Relaciones Laborales

Codelco-Chile considera las relaciones laborales como un proceso y una herramienta vital para la administración de sus recursos humanos, en cuanto contribuyen a incrementar la cooperación e integración de los trabajadores y sus organizaciones en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y en el incremento de la productividad laboral.

Las relaciones laborales deben fundarse en el respeto y en la confianza mutua. En este contexto, Codelco reconoce en toda su extensión el rol que les corresponde a las organizaciones sindicales y gremiales en la representación legítima de los intereses de los trabajadores, de acuerdo a las atribuciones que les otorga la ley y a los acuerdos que se alcancen al interior de la organización.

Asimismo, las relaciones laborales se construyen y consolidan en la relación diaria de trabajo, por lo que a la administración de línea corresponde un rol protagónico en el cumplimiento de estas políticas.

Las relaciones laborales deben ejercerse sobre la base de una alianza estratégica entre la administración, los trabajadores y sus organizaciones sindicales, en la perspectiva de lograr acuerdos que permitan mejorar la posición competitiva de Codelco y, consecuentemente, alcanzar grados razonables de estabilidad laboral en sus recursos humanos

Calidad de Vida Laboral

Codelco declara su permanente compromiso con una gestión orientada al resguardo de la calidad de vida laboral, protegiendo a las personas y al medio ambiente.

En este sentido, la protección del medio ambiente y el control de riesgos operacionales deberán ser entendidos como funciones permanentes, sistemáticas y planificadas que están integradas al trabajo y forman parte de las políticas laborales.

Esto requiere cumplir y hacer cumplir los preceptos legales y reglamentarios sobre estas materias y desarrollar programas específicos de mejoramiento de la calidad de vida laboral y familiar de los trabajadores.

Esta dimensión de las políticas compromete a administradores, profesionales y trabajadores con una conducta laboral y ciudadana de excelencia, ajena a las distorsiones y deprivaciones culturales y sociales que provocan, por ejemplo, el alcohol y las drogas.

trabajo. Entiende, así mismo, que todo trabajador que ha colaborado con la empresa tiene una perspectiva de vida futura que debe ser atendida al momento de su retiro de la empresa

Esta política se fundamenta en la necesidad que tiene Codelco de flexibilizar su fuerza de trabajo según los avances del proceso de modernización o adaptaciones tecnológicas propias de su desarrollo organizacional

De acuerdo a lo anterior, la política de egreso debe manifestarse en:

- Un riguroso cumplimiento de las disposiciones legales y de los compromisos contractuales contraídos con cada trabajador.
- Políticas de desarrollo de recursos humanos vinculadas al despliegue de competencias personales y profesionales que permitan a los trabajadores un desempeño creciente en la Corporación, así como una adecuada preparación para una eventual vida laboral fuera de la empresa.
- La ejecución de planes de orientación, capacitación y preparación en actividades y tareas que permitan al trabajador enfrentar su vida laboral fuera del entorno de la empresa, particularmente en aquellos casos en que el egreso es inducido por la organización.

- Aquellos trabajadores con contrato indefinido que se hayan retirado de la empresa por la vía de planes de egreso o retiros con incentivos especiales no podrán reingresar a la fuerza de trabajo permanente.

6 Políticas Laborales Corporativas Respecto a Empresas Contratistas, Subcontratistas y Proveedores

Las empresas contratistas, subcontratistas y proveedores inciden en la productividad de Codelco. Por tanto interesa a la Corporación el clima laboral en que desempeñan sus tareas, así como la situación de sus trabajadores, particularmente de aquéllos que desarrollan sus labores en áreas operacionales de la empresa.

Especial atención requieren aquellos casos en que se perciben falencias relativas al pago oportuno de remuneraciones y beneficios, seguridad y protección industrial, control ambiental, cotizaciones previsionales y de salud, y otros aspectos relacionados con las condiciones laborales de los trabajadores.

En este contexto:

- Las empresas contratistas, subcontratistas y proveedores constituyen un elemento relevante en el desarrollo de Codelco.

- La Corporación tiene responsabilidad subsidiaria o solidaria, según corresponda, en relación al cumplimiento de las obligaciones que dispone la ley, para las empresas contratistas o subcontratistas respecto de sus trabajadores.
- Interesa a la Corporación que el trabajo que realizan los trabajadores de terceros se produzca resguardando el cumplimiento de la legislación laboral y previsional, así como la salud ocupacional, prevención de riesgos y protección industrial.
- Los principales medios de que dispone la administración para cautelar el cumplimiento de las disposiciones legales y medidas señaladas en el punto anterior, son los procesos y mecanismos de licitación y asignación de contratos. En este mismo sentido opera la fiscalización y control laboral que debe ejercerse respecto al desempeño de las empresas contratistas, subcontratistas y proveedores.
- Las Divisiones y la Oficina Central deberán integrar a sus procesos de licitación y asignación de contratos requisitos de carácter laboral que contribuyan a evitar la ocurrencia de conflictos y asegurar el cumplimiento de las obligaciones laborales: por ejemplo, costo laboral comprometido en el proyecto o propuesta, elementos de seguridad y protección industrial acorde con las dependencias de la Corporación en que operará la empresa contratista, historial de conflictos laborales, y otros que la División y la Oficina Central estimen legal y administrativamente pertinentes.

empresas contratistas, subcontratistas y proveedores corresponde a la administración de línea, en sus distintos niveles.

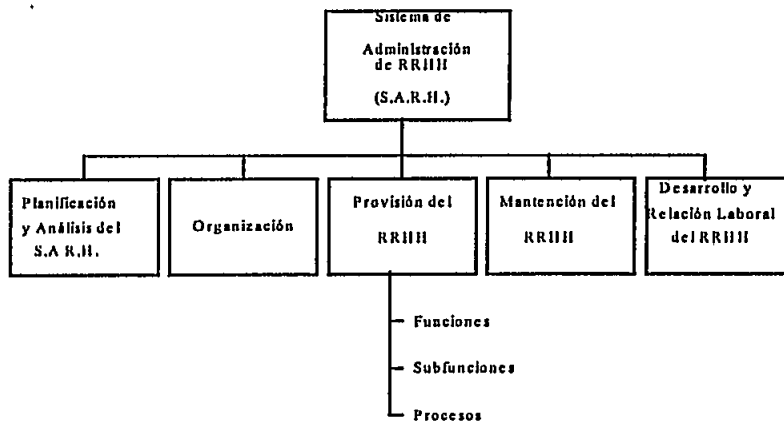
- Las Divisiones y la Oficina Central deberán procurar fiscalizaciones periódicas y registro en el el Libro de Obra asignado a cada contrato, de las materias laborales, previsionales y de seguridad que pudieran incidir en futuras licitaciones. De ser necesario, se recurrirá a las unidades especializadas de la organización o a apoyo externo.
- Asimismo, la Corporación impulsará actividades de capacitación y coordinación dirigidas a los administradores de empresas contratistas con el objeto de sensibilizar e informar adecuadamente respecto al ejercicio de estas políticas y a las responsabilidades directas de las empresas de terceros en relación a sus trabajadores.
- De acuerdo a las disposiciones legales y a la normativa interna de la Corporación, las empresas contratistas y subcontratistas, según corresponda, deben desarrollar programas de prevención de riesgos y seguridad industrial. Interesa, asimismo, que estas empresas den cumplimiento a las disposiciones legales que regulan la constitución y funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.
- Las Divisiones y la Oficina Central deberán realizar estudios periódicos de clima laboral a nivel de trabajadores de contratistas y subcontratistas. Estos estudios se realizarán a través de terceros

especializados y, de ser necesario, contarán con la asesoría de la
Vicepresidencia de Recursos Humanos.

CUARTA PARTE:
EI SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL
RECURSO HUMANO
(S.A.R.H)

El Sistema de Administración de Recursos Humanos (S.A.R.H) ⁶²

El Sistema de Administración de Recursos Humanos (S.A.R.H) en Codelco-Chile a nivel corporativo consta de seis Macrofunciones interdependientes entre sí. A su vez éstas están constituidas por sus respectivas funciones, subfunciones y procesos que componen el ciclo de Recursos Humanos, tal como se indica en la siguiente figura:



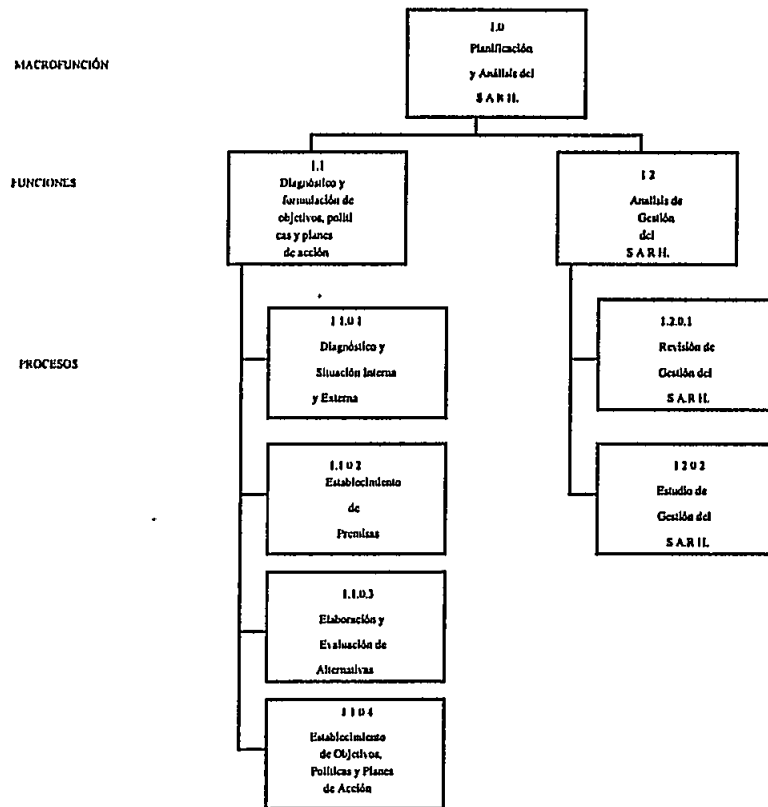
I Macrofunción de Planificación y Análisis del S.A.R.H

Esta Macrofunción consta de dos funciones:

- 1.1 Diagnóstico y formulación de objetivos, políticas y planes de acción
- 1.2 Análisis de Gestión del S.A.R.H

Las distintas funciones y procesos que conforman dicha Macrofunción se pueden graficar como a continuación:

⁶² Documento "Definición del Sistema de Administración de Recursos Humanos (S.A.R.H), CODELCO-CHILE, Enero 1984, Capítulos I y II



1.1 Diagnóstico y Formulación de Objetivos, Políticas y Planes de Acción

Consiste en la identificación de las condiciones y variables que inciden en la administración de Recursos Humanos y en el establecimiento de las normas y metas que orientan su accionar.

Su objetivo es conducir el Sistema de Administración de Recursos Humanos a estados convenientes para la Organización.

Los procesos que conforman esta función se resumen como sigue:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|--------|---|---|---|
| 1.1.01 | Diagnóstico y situación Interna y Externa. | Identificación y evaluación de las variables que pueden influir en la gestión o comportamiento del recurso humano. | Considerar y ponderar las variables que inciden en el sistema de administración de recursos humanos. |
| 1.1.02 | Establecimiento de Premisas. | Determinación de los supuestos o condiciones que definen el marco de referencia de las políticas y planes de la administración de recursos humanos. | Identificar las bases o puntos de referencia sobre las cuales son válidas las políticas y planes del sistema de administración de recursos humanos. |
| 1.1.03 | Elaboración y Evaluación de Alternativas. | Identificación e investigación de los cursos alternativos de acción en la administración de recursos humanos, evaluando sus conveniencias para la organización. | Elegir los planes de acción que, minimizando los riesgos, presenten la mejor probabilidad de alcanzar los objetivos deseados para el sistema de administración de recursos humanos. |
| 1.1.04 | Establecimiento de Objetivos, Políticas y Planes de Acción. | Especificación y comunicación formal de las políticas, objetivos y planes de acción que regirán la administración de recursos humanos. | Poner en acción las orientaciones tácticas concernientes a la administración de recursos humanos y establecer los medios necesarios para su desarrollo. |

1.2 Análisis de Gestión del S.A.R.H

Consiste en la revisión del cumplimiento de objetivos y estudio del efecto de las políticas vigentes en la administración del recurso humano.

Su objetivo es coordinar y controlar el desarrollo y avance de cada plan de acción, modificando medios o reasignando recursos para corregir desviaciones o cambios de prioridades.

Los procesos de la Función, se reseñan como sigue :

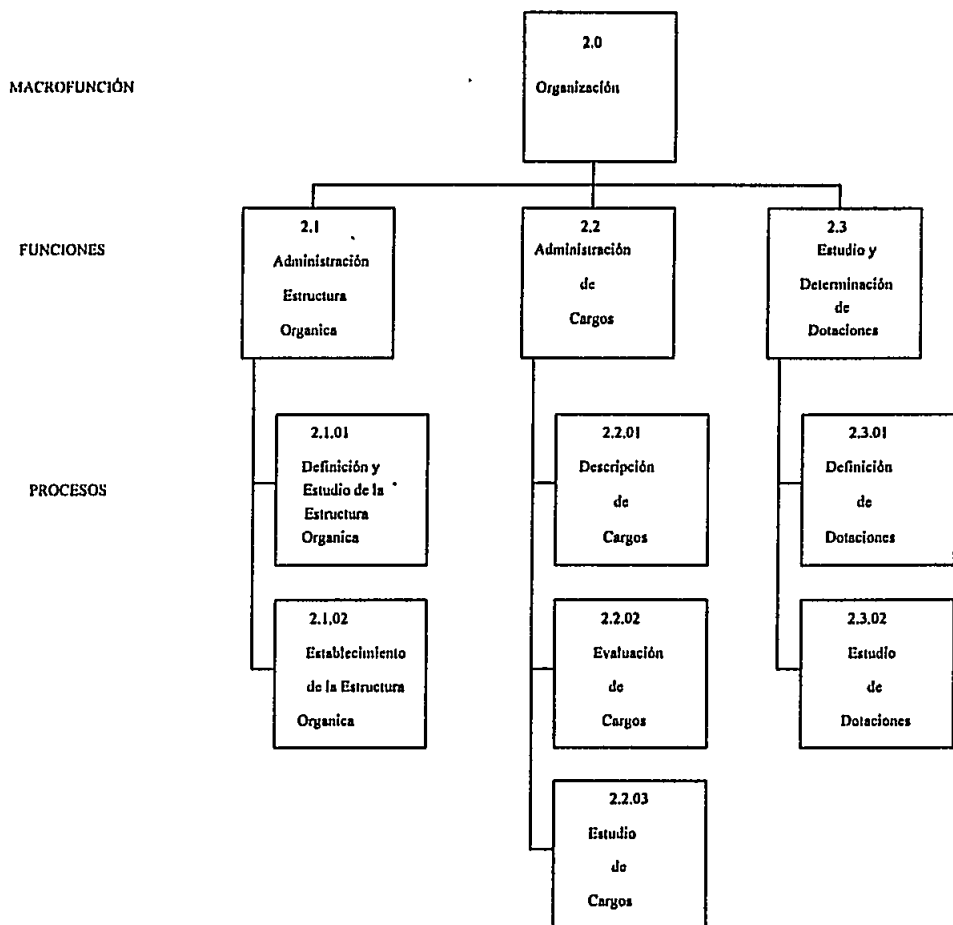
| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|--------|--------------------------------|---|--|
| 1.2.01 | Revisión de Gestión. | Comparación de las acciones realizadas con los programas establecidos y los resultados obtenidos con los objetivos definidos. | Detectar desviaciones del estado del S.A.R.H. con relación a los objetivos establecidos en los planes de acción. |
| 1.2.02 | Estudio de Gestión del S.A.R.H | Investigación, análisis y evaluación de las causas y consecuencias de un estado del sistema de recursos humanos. | Evaluar el comportamiento y definir acciones preventivas o correctivas, para situar o mantener el sistema de administración de recursos humanos en los estados deseados. |

II Macrofunción de Organización

Comprende las Funciones de:

- 2.1 Administración de la Estructura Organica
- 2.2 Administración de Cargos
- 2.3 Estudio y Determinación de Dotaciones

Las distintas funciones y procesos que conforman dicha Macrofunción se pueden graficar como sigue:



2.1 Administración de la Estructura Orgánica

Es el estudio, definición, establecimiento y mantención actualizada de las estructuras orgánicas de la Empresa.

Su objetivo es determinar e implementar estructuras orgánicas y/o modificaciones a las existentes

Los procesos de la Función, se reseñan como sigue :

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|--------|---|---|---|
| 2.1.01 | Definición y Estudio de la Estructura Orgánica. | Análisis de objetivos, funciones y recursos involucrados en un cambio organizacional y proposición de alternativas. | Conocer las características de un Area de Trabajo y desarrollar alternativas para su estructura orgánica. |
| 2.1.02 | Establecimiento de la Estructura Orgánica. | Elección y oficialización de la Estructura Orgánica y sus respectivos cargos. | Determinar y poner en vigencia la Estructura Orgánica. |

2.2 Administración de Cargos

Es la individualización de los cargos de una Estructura Orgánica en cuanto a su identificación, objetivos, funciones, requisitos, responsabilidades, relaciones de dependencia y categorías de evaluación.

Su objetivo es mantener el sistema de cargos de la Organización, según los métodos o técnicas establecidas.

Los procesos de la Función, se presentan en la siguiente tabla:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|--------|------------------------|---|--|
| 2.2.01 | Descripción de Cargos. | Análisis de antecedentes y definición, de las funciones y especificaciones de los cargos. | Establecer las funciones y especificaciones de los cargos y la relación entre ellos. |
| 2.2.02 | Evaluación de Cargos. | Medición de la importancia relativa de un cargo dentro de la organización y su oficialización. | Determinar la jerarquía de un cargo en la Organización y ponerlo en vigencia |
| 2.2.03 | Estudio de Cargos | Análisis de relaciones y características de los cargos, definición y mantención de instrumentos para su administración. | Proponer acciones para mantener y mejorar la administración de cargos. |

2.3 Estudio y Determinación de Dotaciones

Es la definición, establecimiento y evaluación de dotaciones

Su principal objetivo es la de establecer las dotaciones para la

Estructura Orgánica y analizar su evolución.

Esta Función consta de dos procesos :

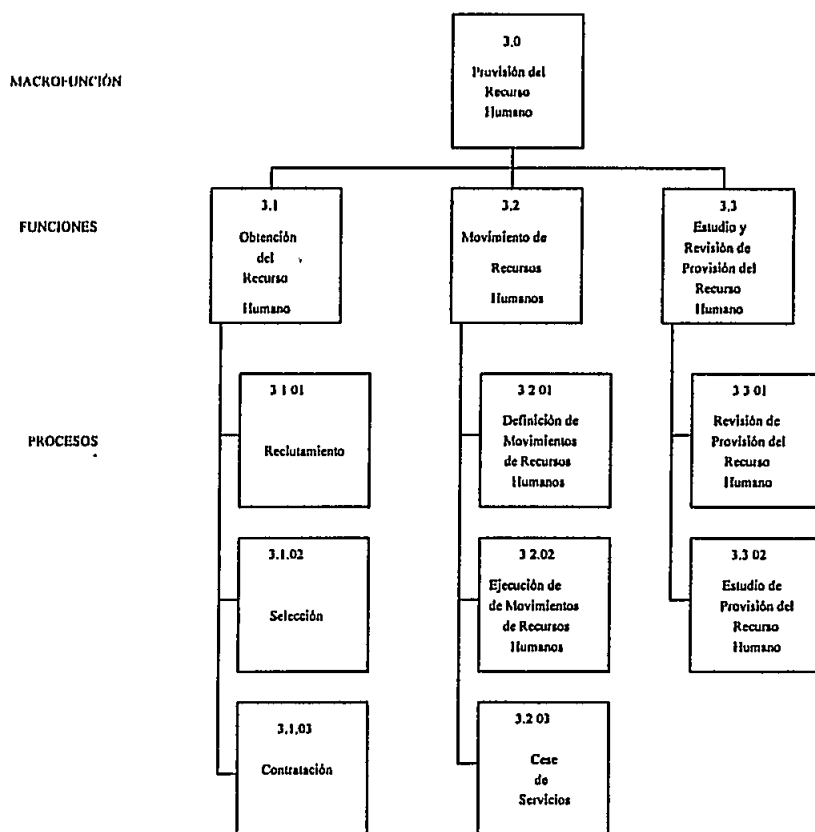
| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|--------|---------------------------|--|--|
| 2.3.01 | Definición de Dotaciones. | Formulación de la terminología relativa a dotaciones y determinación de las plazas requeridas para la Estructura Orgánica. | Precisar los conceptos de dotaciones y determinar la fuerza laboral para la Estructura Orgánica. |
| 2.3.02 | Estudio de Dotaciones. | Análisis y evaluación del comportamiento de las dotaciones. | Proponer acciones para mantener y mejorar la definición de dotaciones. |

III Macrofunción de Provisión del Recurso Humano

Comprende las Funciones de:

- 3.1 Obtención del Recurso Humano
- 3.2 Movimientos de Recursos Humanos
- 3.3 Estudio y revisión de Provisión del Recurso Humano

Las distintas funciones y procesos que conforman dicha Macrofunción se pueden graficar como sigue:



3.1 Obtención del Recurso Humano

Es la consecución de los Recursos Humanos externos necesarios para la organización.

Su objetivo principal es la de lograr recursos humanos externos para la organización.

Consta de tres procesos, como se señala en la siguiente tabla:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|--------|------------------------|---|--|
| 3.1.01 | Reclutamiento. | Búsqueda de postulantes, con las características requeridas para la organización. | Disponer de postulantes para proveer los cargos de la organización |
| 3.1.02 | Selección de Personal. | Evaluación de los postulantes de acuerdo a especificaciones del cargo vacante. | Elegir y designar el postulante para ocupar un cargo vacante. |

| | | |
|--|----------------------------------|--|
| | mediante el contrato de trabajo. | |
|--|----------------------------------|--|

3.2 Movimientos de Recursos Humanos

Consiste en la determinación y ejecución de cambios en la trayectoria laboral del trabajador en la organización.

Su principal objetivo es la de situar a los trabajadores con respecto a la organización.

Presentamos a continuación sus tres procesos:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|--------|--|---|--|
| 3.2.01 | Definición de Movimientos de Recursos Humanos. | Determinación de las características y condiciones de los movimientos del recurso humano. | Establecer los movimientos del recurso humano en la organización. |
| 3.2.02 | Ejecución de Movimientos Internos de Recursos Humanos. | Realización del movimiento interno del recurso humano. | Disponer el recurso humano de acuerdo a los requerimientos de la organización. |
| 3.2.03 | Cese de Servicios. | Salida del trabajador de la organización mediante el término de su contrato de trabajo. | Cancelar el vínculo laboral Empresa-Trabajador. |

3.3 Estudio y Revisión de Provisión del Recurso Humano

Es el análisis y evaluación de las acciones de provisión del recurso humano.

Su objetivo es evaluar los resultados y comportamientos de las acciones de provisión.

Esta Función consta de dos procesos :

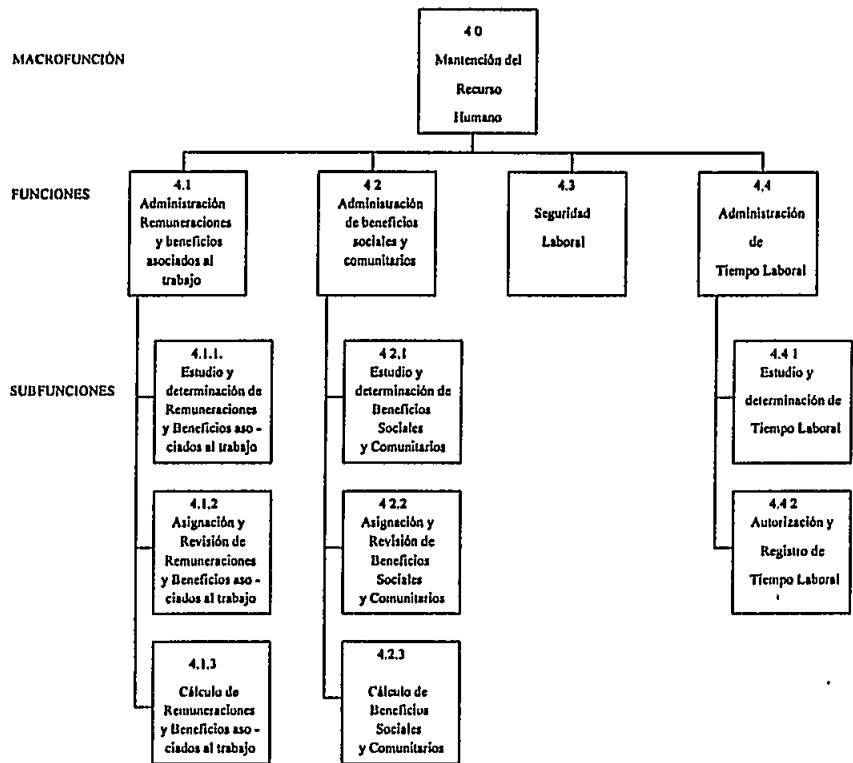
| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|--------|---|--|---|
| 3.3.01 | Revisión de Provisión del Recurso Humano. | Comparación de los resultados obtenidos con los procedimientos y condiciones administrativas que norman la provisión del recurso humano. | Verificar que las acciones de provisión se desarrollen según lo prescrito y que se obtengan los resultados esperados. |
| 3.3.02 | Estudio de Provisión del Recurso Humano. | Análisis y evaluación de la provisión del recurso humano. | Proponer acciones para mantener y mejorar la provisión del recurso humano. |

IV Macrofunción de Mantención del Recurso Humano

Comprende las Funciones de:

- 4.1 Administración de remuneraciones y beneficios asociados al trabajo
- 4.2 Administración de beneficios sociales y comunitarios
- 4.3 Seguridad laboral
- 4.4 Administración de tiempo laboral

Mostramos en la siguiente dibujo las funciones y subfunciones de la Macrofunción:



4.1 Administración de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo

Es el estudio, determinación, asignación y entrega de retribuciones asociadas al trabajo conforme a las normas legales y contractuales vigentes.

Su objetivo es proporcionar al trabajador retribuciones asociadas al trabajo acorde al cargo desempeñado y a la organización a la que pertenece, según las políticas y normas legales y contractuales.

A su vez, como se ve en el dibujo anterior esta Función se subdivide en tres subfunciones :

- 4.1.1 Estudio y Determinación de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo
- 4.1.2 Asignación y Revisión de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo
- 4.13 Cálculo de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo

4.1.1 Estudio y Determinación de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo

Es la definición, implementación y evaluación del sistema de remuneraciones y beneficios asociados al trabajo.

Su objetivo es establecer el sistema de remuneraciones y beneficios asociados al trabajo y evaluar su comportamiento.

Los procesos asociados a esta Subfunción son:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|---------|---|---|--|
| 4.1.1.1 | Definición del Sistema de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo. | Determinación de las características y condiciones del sistema de remuneraciones y beneficios asociados al trabajo. | Establecer el sistema de remuneraciones y beneficios asociados al trabajo y sus condiciones administrativas. |
| 4.1.1.2 | Estudio del Sistema de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo. | Análisis y evaluación del comportamiento y resultado del sistema de remuneraciones y beneficios. | Proponer acciones para mantener y mejorar el sistema de remuneraciones y beneficios asociados al trabajo. |

4.1.2 Asignación y Revisión de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo

Es la concesión, entrega y revisión de las remuneraciones y beneficios asociados al Trabajo.

Su principal objetivo es estipular las remuneraciones y beneficios asociados al trabajo, a que tengan derecho los trabajadores según las normas vigentes.

Los dos procesos asociados a esta Subfunción se muestran a continuación:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|---------------|--|---|--|
| 4.1.2.1 | Concesión de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo. | Asignación al trabajador de las remuneraciones y beneficios a que tengan derecho según normas vigentes. | Autorizar el pago o entrega de las remuneraciones y beneficios a los trabajadores. |
| 4.1.2.2 | Revisión de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo. | Comparación de los resultados obtenidos con los procedimientos y condiciones administrativas que norman las remuneraciones y beneficios asociados al trabajo. | Verificar que las acciones se desarrollen según lo prescrito y que se obtengan los resultados programados. |

4.1.3 Cálculo de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo

Consiste en el cálculo y pago de remuneraciones y beneficios asociados al trabajo, según la normativa establecida.

Su objetivo es pagar al trabajador lo que le corresponde, por remuneraciones y beneficios asociados al trabajo.

4.2 Administración de Beneficios Sociales y Comunitarios

Es el estudio, determinación, asignación y entrega de compensaciones sociales y comunitarios al trabajador y a su familia, establecidas en normas legales, contractuales o por mera liberalidad de la empresa.

Su principal objetivo es establecer y conceder bienes, servicios y condiciones de bienestar determinadas por causas sociales, geográficas u otras condiciones especiales.

Esta Función, como se muestra en el dibujo de la Macrofunción se subdivide en tres subfunciones :

4.2.1 Estudio y Determinación de Beneficios Sociales y Comunitarios

4.2.2 Asignación y Revisión de Beneficios Sociales y Comunitarios

4.2.3 Cálculo de Beneficios Sociales y Comunitarios

4.2.1 Estudio y Determinación de Beneficios Sociales y Comunitarios

Es la definición, implementación y evaluación de los beneficios sociales que otorga la Empresa a los trabajadores y a su familia.

Su objetivo es establecer prestaciones sociales y comunitarias y evaluar su comportamiento.

Los dos procesos asociados a esta Subfunción son:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|---------|---|--|--|
| 4.2.1.1 | Definición del Sistema de Beneficios Sociales y Comunitarios. | Determinación de las características y condiciones del sistema de beneficios sociales y comunitarios | Establecer el sistema de beneficios sociales y comunitarios y sus condiciones administrativas. |
| 4.2.1.2 | Estudio del Sistema de Beneficios Sociales y Comunitarios. | Análisis y evaluación del comportamiento y resultados del sistema de beneficios sociales o comunitarios. | Proponer acciones para mantener y mejorar el sistema de beneficios sociales y comunitarios. |

4.2.2 Asignación y Revisión de Beneficios Sociales y Comunitarios

Es la concesión, entrega y revisión de los beneficios sociales y comunitarios al trabajador y su familia.

Su objetivo es establecer los beneficios sociales y comunitarios y revisar su asignación según normas y procedimientos establecidos.

Los dos procesos asociados a esta Subfunción se muestran en la siguiente tabla :

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|---------|--|---|---|
| 4.2.2.1 | Concesión de Beneficios Sociales y Comunitarios. | Asignación al trabajador y su familia de beneficios sociales y comunitarios. | Autorizar y entregar los beneficios sociales y comunitarios según las normas y procedimientos establecidos. |
| 4.2.2.2 | Revisión de Beneficios Sociales y Comunitarios. | Comparación de los resultados obtenidos con los procedimientos y condiciones administrativas que norman los beneficios sociales y comunitarios. | Verificar que las acciones se desarrollen según lo prescrito y que se obtengan los resultados programados. |

4.2.3 Cálculo Beneficios Sociales y Comunitarios

Consiste en el cálculo y pago de beneficios sociales y comunitarios al trabajador o su grupo familiar, según la normativa establecida.

Su objetivo es pagar al trabajador o a su grupo familiar, lo que le corresponde por beneficios sociales y comunitarios.

4.3 Seguridad Laboral

Consiste en la administración de las acciones orientadas a la protección de la capacidad laboral y rehabilitación de los trabajadores.

Su principal objetivo es mantener o adecuar la capacidad laboral del trabajador.

Los cuatro procesos de esta función se muestran a continuación:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|--------|--|---|--|
| 4.3.01 | Divulgación de Normas de Seguridad Laboral. | Difusión de las normas de comportamiento relativas a seguridad laboral. | Promover el cumplimiento de la normativa de seguridad laboral. |
| 4.3.02 | Prevención y Protección de la Capacidad Laboral. | Resguardo y evaluación de la capacidad laboral de los trabajadores y adopción de las medidas administrativas correspondientes. | Prevenir accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. |
| 4.3.03 | Rehabilitación y Readaptación de trabajadores accidentados o enfermos profesionales. | Recuperación de capacidades deterioradas o readaptación ocupacional a causa de accidentes del trabajo o enfermedades profesionales. | Adecuar al trabajador, en funciones acorde a su capacidad laboral. |
| 4.3.04 | Estudios de Seguridad Laboral. | Análisis y evaluación del comportamiento y resultados de la Seguridad Laboral. | Proponer acciones para mantener y mejorar la Seguridad Laboral. |

4.4 Administración de Tiempo Laboral

Es la determinación, registro y estudio de la utilización del Tiempo en la Organización.

Su principal objetivo es la optimización del tiempo en la Organización.

Esta Función, como se muestra en el dibujo de la Macrofunción se subdivide en dos subfunciones :

4.4.1 Estudio y Determinación del Tiempo Laboral

4.4.2 Autorización y Registro del Tiempo Laboral

4.4.1 Estudio y Determinación del Tiempo Laboral

Consiste en el establecimiento y evaluación de los conceptos de Tiempos Laborales.

Su objetivo es identificar, definir y analizar los diferentes tipos de Tiempo Laboral y condiciones administrativas

Los dos procesos asociados a esta Subfunción son:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|---------------|-------------------------------|--|---|
| 4.4.1.1 | Definición de Tiempo Laboral. | Determinación de las características y condiciones de los conceptos de Tiempo Laboral. | Establecer los conceptos de Tiempo Laboral y sus condiciones administrativas. |
| 4.4.1.2 | Estudio de Tiempo Laboral. | Análisis y evaluación de la utilización del Tiempo Laboral. | Proponer acciones para mantener y mejorar la utilización del Tiempo Laboral. |

4.4.2 Autorización y Registro del Tiempo Laboral

Es la aprobación del uso, captación y revisión de los diferentes tipos de Tiempo Laboral.

Su objetivo es optimizar y registrar la utilización del Tiempo Laboral.

Los tres procesos asociados a esta Subfunción se muestran en la siguiente tabla :

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|---------|--|---|--|
| 4.4.2.1 | Autorización y Registro del Tiempo Trabajado. | Aprobación, captación y revisión del Tiempo que el trabajador presta efectivamente sus servicios en conformidad a su contrato de trabajo. | Optimizar y registrar la utilización del tiempo trabajado. |
| 4.4.2.2 | Autorización y Registro del Tiempo no Trabajado. | Aprobación, captación y revisión del tiempo, durante el cual el trabajador está ausente de su trabajo. | Minimizar y registrar el tiempo no trabajado. |
| 4.4.2.3 | Cálculo y Registro del Tiempo de Permanencia. | Cálculo y registro del tiempo en que el trabajador ha permanecido en un estado dado en la Organización. | Disponer de información de tiempo de permanencia. |

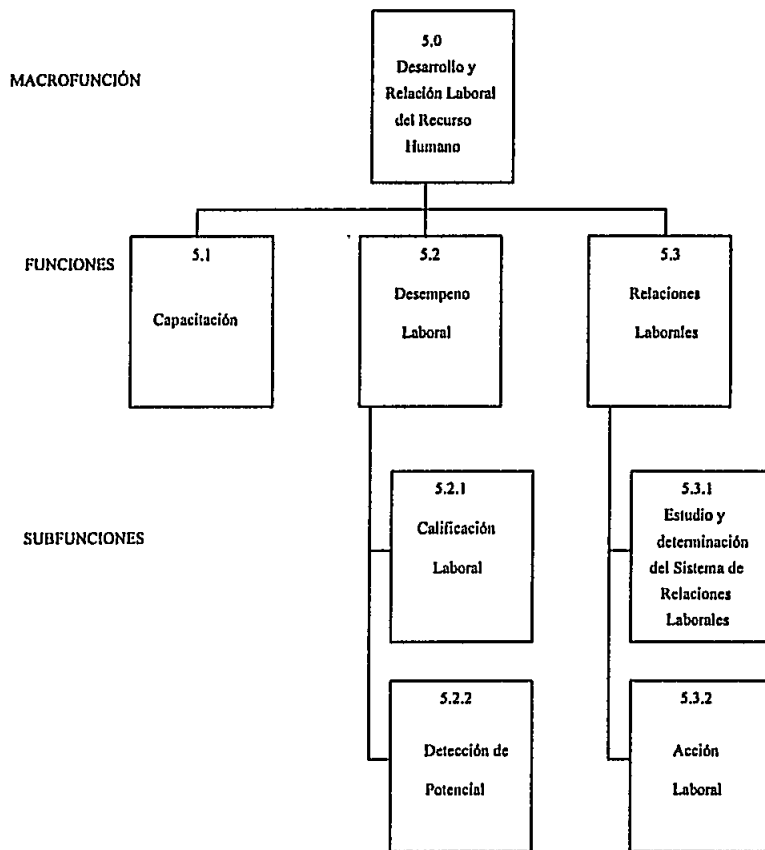
V Macrofunción de Desarrollo y Relación Laboral del Recurso Humano

Comprende las Funciones de:

- 5.1 Capacitación
- 5.2 Desempeño Laboral
- 5.3 Relaciones Laborales

Mostramos en el siguiente dibujo las funciones y subfunciones de la

Macrofunción:



5.1 Capacitación

Consiste en el diseño, realización y evaluación de las acciones dirigidas al desarrollo de las capacidades del trabajador, de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

Su objetivo es habilitar al trabajador para nuevas condiciones de trabajo o para un mejor desempeño laboral en la Organización.

A su vez, esta Función se consta de cinco procesos como se ve en el siguiente cuadro:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|--------|---|--|---|
| 5.1.01 | Definición del Sistema de Capacitación | Determinación de las características y condiciones del sistema de capacitación | Establecer el sistema de capacitación y sus condiciones administrativas. |
| 5.1.02 | Detección de Necesidades de Capacitación. | Determinación de los requerimientos de capacitación de la Organización. | Establecer las necesidades de capacitación de la Organización. |
| 5.1.03 | Programación de la Capacitación. | Determinación y comunicación de los programas de capacitación. | Establecer y difundir las actividades de capacitación y sus condiciones de ejecución. |
| 5.1.04 | Ejecución de la Capacitación. | Realización de los programas de capacitación, control de sus etapas y condiciones de ejecución. | Efectuar las actividades de capacitación, según los objetivos definidos. |
| 5.1.05 | Evaluación de la Capacitación. | Análisis del comportamiento y resultados de las acciones de capacitación y del sistema en su conjunto. | Determinar la efectividad y eficiencia del sistema de capacitación y de las actividades realizadas. |

5.2 Desempeño Laboral

Es la evaluación del comportamiento laboral y de las capacidades potenciales del trabajador.

Su objetivo es medir el grado de cumplimiento del trabajador respecto a sus deberes asignados y estimar su proyección en la Organización.

A su vez, como se ve en el dibujo anterior esta Función se subdivide en dos subfunciones :

5.2.1 Calificación Laboral

5.2.2 Detección de Potencial

5.2.2 Calificación Laboral

Consiste en la evaluación del cumplimiento de los deberes del trabajador en el cargo y de su conducta laboral.

Su objetivo es valorar el cumplimiento laboral del trabajador y establecer un juicio sobre su conducta laboral.

Los procesos asociados a esta Subfunción son:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|---------|---|---|---|
| 5.2.1.1 | Definición del Sistema de Calificación Laboral. | Determinación de las características y condiciones de la calificación laboral. | Establecer las normas e instrumentos para evaluar el comportamiento laboral del trabajador. |
| 5.2.1.2 | Aplicación del Sistema de Calificación Laboral. | Ejecución de las actividades establecidas para evaluar el comportamiento laboral. | Obtener la calificación laboral. |
| 5.2.1.3 | Estudio del Sistema de Calificación Laboral. | Análisis y evaluación del comportamiento y resultados de la calificación laboral. | Proponer acciones para mantener y desarrollar el sistema de calificación laboral. |

5.2.3 Detección de Potencial

Es la búsqueda de las aptitudes del trabajador que sean de interés para la Empresa.

El Objetivo principal es detectar personal idóneo para desempeñar otros cargos en la Organización.

Los procesos asociados a esta Subfunción son:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|---------|---|---|---|
| 5.2.2.1 | Definición del Sistema de Detección de Potencial. | Determinación de las características y condiciones para la detección de potencial. | Establecer las normas e instrumentos para efectuar la detección de potencial. |
| 5.2.2.2 | Aplicación del Sistema de Detección de Potencial. | Ejecución de las actividades establecidas para la detección de potencial. | Identificar y evaluar las aptitudes del personal. |
| 5.2.2.3 | Estudio del Sistema de Detección de Potencial. | Análisis y evaluación del comportamiento y resultados de la detección de potencial. | Proponer acciones para mantener y desarrollar el sistema de detección de potencial. |

5.3 Relaciones Laborales

Es la asesoría a la Empresa y a los trabajadores en materias laborales y administración de las comunicaciones recíprocas.

Su objetivo es apoyar a la Organización en la mantención de un ambiente laboral adecuado.

A su vez, como se ve en el dibujo de la macrofunción se subdivide en dos subfunciones:

5.3.1 Estudio y Determinación del Sistema de Relaciones Laborales

5.3.2 Acción Laboral

5.3.1 Estudio y Determinación del Sistema de Relaciones Laborales

Es la definición y evaluación del sistema de relaciones laborales.

Su objetivo es establecer el sistema de relaciones laborales y evaluar su comportamiento.

Los procesos asociados a esta Subfunción son:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|---------|---|--|---|
| 5.3.1.1 | Definición del Sistema de Relaciones Laborales. | Determinación de las características y condiciones de las relaciones laborales. | Establecer el sistema de relaciones laborales y sus condiciones administrativas. |
| 5.3.1.2 | Determinación de la Estrategia de las Relaciones Laborales. | Fijación de criterios para dirigir y aplicar las relaciones laborales. | Adecuar las acciones de relaciones laborales a situaciones contingentes. |
| 5.3.1.3 | Estudio de Relaciones Laborales. | Análisis y evaluación del comportamiento y resultados de la relación Empresa-Trabajador-Organismos Sindicales. | Proponer acciones para mantener y desarrollar la relación Empresa-Trabajador-Organismos Sindicales. |

5.3.2 Acción Laboral

Es la orientación y control de la aplicación de la normativa que rige la relación Empresa-Trabajador-Organismos Sindicales.

El Objetivo es apoyar la relación Empresa-Trabajador-Organismos Sindicales.

Los procesos asociados a esta Subfunción son:

| Código | Procesos | Definición | Objetivo |
|---------|---------------------------|---|---|
| 5.3.2.1 | Comunicación Laboral. | Preparación y divulgación de información a los trabajadores y recepción de la generada por ellos. | Informar al personal sobre asuntos de la organización y conocer sus planteamientos. |
| 5.3.2.2 | Asesoría Laboral | Orientación sobre las políticas, normas y procedimientos que rige la administración del recurso humano. | Recomendar cursos de acción en materias laborales. |
| 5.3.2.3 | Control Normas Laborales. | Verificación del cumplimiento de la normativa laboral. | Detectar desviaciones de la aplicación de la normativa laboral y proponer alternativas de solución. |

QUINTA PARTE :

SISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

El siguiente apartado, que se enmarca dentro del objetivo general de la tesis y que es la proposición de un Sistema de Auditoría de Recursos Humanos, que vincule la gestión corporativa de Codelco-Chile, con las que desarrollan las Subgerencias de Recursos Humanos de las Divisiones

Y específicamente con el objetivo del diseño de indicadores e instrumentos de auditoría que permitirán evaluar el desempeño de las Subgerencias de Recursos Humanos Divisionales, respecto a la gestión de Recursos Humanos y que hemos denominado auditoría de carácter técnico

Los distintos ítemes, que se han considerado, están basados en el Sistema de Administración de Recursos Humanos (S.A.R.H), presentado en la cuarta parte de esta tesis, como una manera de adecuar el sistema a proponer a las necesidades internas de auditoría de Codelco Chile

La cobertura del Sistema considera tres de las macrofunciones :

I Provisión del Recurso Humano , que considera los siguientes funciones

1) Obtención del recurso humano, compuesto por los siguientes procesos:

- a) Reclutamiento
- b) Selección
- c) Contratación

2) Movimientos del Recurso Humano, compuesto por los siguientes procesos:

- a) Rotación de Personal
- b) Cese de Servicios

II Mantención del Recurso Humano, que considera los siguientes funciones:

- 1) Administración de Remuneraciones y beneficios asociados al trabajo
- 2) Administración de Beneficios Sociales y Comunitarios
- 3) Higiene y Seguridad Laboral
- 4) Administración del Tiempo Laboral

III Desarrollo y Relación Laboral que considera los siguientes funciones:

- 1) Capacitación
- 2) Desempeño Laboral
- 3) Relaciones Laborales

El sistema, está enfocado a que el Subgerente Divisional, complete la información que se le solicita, con el objetivo de construir las bases de datos, para la comparación interdivisional y con otras empresas de la industria, como así mismo los cálculos que se indican a través de los distintos indicadores de eficiencia, eficacia, y sobre todo un riguroso control de los costos, durante todo el proceso, que se basa en el S.A.R.H, éste último muy relevante por constituir la estrategia principal de la empresa : la reducción de costos

I Provisión del Recurso Humano

a) Reclutamiento

Sistema destinado a atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de RRHH. Para ello la dependencia de reclutamiento escoge los medios de reclutamiento (interno o externo), para obtener las mayores ventajas y los mejores candidatos.

Instrumento 1

Objetivo :Identificación de las fuentes de Reclutamiento utilizadas por la División

| Fuentes | |
|---|--|
| Escuelas (centros de formación técnica) | |
| Universidades y similares | |
| en la propia División | |
| Otras Divisiones | |
| Agencias de reclutamiento | |
| Asociaciones Gremiales | |
| Colegios Profesionales | |
| Sindicatos | |
| Otras empresas | |
| Otras fuentes (individualizar) | |

Instrumento 2

Objetivo : Verificar si los movimientos internos (transferencias, ascensos, transferencias con ascenso, programas de desarrollo de personal y de profesionalización (carreras) de personal) están basados en información sistematizada a través de bases de datos que contemplen :

| Bases de datos | Sistematizado | No Sistematizado | Sin Información |
|--|---------------|------------------|-----------------|
| Resultados de las pruebas de selección | | | |
| Resultados de las evaluaciones del desempeño | | | |
| Resultados de los programas de capacitación y perfeccionamiento | | | |
| Análisis y descripciones de cargos | | | |
| Planes de carrera o planeamiento de los movimientos de personal, que sirvan para verificar la trayectoria más adecuada de los ocupantes de los cargos considerados | | | |
| Condiciones de ascenso de los candidatos internos (están a punto de ser ascendidos) y de sustitución (si los candidatos internos ya tienen listo un sustituto) | | | |
| Otros (indicar) | | | |

Sistematizado : implica tener un registro actualizado ya sea en archivos manuales, o en algún software como excell, access u otro

No Sistematizado : La información no está en algún registro o lo está parcialmente

Sin Información : No existe la información en ningún registr

Instrumento 3

Objetivo :Identificar, dentro del reclutamiento externo, cuales técnicas de reclutamiento se utilizan en la División, para atraer candidatos

| Técnicas de Reclutamiento Externo | |
|--|--|
| Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos | |
| Presentación de candidatos por parte de funcionarios de la División | |
| Carteles o avisos en dependencias de la División | |
| Contacto con sindicatos y Federaciones de Trabajadores | |
| Contacto con Universidades | |
| Contacto con centros de formación técnicas | |
| Contacto con organizaciones estudiantiles y/o académicas, | |
| Conferencias y charlas en Universidades | |
| Contactos con otras empresas que actúan en la industria minera, en terminos de cooperación mutua | |
| Avisos en medios de comunicación masivos | |
| Agencias de reclutamiento | |
| Viajes para el reclutamiento en otras ciudades | |
| Otras técnicas (individualizar) | |

Indicadores de reclutamiento

1. Proporción de preseleccionados a reclutados (P.P.R.)

Objetivo : Indica la proporción de candidatos escogidos para la selección con respecto a los candidatos reclutados verificando la eficacia y eficiencia de las técnicas de reclutamiento

$$\text{P.P.R} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos preseleccionados para la Selección}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos reclutados}}$$

2. Proporción de contratados a reclutados (P.C.R)

Objetivo : Indica la proporción de candidatos contratados con respecto a los candidatos reclutados

$$\text{P.C.R} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos contratados}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos reclutados}}$$

Ambos indicadores (1 y 2) son susceptibles de analizar por fuentes y por medios de reclutamiento y el período de cálculo es mensual, acumulado y anual

Indicadores de Costos

1 Incidencia de los costos y candidatos por fuente de reclutamiento

Objetivo :Comparar los costos totales, número de candidatos reclutados (y sus incidencias relativas) y los costos unitarios por fuente de reclutamiento

| Fuentes | Costo total por fuente (A) | % (B) | Candidatos por fuente (C) | % (D) | Costo unitario (*) (A/C) |
|---|----------------------------|-------|---------------------------|-------|--------------------------|
| Escuelas (centros de formación técnica) | | | | | |
| Universidades y similares | | | | | |
| en la propia División | | | | | |
| Otras Divisiones | | | | | |
| Agencias de reclutamiento | | | | | |
| Asociaciones Gremiales | | | | | |
| Colegios Profesionales | | | | | |
| Sindicatos | | | | | |
| Otras empresas | | | | | |
| Otras fuentes (individualizar) | | | | | |
| Total | | | | | |

(*) En donde Costo unitario por fuente es :

$$\frac{\text{Costos de reclutamiento por fuente}}{\text{Candidatos reclutados por fuente}}$$

2. Incidencia de los costos y candidatos por medio de reclutamiento

Objetivo : Medir los costos de reclutamiento (total y unitario) y los candidatos por medios de reclutamiento y su porcentaje de incidencia con respecto al total (interno más externo)

| Medios | Costo total por medio (A) | % (B) | Candidatos por medio (C) | % (D) | Costo unitario (*) (A/C) |
|--------------|---------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Externo | | | | | |
| Interno | | | | | |
| Total | | | | | |

3. Costo de las operaciones de reclutamiento (C.O.R)(*)

Objetivo : Medir los costos totales de reclutamiento

C.O.R = Costos totales de las operaciones de Reclutamiento

(*) Incluye los costos de investigación interna y externa, sistematización de registros , fuentes, medios y técnicas de reclutamiento

4. Costos unitarios totales de Reclutamiento (C.U.T.R)

Objetivo : Indica el costo promedio del reclutamiento por personas reclutadas

$$\text{C.U.T} = \frac{\text{C.O.R}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos reclutados}}$$

En donde:

C.O.R = Costos totales de las operaciones de Reclutamiento

b) Selección

Es un proceso de comparación entre dos variables : requisitos exigidos por el cargo vacante versus características ofrecidas por los candidatos. El primer paso de la selección consiste en obtener información acerca del cargo a proveer y el segundo la obtención de informes acerca del candidato mediante la aplicación de las técnicas de selección, con el objetivo de escoger y clasificar a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la División. Se excluyen aquellas variables de evaluación preocupacional que no corresponden al ámbito de esta tesis (exámenes médicos, psicológicos, etc)

Instrumento 1

Objetivo : Medir el número de cargos de los cuales se tiene la información total, parcial o que no se tiene la información (y sus incidencias porcentuales) en relación a la descripción y análisis de los cargos

| Información | Número de cargos que poseen la información completa | % | Número de cargos que poseen la información parcialmente | % | Número de cargos que no poseen la información | % |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Descripción del Cargo | | | | | | |
| 1.Nombre del cargo | | | | | | |
| 2.Posición del cargo en el Organigrama | | | | | | |
| 3. Contenido del cargo | | | | | | |
| Análisis del cargo | | | | | | |
| 1.Requisitos intelectuales | | | | | | |
| 2. Requisitos físicos | | | | | | |
| 3. Responsabilidad | | | | | | |
| 4. Condiciones de Trabajo | | | | | | |

% : Porcentaje del número de cargos en alusión a la información que se solicita y con respecto al total de cargos existentes en la División

En aquellos cargos que no se requieran algunos requisitos, la información se considerará completa, para efectos del cálculo

Instrumento 2

Objetivo : conocer el grado de profundidad con que la División obtiene información del cargo a proveer utilizando técnicas distintas al análisis y descripción de cargos (contestar solamente si no se utiliza el análisis y descripción del cargo)

| | |
|---|--|
| Técnica de los incidentes críticos (registro periódico de las características deseables e indeseables) | |
| Análisis de la solicitud del empleado (Verificación de los datos consignados en la solicitud, revisando los requisitos y características de los candidatos , consignadas por el ente requirente) | |
| Análisis del cargo en el Mercado | |
| Hipótesis de Trabajo (predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad) | |

Instrumento 3

Objetivo : conocer la cantidad de información y de pruebas aplicadas a los empleados seleccionados en un período determinado

| Informaciones | Número de empleados de los que se posee la información completa | % | Número de empleados que poseen la información incompleta | % | Número de empleados que no se posee la información | % |
|--------------------------------------|---|---|--|---|--|---|
| 1. Antecedentes personales | | | | | | |
| 2. Entrevistas personales | | | | | | |
| 3. Pruebas de Conocimiento o aptitud | | | | | | |
| 4. Pruebas sicométricas | | | | | | |
| 5. Pruebas de personalidad | | | | | | |
| 6. Técnicas de Simulación | | | | | | |
| 7. Otras técnicas | | | | | | |

% : porcentaje del total de empleados que se conoce las distintas informaciones, con respecto al total de seleccionados

En caso de los empleados que no se le tenga que aplicar una determinada prueba por las características del cargo, se considerará como información completa

Indicadores de Selección :

1. Cuociente de Selección (C.S)(*)

Objetivo : Medir el porcentaje de los candidatos contratados con respecto a los candidatos sometidos a las técnicas de selección. Si dicho cuociente disminuye, aumenta la eficiencia y selectividad.

$$C.S = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} * 100$$

(*) Dicho cociente experimenta cambios producidos por la situación existente en el mercado de oferta y demanda de mano de obra.

2. Costo y Número de seleccionados por fuente de reclutamiento

Objetivo: Conocer los costos (totales y unitarios) y número de candidatos, por concepto de selección por fuente de reclutamiento y las incidencias relativas

| Fuentes | Costo selección total por fuente (A) | % (B) | Candidatos seleccionados por fuente (C) | % (D) | Costo unitario de selección (*) (A/C) |
|---|---|----------|--|----------|--|
| Escuelas (centros de formación técnica) | | | | | |
| Universidades y similares | | | | | |
| en la propia División | | | | | |
| Otras Divisiones | | | | | |
| Agencias de reclutamiento | | | | | |
| Asociaciones Gremiales | | | | | |
| Colegios Profesionales | | | | | |
| Sindicatos | | | | | |
| Otras empresas | | | | | |
| Otras fuentes (individualizar) | | | | | |
| Total | | | | | |

3. Costos y número de seleccionados por medios de reclutamiento

Objetivo : conocer los costos (totales y unitarios) y el número de seleccionados por medio de reclutamiento y sus incidencias relativas

| Medios | Costo total por medio (A) | % (B) | Candidatos seleccionados por medio (C) | % (D) | Costo unitario de selección (*) (A/C) |
|---------|------------------------------|----------|---|----------|--|
| Externo | | | | | |
| Interno | | | | | |
| Total | | | | | |

4. Costo de las operaciones de Selección (C.O.S)(*)

Objetivo: Conocer el costo total de Selección

C.O.S = Costos totales de las operaciones de Selección

(*) Incluye los costos de sistematización registros, de entrevistas, interpretación y seguimiento

5. Costos unitarios totales de Selección (C.U.T.S)

Objetivo : Medir el el costo total de la Selección por personas examinadas

$$\text{C.U.T.S} = \frac{\text{C.O.S}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos examinados}}$$

En donde:

C.O.S = Costo total de Selección

c) Contratación

Es la incorporación del postulante seleccionado a la División, mediante el Contrato de trabajo.

Instrumento 1

Objetivo : Verificación de los datos básicos que debe contener un contrato de trabajo para evaluar un procedimiento transparente e informado que permitan que se genere una relación de confianza desde el ingreso del trabajador , a través de la identificación de parte de éste de sus funciones, obligaciones , derechos y limitaciones

Verifique si los formatos de contratos de la División contempla la siguiente información :

| | |
|--|--|
| Antecedentes | |
| Antecedentes del empleador e identificación y dirección de su representante | |
| Antecedentes personales del contratado (Nombre, Fecha de Nacimiento, nacionalidad, rut, domicilio) | |
| <i>Objetivos y alcance de la contratación</i> | |
| Funciones del contratado | |
| Jornada de Trabajo | |
| Sueldo bruto mensual | |
| Deja establecido que existen descuentos legales | |
| Deja establecido que existen descuentos por atrasos, inasistencias, permisos, etc | |
| Obligaciones esenciales | |
| Incompatibilidades e intereses y aquellos que interese resaltar en la relación contractual | |
| Fecha de comienzo del contrato | |
| Domicilio de las partes | |
| Plazos (si el contrato es a plazo fijo) | |
| Queda un ejemplar en manos del trabajador contratado y el otro en la oficina de personal | |

Indicadores de Contratación

1. Porcentaje de contrataciones v/s Dotación Inscrita (P.C/D.I)

Objetivo : medir el porcentaje de contratados con respecto a la dotación inscrita en un tiempo determinado

$$P.C/D.I = \frac{\text{Contratados período } i}{\text{Dotación Inscrita período } y} * 100$$

En donde i = mensual, acumulado, anual

2. Porcentaje de contratación por Rol (P.C.R)

Objetivo : medir el porcentaje de contratados por rol con respecto a la dotación de su mismo rol en un tiempo determinado

$$P.C.R = \frac{\text{Contratados rol } r \text{ en el período } i}{\text{Dotación Inscrita rol } r \text{ en el período } i} * 100$$

En donde
i = mensual, acumulado, anual
r = E, A, B, C

3. Costos y número de contratados por fuentes de Reclutamiento

Objetivo :Deglosar el costo (total y unitario), número de contratados por fuente de reclutamiento y sus incidencias relativas

| Fuentes | Costo total por fuente (A) | % (B) | Candidatos contratados por fuente (C) | % (D) | Costo unitario de contratación (*) (A/C) |
|---|-------------------------------|----------|--|----------|--|
| Escuelas (centros de formación técnica) | | | | | |
| Universidades y similares | | | | | |
| en la propia División | | | | | |
| Otras Divisiones | | | | | |
| Agencias de reclutamiento | | | | | |
| Asociaciones Gremiales | | | | | |
| Colegios Profesionales | | | | | |
| Sindicatos | | | | | |
| Otras empresas | | | | | |
| Otras fuentes (individualizar) | | | | | |
| Total | | | | | |

4. Costos y número de contratados por medio de Reclutamiento

Objetivo : Deglosar el costo (total y unitario), número de contratados sus incidencias porcentuales respectivas, por medio de reclutamiento

| Medios | Costo de contratación total por medio (A) | % (B) | Candidatos contratados por medio (C) | % (D) | Costo unitario de contratación (*) (A/C) |
|--------------|--|----------|---|----------|---|
| Externo | | | | | |
| Interno | | | | | |
| Total | | | | | |

5. Porcentaje de contratados por fuentes de reclutamiento (P.C.F)

Objetivo medir la eficacia de las fuentes de reclutamiento con respecto a los reclutados escogidos y contratados

$$P.C.F = \frac{\text{Numero de contratados por fuente}}{\text{Numero de reclutados por fuente}} * 100$$

| Fuentes | Candidatos contratados por fuente (A) | Candidatos reclutados por fuente (B) | P.C.F (A/B) |
|---|--|---|----------------|
| Escuelas (centros de formación técnica) | | | |
| Universidades y similares | | | |
| en la propia División | | | |
| Otras Divisiones | | | |
| Agencias de reclutamiento | | | |
| Asociaciones Gremiales | | | |
| Colegios Profesionales | | | |
| Sindicatos | | | |
| Otras empresas | | | |
| Otras fuentes (individualizar) | | | |
| Total | | | |

6. Porcentaje de contratados por medios de reclutamiento (P.C.M)

Objetivo : medir la relación porcentual de contratados por medios de reclutamiento con respecto al número de reclutados por medio (permite medir la eficacia de los medios utilizados)

$$P.C.M = \frac{\text{Numero de contratados por medio}}{\text{Numero de reclutados por medio}} * 100$$

| Medios | Candidatos contratados por medio (A) | Candidatos reclutados por medio (B) | P.C.M (A/B) |
|--------------|---|--|----------------|
| Externo | | | |
| Interno | | | |
| Total | | | |

7. Costo de Contratación (C.C)

Objetivo : conocer el costo total de la contratación incluyendo los costos de reclutamiento de selección y otros derivados de la contratación

$$C.C = \text{Costos de reclutamiento} + \text{Costos de selección} + \text{otros derivados de la contratación}$$

8. Costos unitarios totales de la contratación (C.U.T.C)

Objetivo : Medir el costo de cada candidato contratado con respecto a los Costos de Contratación

$$C.U.T.C = \frac{C.C}{\text{N}^{\circ} \text{ de candidatos Contratados}}$$

En donde:

C.C = Costos de reclutamiento + Costos de selección + otros derivados de la contratación

2. Movimientos del Recurso Humano

Determinación y ejecución de cambios en la trayectoria laboral del trabajador

Indicadores de dotación promedio inscrita y a plazo fijo

Objetivo: conocer la dotación desglosada por roles, total y la a plazo fijo

| Dotación | Promedio mensual | Promedio anual |
|-------------------------|------------------|----------------|
| Rol "E" | | |
| Rol "A" | | |
| Rol "B" | | |
| Rol "C" | | |
| Total dotación inscrita | | |
| Dotación plazo fijo | | |
| Dotación Total | | |

Promedio mensual : mes inmediatamente anterior a la auditoría

Promedio anual : media del año en análisis (promedios mensuales)

b) Rotación

1. Rotación de Personal (R.P)

Objetivo : expresar un valor porcentual de empleados que circulan por la División con respecto a número promedio de la dotación inscrita en un momento determinado.

$$R.P = \frac{\frac{(A+D)}{2} * 100}{EM}$$

En donde :

A = admisiones de personal a la División , dentro del período considerado (entradas)

D = desvinculación de personal en la División (tanto por iniciativa de la División como por decisión de los empleados) , dentro del período considerado (salidas)

EM = dotación inscrita promedio de la División, dentro del período considerado. (puede ser obtenido por la suma de los dotación inscrita al comienzo y al final del un período, dividida por dos).

Su cálculo es mensual, acumulado y anual

2. Rotación por área (R.A)

Objetivo : medir la rotación de personal por departamentos o secciones, áreas de trabajo, UGAs, etc

$$R.A = \frac{\frac{(A+D)}{2} + R + T}{EM} * 100$$

En donde :

A = admisiones de personal en el área considerada, dentro del período considerado (entradas)

D = desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la División como por decisión de los empleados) en el área considerada, dentro del período considerado (salidas)

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones)

T = transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones)

EM = dotación inscrita promedio en un período determinado del área considerada, dentro del período considerado (puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes al comienzo y al final del período, dividida por dos)

Su cálculo es mensual, acumulado y anual

3. Variación Neta de la Dotación (V.N.D)

Objetivo : Medir la variación porcentual de un período con respecto a otro

$$V.N.D = \frac{D.P.P.A (f) - D.P.P.A (i)}{D.P.P.A (i)} * 100$$

En donde :

D.P.P.A (f) = Dotación promedio del período en análisis (Dotación final)

D.P.P.A (i) = Dotación promedio del período anterior (Dotación inicial)

Dicho indicador se puede desglosar en secciones, unidades, áreas de trabajo, UGAs, como asimismo por roles

b) Cese de Servicios

Salida del trabajador de la División mediante el término de su contrato de trabajo

Indicadores

1. Rotación de personal por desvinculación (R.P.D)

Objetivo : medir el porcentaje de desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la División o de los empleados de ésta

$$R.P.D = \frac{D}{EM} * 100$$

En donde :

D = Número de desvinculaciones en el periodo de análisis

EM = Dotación inscrita promedio del período de análisis

Dicho indicador se puede desglosar en secciones, unidades, áreas de trabajo, UGAs, como asimismo por roles

Instrumento 1

Objetivo verificar si existen entrevistas de retiro completas para conocer las causas de la rotación del personal

La entrevista de retiro abarca los siguientes aspectos (mientras mas aspectos se consideren en las entrevistas de retiro mayor es la información de la División acerca de los empleados que se retiran y por tanto una mayor retroalimentación acerca de las posibles causas de rotación de personal)

Contestar si y sólo si la División realiza las entrevistas de retiro

| | |
|---|--|
| Informaciones | |
| Verificación del motivo básico del retiro (voluntario o no) | |
| Opinión del empleado acerca de: | |
| La División | |
| Cargo que ocupa en la División | |
| Su jefe directo | |
| Su horario de trabajo | |
| Las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo | |
| Los beneficios sociales otorgados por la División | |
| Su salario | |
| Las relaciones humanas existentes en su sección | |
| Las oportunidades de progreso que sintió dentro de la División | |
| La moral y la actitud de sus compañeros de trabajo | |
| Las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo | |

Indicadores de Costo de la rotación de personal

1. Costos primarios de la rotación de personal (C.P.R.P)

Objetivo : medir los costos relacionados directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro

$C.P.R.P = \text{Costo de reclutamiento y selección} + \text{Costo de registro y documentación} + \text{Costo de ingreso} + \text{Costo de desvinculación}$

En donde :

Costo de reclutamiento y selección (C.R.S), incluyen :

- 1 Gastos de emisión y procesamiento de las solicitudes de los empleados
- 2 Gastos de mantenimiento de la dependencia de reclutamiento y selección (salarios de personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, material de oficina, etc)
- 3 gastos en publicación de avisos en periódicos o revistas de reclutamiento, hojas de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento material de reclutamiento, formularios, etc.
- 4 gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos
- 5 gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos (salarios del personal de enfermería, encargos, sobretiempo, etc)

Costo de registro y documentación (C.R.D), incluyen:

- 1 Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios , encargos, sobretiempo, material de oficina, etc)

- 2 Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, etc.

Costo de Ingreso (C.I), incluyen:

- 1 Gastos de la dependencia de entrenamiento, en caso que ésta sea la encargada de la integración del personal recién ingresado en la División, si la integración está descentralizada en las diversas dependencias del sistema de recursos humanos de la División - reclutamiento selección, capacitación, servicio social, higiene y seguridad, etc - debe efectuarse el prorrateo por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados.
- 2 Costos de las horas-hombre supervisor de la dependencia solicitante, en la ambientación de los empleados recién ingresados en las respectivas secciones

Costo de Desvinculación (C.D), incluyen:

- 1 Gastos de la dependencia de registro y documentación relativos al proceso de retiro de los empleados (anotaciones, registros, comparecimientos para homologaciones en el Ministerio del Trabajo, sindicatos, gremios, etc.)
- 2 Costos de las entrevistas de desvinculación (horas-hombre de los entrevistadores , costos de los formularios, elaboración de informes correspondientes, etc.)
- 3 Costos de las indemnizaciones por el tiempo trabajado
- 4 Costos del finiquito

2. Costo de admisión percápita (C.A.Pc)

Objetivo : determinar el costo de admisión por empleados ingresados en en período determinado

$$C.A.Pc = \frac{C.R.S + C.R.D + C.I}{\text{N}^\circ \text{ de empleados ingresados en ese período}}$$

En donde:

C.R.S = Costo de reclutamiento y selección
C.R.D = Costo de registro y documentación
C.I = Costo de Ingreso

3. Costo de retiro percápita (C.R.Pc)

Objetivo : determinar el costo de desvinculación por persona que cesa sus servicios en un tiempo determinado

$$C.R.Pc = \frac{C.D}{\text{Número de trabajadores desvinculados (*)}}$$

En donde :

C.D = Costo de Desvinculación
(*) : por su propia decisión o por la de la División

Instrumento 2

Objetivo : Determinar si los costos secundarios de la rotación de personal, que se relacionan de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y que se refieren a efectos colaterales e inmediatos de la rotación, se estiman en la División (Si la respuesta es afirmativa, indicar el porcentaje de estimación con respecto a los costos totales de rotación de personal)

| | Si | No | % |
|---|----|----|---|
| 1 Reflejos en la producción | | | |
| Pérdida de producción ocasionada por la vacantes dejadas por los trabajadores desvinculados, en tanto éstos no sean reemplazados | | | |
| Producción generalmente inferior, en el período de ambientación, de los nuevos empleados en los cargos | | | |
| Inseguridad inicial de los nuevos empleados y sus interferencias en el trabajo de sus compañeros | | | |
| 2 Costo extralaboral | | | |
| Gastos de personal extra u horas extras necesarias para cubrir las deficiencias iniciales de los nuevos empleados | | | |
| Horas-hombre adicionales de producción causado por las deficiencias iniciales de los nuevos empleados | | | |
| Incremento del costo unitario de producción por la falta de eficiencia media provocada por los nuevos trabajadores | | | |
| Horas-hombre adicionales del supervisor, aplicado a la integración y al entrenamiento de los nuevos trabajadores | | | |
| 3 Costo extruoperacional | | | |
| Costos adicionales de energía eléctrica, debido a los bajos índices de producción de los nuevos empleados | | | |
| Costos adicionales de lubricación y combustible, debido a los bajos índices de producción del nuevo empleado | | | |
| Costos adicionales de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, que se incrementan debido a los bajos índices de producción de los nuevos empleados | | | |
| Aumentos de la tasa de frecuencia de accidentes, y en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debidos a una intensidad mayor en el período de ambientación inicial de los recién admitidos | | | |
| Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia de los nuevos trabajadores | | | |

Si : Se estima

No : No se estima

Instrumento 3

Objetivo : Determinar si los costos terciarios de la rotación de personal, que se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación y que se manifiestan a mediano y largo plazo, son estimados por la División

(Si la respuesta es afirmativa, indicar el porcentaje con respecto a los costos totales de rotación)

| | Si | No | % |
|---|----|----|---|
| 1 Costo extrainversión | | | |
| Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción, ante las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el período de ambientación o entrenamiento | | | |
| Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, por tanto de reajustes a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados, en el mercado de recursos humanos | | | |
| 2 Pérdidas en los negocios (UGAs) | | | |
| Pérdidas en los negocios internos de las Divisiones(UGAs) ocasionados por la calidad de los productos o servicios ejecutados por empleados inexpertos en período de ambientación | | | |

Si : Se estima
No : No se estima

II Mantención del Recurso Humano

1. Administración de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo

La Administración de Remuneraciones y Beneficios asociados al Trabajo busca la implementación y/o el mantenimiento de estructuras salariales capaces de alcanzar un equilibrio o consistencia internos(teniendo como base el análisis de los cargos, la evaluación y la clasificación de éstos) simultáneamente con un equilibrio y consistencia externos(mediante la investigación salarial) y, que se conjuga con la política de salarial de la empresa.

Instrumento 1

Objetivo : Determinar el método de la evaluación (o precio) del cargo

| Métodos de Evaluación | |
|--|--|
| Método de Escalonamiento (Job Ranking) | |
| 1. Por límites | |
| 2. Por cargos de Referencia | |
| Método de Categorías predeterminadas (Job Classification) | |
| Métodos de Comparación de Factores (Factor Comparison) | |
| Método de Evaluación por Puntos (Point Rating) | |
| Otros (individualizar) | |

Instrumento 2

Objetivo : Determinar los criterios que utiliza la División para la clasificación de cargos.

| Criterios | |
|--|--|
| Clasificación por puntos (agrupación de cargos de acuerdo con intervalos de puntos). | |
| Clasificación por cargos de carrera. | |
| Clasificación por grupo ocupacional. | |
| Clasificación por área de servicios. | |
| Clasificación por categoría. | |
| Clasificación por rol. | |
| Otra clasificación (individualizar) | |

Instrumento 3

Objetivo: Verificar que la investigación externa de salarios se realice de manera eficaz, buscando el equilibrio externo

| | |
|--|--|
| 1. De qué manera realiza la investigación externa de salarios la División. | |
| Utiliza investigaciones hechas por otras empresas | |
| Utiliza investigaciones hechas por empresas especializadas | |
| Utiliza su propia investigación salarial . | |
| 2. La investigación contempla: | |
| El mercado de recursos humanos en general | |
| El mercado de la gran minería del cobre | |
| El mercado de empresas comparables en magnitud y procesos operacionales | |

Indicadores de Costos de Remuneraciones

1. Costo de Remuneraciones (C.R) (En miles de US\$)

Objetivo : Conocer el monto total por concepto de remuneraciones

$C.R \text{ período } i = \text{Sueldo Base} + \text{Asignaciones de Títulos} + \text{Asignaciones de antigüedad} + \text{Asignaciones Zona} + \text{Sobretiempo} + \text{Tareas y tratos} + \text{Otras Asignaciones y Bonos} + \text{Bonos de Producción} + \text{Provisiones de Aguinaldos} + \text{Gratificación e Indemnización} + \text{Leyes Sociales}$

En donde i = mensual, anual, acumulado

2. Costo Laboral (C.L)(En miles de US\$)

Objetivo : Determinar los costos totales laborales que incluyen remuneraciones y servicios

$$C.L \text{ período } i = C.R + C.S$$

En donde:

C.R : Costo de Remuneraciones

C.S : Costo de Servicios (servicio médico, implementos de seguridad, campamentos, deportes, eventos,etc)

i = mensual, anual, acumulado

3. Administración de Salarios (A.S)

Objetivo : Determinar los costos por conceptos de administración de salarios

$A.S = \text{Costos de análisis de cargos} + \text{Costos de evaluación de Cargos} + \text{Costos de clasificación de Cargos} + \text{Investigación Salarial} + \text{Costos de Registros}$

4. Costo remuneracional percápita (C.R.Pc)

Objetivo : Medir el costo de remuneraciones por cada trabajador en Dólares

$$\text{C.R.Pc (US\$/Hb)} = \frac{\text{C.R período } i * 1000}{\text{Dotación Inscrita + Plazo Fijo}}$$

En donde :

C.R = Costo de remuneraciones (en miles de dólares)
i = mensual, anual

5. Costo laboral percápita (C.L.Pc)

Objetivo: Medir el costo unitario por concepto de costo laboral

$$\text{C.L.Pc(US\$/Hb)} = \frac{\text{C.L período } i * 1000}{\text{Dotación Inscrita + Plazo Fijo}}$$

C.L : Costo laboral
i = mensual, acumulado y anual,

6. Costo Remuneracional por libra de cobre (c / lb) (C.R.PI)

Indica el costo de remuneraciones en centavos de dólar por cada libra de cobre.

$$\text{C.R.PI (c/lb)} = \frac{\text{C. R} / 0,022046223}{\text{Producción Comerciable de Cobre (TMF)}}$$

En donde :
C. R = Costo de Remuneraciones

7. Incidencia del Costo Remuneracional sobre el Costo Operacional (I.C.R/ C.O)

Indica la porción que representan las Remuneraciones sobre el costo operacional

$$\text{I.C.R/ C.O} = \frac{\text{Costo Total Remuneración}}{\text{Costo Operacional Total}}$$

8. Incidencia del Costo Laboral sobre el Costo Operacional (I.C.L/ C.O)

Indica la porción que representa el costo laboral sobre el costo operacional

$$I.C.L/ C.O = \frac{\text{Costo Laboral}}{\text{Costo Operacional Total}}$$

2. Administración de Beneficios Sociales y comunitarios

Los Beneficios Sociales y comunitarios son las facilidades, los servicios, las conveniencias y las ventajas ofrecidas por la División a sus trabajadores. Se clasifican según sus objetivos en asistenciales, recreativos, supletorios. Los beneficios constituyen medios de los que dispone la División para satisfacer necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima), en el plano de los factores higiénicos o de insatisfacción

Los costos de los planes de beneficios sociales o comunitarios pueden ser pagados en su totalidad por la División o prorrateado entre ésta y sus trabajadores

Los objetivos de los planes de beneficios sociales o comunitarios están destinados a conceder ventajas a la Empresa, pero por sobre todo, a los empleados

Instrumento 1

Objetivo : Identificar componentes de los planes asistenciales, sus costos e incidencias relativas, ya que mientras mayores sean estos beneficios contribuyen en mayor cuantía a proveer al empleado y su familia condiciones de seguridad y previsión en casos de emergencias o imprevistos que están fuera de su control o voluntad

| Planes Asistenciales | Costo | % |
|--|-------|---|
| Asistencia médico-hospitalaria | | |
| Asistencia odontológica | | |
| Asistencia financiera mediante préstamos | | |
| Reembolso de medicamentos | | |
| Asistencia educacional | | |
| Asistencia Jurídica | | |
| Servicio social y de consejería | | |
| Cooperativa de consumo | | |
| Seguro de vida colectivo subsidiado | | |
| Seguro de accidentes personales | | |
| Suplementación de pensión | | |
| Remuneración por tiempo no trabajado | | |
| Otros (identificar) | | |
| Total | | |

Instrumento 2

Objetivo : Identificar componentes de los planes recreativos, sus costos e incidencia relativa, ya que mientras mayores sean estos beneficios contribuyen en mayor cuantía a proveer al empleado y su familia condiciones de descanso, diversión y recreación, higiene mental u ocio constructivo

| Planes Recreativos | Costo | % |
|--|-------|---|
| Asociación gremial o club | | |
| Areas de descanso en los intervalos de trabajo | | |
| Música ambiental | | |
| Actividades deportivas | | |
| Paseos y excursiones programados | | |
| Colonia de Vacaciones | | |
| Actividades Culturales | | |
| Otros (individuunlizar) | | |
| Total | | |

Instrumento 3

Objetivo : Identificar componentes de los planes supletorios, sus costos e incidencia porcentual, ya que mientras mayores sean estos beneficios contribuyen en mayor cuantía a proveer al empleado ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida

| Planes supletorios | Costo | % |
|---|-------|---|
| Transporte subsidiado al personal | | |
| Restaurante en el lugar de trabajo | | |
| Estacionamiento privado para los empleados | | |
| Horario móvil de trabajo | | |
| Distribución de café | | |
| Bar y cafetería | | |
| Cooperativa de víveres o productos alimenticios | | |
| Servicio de Redbank en la División | | |
| Otros (individualizar) | | |
| Total | | |

Indicadores

1. Costos de Beneficios Sociales y comunitarios (C.B.S.C)

Objetivo : Deglosar el costo parcial y conocer el costo total y las incidencias porcentuales por concepto de beneficios

| Beneficios | Costo | % |
|-----------------------------------|-------|---|
| Beneficios asistenciales | | |
| Beneficios recreativos | | |
| Beneficios supletorios | | |
| Total costos de beneficios | | |

2. Costos unitarios de Beneficios Sociales y comunitarios (C.U.B.S.C)

Objetivo : Conocer el costo unitario por concepto de Beneficios Sociales y comunitarios

$$C.U.B.S.C = \frac{C.B.S.C}{\text{Dotación Inscrita}}$$

En donde:

C.B.S.C = Costos de Beneficios Sociales y comunitarios (B.A + B.R + B.S)

3. Beneficios pagados por los trabajadores(B.P.T)

Objetivo : Medir el porcentaje del total de los beneficios que es pagado por los trabajadores

$$B.P.T = \frac{\text{Total Beneficios pagados por los trabajadores}}{\text{Beneficios Totales}} * 100$$

4. Beneficios pagados por la División (B.P.D)

Objetivo : Medir el porcentaje del total de los beneficios que es pagado por la División

$$B.P.T = \frac{\text{Total Beneficios pagados por la División}}{\text{Beneficios Totales}} * 100$$

5. Incidencia de los beneficios Sobre el Costo Laboral (I.B.C.L)

Objetivo : Conocer la incidencia porcentual del costo de los Beneficios sobre el costo laboral

$$I.B.C.L = \frac{\text{Costo de los Beneficios}}{C.L} * 100$$

En donde

C.L = Costos Laborales totales

3. Higiene y Seguridad Laboral

El mantenimiento de los Recursos Humanos, exige también condiciones de trabajo que garanticen condiciones de salud y de bienestar. Por tanto deben minimizarse las condiciones de insalubridad y de peligrosidad. La higiene del trabajo enfoca tanto a las personas (servicios médicos y servicios adicionales)

como a las condiciones ambientales de trabajo, es decir la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas (temperatura, humedad, ventilación, etc)

La seguridad del trabajo enfoca la prevención de accidentes, de robos y de incendios. En la prevención de accidentes, el organismo de seguridad es complementado por los comites paritarios de higiene y seguridad

La prevención de accidentes busca identificar las causas de éstos, con el fin de eliminarlas y evitar que continuen provocando nuevos accidentes

Instrumento 1

Objetivo : Evaluar las condiciones ambientales de trabajo, considerando sus tres grupos de ítemes más importantes : iluminación, temperatura y condiciones atmosféricas.

| Requisitos | Si | No | S.I |
|---|----|----|-----|
| Iluminación(cantidad de luz en el punto focal de trabajo) | | | |
| Es suficiente, cada bombilla o fuente luminosa proporciona la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo | | | |
| Es constante y uniformemente distribuido, para evitar la fatiga de los ojos, consecuecia de sucesivas acomodaciones en virtud de las variaciones de la intensidad de la luz | | | |
| Esta dispuesta de modo de no causar ofuscamiento ni brillantez que pueda ocasionar fatiga a la vista , ante la necesidad de constantes acomodaciones visuales | | | |
| Ruido | | | |
| Se conoce la frecuencia (número de vibraciones por segundo, emitidas por la fuente de ruidos, medidas en ciclos por segundo) máxima permitida del sonido | | | |
| Se conoce la intensidad (decibeles) máxima permitida del sonido | | | |
| Condiciones Atmosféricas | | | |
| Se conoce el nivel óptimo de temperatura que inciden en el desempeño del cargo | | | |
| Se conoce el nivel óptimo de humedad que inciden en el desempeño del cargo | | | |
| Se han estudiado los niveles de ventilación adecuada | | | |
| Se conoce la composición del aire | | | |
| Se conoce presión atmosférica | | | |
| Se conocen las condiciones tóxicas | | | |
| Promedio | | | |

S.I : Sin información

Indicadores

1. Tabla de accidentes y enfermedades

Objetivo : Conocer el número de los distintos tipos de accidentes y tipos de enfermedades mas comunes en Codelco y, asociarle a cada uno sus causas y las medidas de seguridad que se adoptaron antes y después de éstos con el propósito de evaluar dichas medidas

| Tipo de accidente | Indicadores (*) | Causas (por cada accidente y enfermedad) | Medidas de seguridad adoptadas ex-ante | Medidas de seguridad adoptadas ex-post |
|---|---|--|--|--|
| Número de Accidentes con tiempo perdido (N.A.T.P) | N.A.T.P = Número de accidentes con ausencia igual o superior a una jornada normal | | | |
| Número de Accidentes sin tiempo perdido (N.A.S.T.P) | N.A.S.T.P = Número de accidentes que no generan inasistencias al trabajo | | | |
| Número de Accidentes fatales (N.A.F) | N.A.F = Número de accidentes que le producen la muerte al trabajador | | | |
| Número de Accidentes de trayecto (N.A.T.) | N.A.T = Número de accidentes ocurridos en el trayecto directo, de ida o de regreso, entre la habitación y el lugar de trabajo | | | |
| Enfermedades Profesionales | | | | |
| Número de enfermos profesionales (N.E.P) | N.E.P = Número de Silicosos Vigentes periodo anterior + Casos nuevos período - Casos retirados período | | | |
| Casos Nuevos de Silicosis (C.N.S) | C.N.S = Número de silicosos detectados en el período | | | |
| Casos retirados (C.R) | C.R = Número de trabajadores con enfermedad profesional que se retiran de la empresa durante el período considerado | | | |

(*) Todos estos indicadores se calculan mensualmente, acumulados y anualmente

2. Tasa de Frecuencia (T.F)

Objetivo : Relacionar el número de accidentes con tiempo perdido por cada millón de horas-hombre trabajadas, con el fin de establecer comparaciones con todos los tipos y tamaños de industrias a nivel nacional e internacional

$$T.F = \frac{(N.A.T.P) * 1.000.000}{\text{Número de Horas-Hombre trabajadas}}$$

En donde

N.A.T.P = Número de accidentes con tiempo perdido
El período de calculo es mensual, acumulado y anual

3. Tasa de Gravedad (T.G)

Objetivo : Relacionar la cantidad de ausencias con cada millón de horas-hombre trabajadas, con el fin de establecer comparaciones con todos los tipos y tamaños de industrias a nivel nacional e internacional

$$T.G = \frac{(\text{Número de días perdidos} + \text{Días Cargo}) * 1.000.000}{\text{Número de Horas-Hombre trabajadas}}$$

El período de calculo es mensual, acumulado y anual

4. Tasa de Fatalidad (T.F)

Objetivo : Relacionar la cantidad de muertes por cada millón de horas-hombre trabajadas, con el fin de establecer comparaciones con todos los tipos y tamaños de industrias a nivel nacional e internacional

$$T.F = \frac{(\text{Número de accidentes fatales}) * 1.000.000}{\text{Número de Horas-Hombre trabajadas}}$$

El período de calculo es mensual, acumulado y anual

5. Costos Totales de Seguridad (C.T.S)

Objetivo : Determinar los Costos totales que implican los accidentes

$$C.T.S = C.D + C.I$$

En donde:

C.D = Costos Directos : total de los gastos resultantes de las obligaciones para con los empleados (gastos de asistencia médica y hospitalaria, indemnizaciones, etc), cuando estos costos no los cubre la isapre

C.I = Costos Indirectos : Obligaciones sociales, tiempo perdido por la víctima, pérdida por disminución del rendimiento al retorno del accidentado al trabajo, pérdida por el menor rendimiento del trabajador que sustituye temporalmente al accidentado, tiempo perdido por los compañeros de trabajo, etc

6. Costo unitario de seguridad (C.U.S)

Objetivo determinar los costos de seguridad por cada trabajador accidentado

$$C.U.S = \frac{C.T.S}{\text{Número de accidentados (*)}}$$

En donde

C.T.S= Costos Totales de Seguridad

(*) : Incluyen los accidentados con y sin tiempo perdido, y los de trayecto

4. Administración del tiempo laboral

Es la determinación, registro y estudio de la utilización del tiempo en la División

Definiciones previas

| | |
|----------------------------------|---|
| Ausentismo | Esta constituido por las inasistencias al trabajo sean estas por razones justificadas o injustificadas. No se considerarán como ausente al personal en actividades de capacitación, culturales, deportivas, becados, o en comisión de servicios. |
| Ausentismo Justificado | Corresponde a las inasistencias al trabajo por permisos con o sin goce de sueldo, tales como permiso sindical y el acordado por convenio, licencias médicas por enfermedades profesionales, morbilidad corriente, reposo preventivo (incluye permisos pre y postnatales), accidentes del trabajo. |
| Ausentismo Injustificado | Corresponde a las inasistencias al trabajo por fallas, paros ilegales y huelga por negociación colectiva |
| Ausentismo Por Vacaciones | Corresponde a las inasistencias al trabajo por uso del feriado anual por parte del trabajador (Ley 18.620, Título I, Capítulo VII). |
| Sobretiempo | Corresponde a aquella jornada extraordinaria de trabajo realizada fuera del régimen horario establecido, es decir, la que excede del máximo legal o de la pactada contractualmente, si fuese menor (Ley 18.620, Art. 29, Título I, Cap. IV). |

1. Índice de Ausentismo (I.A)

Indica el nivel porcentual de inasistencias, por parte de los trabajadores en el normal desempeño de sus funciones y responsabilidades en las jornadas habituales de trabajo, sean estas justificadas o injustificadas; con respecto a las horas inscritas por cada rol (B y C).

$$I.A = \frac{(\text{Horas ausentismo justificado} + \text{Horas ausentismo injustificado}) * 100}{\text{Horas Inscritas roles B y C}}$$

Este indicador se calcula mensual, acumulado y anual

2. Índice de Ausentismo Justificado (I.A.J)

Establece la relación porcentual entre las horas ausentes justificadas, con respecto a las horas inscritas durante un período determinado

$$\text{I.A.J} = \frac{(\text{Total Horas ausentes Justificadas en el Período}) * 100}{\text{Total Horas Inscritas en el Período}}$$

Este indicador se calcula mensual, acumulado y anual

3. Índice de Ausentismo Injustificado(I.A.I)

Establece la relación porcentual entre las horas ausentes injustificadas, con respecto a las horas inscritas en un período determinado

$$\text{I.A.I} = \frac{(\text{Total Horas ausentes Injustificadas en el Período}) * 100}{\text{Total Horas Inscritas en el Período}}$$

Este indicador se calcula mensual, acumulado y anual

4. Índice de Ausentismo por Vacaciones (I.A.V)

Establece la relación porcentual entre las horas ausentes por parte de los trabajadores, al hacer efectivo el derecho legal de gozar de vacaciones, con respecto a las horas inscritas en un período determinado

$$\text{I.A.V} = \frac{(\text{Total Horas Ausentes por Vacaciones en el Período}) * 100}{\text{Total Horas Inscritas en el Período}}$$

Este indicador se calcula mensual, acumulado y anual

5. Índice de Sobretiempo (I.S)

Establece la relación porcentual entre las horas extraordinarias con respecto a las horas inscritas durante un período determinado (Rol B y C)

$$I.S = \frac{(\text{Total jornadas extraordinarias}) * 100}{\text{Horas Inscritas roles B y C}}$$

III Desarrollo y relación laboral del Recurso Humano

1. Capacitación

La capacitación es un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento. Su contenido puede implicar transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. La capacitación es una responsabilidad de de línea y función de staff. Es un proceso que implica un ciclo de cuatro etapas : determinación de necesidades, programación de la capacitación, implementación y ejecución, y evaluación de resultados.

La determinación de necesidades implica un diagnóstico preliminar de los problemas , y puede analizarse en tres aspectos diferentes : organizacional, de los recursos humanos existentes y de las operaciones y tareas que deben realizarse

La programación de la capacitación busca planear la manera como las necesidades diagnosticadas deberán ser atendidas: qué , a quién , cuándo, donde y cómo capacitar, con el fin de utilizar la tecnología más adecuada para capacitar

La evaluación de los resultados de la capacitación busca obtener retroalimentación del sistema y puede hacerse en el ámbito empresarial (la división), de los recursos humanos y de las operaciones

Instrumento 1

Objetivo : Determinar si se realiza un diagnóstico para la determinación de las necesidades de capacitación y que medios se utilizan

| Medios | |
|--|--|
| Evaluación del desempeño | |
| Observación | |
| Cuestionarios | |
| Solicitud de supervisores y gerentes | |
| Entrevistas con supervisores y gerentes | |
| Reuniones interdepartamentales | |
| Examen de empleados | |
| Modificación del trabajo | |
| Entrevista de retiro | |
| Análisis y descripción de cargos | |
| Informes periódicos de la División o de producción | |
| Otros (individualizar) | |

Instrumento 2

Identificar las necesidades de capacitación en distintos escenarios futuros posibles que si ocurrieran , proporcionarían necesidades futuras de capacitación

| Escenarios Futuros (a priori) | Si están identificadas las necesidades de capacitación | No están identificadas las necesidades de capacitación |
|--|---|---|
| Expansión de la División y admisión de nuevos empleados | | |
| Reducción del número de empleados | | |
| Cambio de métodos y procesos de trabajo | | |
| Sustituciones o movimiento de personal | | |
| Faltas, licencias y vacaciones del personal | | |
| Expansión de los servicios de las UGAs | | |
| Cambio de los programas de trabajo o de producción | | |
| Modernización de maquinaria y equipo | | |
| Producción y comercialización de nuevos productos ofrecidos por las UGAs | | |

Instrumento 3

Identificar las necesidades de capacitación no atendidas en distintos escenarios posibles (con respecto a la producción y con el personal) que si ocurrieran , proporcionarían necesidades actuales de capacitación

| Problemas provocados por necesidades de capacitación no atendidas (a posteriori) | Si están identificadas las necesidades de capacitación | No están identificadas las necesidades de capacitación |
|---|---|---|
| a) Problemas de Producción | | |
| Calidad inadecuada de la producción | | |
| Baja productividad | | |
| Averías frecuentes en equipos e instalaciones | | |
| Comunicaciones defectuosas | | |
| Muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo | | |
| Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos | | |
| Exceso de errores y de desperdicios | | |
| Elevado número de accidentes | | |
| Poca versatilidad (polifuncionalidad) de los empleados | | |
| Mal aprovechamiento del espacio disponible | | |
| b) Problemas de personal | | |
| Relaciones deficientes de personal | | |
| Número excesivo de quejas | | |
| Poco o ningún interés por el trabajo | | |
| Falta de cooperación | | |
| Falta y sustituciones en demasía | | |
| Dificultades en la obtención de buenos elementos | | |
| Tendencia a atribuir faltas en los demás | | |
| Errores en la ejecución de órdenes | | |

Instrumento 4

Objetivo : Conocer los contenidos de la programación de la capacitación, que implica que una planeación deba poseer al menos los siguientes aspectos

| | Esta considerado | No Esta considerado |
|--|------------------|---------------------|
| Se enfoca una necesidad específica cada vez | | |
| Se define claramente el objetivo de la capacitación | | |
| Se establece la división del trabajo (en módulos, paquetes o ciclos) | | |
| Se determina el contenido de la capacitación, considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información | | |
| Se establecen los métodos de la capacitación, dada la tecnología disponible | | |
| Se definen los recursos para la implementación de la capacitación, como tipo de capacitador, recursos audiovisuales, y los otros materiales necesarios | | |
| Se define la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado | | |
| Se conoce el número de personas de la población objetivo | | |
| Se conoce la disponibilidad de tiempo de la población objetivo | | |
| Se conoce el grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes de la población objetivo | | |
| Se conocen las características personales y de comportamiento de la población objetivo | | |
| Se establece el local físico donde se realizará la capacitación (en el puesto de trabajo, fuera de éste, en la División o fuera de ella, etc) | | |
| Se establece la periodicidad o época de capacitación, considerando el horario más oportuno y la ocasión más propicia | | |
| Se calcula la relación costo-beneficio del programa | | |
| Se implementan mecanismos de control y evaluación de los resultados, como un medio de mejorar la eficacia del programa | | |

Indicadores de Capacitación

1. Horas Instrucción por participante (H.I.P.P)

Objetivo : calcular el número de horas-hombre instrucción por cada participante, que asistió a los cursos de capacitación impartidos durante un período determinado

$$\text{H.I.P.P} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Horas Hombre Instrucción}}{\text{N}^\circ \text{ de Participantes}}$$

2. Horas Instrucción por Trabajador Capacitado (H.I.T.C)

Objetivo : Medir el número de horas-hombre de instrucción que recibió un trabajador que asistió al menos en una oportunidad a capacitarse

$$\text{H.I.T.C} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Horas Hombre Instrucción}}{\text{N}^\circ \text{ de Capacitados}}$$

3. Trabajadores Capacitados v/s Participantes (T.C/T.P)

Objetivo : Medir el grado de concentración de trabajadores que participan en la capacitación

$$\text{T.C/T.P} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Trabajadores Capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ de Participantes}}$$

4. Horas Instrucción sobre dotación (H.I/D)

Objetivo : Medir las horas-hombre instrucción por cada trabajador de la dotación promedio

$$\text{H.I/D} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Horas Hombre Instrucción}}{\text{Dotación Promedio}}$$

5. Participantes sobre la Dotación (P/D)

Objetivo : Establecer la relación porcentual del número de trabajadores participantes con respecto a la dotación promedio

$$\text{P/D} = \frac{(\text{N}^\circ \text{ de Participantes}) * 100}{\text{Dotación Promedio}}$$

6. Capacitados sobre la Dotación (C/D)

Objetivo : Medir la relación porcentual del número de trabajadores capacitados con respecto a la dotación promedio

$$C/D = \frac{(N^{\circ} \text{ de Capacitados}) * 100}{\text{Dotación Promedio}}$$

7. Índice General de Capacitación (G.C)

Objetivo : Medir el porcentaje del total de horas - hombre trabajadas, que han sido utilizadas en capacitación, en un período determinado.

$$G.C = \frac{(\text{Total de horas - hombre Instrucción en el Período}) * 100}{\text{Total Horas - Hombre Trabajadas en el Período}}$$

8. Capacitación en Jornada de Trabajo (C.J.T)

Objetivo : Calcular el porcentaje del número de horas - hombre instrucción que se realizan en los horarios normales de trabajo.

$$C.J.T = \frac{(N^{\circ} \text{ de Horas de Capacitación en Jornada de Trabajo}) * 100}{N^{\circ} \text{ de Horas Hombre Instrucción}}$$

Indicadores de Costos de la Capacitación

1. Costo total de la capacitación (C.T.C)

Objetivo : Calcular el costo total por concepto de capacitación

$$C.T.C = \text{Costos Directos} + \text{Viáticos} + \text{Movilización} + \text{Unidad de Capacitación} + \\ + \text{Costo con recursos internos} + \text{Otros}$$

2. Capacitación con Recursos Internos (C.R.I)

Objetivo : Medir el porcentaje del costo total de la capacitación, en la que se utilizaron recursos internos de la empresa y que no implican costos directos para ésta

$$C.R.I = \frac{(\text{Promedio Total de Capacitación con Recursos Internos}) * 100}{\text{Total Costo Capacitación}}$$

3. Relación Costo Total v/s Remuneraciones (C.T/R)

Objetivo : Medir la incidencia del total de los costos de capacitación, con respecto al costo de remuneraciones

$$C.T/R = \frac{C.T.C}{\text{Costo de Remuneraciones}}$$

En donde :

C.T.C = Costo total de la capacitación

4. Costo per cápita de la capacitación (C.Pc.C)

Objetivo : Medir el costo unitario de la dotación inscrita por concepto de la capacitación

$$C.Pc.C = \frac{\text{Promedio Costo Total de la Capacitación}}{\text{Dotación Inscrita Promedio}}$$

5. Precio Promedio pagado por Hora Hombre Instrucción (P.P/H.H.I)

Objetivo : Señalar el costo de capacitación por cada hora-hombre Instrucción

$$P.P/H.H.I = \frac{\text{Promedio Costo Total de la Capacitación}}{\text{Horas - Hombre Instrucción}}$$

6. Porcentaje de utilización de la franquicia Sence (P.R.F.S)

Objetivo: Medir la proporción que se utiliza de la franquicia tributaria SENCE disponible (1% de las remuneraciones imponibles) para financiar la capacitación

$$\text{P.R.F.S} = \frac{\text{Costo Total (MUS\$) + 15\% por Adm. Unidad de Capacitación}}{\text{1\% Disponible Franquicia SENCE (MUS\$)}}$$

2. Desempeño Laboral

Evaluación del desempeño Humano

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas Divisiones la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o inclusive de una comisión de evaluación, según los objetivos de la evaluación

Los principales métodos de evaluación del desempeño son : métodos de escalas gráficas, de elección forzada, de investigación de campo, de comparación por pares, de fases descriptivas y los métodos mixtos. En cualquiera de estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal del sistema : la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce las disonancias entre el superior y el subordinado

Instrumento 1

Objetivo : Determinar si la evaluación del desempeño se realiza mediante alguna técnica y cuál es

| Técnicas | |
|--|--|
| 1. Método de escala Gráfica | |
| Escalas gráficas continuas | |
| Escalas gráficas semicontinuas | |
| Escalas gráficas discontinuas | |
| 2. Método de elección forzada | |
| 3. Método de investigación de campo | |
| 4. Método de incidentes críticos | |
| 5. Método de comparación por pares | |
| 6. Método de frases descriptivas | |
| 7. Método de autoevaluación | |
| 8. Método de evaluación por resultados | |
| 9. Métodos mixtos | |
| 10. Otros (individualizar) | |

Instrumento 2

Objetivo : Evaluar si el contenido de la técnica utilizada considera los factores con respecto a al desempeño de la función, características individuales y otros factores críticos a considerar

| Factores | |
|---|--|
| Desempeño objetivo | |
| Cantidad de trabajo | |
| Calidad del trabajo | |
| Conocimiento y desempeño del cargo | |
| Conocimiento del cargo | |
| Frecuencia | |
| Puntualidad | |
| Hábitos de Seguridad | |
| Administración doméstica | |
| Características de los individuos | |
| Espíritu de cooperación | |
| Digno de confianza | |
| Iniciativa | |
| Inteligencia | |
| Exactitud | |
| Diligencia | |
| Adaptabilidad | |
| Actitud | |
| Personalidad | |
| Razonamiento | |
| Aplicación | |
| Liderazgo | |
| Conducta | |
| Talento | |
| Salud | |
| Aseo | |
| Apariencia | |
| Entusiasmo | |
| Potencial | |
| Otros Factores(individualizar) | |

Instrumento 3

Objetivo : Determinar si se realiza la entrevista de evaluación del desempeño y cuáles son los propósitos de ésta

| Propósitos | |
|---|--|
| La entrevista da al subordinado la oportunidad no sólo de aprender y conocer lo que el superior espera de él en terminos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también entender las razones de esos patrones de desempeño | |
| Da al subordinado una idea clara acerca cómo se esta desempeñando su trabajo (retroalimentación), poniendo el énfasis en sus puntos fuertes y en sus puntos débiles y se compara con los patrones de desempeño esperados | |
| Discusión entre empleado y superior acerca de las medidas y los planes a desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño para participar activamente de las medidas para tal mejoramiento | |
| Estimula las relaciones personales entre el superior y subordinado, en términos de hablar con franqueza lo referente al trabajo, cómo está desarrollándose y cómo mejorarse e incrementarse | |
| La consejería planeada y orientada elimina disonancias, ansiedades, tensiones y dudas de parte del entrevistador y entrevistado | |

Indicadores de Productividad

1. Productividad Bruta (P.B)

Objetivo : Medir la producción de cobre fino (en toneladas métricas finas) que genera cada trabajador de la dotación inscrita y la dotación equivalente por concepto de sobretiempo.

$$P.B = \frac{\text{Total Producción de Cobre Fino en el Período (t.m.f)}}{D.P.I+ D.E.S}$$

En donde:

D.P.I = Dotación Promedio Inscrita

D.E.S = Dotación Equivalente por concepto de sobretiempo el Período

2. Productividad Neta o Efectiva (P.N)

Objetivo : Calcular la producción de cobre fino (en toneladas métricas finas) que genera cada trabajador de la dotación inscrita y la dotación

equivalente por concepto de sobretiempo, descontando la dotación equivalente por concepto de ausentismo justificado en el período.

$$P.N = \frac{\text{Total Producción de Cobre Fino en el Período (t.m.f)}}{D.P.I + D.E.S - D.E.A.J}$$

En donde:

D.P.I = Dotación Promedio Inscrita

D.E.S = Dotación Equivalente por concepto de sobretiempo el Período

D.E.A.J = Dotación Equivalente por concepto de ausentismo justificado en el Período

3. Productividad Real (P.R)

Objetivo :Medir la producción de cobre fino (en toneladas métricas finas) que genera cada trabajador de la dotación inscrita y a plazo fijo como asimismo la dotación equivalente por concepto de sobretiempo, descontando la dotación equivalente por concepto de ausentismo justificado en el período

$$P.R = \frac{\text{Total Producción de Cobre Fino en el Período (t.m.f)}}{D.P.I + D.P.F + D.E.S - D.E.A.J}$$

En donde:

D.P.I = Dotación Promedio Inscrita

D.P.F = Dotación a plazo fijo

D.E.S = Dotación Equivalente por concepto de sobretiempo el Período

D.E.A.J = Dotación Equivalente por concepto de ausentismo justificado en el Período

4. Productividad Dotacional (P.D)

Objetivo : Medir la producción de cobre fino (en toneladas métricas finas) que genera cada trabajador de la dotación promedio.

$$P.D = \frac{\text{Total Producción de Cobre Fino en el Período (t.m.f)}}{D.P.I + D.P.F}$$

En donde:

D.P.I = Dotación Promedio Inscrita

D.P.F = Dotación a plazo fijo

5. Productividad Básica (P.B)

Objetivo : Calcular la producción de cobre fino (en toneladas métricas finas) que genera cada trabajador de la dotación inscrita.

$$P.D = \frac{\text{Total Producción de Cobre Fino en el Período (t.m.f)}}{D.P.I}$$

En donde:

D.P.I = Dotación Promedio Inscrita

III. Relaciones Laborales

Es la asesoría a la empresa y a los trabajadores en materias laborales y administración de las comunicaciones recíprocas

Su objetivo principal es apoyar a la organización en la mantención de un ambiente laboral adecuado.

1. Alianza estratégica

Objetivo: Conocer el número de acuerdos de Alianza estratégica, como así mismo la naturaleza y objetivos de los acuerdos a nivel divisional y por áreas de trabajo

| | Número | |
|---|------------|----------------------|
| | Divisional | Por áreas de trabajo |
| 1. Número de acuerdos de Alianza Estratégica existentes | | |
| 2. Naturaleza y objetivos de los acuerdos: | | |
| Reconfiguración de áreas | | |
| Polfuncionalidad | | |
| Flexibilización de turnos y jornadas | | |
| Ajustes dotacionales | | |
| Planes previsionales | | |
| Capacitación | | |
| Otros (individualizar) | | |
| Total | | |

2. Gestión participativa

Objetivo: Conocer el número de instancias participativas a nivel divisional y por áreas de trabajo

| Instancias | Número | |
|---|------------|----------------------|
| | Divisional | Por áreas de trabajo |
| 1. Materias Sindicales | | |
| 2. Prevención de riesgos | | |
| 3. Administración de contratos o convenios colectivos | | |
| 4. Materias técnicas de Recursos Humanos | | |
| 5. Comités | | |
| 6. Otros (individualizar) | | |
| Total | | |

3. Evaluación de Conflictos

Objetivo: Enumerar los conflictos de relevancia (huelgas y similares) que se han producido en la División y especificar sus causas y sus soluciones

| Conflictos | Causa Principal (ex-ante) | Solución (ex-post) |
|------------|---------------------------|--------------------|
| | | |

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA CITADA

1. ARISTOTELES : "Moral : La Gran Moral, Moral a Eudemo"; Colección Austral, cuarta edición, Editorial Espasa-Calpe, Buenos Aires , 1948
2. HERNAN SANTIS ARENA : "Territorio y Organización Espacial del Estado"; Revista Política, edición especial, Tomo II, Instituto de Ciencia Política, Universidad de Chile, Santiago, 1987
3. TALCOTT PARSONS (Compilador): "La Sociedad Norteamericana Contemporánea"; capítulo cinco, Estudio de la Organización formal por Peter M.Blau, Editorial Paidós, Buenos Aires
4. DARIO RODRIGUEZ M. : "Organización y Ambiente"; Serie de Estudios Sociológicos, Documento de Trabajo N° 52, Santiago, Julio de 1985
5. AMITAI ETZIONI : "Las Organizaciones Modernas"; Editorial UTEHA, México, 1965
6. RENATE MAYNTZ : "Sociología de la Organización"; Editorial Alianza, Madrid, 1977
7. BERNARDO ROJO M.: "La Escuela como Organización". Apuntes (1.B) para el Programa de Licenciatura en Ciencias de la Educación, Universidad de Antofagasta, 1986
8. TALCOTT PARSONS : "Estructura y Proceso en las Sociedades Modernas"; Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1966
9. EDGARD H. SCHEIN : "Psicología de la Organización"; Editorial Alimed FACEA, Universidad de Chile, Santiago
10. IDALBERTO CHIAVENATO : "Administración de Recursos Humanos" Editorial Mcgraw Hill, México, 1981
11. NIKLAS LUHMAN : "Organización y Decisión"; Traducida al español por Darío Rodríguez, editada por Westdeutscher Verlag, Opladen, 1978
12. IDALBERTO CHIAVENATO : "Administración de Recursos Humanos" Editorial Mcgraw Hill, Segunda edición, Colombia, 1995

13. DOUGLAS MCGREGOR : "El lado Humano de la Empresa" en Yolanda Ferreira Balcao, Laerte Leite Cordeiro "El comportamiento humano en la Empresa", Río de Janeiro, Fundación Getulio Vargas, Instituto de Documentación, 1971
14. RENSIS LIKERT : "Nuevos Patrones de la Administración"; Editorial Atlas, Sao Paulo , 1971
15. GRINYEAR, PETER H. y YASAI ARDENAKY, MASOUD : "Dimensions of Organizational Structure : A Critical Replication" ; Academy of Management Journal, Septiembre , 1980
16. FORD JEFFREY D. : "Institutional versus Questionnaire Measures of Organizational Structure"; Academy of Management Journal, Septiembre, 1979
17. DAFT, RICHARD L. y BRADSHAW, PATRICIA J. : "The Process of Horizontal Differentiation : Two Models", Administrative Science Quarterly, Septiembre, 1980
18. RAFAEL ESTEVEZ : "Comportamiento Organizacional" ; Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos. Universidad de Santiago de Chile. Facultad de Administración y Economía, Santiago, 1996
19. WILLIAN B. WERTHER Jr y HEITH DAVIS : "Administración de Personal y Recursos Humanos"; Editorial Mcgraw Hill, cuarta edición, México, 1995
20. ANDRES ZAUSHQUEVICH, BENJAMÍN ACOSTA, JOSE AMBRUS y OTROS : "El Cobre Chileno"; Corporación del Cobre, Editorial Universitaria, Santiago, 1974
21. ARNOLDO HAX y NICOLAS MAJLUF : "Gestión de Empresa con una Visión Estratégica"; Editorial Universitaria, Santiago, 1994

DOCUMENTACIÓN INTERNA DE CODELCO-CHILE

1. MARIO LIVINGSTONE B. (ex Vicepresidente de Recursos Humanos de Codelco-Chile): "Descentralización y Administración de la Empresa"; Décimo Congreso Nacional de Administración de Personal; Concepción, 1990
2. Documentos de la Dirección de Planificación de Codelco-Chile, Santiago 1994
3. MEMORIA ANUAL DE 1996 de la Corporación del Cobre de Chile (Codelco-Chile)
4. Documento: "La Función de Recursos Humanos en Codelco-Chile, Bases para la Formulación de un Diseño Estratégico", Vicepresidencia de Recursos Humanos, Codelco-Chile, Santiago, julio, 1994
5. MARCOS LIMA: "Políticas para la Dirección y Administración Recursos Humanos, Codelco-Chile, Santiago, Enero, 1997
6. Documento: " Definición del Sistema de Administración de Recursos Humanos (S.A.R.H), Codelco-Chile, Santiago, Enero, 1984

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

1. Biblioteca de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (U.A.H.C)
2. Biblioteca Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO
3. Centro de Documentación Técnica de Codelco-Chile
4. Documentación especializada Vicepresidencia de Recursos Humanos, Operaciones y Desarrollo de Codelco-Chile
5. Biblioteca de la Universidad de Santiago de Chile (U.S.A.C.H)
6. Biblioteca de la Universidad de Chile