

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

T 2000
61
C.1

**CONCEPTOS EN LA DEFINICION
DE UN SISTEMA DE INFORMACION
DE ADMINISTRACION DEL
RECURSO HUMANO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE:
INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUIA:
ALAMIRO CANALES PEREZ

NELSON NUÑEZ APEY
SEPTIEMBRE 1992

RESUMEN

En base a un análisis estructurado y descriptivo, el trabajo relaciona los conceptos que se deben considerar en la definición de un Sistema de Información de Administración del Recurso Humano. Esta conceptualización está basada en la importancia que tiene este recurso en la organización de una empresa y como éste asegura el cumplimiento de los objetivos de ella, siempre y cuando exista una clara relación laboral.

Alamiro Canales Pérez

Septiembre 1992

INDICE

1.	INTRODUCCION	4
2.	EL ROL ESTRATEGICO DEL RECURSO HUMANO	
2.1	Importancia del Recurso Humano	7
2.2	Características de la Situación Actual de la Administración del Recurso Humano	9
2.3	Características Funcionales que debe considerar la Administración del Recurso Humano	10
3.	CARACTERISTICAS DE LOS NIVELES ESTRATEGICOS Y DE GESTION EN LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	
3.1	Factores en Relación a su Perfil	17
3.2	Factores en Relación a su Accionar	17
3.3	Factores en Relación a su Compromiso	18
4.	DESCOMPOSICION FUNCIONAL DEL SISTEMA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	
4.1	Análisis del Sistema	20
4.2	Organización	22
4.3	Provisión del Recurso Humano	24
4.4	Administración del Recurso Humano	26
4.5	Desarrollo y Relaciones Laborales	31
5.	DESCRIPCION FUNCIONAL Y RELACIONAL DE UNA SUB-FUNCION DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO.	
5.1	Subsistema de Remuneraciones	36
6.	CONCLUSIONES	40
6.1	Alcances Generales	40
6.2	Alcances Sobre Aspectos Administrativos	41
6.3	Alcances sobre Sistemas de Información	43
6.4	Proposición de Solución a los problemas de la Administración del Recurso Humano	43
7.	BIBLIOGRAFIA	48
8.	ANEXOS	50

1. INTRODUCCION

El principal problema en los sistemas de información se encuentra en la falta de una conceptualización estructurada de lo que deberían ser dichos sistemas.

Este problema conceptual reside en el hecho de que los sistemas de información son parte integrante de otro sistema, de mayor dificultad en su conceptualización, que es la organización. Debido a esto, por lo general las concepciones y/o definiciones de sistemas de información se han volcado en la parte Técnico-Computacional, sin considerar el marco conceptual en forma adecuada.

Una de las dificultades se encuentra en el establecimiento de bases conceptuales de la organización incuestionables por definición y, además, que sean base del comportamiento organizacional a considerar.

Desde esta percepción del problema, el objetivo es establecer los conceptos que se podrían considerar en la definición de un sistema de información de administración del recurso humano, todo esto reconociendo que se hace evidente que una organización es un sistema y que, por lo tanto, debe ser descrito por sus funciones.

Considerando una visión sistémica, la administración del recurso humano debe intentar impulsar y asegurar el desarrollo de los cambios que una determinada empresa requiere al nivel de su estructura, cultura organizacional y en sus relaciones laborales, asegurando el cumplimiento de sus objetivos.

Desde esta perspectiva, la administración del recurso humano considera el cumplimiento de objetivos estratégicos que la afectan:

- Integración, participación y cooperación entre los diferentes estamentos de la empresa, por lo que se requiere un replanteamiento de las relaciones laborales.
- Flexibilidad e innovación en la estructura organizativa, en especial en la descripción de cargos y su evaluación, en los niveles organizacionales y conceptos remuneracionales asociados a la productividad.
- Incremento de la productividad, para lo cual se necesita un sistema de selección de personal, conceptos remuneracionales orientados a la productividad individual y una carrera funcionaria basada en el medio personal expresada en el desempeño, la creatividad y los aportes a la innovación productiva. Esto último implica

efectuar cambios en la cultura organizacional, a fin de aumentar las relaciones de confianza y estimular la iniciativa personal.

El proceso de cambio que la organización debe desarrollar para mejorar su capacidad de adaptación a los requerimientos de medio ambiente, focalizado estratégicamente en la gestión de su recursos humanos, debe incrementar la necesidad de contar con información que, siendo oportuna y buena, tanto cualitativa como cuantitativamente, constituya una real herramienta para el proceso de toma de decisión, ajustado a esta realidad.

Conjuntamente con esta necesidad y con la optimización del uso de este nuevo "Recurso", que conceptualmente implica información, se requiere generar una conceptualización en la administración del recurso humano.

Los supuestos generales en los cuales se basa esta conceptualización son los siguientes:

- Concordancia con el cambio global de la organización, debiendo apoyar efectivamente los proyectos orientados en este sentido.
- Fortalecer la administración contingente del recurso humano que debe llevar a cabo la línea.
- Contribuir a la agilización del manejo administrativo involucrado en las operaciones de la organización.
- Constituir un complemento efectivo a las actividades propias del área de recursos humanos, tanto para verificar orientaciones, como para realizar funciones de asesoría y supervigilancia relacionadas.
- Estructurar una herramienta que con costos razonables, sea adecuada a la evolución de la organización.
- Ajustarse a las políticas generales establecidas en la empresa respecto del procesamiento de la información.

Para poder cumplir lo anteriormente descrito se debe:

- Constituir una fuente única de información respecto del recurso humano en la empresa, que provea los datos, registros y controles requeridos en el proceso de la toma de decisión.

- Estructurar una base de datos compatible con el desarrollo tecnológico que posea la empresa en el área informática.
- Este sistema de información debe considerar los antecedentes del trabajador referidos a: Educación, desempeño laboral, historia ocupacional, beneficios, remuneraciones, capacitación, desarrollo profesional, perfeccionamiento, salud, evaluación de desempeño, características personales y todo otro dato que permita una mejor administración del recurso.

Además debe contemplar:

- El almacenamiento, y operación de datos referidos a organización, simulación de datos organizacionales, carreras laborales, planificación recursos humanos, administración y control de movimientos de personal.

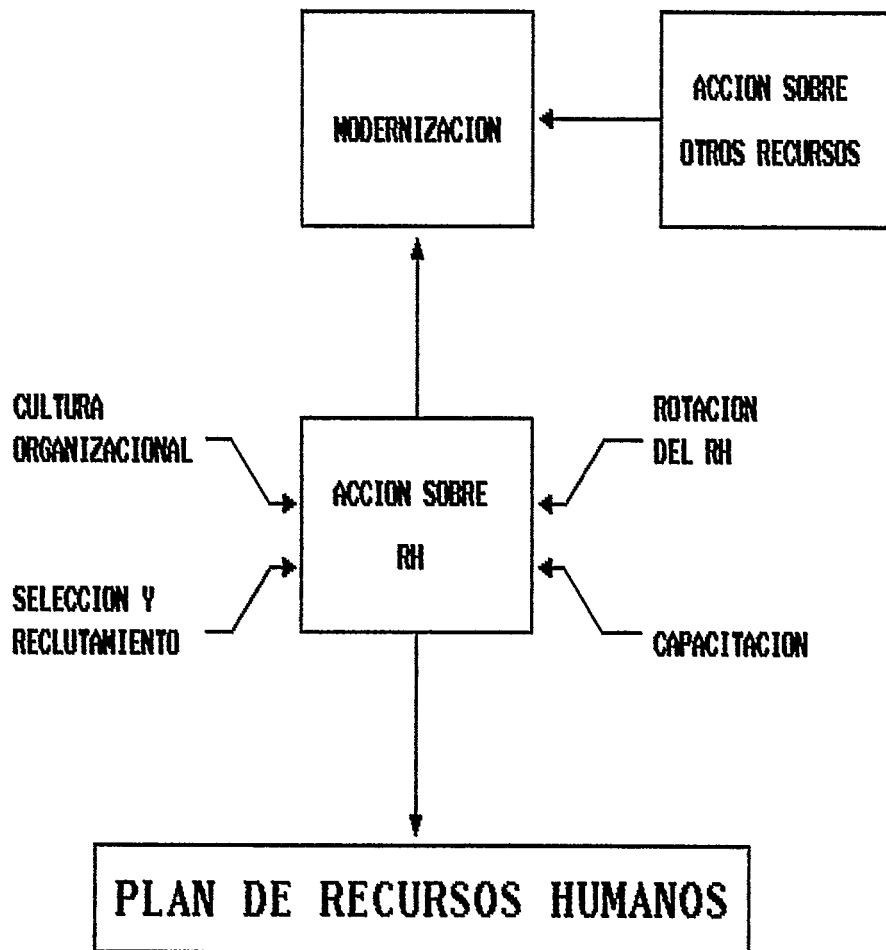
Bajo esta perspectiva, mi interés es mostrar características conceptuales que podrían considerarse al enfrentar una tarea como la descrita anteriormente. Estas consideraciones están basadas en la experiencia laboral en la empresa Codelco Chile-División El Teniente¹, en documentos de diferentes proyectos de la misma empresa en el área de Recursos Humanos y en interpretaciones personales de la situación.

¹ En anexo "A" se muestran las características generales de esta empresa.

2. EL ROL ESTRATEGICO DEL RECURSO HUMANO

2.1 Importancia del Recurso Humano

La importancia del Recurso Humano la interpreto en forma gráfica en el siguiente esquema:



Si se toma el recurso humano como un activo, entonces podemos decir que la organización al seleccionar está haciendo una inversión en "*activos humanos*". En efecto, para la organización, los conocimientos de las personas que forman la organización representan la más alta inversión en los recursos humanos.

La Administración de los recursos humanos es la actividad que comprende varias modalidades: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidad, etc., y su interrelación. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

Los recursos humanos tienen mayor importancia en relación a los otros recursos de la organización, toda vez que los anteriores puedan mejorar a los últimos. Lo cual no sucede a la inversa.

Dado los factores psicobiosociales de las personas, cada una de ellas posee intereses distintos en cuanto a los conocimientos que desarrolla; por lo tanto, tiene capacidades y habilidades –en su mayoría de carácter intangible –que se manifiestan a través de su comportamiento en las organizaciones. Así, tomando esto en consideración, los recursos humanos de cualquier organización pueden ser incrementados cuando por causas como de enfermedad, accidente, etc., queden vacantes que es conveniente se cubran para la marcha y desarrollo funcional de la organización.

Hay determinadas estructuras organizacionales que necesitan personal calificado para su funcionamiento; dependiendo de estas estructuras los recursos humanos pueden ser escasos, en virtud que no todas las personas poseen las mismas habilidades y conocimientos. Esto hace que, en términos generales, entre más escaso resulte un recurso humano para la empresa, más solicitado sea. Se establece, por lo tanto, una competencia entre los individuos que conforman la demanda y esto se traduce en mejores ofertas de bienes o dinero a cambio de sus servicios.

A cualquier organización, para lograr sus objetivos, le conviene movilizar sus recursos, principalmente el recurso humano. Con este propósito buscará apoyo en las teorías y los estudios psicológicos, los sociológicos y los tecnológicos que le permiten una visión profunda de la necesidad de la organización de la complejidad de los elementos que la integran. Tiene que agotar los mejores recursos de que se dispone para lograr aportes claros y precisos acerca de las necesidades de modernización.

2.2 Características de la Situación Actual de la Administración del Recurso Humano

Con el fin de mostrar las características en la administración del recurso humano, se presenta una visión general de los principales problemas existentes, tanto en sus aspectos administrativos como en los de avance informático.

2.2.1 En relación con la parte administrativa se pudo establecer que en la Empresa existe un conjunto de Normas y Políticas de Administración del recurso humano. Actualmente, éstas se encuentran aún en proceso de implementación y/o cambio en la Empresa.

Igualmente, se visualiza que las funciones del área no han sido suficientemente precisadas, lo cual ha producido indefiniciones en la asignación de responsabilidades entre niveles y unidades de la organización, como también deficiencias en las comunicaciones y coordinación entre funciones.

Por otra parte, se da el hecho que han ocurrido y seguirán ocurriendo diversos cambios en las condiciones ambientales de la Empresa, tanto internas como externas. A pesar de esto, la Administración del Recurso Humano no ha desarrollado ni programado actividades que guarden relación con la magnitud y trascendencia de tales cambios, en el sentido de readecuar las prácticas y estilos de administración a las nuevas situaciones. Cabe destacar la envergadura de la empresa ² en la cual se han basado estos antecedentes.

2.2.2 En el aspecto informativo se encuentran también algunos problemas, entre los cuales destacan, por sus consecuencias, los siguientes:

- Falta de coordinación en el registro y utilización de la información disponible, lo que obliga, entre otras cosas, a repetir los mismos datos en múltiples archivos, con las consiguientes dificultades para mantenerlos al día, y posteriores inconsistencias entre archivos que deberían ser equivalentes.

Además, algunas funciones reciben información que no pueden aprovechar, mientras otras no logran satisfacer sus necesidades.

- La mayor parte de los recursos está dedicada al proceso de la información rutinaria, haciéndose difícil la atención de solicitudes

² Ver Anexo "B".

especiales. Esto es particularmente grave en el caso de los niveles superiores en que alrededor del 50% de sus necesidades informativas es del tipo no programable o especial.

- El proceso de la información consiste, básicamente, en la recopilación de antecedentes y cálculos, sin mayor análisis. Esto afecta principalmente al nivel de Dirección Superior, que recibe muchas cifras, con diferentes composiciones y frecuencias, pero sin explicaciones ni interpretaciones.
- Los sistemas computacionales para el área de Recursos Humanos no han conseguido reemplazar satisfactoriamente al proceso manual debido a que se encuentran en un grado de evolución todavía muy primario, y en razón de los recursos destinados a ellos han sido utilizados, principalmente, en solucionar problemas y situaciones puntuales, y aún dentro de este grado de avance, no consideran la adecuada captación de los datos en su punto de origen, ni la calidad y oportunidad de la información que proporcionan a sus usuarios.

Las mencionadas deficiencias en el manejo de la información han tenido como consecuencia el incremento de las actividades burocráticas de administración de recurso humano, con el consiguiente mal uso de los recursos y degradación de su nivel de servicios. Si esto lo analizamos desde el punto de vista del significado en el aporte al país³ de una empresa como la considerada, resultan bastante mal utilizados dichos recursos.

2.3 Características Funcionales que debe considerar la Administración del Recurso Humano

Las diferentes funciones insertas en la administración del Recurso Humano, que es necesario mencionar, para dar un marco de referencia conceptual y poder definir tareas a seguir en el desarrollo de un sistema que dé amplio apoyo y real manejo de él, son las siguientes:

³ Ver Anexo "C":

2.3.1 Reclutamiento

La función considera la búsqueda de candidatos en el mercado ocupacional, en universidades e instituciones de educación superior, en instituciones de nivel medio técnico profesional para ser considerados en un proceso de selección para proveer la vacantes de la organización.

La información que se requiere dice relación con el Curriculum Vitae del postulante y con antecedentes comprobados de anteriores empleadores.

Los antecedentes del conjunto de postulantes deben mantenerse actualizados, especialmente en aquellas profesiones o especialidades de mayor rotación.

2.3.2 Selección

Proceso de revisión de los atributos de los candidatos respecto de las especificaciones de requerimientos para proveer vacantes de cargos en la organización.

La información que maneja está relacionada con el curriculum vitae y antecedentes de los candidatos a ingresar a la empresa, los resultados de los exámenes de conocimientos, médicos, psicólogos, prácticos y/o entrevistas a los que sean sometidos cada uno de ellos. También esta función maneja la información de proveer, las carreras funcionales posibles, y los beneficios y remuneraciones que cada caso se ofrezca.

Forman parte de esta función los concursos internos para proveer las vacantes de la organización.

Esta función comprende la selección y control de estudiantes en prácticas de verano, prácticas de egresados de enseñanza técnico profesional de nivel medio y superior, memoristas egresados de carreras de educación superior.

2.3.3 Contratación

Esta función permite la incorporación de un candidato a la empresa.

Los procesos de esta función permiten generar y mantener actualizados los contratos de trabajo, suscritos entre los trabajadores y la empresa.

Esta función permite capturar la gran parte de la información del trabajador y de su grupo familiar.

2.3.4 Movimiento de Personal

La función comprende las siguientes acciones que afectan a un trabajador:

Promociones	:	Cambio de puesto a otro mayor nivel jerárquico.
Ascensos	:	Incremento de categoría de sueldo, sin modificación de cargo.
Transferencia	:	Cambio de un puesto a otro.
Democión	:	Cambio de cargo o puesto a otro de menor nivel jerárquico.
Cese de Servicio	:	Término del vínculo contractual con la Empresa.
Revaluación	:	Incremento de categoría de sueldo por cambio de posicionamiento del cargo en la escala de evaluación.

La función incluye los procesos de cambio de documentación legal que proceda por el cambio ocurrido, así como la validación del cumplimiento de los requisitos, por parte del trabajador, que se han establecido para cada cargo.

2.3.5 Programación y Control de Capacitación

Comprende la planificación, programación, comunicación, control de ejecución, presupuesto, control de costo de las actividades necesarias para preparar y capacitar a un trabajador para el correcto desempeño de su cargo. También considera la programación de las salas de entrenamiento.

2.3.6 Desarrollo del Trabajador

Considera la planificación, programación, control de ejecución, evaluación, presupuesto, control de costos, seguimiento del conjunto de actividades que requiere un trabajador, o un conjunto de ellos, para prepararse y así asumir a futuro un cargo dado, o un conjunto de cargos.

2.3.7 Administración de Beneficios y Compensaciones

Comprende el estudio, determinación, asignación y entrega de compensaciones sociales y comunitarias al trabajador y/o grupo familiar, y beneficios asociados al trabajo, establecidos en normas legales, contractuales, o por mera liberalidad de la empresa.

2.3.8 Planificación de Recursos Humanos

Su propósito es asegurar que la Empresa cuente con la cantidad y calidad adecuada de personal en el momento necesario, buscando el mejor aprovechamiento del recurso humano, junto con brindarle, a cada trabajador, el desarrollo y motivación necesarios.

Lo expuesto se logra determinando futuras variaciones de personal, tanto en calidad como en cantidad, de acuerdo con pronósticos de futuros acondicionamientos, derivados de los planes de desarrollo y producción; diagnosticando potencialidades y debilidades de las personas respecto de los cargos que ocupan y conforme a los resultados, formular planes de reubicaciones, egresos, capacitación, entrenamiento, desarrollo y reclutamiento.

2.3.9 Relaciones Laborales

Estudio determinación de clima laboral, generando y manteniendo indicadores adecuados.

Asegura la línea en materias de aplicación de normativas legales, contractuales o propias de la empresa, manteniendo al día jurisprudencias externas e internas referidas a interpretación de cada una de ellas.

Mantiene historial de antecedentes y consultas de cada dirigente sindical.

Estudia, prepara y divulga información referida a la normativa que rige la relación laboral empresa - trabajador.

2.3.10 Evaluación de Cargos

Comprende la aplicación de manuales de evaluación a los distintos cargos de la empresa, tal que permitan medir la importancia relativa de un cargo respecto de otro en la organización.

Incluye el estudio y mantención de manuales de evaluación de cargos.

2.3.11 Estructura Organizacional

Comprende el estudio, definición, establecimiento y mantención actualizada de las estructuras organizacionales de la empresa.

El estudio implica simulación de nuevas estructuras organizacionales, evaluación de impacto de ellas, considerando parámetros económicos de costo de cargos, identificación de personas a capacitar y/o formar, identificación de personas a considerar en planes de egreso, identificación de personas adecuadas.

Preparar y mantener actualizados organigramas.

Individualiza los cargos en cuanto a su identificación, objetivos, funciones, requisitos, relaciones de dependencias y categorías de evaluación.

Estudia y determina dotaciones.

2.3.12 Negociación Colectiva

Modelo de simulación que incluye:

- Características de cada trabajador según condiciones de trabajo, agrupación sindical, régimen de trabajo, edad, condición familiar, profesión, ubicación organizacional, sistema de remuneraciones y toda característica relevante.
- Característica de otorgamiento de beneficios y remuneraciones.
- Definición y valores de remuneraciones
- Costos de beneficios
- Información histórica
- Presupuesto

El modelo debe permitir simular y costear cualquier sistema o proyecto de contrato colectivo que se desee analizar.

2.3.13 Administración de Remuneraciones

Estudia, analiza y define los distintos conceptos de remuneraciones. Establece las normas de aplicación en los casos que corresponda y las formulas y/o tarifas que deben aplicarse.

Analiza y evalúa el comportamiento y resultado del sistema de remuneraciones.

2.3.14 Mantención de Antecedentes Laborales

Historia del comportamiento laboral de un trabajador en la empresa; incluye felicitaciones, amonestaciones, actividades en las que se ha destacado por su participación, tales como círculos de productividad, prevención de riesgos, aportes a la productividad, dirigencia deportiva y otras.

2.3.15 Administración de Carrera Laboral

Analiza resultados de evaluación de desempeño y cursos de capacitación y desarrollo, compara con evaluación del potencial de cada trabajador y propone un carrera laboral tipo con variantes.

Efectúa seguimiento a casos, estudia, coordina y efectúa modificaciones.

2.3.16 Evaluación de Desempeño

Analiza el comportamiento laboral del trabajador, determinando las necesidades de capacitación y perfeccionamiento, señalando aptitudes y/o debilidades, recopilando los intereses y deseos de desarrollo del trabajador y haciendo predicciones de posibles carreras laborales.

2.3.17 Mantención de Antecedentes Accidentes de Trabajo

Registro de eventos históricos de accidentes y/o acciones inseguras del trabajador, con todos los efectos directos o indirectos que dicha acción produjo.

2.3.18 Mantenimiento de Antecedentes de Salud Ocupacional

Registro de antecedentes médicos de exámenes de ingreso, ocupacionales, de egreso, preventivos; daños y/o secuelas producidos por accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales; mantiene antecedentes de tratamientos médicos, psicológicos y/o recuperación física o mental derivados de accidentes del trabajo o enfermedades profesionales.

2.3.19 Seguridad Industrial

Administración de las acciones orientadas a la protección de la capacidad laboral y rehabilitación de los trabajadores.

Estudiar y evaluar el comportamiento y resultado de las acciones destinadas a la protección de la capacidad laboral del trabajador.

Estudia y define, revisa requisitos relativos a salud y prevención de accidentes a los cargos de la estructura organizacional.

2.3.20 Permisos, Feriados, Ausencias

Administración del tiempo laboral del trabajador, estudia y evalúa el comportamiento de los distintos tipos de inasistencia al trabajo.

Estudia y evalúa inasistencias y propone al respecto.

3. CARACTERISTICAS DE LOS NIVELES ESTRATEGICOS Y DE GESTION EN LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

La importancia del Recurso Humano del nivel estratégico no solo se debe considerar desde el punto de vista del proceso de toma de decisión, sino que, para que sea efectivo, es imprescindible que considere factores o características determinantes. Desde este punto de vista se pueden considerar tres grandes grupos de ellos: perfil, accionar y compromiso.

3.1 Factores en Relación a su Perfil

- 3.1.1** Debe ser impulsor de los cambios tendientes a producir la optimización conjunta de la productividad y el mejoramiento en la calidad laboral de él y sus subalternos, reservando y mejorando, especialmente, las condiciones de trabajo y seguridad industrial.
- 3.1.2** Debe tener un enfoque sistémico en el proceso de toma de decisión, pues debe considerar los efectos en el progreso general de la empresa y los equilibrios ecológicos de su medio ambiente.
- 3.1.3** Considerar un enfoque de contingencias para resolver situaciones inusuales que requieren un tratamiento especial, pero sin perder el pensamiento estratégico.
- 3.1.4** Se debe ocupar de estimular y facilitar el desarrollo personal de sus subalternos, tanto en el lugar de trabajo como fuera de él.
- 3.1.5** Debe tener siempre presente que la creatividad e innovación es el verdadero origen del desarrollo de una organización y patrimonio de todos sus integrantes.

3.2 Factores en Relación a su Accionar

- 3.2.1 Debe lograr que el proceso de interacción sea abierto y extenso, de tal modo que sus subalternos influyan en los objetivos, métodos y actividades de su área.
- 3.2.2 El proceso de decisión lo debe realizar fomentando la toma de decisiones al nivel que corresponda.
- 3.2.3 El proceso de comunicación que debe desarrollar en un clima de confianza mutua, con el fin de lograr involucramiento y compromiso en base a información oportuna, exacta y sin deformaciones.
- 3.2.4 En la definición de las metas debe estimular la participación grupal, con el fin de lograr el compromiso de sus subalternos con los desafíos que en conjunto establecieron.
- 3.2.5 El proceso de control lo debe realizar de manera que éste quede distribuido en toda su organización, haciendo notar el autocontrol y la solución individual de los problemas.
- 3.2.6 El proceso motivacional debe llevarlo a cabo explorando toda una gama de posibilidades, motivaciones o conductas por medio de métodos de participación con sus subordinados.
- 3.2.7 El proceso de liderazgo debe realizarlo basado en la confianza en sus subordinados, reforzando dicha conducta a través de considerar sus ideas u opiniones.

3.3 Factores en Relación a su Compromiso

- 3.3.1 Es imperioso estimular la productividad individual, la iniciativa y la innovación en la gestión.
- 3.3.2 Las comunicaciones deben ser efectivas y realistas, con el fin de lograr una verdadera participación a nivel de la gestión de la empresa.

- 3.3.3** La solución de problemas y relaciones laborales debe basarse en la confianza, diálogo y respeto mutuo.
- 3.3.4** Se debe estimular el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos de la empresa.
- 3.3.5** La línea debe ser la responsable de materializar las relaciones humanas y la administración del recurso humano.

4. DESCOMPOSICION FUNCIONAL DEL SISTEMA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

Para cada una de las posibles tareas y/o funciones a considerar en el modelo conceptual se describen estructuralmente sus principales características. El utilizar el concepto de análisis estructural permite la posibilidad de describir determinados requerimientos de un Sistema de Información y en caso de requerir una análisis detallado, efectuarlo a partir de éste.

4.1 Análisis del Sistema

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

Identificación de las condiciones y variables que inciden en la administración del Recurso Humano y en el establecimiento de las normas y metas que orientan su accionar.

Conducir el Sistema de Administración del Recurso Humano a estados convenientes para la Organización.

4.1.1.1 Diagnóstico 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 del Recurso Humano.

4.1.1.2 Establecimiento de Premisas

Determinación de los supuestos o condiciones que definen el marco de referencia de las políticas y planes de la administración de los recursos humanos.

Identificar las bases o puntos de referencias sobre las cuales son válidas las políticas y planes del Sistema de Administración del Recurso Humano.

4.1.1.3 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 del Recurso Humano.

4.1.1.4 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 los recursos humanos.

Poner en acción las orientaciones tácticas concernientes a la administración del recurso humano y establecer los medios necesarios para su desarrollo.

4.1.2 Análisis de Gestión del Sistema Administración del Recurso Humano

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

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

4.1.2.1 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 Sistema de Administración del Recurso Humano con relación a los objetivos establecidos en los planes de acción.

4.1.2.2 Estudio de la Gestión del Sistema de Administración del Recurso Humano

Investigación, análisis y evaluación de las causas y consecuencias de un estado del sistema de administración 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.

4.2 Organización

4.2.1 Administración de la Estructura Orgánica

Estudio, definición, establecimiento y mantención actualizada de las Estructuras Orgánicas de la Empresa.

Determinar e implementar Estructuras Orgánicas y/o modificaciones a las existentes.

4.2.1.1 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.

4.2.1.2 Establecimiento de la Estructura Orgánica

Elección y oficialización de Estructura Orgánica y sus respectivos cargos.

Determinar y poner en vigencia la Estructura Orgánica.

4.2.2 Administración de Cargos

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

Mantener el sistema de cargos de la Organización, según los métodos o técnicas establecidas.

4.2.2.1 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.

4.2.2.2 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.

4.2.2.3 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.

4.2.3 Estudio y Determinación de Dotaciones

Definición, establecimiento y evaluación de dotaciones.

Establecer las dotaciones para la Estructura Orgánica y analizar su evolución.

4.2.3.1 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.

4.2.3.2 Estudio de Dotaciones

Análisis y evaluación del comportamiento de las dotaciones.

Proponer acciones para mantener y mejorar la definición de dotaciones.

4.3 Provisión del Recurso Humano

4.3.1 Obtención del Recurso Humano

Consecución de los recursos humanos externos necesarios para la organización.

Lograr recursos humanos externos para la organización.

4.3.1.1 Reclutamiento

Búsqueda de postulantes con las características requeridas por la organización.

Disponer de postulantes para proveer los cargos de la organización.

4.3.1.2 Selección de Personal

Evaluación de los postulantes de acuerdo a especificaciones del cargo vacante.

Elegir y designar el postulante para ocupar un cargo vacante.

4.3.1.3 Contratación

Incorporación del postulante seleccionado a la organización mediante el contrato de trabajo.

Establecer el vínculo laboral Empresa-Trabajador.

4.3.2 Movimiento de Recurso Humano

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

Situar a los trabajadores con respecto a la organización.

4.3.2.1 Definición Movimientos del Recurso Humano

Determinación de las características y condiciones de los movimientos del recurso humano.

Establecer los movimientos del recurso humano en la organización.

4.3.2.2 Realización del movimiento interno del recurso humano.

Disponer el recurso humano de acuerdo a los requerimientos de la organización.

4.3.2.3 Cese de Servicios

Salida del trabajador de la organización mediante el término de su contrato de trabajo.

Cancelar el vínculo laboral Empresa-Trabajador.

4.3.3 Estudio y Revisión de Provisión del Recurso Humano

Análisis y evaluación de las acciones de provisión del recurso humano.

Evaluar los resultados y comportamiento de las acciones de provisión.

4.3.3.1 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.

4.3.3.2 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.

4.4 Administración del Recurso Humano

4.4.1 Administración de Remuneraciones y Beneficios Asociados al Trabajo

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

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

4.4.1.1 Estudio y determinación de las Remuneraciones y Beneficios Asociados al Trabajo

Definición, implementación y evaluación del sistema de remuneraciones y beneficios asociados al trabajo.

Establecer el sistema de remuneraciones y beneficios asociados al trabajo y evaluar su comportamiento.

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.

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.

4.4.1.2 Asignación y Revisión de Remuneraciones y Beneficios Asociados al Trabajo

Concesión, entrega y revisión de las remuneraciones y beneficios asociados al trabajo.

Estipular las remuneraciones y beneficios asociados al trabajo a que tengan derecho los trabajadores según las normas vigentes.

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.

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 resultados programados.

4.4.1.3 Cálculo de Remuneraciones y Beneficios Asociados al Trabajo

Cálculo y Pago de remuneraciones y beneficios asociados al trabajo según normativa establecida.

Pagar al trabajador lo que le corresponde por remuneraciones y beneficios asociados al trabajo.

4.4.2 Administración de Beneficios Sociales y Comunitarios

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.

Establecer y conceder bienes, servicios y condiciones de bienestar determinadas por causas sociales, geográficas u otras condiciones especiales.

4.4.2.1 Estudio y Determinación de los Beneficios Sociales y Comunitarios

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

Establecer prestaciones sociales y comunitarias y evaluar su comportamiento.

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.

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.

4.4.2.2 Asignación y Revisión de Beneficios Sociales y Comunitarios

Concesión, entrega y revisión de los beneficios sociales y comunitarios al trabajador y su familia.

Establecer los beneficios sociales y comunitarios y revisar su asignación según normas y procedimientos establecidos.

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.

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.

4.4.2.3 Cálculo de Beneficios Sociales y Comunitarios

Cálculo y Pago de beneficios sociales y comunitarios al trabajador o su grupo familiar, según normativa establecida.

Pagar al trabajador o a su grupo familiar lo que le corresponde por beneficios sociales y comunitarios.

4.4.3 Seguridad Laboral

Administración de las acciones orientadas a la protección de la capacidad laboral y rehabilitación de los trabajadores.

Mantener o adecuar la capacidad laboral del trabajador.

4.4.3.1 Divulgación Normas de Seguridad Laboral

Difusión de las normas de comportamiento relativas a seguridad laboral.

Promover el cumplimiento de la normativa de seguridad laboral.

4.4.3.2 Prevención y Protección de la Capacidad Laboral

Resguardo y evaluación de la capacidad laboral de los trabajadores y adopción de las medidas administrativas.

Prevenir accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

4.4.3.3 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.

4.4.3.4 Estudios de Seguridad Laboral

Análisis y evaluación del comportamiento y resultados de la Seguridad Laboral.

Proponer acciones para mantener o mejorar la Seguridad Laboral.

4.4.4 Administración de Tiempo Laboral

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

Optimizar la utilización del tiempo en la Organización.

4.4.4.1 Estudio y Determinación del Tiempo Laboral

Establecimiento y evaluación de los conceptos de Tiempos laborales.

Identificar, definir y analizar los diferentes tipos de Tiempo laboral y sus condiciones administrativas.

Determinación de las características y condiciones de los conceptos de Tiempo laboral.

Establecer los conceptos de Tiempo laboral y sus condiciones administrativas.

Análisis y evaluación de la utilización del Tiempo laboral.

Proponer acciones para mantener y mejorar la utilización del Tiempo laboral.

4.4.4.2 Autorización y Registro del Tiempo Laboral

Aprobación del uso, captación y revisión de los diferentes tipos de tiempo laboral.

Optimizar y registrar la utilización del Tiempo Laboral.

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.

Aprobación, captación y revisión del Tiempo durante el cual el trabajador está ausente de su trabajo.

Minimizar y registrar el tiempo no trabajado.

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.

4.5 Desarrollo y Relaciones Laborales

4.5.1 Capacitación

Diseño, realización y evolución de las acciones dirigidas al desarrollo de las capacidades del trabajador, de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

Habilitar al trabajador para nuevas condiciones de trabajo o para un mejor desempeño laboral en la Organización.

4.5.1.1 Definición del Sistema de Capacitación

Determinación de las características y condiciones del sistema de capacitación.

Establecer el sistema de capacitación y sus condiciones administrativas.

4.5.1.2 Detección de Necesidades de Capacitación

Determinación de los requerimientos de capacitación de la Organización.

Establecer las necesidades de capacitación de la Organización.

4.5.1.3 Programación de la Capacitación

Determinación y comunicación de los programas de capacitación.

Establecer y difundir las actividades de capacitación y sus condiciones de ejecución.

4.5.1.4 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.

4.5.1.5 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.

4.5.2 Desempeño Laboral

Evaluación del comportamiento laboral y de las capacidades potenciales del trabajador.

Medir el grado de cumplimiento del trabajador respecto a sus deberes asignados y estimar su proyección en la Organización.

4.5.2.1 Calificación Laboral

Evaluación del cumplimiento de los deberes del trabajador en el cargo y de su conducta laboral.

Valorar el cumplimiento laboral del trabajador y establecer un juicio sobre su conducta laboral.

Determinación de las características y condiciones de la calificación laboral.

Establecer las normas e instrumentos para evaluar el comportamiento laboral del trabajador.

Ejecución de las actividades establecidas para evaluar el comportamiento laboral.

Obtener la calificación laboral.

Análisis y evaluación del comportamiento y resultados de la calificación laboral.

Proponer acciones para mantener y desarrollar el sistema de calificación laboral.

4.5.5.2 Detección de Potencial

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

Detectar personal idóneo para desempeñar otros cargos en la Organización.

Determinación de las características y condiciones para la detección de potencial.

Establecer las normas e instrumentos para efectuar la detección de potencial.

Ejecución de las actividades establecidas para la detección de potencial.

Identificar y evaluar las aptitudes del personal.

Análisis y evaluación del comportamiento y resultados de la detección de potencial.

Proponer acciones para mantener y desarrollar el sistema de detección de potencial.

4.5.3 Relaciones Laborales

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

Apoyar a la organización en la mantención de un ambiente laboral adecuado.

4.5.3.1 Estudio y Determinación del Sistema de Relaciones Laborales

Definición y evaluación del sistema de relaciones laborales.

Establecer el sistema de relaciones laborales y evaluar su comportamiento.

Determinación de las características y condiciones de las relaciones laborales.

Establecer el sistema de relaciones laborales y sus condiciones administrativas.

Fijación de criterios para dirigir y aplicar las relaciones laborales.

Adecuar las acciones de relaciones laborales a situaciones contingentes.

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.

4.5.3.2 Acción Laboral

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

Apoyar la relación Empresa-Trabajador - Organismos Sindicales.

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.

Orientación sobre las políticas, normas y procedimientos que rige la administración del recurso humano.

Recomendar cursos de acción en materias laborales.

Verificación del cumplimiento de la normativa laboral.

Detectar desviaciones de la aplicación de la normativa laboral y proponer alternativas de solución.

5. DESCRIPCION FUNCIONAL Y RELACIONAL DE UNA SUB-FUNCION DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO.

5.1 Subsistema de Remuneraciones

A partir del enfoque estructural de funciones descrito en el Capítulo 4 se define a continuación el Subsistema de Remuneraciones, sus funciones y las relaciones que tiene con otros subsistemas.

El Subsistema de Remuneraciones es el conjunto de funciones y procesos tendientes a determinar y hacer efectiva una retribución monetaria justa y acorde a la contribución del trabajador a la empresa.

Las funciones del Subsistema de Remuneraciones son:

- a) Planificación de las Remuneraciones
- b) Operación de las Remuneraciones
- c) Control de las Remuneraciones

5.1.2 La Función de Planificación

Las tareas básicas de este Subsistema son:

- Definir la política de remuneraciones
- Programar la remuneración
- Definir la estructura remuneracional

5.1.3 La Función Operación

Las tareas básicas de este Subsistema son:

- Pagar Remuneraciones
- Calcular y actualizar factores componentes de las Remuneraciones.

5.1.4 La Función Control

- Coordinar la entrega oportuna de información para el proceso de cálculo computacional de la remuneración.
- Analizar la información de las remuneraciones originada en el proceso computacional.
- Comunicar al Administrador del Sistema los cambios que se producen en la legislación tributaria y previsional.
- Solicitar, al Administrador del Sistema, interpretación de reglamentos y normas atinentes al problema de Remuneraciones cuando dichas disposiciones son objeto de dudas.

5.1.5 Hacia una Delimitación del Area Problema

Los puntos anteriores de este Apartado tienen por objeto dar a conocer el emplazamiento y las principales interacciones de la Función Remuneración. No obstante, como el área fundamental que se propone resolver en esta ocasión es el problema Pago de Remuneraciones, resulta natural, por no decir obligado, tratar este problema en términos de sistema. Por lo tanto, a partir del contexto de sistemas y subsistemas hasta aquí presentado, y, apelando al principio de recursividad de la teoría general de sistemas, daremos a la función Pago de Remuneraciones, en todo lo que sigue, el nombre de SISTEMA DE PAGO DE REMUNERACIONES.

En otras palabras, el esquema de sistemas presentado hasta aquí conlleva una idea especial. Se trata de la idea de sistema viable aplicado en forma recursiva. A este respecto conviene explicar que entendemos por sistema viable, aquel que puede sobrevivir frente a cambios externos y que, además, puede desarrollarse y crecer. Al mismo tiempo, por recursividad entendemos la posibilidad de que un sistema viable contenga o esté formado por otros subsistemas viables y que, a la vez, un sistema viable puede ser concebido como parte de otro sistema viable mayor.

Otra manera de expresar este trasfondo se desprende del aserto que establece que la "totalidad de lo que existe es un sistema integrado y todo lo que se desprende de la totalidad, y se considera por separado, resulta incompleto". En lo que respecta a este trabajo, y mirando retrospectivamente la estrategia de desarrollo aplicada, se hace presente que a partir de cierta etapa del trabajo nació la necesidad de ampliar el enfoque del estudio, para lo cual se trató de visualizar el problema con una perspectiva

que, en términos figurados, se puede denominar desde "adentro hacia afuera". Y a continuación, así efectivamente se hizo.

5.1.6 El Sistema de Remuneraciones

El Sistema de Pago de Remuneraciones distingue tres categorías de pagos en cuanto a características de periodicidad o aperiodicidad de los mismos. Así se tiene:

- Pagos Mensuales
- Pagos Anuales
- Pagos circunstanciales

Pagos Circunstanciales son los aquellos que, desde la perspectiva de la relación Empresa - Trabajador, desconocen periodicidad (mensual y/o anual). Los pagos de vacaciones, subsidios (por enfermedad y por accidente) y la indemnización por años de servicio no reconocen, en estricto rigor, ciclos impuestos por el medio externo al Sistema de Remuneraciones.

Las Funciones Interfases se preocupan de satisfacer las necesidades de información del Sistema Costos y del Sistema Contabilidad.

Subfunción Interfase Costos comprende básicamente el conjunto de tareas que guardan relación con la información de mano de obra.

La Subfunción Interfase Contabilidad dice relación fundamentalmente con datos asociados a la cuenta corriente de cada trabajador.

Las Funciones Interfases se conciben como una parte del Sistema Pago Remuneraciones destinada a satisfacer determinados requerimientos informáticos paralelos⁴.

5.1.7 En los puntos anteriores se estableció que el objetivo fundamental del Sistema Pago Remuneraciones es generar la información necesaria para hacer efectivo cualquier tipo de pago al personal. En conformidad a normas legales y contractuales esta información debe ser precisa y oportuna.

4

En Anexo "D" se muestran características generales del Sistema.

Para llevar a cabo el cometido señalado, el Sistema Pago Remuneraciones recopila e integra la información de Haberes y Descuentos mensuales de cada trabajador, calcula los respectivos impuestos y leyes sociales y, por último, almacena información necesaria pertinente para liquidar determinados pagos anuales (gratificaciones, bono de producción, etc.).

El Sistema de Pago de Remuneraciones provee información de apoyo a los niveles operativos, administrativos y estratégicos de la Empresa, por medio de la recolección, preparación, actualización y distribución de datos considerados de interés general o especial.

Los objetivos específicos del sistema son:

- Mantener registros permanentemente actualizados, tanto en sus aspectos cualitativos como cuantitativos.
- Efectuar, en forma oportuna y veraz, el cálculo del pago al trabajador.
- Generar indicadores que permitan entregar información elaborada para:
 - Apoyar las actividades relativas a la operación del Sistema.
 - Controlar y evaluar el logro de las políticas establecidas.

6. CONCLUSIONES

Se propone, en este capítulo, un conjunto de acciones con el fin de resolver los problemas y satisfacer las necesidades expuestas en los capítulos anteriores. Igual que en la exposición de problemas y necesidades, este capítulo trata tanto la situación administrativa como la informativa.

De acuerdo con el carácter del trabajo, estos conceptos son planteados como soluciones generales.

6.1 Alcances Generales

Los párrafos siguientes plantean criterios de aplicación general a las actividades de mejoramiento del área. Con ellos se pretende, principalmente, poner de manifiesto la participación que le corresponde a la plana ejecutiva en el logro de los objetivos finales del trabajo.

6.1.1 Se recomienda que la Empresa realice el mayor esfuerzo posible para conseguir un cambio de estilo en la Administración del Recurso Humano, a todo nivel, con una orientación tal que permita enfrentar cada situación con una rapidez e intensidad acordes con la urgencia y magnitud del caso. Dichas situaciones pueden ser:

- Los problemas propios del área.
- El aprovechamiento del potencial y de las oportunidades disponibles.
- El desarrollo de las actividades rutinarias.

6.1.2 Dado el carácter general de las soluciones planteadas, se recomienda que ellas sean revisadas, analizadas y discutidas por los niveles superiores, con el fin de llegar a estructurar planes de acción específicos. Estos planes deberían permitir a la Dirección Superior el establecimiento de un esquema de trabajo flexible y autónomo, pero que incorpore una coordinación efectuada por el área de Recursos Humanos y el área de Informática.

Esta metodología evita la duplicación de esfuerzos y el consiguiente mal uso de recursos, facilita el aprovechamiento de la experiencia disponible y la obtención de los beneficios derivados de la aplicación de metodologías relativas al desarrollo de Sistemas de Información.

6.1.3 Se recomienda que la plana ejecutiva se preocupe de la asignación de los recursos necesarios, la evaluación de los resultados obtenidos y el control del cumplimiento de los plazos comprometidos.

6.1.4 Cada uno de los alcances específicos, indicados más adelante, implica un trabajo largo, que convendría realizar por etapas, claramente definidos y planificados.

Es conveniente que cada etapa signifique un avance coordinado en todos los temas, de modo de conseguir un desarrollo armónico del área completa.

Además, la etapa debería considerar un período de consolidación de los resultados conseguidos: asimilación de nuevos conceptos, control de la calidad de los resultados y adquisición de experiencia en el manejo de nuevos Sistemas de Información.

6.1.5 A lo largo de las fases de su evolución, Administración del Recurso Humano deberá tener siempre presente el objetivo fundamental de satisfacer, en forma óptima, las reales necesidades del personal, con pleno conocimiento de los recursos empleados en ello, y manteniendo dichos recursos dentro de un volumen razonable.

6.2 Alcances Sobre Aspectos Administrativos

6.2.1 Es conveniente la designación de un Grupo de Trabajo que analice las funciones de Administración de Personal, y llegue a definir claramente sus objetivos, alcances, responsabilidades, relaciones, grados de delegación y aquellas atribuciones propias de los niveles superiores y que no pueden ser delegadas.

El nuevo esquema debería dejar a la organización en condiciones de absorber y atender las actuales y futuras situaciones laborales, permitiendo, a la vez, una rápida y armónica evolución de todas las funciones.

Se debe considerar un plan de análisis para poder anticipar situaciones de quiebre, de tal forma de evitar vacíos entre los requerimientos organizacionales y el trasfondo cultural en que están situados. Esto debe permitir el desarrollar la toma de conciencia de los miembros de la organización en

relación a su participación en los compromisos, establecidos como necesarios en el Sistema de Información en desarrollo.

- 6.2.2** Sería conveniente que la proposición sobre funciones de Administración de Recursos Humano, cuya preparación se recomienda en el punto anterior, definiera y asignara la función de relacionar a la Empresa con su medio.

Esta función debería consistir fundamentalmente en:

- Prever o anticipar los acontecimientos que pudieran interesar a la Empresa, informarse acerca de ellos e interpretarlos:
- Integrar a la Empresa a la toma de decisiones a nivel nacional, haciendo notar su influencia en este plano, como corresponde a una empresa de su magnitud e importancia.

- 6.2.3** Es conveniente establecer procedimientos que regulen las relaciones entre los distintos niveles administrativos.

Uno de los objetivos sería permitir un adecuado control del cumplimiento de las normas y políticas de Personal y su adaptación a los cambios en las condiciones ambientales de la Empresa.

Otro objetivo sería facilitar la coordinación entre funciones y su progreso hacia actividades de asesoría a la línea y de planificación de los recursos humanos.

- 6.2.4** Se propone iniciar actividades de perfeccionamiento del personal que desarrolla las funciones del área, en materias de su especialidad, hasta lograr un nivel profesional acorde con las actuales y futuras exigencias de Administración del Recurso Humano.

- 6.2.5** La realización de las recomendaciones presentadas anteriormente constituye un conjunto de actividades coherentes y relacionadas que, por consiguiente, deben ser realizadas por un mismo equipo.

6.3 Alcances sobre Sistemas de Información

6.3.1 Como un trabajo simultáneo y coordinando con el desarrollo de Procedimientos, se recomienda realizar la normalización de la información que circula entre los diversos niveles y funciones de Administración de Personal. Este trabajo consiste en la creación de nomenclaturas, definiciones y codificaciones precisas y únicas que faciliten el uso compartido de los mismos datos por diversas funciones, la interpretación de la información elaborada y la evolución de los sistemas de información.

6.3.2 Un aspecto que no puede ser descuidado es la preparación del personal del área en materias relacionadas con la elaboración, implantación, administración y control de sistemas de información, con el fin de que éstos sean una eficaz herramienta en el ejercicio de sus funciones.

6.3.3 Una posible solución a los problemas informativos sería el diseño, elaboración e implantación de un conjunto de sistemas computacionales.

6.4 Proposición de Solución a los problemas de la Administración del Recurso Humano

Utilizando una visión sistémica para plantear soluciones integradas, que resuelvan en forma parcial o total los principales problemas en la Administración del Recurso Humano, se consideran 2 aspectos:

- Sistema de Información tradicional
- Sistemas de Apoyo al manejo de la información

Logrando de esta forma complementar lo que es la información de recursos humanos, las personas que la utilizan y avances tecnológicos en el campo de la comunicación.

Además, es relevante mencionar en este punto que al implantar el conjunto de soluciones a ser postuladas, éstas deben enmarcarse en ciertas pautas de desarrollo que involucren tanto a los usuarios como a las personas encargadas de la construcción de dichos sistemas. A continuación se enuncian los puntos principales a ser considerados:

- a) La construcción de Sistemas debe estar respaldado por el establecimiento y uso de principios de Ingeniería de Software en todo el proceso de desarrollo, el cual abarca tres elementos claves:
- Métodos
 - Herramientas
 - Procedimientos

Los métodos definen cómo se desarrollarán los productos de software. Es decir, la planificación, el análisis de requerimientos, diseño, codificación, pruebas y entrega. Las herramientas dan el soporte automático o semiautomático para el uso de la metodología.

Los procedimientos definen la secuencia en que se aplican los métodos: las entregas (documentos e informes) que se requieren, los controles que ayudan a asegurar la calidad y coordinar los cambios, y las guías que facilitan a los Jefes de proyectos del software controlar su desarrollo.

- b) La construcción de las aplicaciones para cada área debe tener en cuenta:
- Debe satisfacer los requerimientos específicos de las áreas que la requieran mostrando la información de la forma que ellos necesitan, para así satisfacer las necesidades operativas y de gestión de cada una de las áreas.
 - Las soluciones informáticas locales, a su vez, deben reconocer la verdadera dimensión del rol de la información dentro del contexto orgánico como generadoras de información relevante para el adecuado funcionamiento de la Organización.
- c) Para lograr un verdadero compromiso de todas las áreas involucradas en la mantención de los datos, debe producirse un cambio de mentalidad por parte de los generadores de la información, haciéndolos partícipes de los objetivos generales de la organización en cuanto a la necesidad de compartir información.

6.4.1 Sistemas de Información Tradicionales

La Base de Datos de Recursos Humanos debe ser el soporte para generar Sistemas de Información a los diferentes niveles jerárquicos de la Organización cuyo objetivo es entregar información que ayude en la operación, regulación de los procesos y la Toma de Decisiones.

Dentro de este contexto se pueden distinguir tres niveles dentro de la organización:

- Nivel Estratégico
- Nivel de Gestión
- Nivel Operacional

6.4.1.1 Nivel Estratégico

Instancia de la organización que fija los dominios de actividad en la cual la Organización desea involucrarse en el futuro.

En la Organización, representa lo intelectual y el desarrollo creativo. Su acción se traduce en la definición de los objetivos y planes estratégicos globales, aquellos objetivos que por su alcance involucran a toda la Organización. Por ello es necesario contar con un Sistema de apoyo a la toma de decisiones al más alto nivel de la Organización. Esto se traduce en:

6.4.1.1.1 Sistema de Gestión Estratégica

Dentro del Nivel estratégico, existe una instancia de inteligencia que le corresponde la recolección y tratamiento de los datos que permitan perfilar un comportamiento futuro. Precisa recoger los datos e información tanto de lo que ocurre fuera de la Organización como información de la productividad y capacidad potencial de la Organización como información.

6.4.1.1.2 Sistema de Apoyo a la Planificación de Recursos Humanos

Dentro del Sistema de Planificación de los Recursos Humanos se puede distinguir el Subsistema: Planificación de la Capacitación de los Recursos Humanos. Este subsistema debe estar en estrecha relación con lo que es la Planificación de Recursos Humanos.

6.4.1.2 Nivel de Gestión

Es aquel que debe responder operativamente y en términos de resultados concretos a los objetivos y políticas organizacionales.

El nivel de gestión disgrega los objetivos globales en específicos. Estos objetivos específicos le entregan el marco de referencia para activar los procesos operacionales. Es por ello que debe existir un Sistema que entregue información relevante a la supervisión. Esto se traduce en:

Sistema de Gestión de Apoyo a la Supervisión

El cual ayuda a la gestión de:

- Jefes de Departamento
- Jefes de Unidad

6.4.1.3 Nivel de Procesos Operacionales

Este nivel comprende todas las unidades funcionales o procesos orgánicos que conforman lo que se puede llamar la red de procesos operacionales. Dentro de este nivel se distinguen:

Sistemas de Información a nivel operacional

Los Sistemas de Información expresados anteriormente no se forman como entidades aparte, sino que los sistemas del nivel jerárquico más bajo se van agregando sucesivamente hacia los niveles superiores de la conformación jerárquica de la estructura.

En este contexto, un Sistema de Información satisface los requerimientos específicos de la conducción a su nivel local, pero a su vez también la que corresponde a los requerimientos del nivel de agregación inmediatamente superior.

7. BIBLIOGRAFIA

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. IDALBERTO CHIAVENATO. MC GRAW-HILL . 1983
2. TEORIA, INTEGRACION Y ADMINISTRACION DE SISTEMAS. R.A. JOHNSON. F.E. KAST. S.E. ROSENZWEIG. LIMUSA. 1966.
3. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION . GEORGE R. TERRY. CECOSA. 1968
4. INGENIERIA DEL SOFTWARE. UN ENFOQUE PRACTICO. ROGER S PRESSMAN. MAC GRAW-HILL. 1990.
5. INVENTANDO LA EMPRESA DEL SIGLO XXI FERNANDO FLORES. 1992 - HACHETTE
6. HACIA LA COMPRESION DE LA INFORMATICA Y LA COGNICION. ORDENADORES Y CONOCIMIENTO: FUNDAMENTOS PARA EL DISEÑO DEL SIGLO XXI. FERNANDO FLORES / TERRY WINOGRAD. 1989 - ESADE
7. SISTEMAS DE INFORMACION ADMINISTRATIVOS: INFORMATICA APLICADA A LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. EDITORIAL UNIVERSITARIA. 1976.
8. SOFTWARE IMPLEMENTATION METHODOLOGY (SIM). UNISYS. 1985
9. CODELCO-CHILE, DIVISION EL TENIENTE. DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES.
10. CODELCO-CHILE, DIVISION EL TENIENTE. DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE PERSONAL.

8. ANEXOS

- ANEXO A. N° 1 Antecedentes Empresa CODELCO
La Extracción del Cobre
Importancia nacional e internacional de CODELCO
- ANEXO A. N° 2 Producción de Cobre CODELCO-CHILE, por División
- ANEXO A. N° 3 Costos de Producción por elemento, CODELCO-CHILE
- ANEXO B. N° 1 Organigrama CODELCO-CHILE, División el Teniente
- ANEXO B. N° 2 Dotación de Personal de CODELCO-CHILE
- ANEXO B. N° 3 Productividad de CODELCO-CHILE
- ANEXO C. N° 1 Participación de CODELCO-CHILE en las Exportaciones del País.
- ANEXO C. N° 2 Aporte de CODELCO-CHILE al producto geográfico bruto
- ANEXO C. N° 3 Aporte de CODELCO-CHILE al fisco
- ANEXO D. N° 1 Fronteras del Sistema de Remuneraciones
- ANEXO D. N° 2 Módulos del Sistema de Remuneraciones
- ANEXO D. N° 3 Definiciones de los Módulos del Sistema de Remuneraciones
- ANEXO D. N° 4 Diagrama de Flujo de Datos, Sistema Remuneraciones (General)
- ANEXO D. N° 5 Diagrama de Flujo de Datos, Sistema Remuneraciones (Modular)

1. ANTECEDENTES EMPRESA CODELCO

La Corporación Nacional del Cobre de Chile (CODELCO-Chile), la empresa productora de cobre más grande del mundo, pertenece al Estado de Chile y fue creada por el Decreto Ley N° 1.350 del 30 de Enero de 1976 e inició su operaciones el 1° de Abril de ese año. Tiene 5 Divisiones operativas: **Tocopilla** que es la planta termoeléctrica que proporciona energía a una parte importante del norte chileno. **Chuquibambilla, Salvador, Andina y El Teniente** que son minas de cobre y otros subproductos.

La explotación industrial de El Teniente se inició en 1906 a cargo de la empresa norteamericana Braden Copper Company, la que posteriormente se convirtió de la Kennecott Copper Corporation de los Estados Unidos. En 1968 el Estado de Chile compró el 51% de las acciones de la empresa formándose la Sociedad Minera El Teniente S.A., la que fue reemplazada en 1971 por una empresa colectiva del Estado como resultado de la nacionalización de las grandes minas de cobre del país. Finalmente, como ya se ha dicho, CODELCO-Chile comenzó a operar en 1976.

2. LA EXTRACCION DEL COBRE

El proceso que permite extraer el mineral y luego convertirlo en cobre metálico, tiene tres etapas sucesivas:

- 2.1 **Extracción:** Minería subterránea, la más grande del mundo, enclavada en una de las montañas de la Cordillera de los Andes. Proporciona unas 92.000 toneladas métricas de mineral diariamente con una ley de 1,4%.
- 2.2 **Concentración:** Se efectúa en planta ubicadas en Sewell y Colón, donde se chanca, muele y "flota" el mineral hasta convertirlo en concentrado de cobre de un 35% de pureza. También se obtiene molibdenita (sulfuro de molibdeno) como subproducto.

En la Planta de Extracción por Solventes y Electrobtción, se tratan aguas provenientes de la Mina, obteniéndose cátodos de cobre de una pureza de 99,98%.

- 3.3 **Fundición:** Aquí el concentrado se seca y se funde en distintos hornos, hasta convertirlo en Cobre Blister y Cobre Refinado a Fuego, los dos productos principales que la División El Teniente entrega al mercado.

3. IMPORTANCIA NACIONAL E INTERNACIONAL DE CODELCO

Codelco es una empresa que el año 1990 tuvo ingresos por ventas de 3.221 millones de dólares. Realiza compras para sus operaciones por 460 millones de dólares. Su presupuesto de inversión es de 330 millones de dólares. Su dotación personal es de 27.400 trabajadores directos y 15.200 indirectos. Si uno considera la importancia de las cifras de Codelco en el mundo, se da cuenta de que el 17% de todo el cobre que se extrae de minas en el mundo occidental proviene de Codelco. En el total de la producción mundial de cobre, la participación de Codelco alcanza a un 13%. Por otra parte, Codelco representa un 4.5% en el Producto Geográfico Bruto de nuestro país y un 33% de todas las exportaciones FOB de Chile.

PRODUCCION DE COBRE (P1) DE CODELCO CHILE, POR DIVISION
(Miles de t.m. de cobre fino)

AÑO	CHUQUICAMATA	SALVADOR	ANDINA	EL TENIENTE	TOTAL
1976	445,6	82,8	56,9	268,8	854,1
1977	477,8	80,7	58,5	275,7	892,7
1978	500,6	77,5	47,7	250,6	876,4
1979	507,2	78,1	46,7	278,2	910,2
1980	510,9	74,8	52,8	266,1	904,6
1981	475,4	76,5	52,7	291,9	896,5
1982	552,8	89,8	54,4	335,9	1.032,9
1983	558,8	87,0	61,4	304,9	1.012,1
1984	562,9	96,3	105,1	285,4	1.049,7
1985	549,1	95,1	113,4	319,1	1.076,7
1986	515,8	102,9	118,1	365,3	1.102,1
1987	502,9	97,1	121,6	369,0	1.090,6
1988	519,0	86,3	131,7	354,1	1.091,1
1989	660,4	130,0	124,4	328,6	1.243,4
1990	680,7	95,1	119,1	300,5	1.195,3

(P1) Producción de cobre antes de maquilas interdivisionales y de envío a refinerías externas.

Fuente: Dirección Técnica, Codelco Chile.

COSTOS DE PRODUCCION POR ELEMENTO (1), DIVISION EL TENIENTE
(Centavos de dólar de cada año, por Libra de cobre fino)

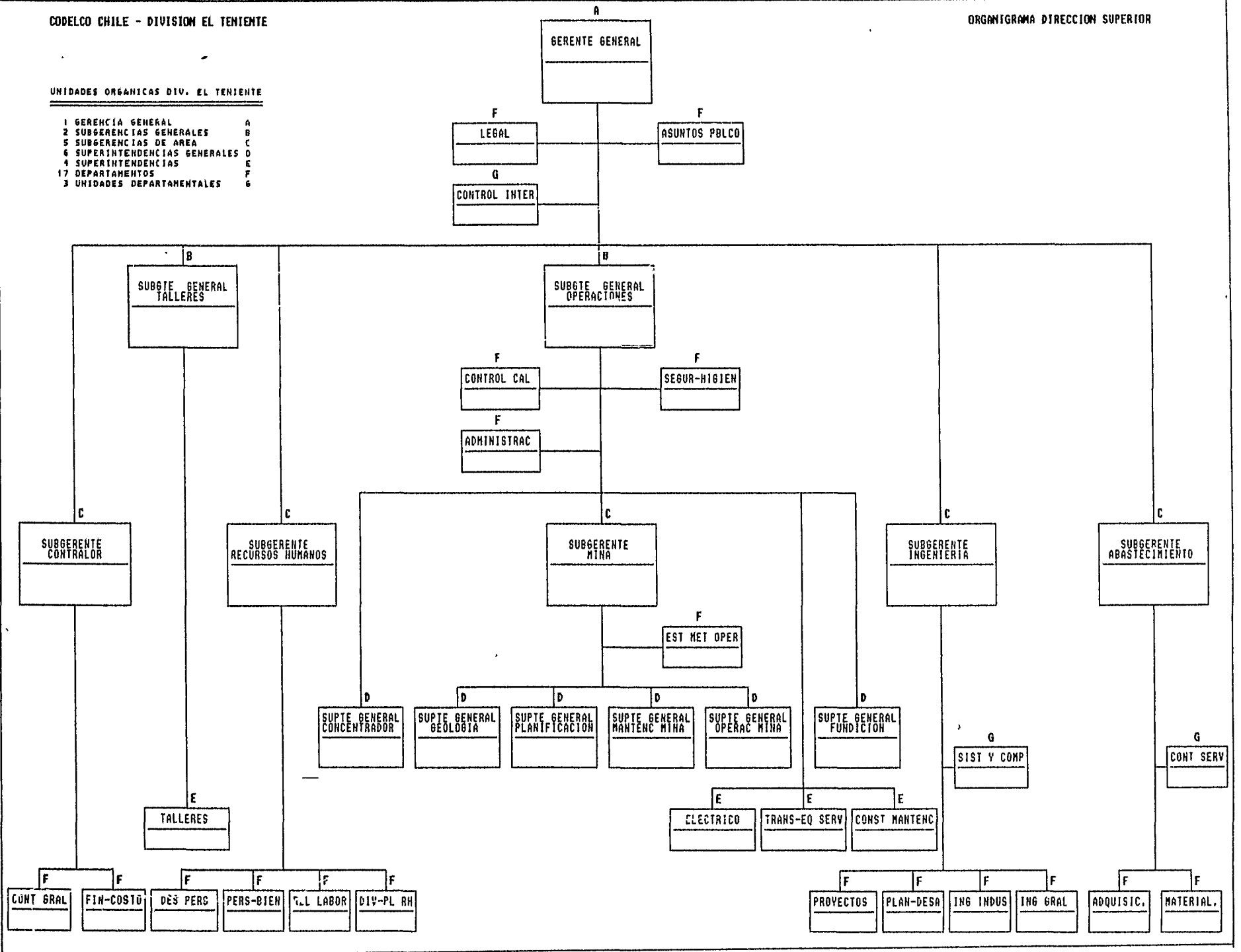
	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Remuneraciones	28,8	19,9	16,6	16,8	12,0	10,8	11,3	12,9	16,5	20,3
Materiales	13,2	10,7	11,0	12,3	12,1	12,0	12,3	12,7	15,1	16,3
Combustibles	3,3	2,6	3,1	3,6	3,0	1,9	2,0	1,9	2,5	2,9
Energía comprada	2,5	2,1	2,0	2,5	1,7	1,9	1,9	2,7	3,6	4,7
Serv. de terceros	7,1	4,3	4,1	5,4	4,7	7,0	6,2	7,7	10,3	12,6
Costos directos	54,9	39,6	36,8	40,6	33,5	33,6	33,7	37,9	48,0	56,8
Costos capitalizables	-4,9	-2,4	-2,8	-5,7	-5,6	-6,1	-4,0	-3,8	-5,5	-4,9
Variación Inventarios	-0,3	0,6	-0,1	0,1	0,1	0,0	-0,2	0,1	-0,2	-0,1
Gastos Refinación	2,4	1,4	0,7	0,5	1,0	0,9	0,7	0,8	0,9	0,7
Otros Ing. y Gastos	4,9	-2,5	1,4	-1,2	0,3	1,4	1,0	2,1	1,8	1,9
Subtotal	57,0	36,7	36,0	34,3	29,3	29,8	31,2	37,1	45,0	54,4
Crédito Subproductos	-7,2	-4,3	-3,3	-4,1	-4,1	-3,9	-3,9	-4,7	-3,6	-3,7
Costo Neto	49,8	32,4	32,7	30,2	25,2	25,9	27,3	32,4	41,4	50,7
Depreciación Amortiz.	5,8	5,5	6,6	9,2	12,7	11,1	11,0	11,3	12,5	13,7
Costo Total	55,6	37,9	39,3	39,4	37,9	37,0	38,3	43,7	53,9	64,4
Producción de Cobre (t.m. de cobre fino)	291.296	335.924	304.889	285.351	319.061	365.329	368.978	354.177	328.633	300.472

(1) Costos referidos a cobre fino comerciable.
Fuente: Gerencia Contraloría, Codelco-Chile.

ORGANIGRAMA DE LA DIVISION EL TENIENTE

UNIDADES ORGANICAS DIV. EL TENIENTE

- 1 GERENCIA GENERAL A
- 2 SUBGERENCIAS GENERALES B
- 5 SUBGERENCIAS DE AREA C
- 6 SUPERINTENDENCIAS GENERALES D
- 4 SUPERINTENDENCIAS E
- 17 DEPARTAMENTOS F
- 3 UNIDADES DEPARTAMENTALES G



DOTACION DE PERSONAL DE CODELCO - CHILE (1)
(Promedio Anual)

AÑO	CHUQUICA- MATA	TOCOPILLA	SALVADOR	ANDINA	EL TENIENTE	OFICINA CENTRAL	TOTAL
1976	10.215	-	5.601	2.296	12.289	491	30.892
1977	10.308	-	5.663	2.238	11.927	624	30.760
1978	10.240	-	5.591	2.142	12.202	744	30.919
1979	10.353	-	5.573	2.143	11.946	801	30.816
1980	10.415	-	5.471	2.225	11.238	797	30.146
1981	10.365	-	5.397	2.122	10.626	798	29.308
1982	9.934	-	4.871	1.891	9.287	773	26.756
1983	9.763	-	4.724	1.719	8.958	760	25.924
1984	9.695	-	4.601	1.694	8.759	783	25.532
1985	9.063	375	4.526	1.713	8.654	780	25.111
1986	8.902	369	4.509	1.726	8.597	783	24.886
1987	8.978	395	4.412	1.661	8.598	801	24.845
1988	9.189	400	4.379	1.623	8.717	814	25.122
1989	9.895	417	4.258	1.596	9.161	605	25.932
1990	10.375	457	4.135	1.633	9.458	551	26.609

(1) Corresponde a dotación inscrita. No incluye personal a plazo fijo.

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Codelco-Chile.

PRODUCTIVIDADES DE CODELCO - CHILE

AÑO	PRODUCTIVIDAD		INDICE	
	(1)	(2)	(1)	(2)
1976	27,6	1.748	100,0	100,0
1977	29,0	1.974	105,1	112,9
1978	28,3	1.942	102,5	111,1
1979	29,6	2.067	106,2	118,2
1980	30,0	2.141	108,7	122,5
1981	30,5	2.138	110,5	122,3
1982	38,6	2.872	139,9	164,3
1983	39,0	3.122	141,3	178,6
1984	41,1	3.237	148,9	185,2
1985	42,9	3.636	155,4	208,0
1986	44,3	3.933	160,5	225,0
1987	43,9	4.044	159,1	231,3
1988	43,4	3.908	157,2	223,6
1989	47,9	4.123	173,6	235,9
1990	44,9	4.157	162,7	237,8

(1) Toneladas finas de cobre por hombre-año

(2) Toneladas secas de mineral por hombre-año

Fuente: Dirección Planificación, en base antecedentes de la Dirección Técnica, Codelco-Chile.

PARTICIPACION DE CODELCO - CHILE EN LAS EXPORTACIONES DEL PAIS (1)
(Millones de dólares de Estados Unidos, cada año)

AÑO	<u>EXPORTACIONES TOTAL DEL PAIS</u>		<u>SECTOR MINERO</u>	<u>CODELCO CHILE</u>	
	VALOR	VALOR	%	VALOR (2)	%
1976	2.082,6	1.443,6	69,3	1.188,0	57,0
1977	2.190,3	1.403,2	64,1	1.145,0	52,3
1978	2.407,8	1.422,3	59,1	1.188,8	49,4
1979	3.835,4	2.155,0	56,2	1.854,4	48,3
1980	4.705,3	2.614,6	55,6	2.149,8	45,7
1981	3.836,5	2.177,5	56,8	1.645,0	42,9
1982	3.705,7	2.123,7	57,3	1.568,7	42,3
1983	3.830,5	2.335,4	61,0	1.710,9	44,7
1984	3.650,3	1.961,7	57,3	1.473,6	40,4
1985	3.804,0	2.120,7	55,7	1.564,6	41,1
1986	4.199,0	2.096,1	49,9	1.539,9	36,7
1987	5.223,7	2.603,3	49,8	1.880,7	36,0
1988	7.051,8	3.848,3	54,6	2.821,3	40,0
1989	8.192,7	4.857,6	59,3	3.261,7	39,8
1990	8.580,3	4.747,4	55,3	2.901,6	33,8

(1) Se considera valor FOB de las exportaciones, sobre la base de Declaraciones de Exportación de Aduanas.

(2) Valor determinado por Codelco-Chile, que incluye ventas FOB de: cobre, molibdeno, otros subproductos y comprados a terceros.

Fuente: Banco Central.
Gerencia Contraloría, Codelco-Chile.

APORTE DE CODELCO CHILE AL PRODUCTO GEOGRAFICO BRUTO
(Millones de pesos de 1977)

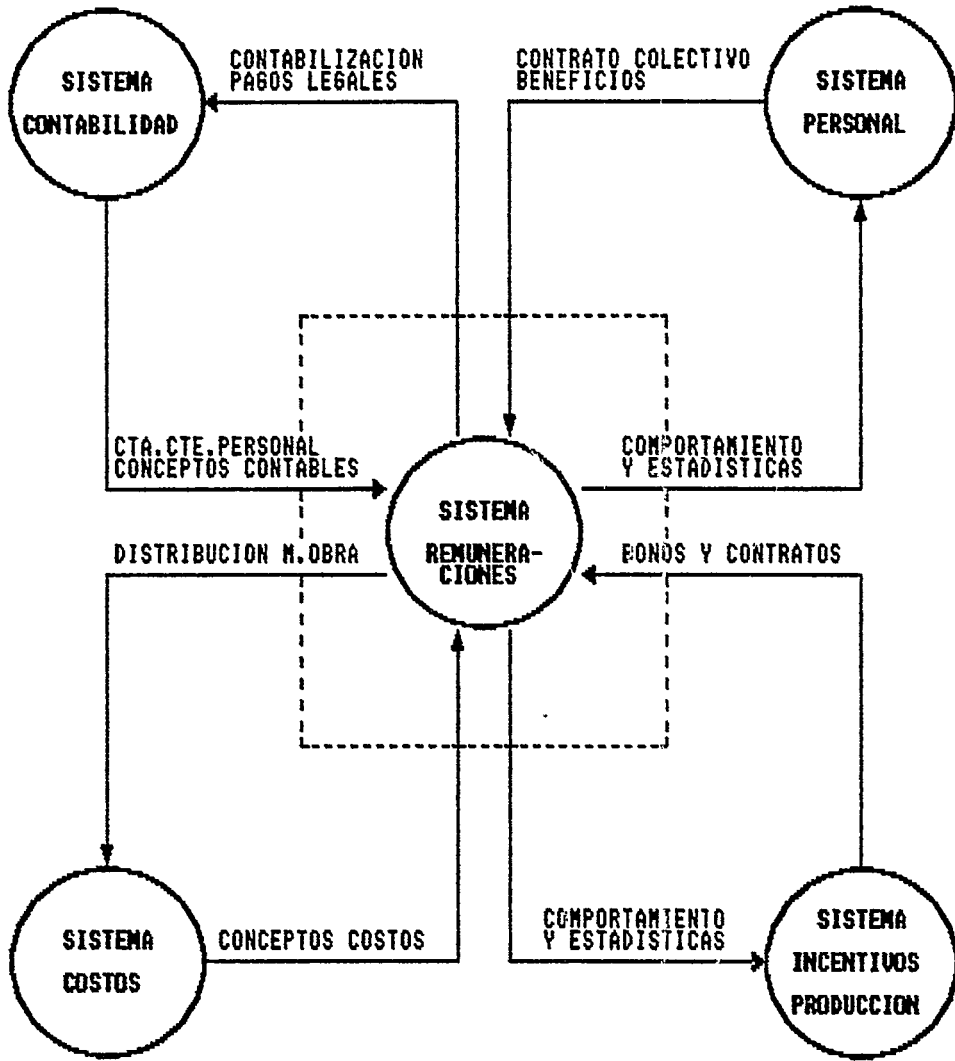
AÑO	TOTAL PGB CHILE	AP. SECTOR MINERIA	APORTE CODELCO	% APORTE CODELCO	AL PGB SECTOR MINERIA
1976	264.945	22.544	14.803	5,6	8,5
1977	287.770	23.161	15.599	5,4	8,0
1978	311.417	23.529	15.873	5,1	7,6
1979	337.207	24.792	16.339	4,8	7,4
1980	363.446	26.077	16.045	4,4	7,2
1981	383.551	28.084	16.274	4,2	7,3
1982	329.523	29.680	18.579	5,6	9,0
1983	327.180	29.113	17.781	5,4	8,9
1984	347.926	30.405	18.605	5,3	8,7
1985	356.477	31.074	19.095	5,4	8,7
1986	376.627	31.523	19.005	5,0	8,4
1987	398.230	31.525	19.507	4,9	7,9
1988	427.530	32.853	19.666	4,6	7,7
1989	470.243	35.629	21.474	4,6	7,6
1990	480.323	35.378	20.986	4,4	7,4

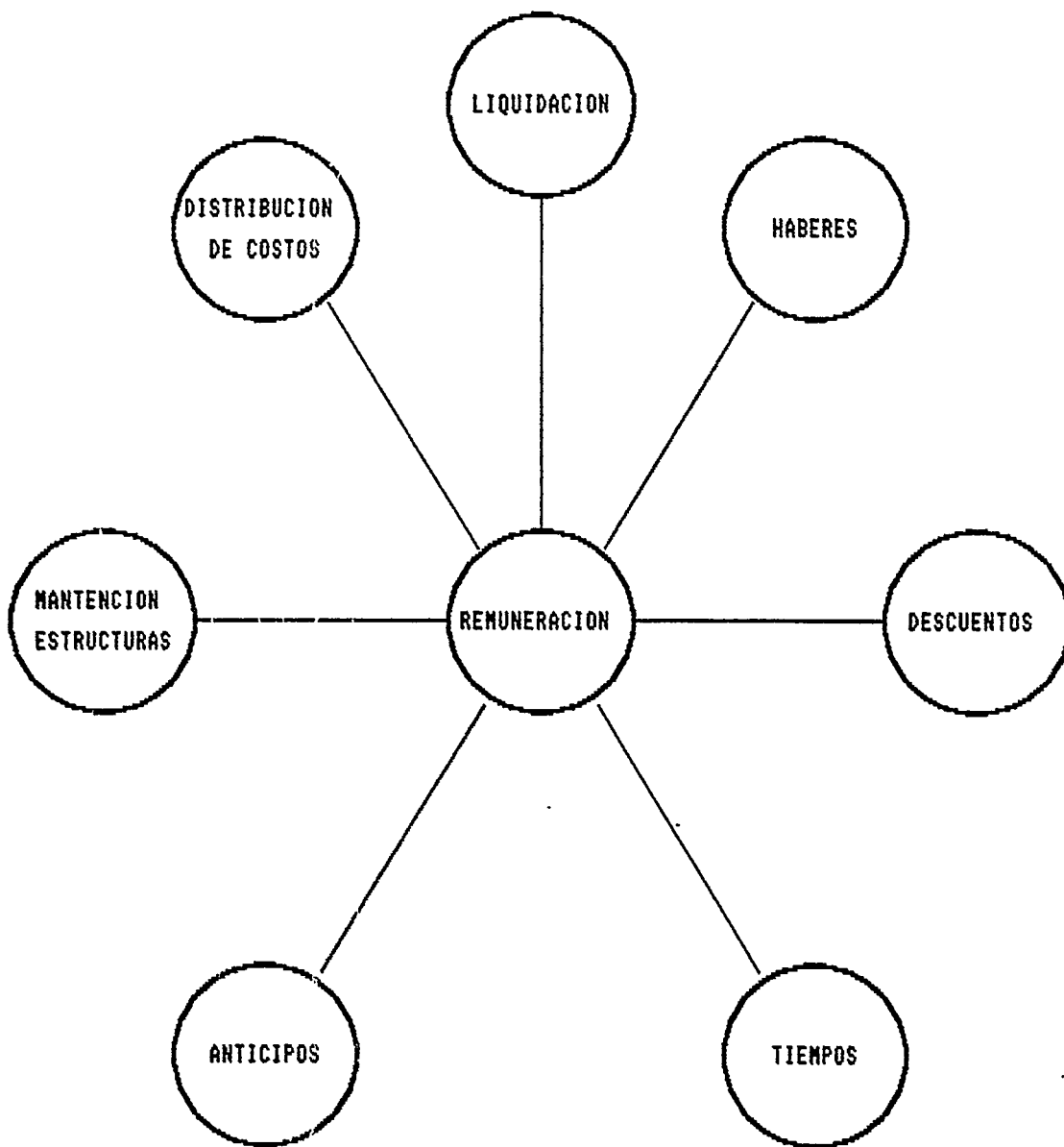
Fuente: Banco Central.

APORTE DE CODELCO - CHILE AL FISCO
(Millones de dólares de Estados Unidos, de cada año)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Impuesto Renta	3,5	13,6	28,3	8,8	12,1	22,6	37,4	143,4	131,5	104,6
Recargo Art.21 Ley Renta	22,3	78,6	122,6	42,3	60,3	105,7	159,6	492,8	593,6	434,3
Impto. Habitacional	11,9	6,0	0,8	-	-	-	-	-	-	-
Derechos Aduana	20,0	16,2	19,2	29,2	38,0	38,4	33,9	23,6	30,5	22,7
Otros Impuestos	11,1	8,0	5,6	5,5	4,1	4,2	4,4	10,7	15,6	10,4
IVA Tesorería	-	11,7	11,7	8,7	-	-	-	-	-	-
IVA Facturas	-	91,2	123,6	152,1	-	-	-	-	-	-
IVA no recuperado	-	-	-	-	20,0	23,6	47,5	5,0	-	-
Impto. Rev. Activo Fijo (DL 3.649)	-	6,5	33,2	42,5	-	-	-	-	-	-
Ley 13.196	143,5	137,1	149,3	127,6	135,1	141,7	154,2	252,2	332,2	296,7
Antic. Participación Utilidades	184,3	155,0	178,6	119,8	132,2	112,4	162,0	440,5	710,5	590,0
Saldo Dividendo Año Anterior	83,7	-	5,6	20,0	9,5	6,5	-	99,0	146,8	46,0
Total Aportes al Fisco	480,3	523,9	678,5	556,5	411,3	455,1	599	1.467,2	1.960,7	1.504,7

Fuente: Gerencia Contraloría, Codelco-Chile





DEFINICION DE LOS MODULOS DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

- TIEMPOS

Módulo orientado a capturar, procesar y traspasar información relacionada con el tiempo trabajado y causales de ausentismo y su distribución entre los centros de costos y órdenes de trabajo de la Empresa.

- HABERES

Módulo responsable de generar todos los emolumentos que percibirán los funcionarios en un período determinado.

- DESCUENTOS

Módulo encargado de reunir todas aquellas deducciones generadas tanto por organismos externos, como por unidades internas a la organización.

- MANTENCION DE ESTRUCTURAS

Módulo responsable de generar y/o mantener gran parte de las estructuras que conforman el Sistema de Remuneraciones.

- ANTICIPO

Módulo orientado a generar todos los anticipos percibidos por los funcionarios en un período determinado.

- LIQUIDACION

Módulo responsable de generar la liquidación final de los funcionarios, realizar los asientos contables respectivos y mantener el control sobre los sueldos no pagados.

- DISTRIBUCION DE COSTOS

Módulo encargado de generar la información requerida por el Sistema de Costos, a objeto de valorizar la producción y determinar los costos incurridos.

DIAGRAMA FLUJO DE DATOS SISTEMA REMUNERACIONES

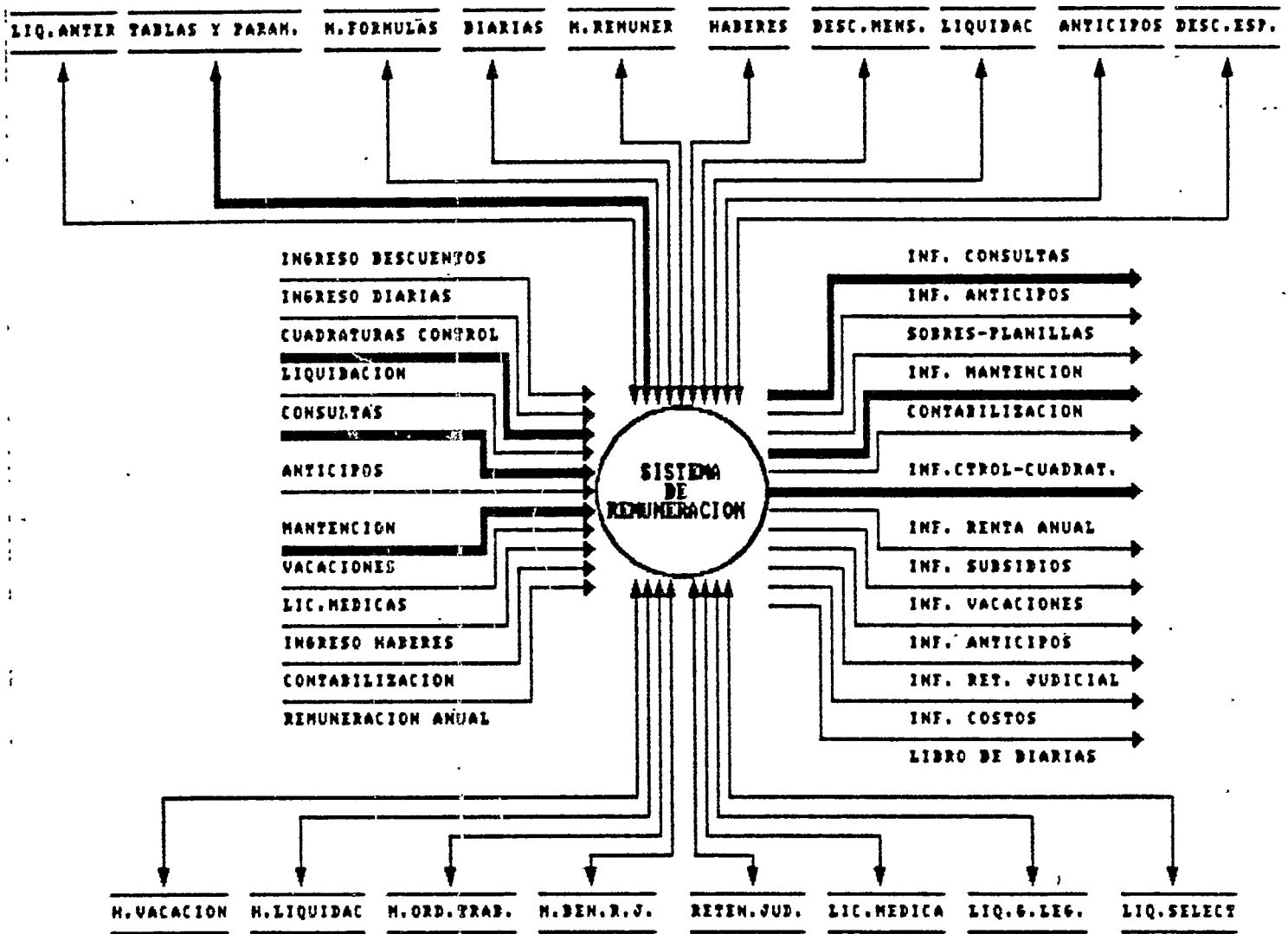


DIAGRAMA FLUJO DATOS SISTEMA REMUNERACIONES

