



UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**  
**CASO COMPAÑÍA MINERA CARMEN BAJO LTDA.**

**Profesora Guía: Yanina Vecchiola Abarca.**

**Katherine Castillo Carmona**

**Valentina Muñoz Gallardo**

**Copiapó, Chile 2023**



**UNIVERSIDAD  
DE ATACAMA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:  
CASO COMPAÑÍA MINERA CARMEN BAJO LTDA.**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniero Comercial.**

**Profesora Guía: Yanina Vecchiola Abarca.**

**Katherine Castillo Carmona**

**Valentina Muñoz Gallardo**

**Copiapó, Chile 2023**

## **DEDICATORIA**

Me gustaría dedicar esta Tesis a mis padres Luis Fernando y María, por su comprensión y ayuda en momentos malos y buenos. Me han enseñado a encarar las adversidades que se presentan en mi camino. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios y mi persistencia, todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio. Nunca les podré estar suficientemente agradecida por todas las veces que me contuvieron y me dieron sus preciados consejos.

Mis hermanos, Luis y Diego, por cada momento de felicidad, por ser mis hermanos y por darme mi mayor felicidad, mis sobrinos, Martina, Matías y Luciano, quienes con sus travesuras e ingenios se convirtieron en mi mayor felicidad y mis grandes tesoros de la vida. Quiero agradecerles por todas las veces que me han hecho reír, por todas las aventuras que hemos compartido juntos, por todas las tardes que hemos pasado jugando y aprendiendo cosas nuevas. Quiero agradecerles por su paciencia, su comprensión y su cariño.

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón.

**Katherine Castillo Carmona**

A quien fue en vida mi padre Juan Ramón Gallardo Cortez, quien siempre creyó en mí y siempre estuvo orgulloso de cada uno de mis logros.

A mi madre, Verónica Gallardo Solar quien con su amor, paciencia, esfuerzo y sacrificio hizo todo lo posible por darme un mejor futuro y por entregarme su apoyo primordial. Gracias a sus valores y sus enseñanzas me convertí en la persona que soy ahora. Sin ella no hubiera podido lograr nada.

Y por último a mi pareja Hernán Avilés por ser mi apoyo incondicional, por impulsarme a ser mejor persona y profesional, por ser mi cable a tierra cuando sentía que no podía más, por entregarme amor, apoyo y contención.

**Valentina Muñoz Gallardo**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mis padres, por siempre estar a mi lado en los momentos difíciles, cada vez que sentía que no podía con mi proceso formativo estaban ahí para recordarme con acciones y palabras que yo era suficiente para seguir mi camino. Gracias por nunca dudar de mí, por hacerme la persona que soy en estos momentos.

A mi compañera, Valentina Muñoz, por su compromiso y apoyo durante este largo proceso, por sus consejos y nunca rendirse para alcanzar tan importante objetivo.

**Katherine Castillo Carmona**

Quiero agradecer a mi mamá, familia materna, a mis amigas y mis compañeros de trabajo y a todas las personas que me apoyaron en este proceso.

Y agradecer a mi compañera de tesis Katherine Castillo, por acompañarme, apoyarme, entenderme y escucharme, por su sacrificio y responsabilidad en todo este proceso.

**Valentina Muñoz Gallardo**

A la empresa Carmen Bajo Ltda., por brindarnos el apoyo para poder realizar esta investigación, Isabel Morales, Subgerente de Administración y Finanzas, por darnos consejos e información necesaria para la realización del presente trabajo.

A Yanina Vecchiola, por acompañarnos y brindar sus conocimientos, experiencias y consejos, por guiarnos en esta importante etapa y darnos las herramientas necesarias para culminar nuestro proceso de formación profesional.

**Katherine Castillo Carmona y Valentina Muñoz Gallardo**

## Índice

Capítulo I. Introducción .....	1
Capítulo II. Aspectos introductorios .....	3
2.1. Justificación .....	3
2.2. Objetivos .....	3
2.2.1. Objetivo General .....	3
2.2.2. Objetivos específicos .....	4
2.3. Alcances y Limitaciones .....	4
2.3.1. Alcances .....	4
2.3.2. Limitaciones .....	4
2.4. Planteamiento del problema .....	4
Capítulo III. Marco teórico .....	6
3.1. Importancia de las personas en la organización .....	6
3.2. Alineación de los objetivos organizacionales con los personales .....	7
3.3. Importancia de la gestión de recursos humanos .....	7
3.4. Definición de Gestión de Recursos Humanos .....	8
3.5 Modelos de Gestión Estratégica de Recursos Humanos .....	9
3.5.1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Mondy .....	10
3.5.2. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Chiavenato .....	12
3.5.3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Werther y Davis .....	16
3.5.4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Lynch .....	18
3.6. Marco Regulatorio .....	21
Capítulo IV. Descripción de la empresa .....	24
4.1. Historia de la empresa .....	24
4.2. Sector Minero en la actualidad .....	24
4.3. Definiciones Estratégicas de la empresa .....	26
4.4. Función de Recursos humanos en la actualidad .....	28
Capítulo V. Metodología .....	29
5.1. Enfoque de investigación .....	29
5.2. Diseño de investigación .....	29
5.2.1. Criterios de elección de la metodología .....	29
Capítulo VI. Desarrollo metodológico .....	31
6.1. Replanteamiento de las definiciones estratégicas .....	31
6.1.1. Misión y Visión .....	31
6.1.2. Estructura organizacional .....	32

6.2. Criterios de Elección de Modelo.....	33
6.3. Elección del Modelo .....	37
6.4. Procesos y subprocesos de la gestión de recursos humano.....	39
6.4.1. Proceso de provisión o atracción .....	39
6.4.2. Proceso de organización.....	46
6.4.3. Proceso de retención .....	54
6.4.4. Proceso de desarrollo: .....	59
6.4.5. Proceso de evaluación.....	63
6.5. Costos estimados.....	67
Capítulo VII. Resultados de las propuestas .....	69
7.1. Definiciones estratégicas .....	69
7.2. Procesos de gestión de recursos humanos.....	69
Capítulo VIII. Conclusión.....	71
Bibliografía .....	73



## Anexos

Anexo N.º 1. Propuesta estructura organizacional faena Mantos cobrizos.....	74
Anexo N.º 2. Propuesta estructura organizacional faena Tigresa.....	75
Anexo N.º 3. Propuesta estructura organizacional faena Revoltosa.....	76
Anexo N.º 4. Diagrama de flujo proceso de provisión.....	77
Anexo N.º 5. Formulario solicitud de requerimiento de personal.....	78
Anexo N.º 6. Formulario análisis de cargo gerente general.....	79
Anexo N.º 7. Formulario análisis de cargo jefe de Recursos Humanos.....	81
Anexo N.º 8. Formulario análisis de cargo jefe de mina.....	83
Anexo N.º 9. Formulario análisis de cargo bodeguero.....	85
Anexo N.º 10. Formulario descripción de cargo gerente general.....	87
Anexo N.º 11. Formulario descripción de cargo jefe de recursos humanos.....	90
Anexo N.º 12. Formulario descripción de cargo jefe de mina.....	92
Anexo N.º 13. Formulario descripción de cargo bodeguero.....	94
Anexo N.º 14. Política Evaluación de desempeño.....	96
Anexo N.º 15. Diagrama de flujo evaluación de desempeño.....	99
Anexo N.º 16. Política de remuneración.....	100
Anexo N.º 17. Diagrama de flujo de remuneración.....	102
Anexo N.º 18. Diagrama de flujo higiene y seguridad.....	103
Anexo N.º 19. Política de capacitación.....	104
Anexo N.º 20. Diagrama de flujo de capacitación.....	107
Anexo N.º 21. Política de desarrollo personal.....	108
Anexo N.º 22. Política de desarrollo organizacional.....	111
Anexo N.º 23. Formato banco de datos.....	114
Anexo N.º 24. Formato intranet trabajadores.....	115
Anexo N.º 25. Política de evaluación de RRHH.....	116
Anexo N.º 26. Formulario encuesta de salida.....	118
Anexo N.º 27. Diagrama de flujo de evaluación RRHH.....	121
Anexo N.º 28. Carta Gantt.....	122

## Índice de Tablas

Tabla III. N°1 Ventajas y desventajas del Modelo de Mondy.....	12
Tabla III.N°2 Procesos básicos en la gestión de persona basado en el modelo de Chiavenato.....	13
Tabla III. N°3 Ventajas y desventajas del Modelo de I. Chiavenato.....	15
Tabla III. N°4 Ventajas y desventajas del Modelo de Werther y Davis.....	17
Tabla III. N°5 Ventajas y desventajas del Modelo de Harper y Lynch.....	19
Tabla III. N°6 Comparación de modelos de gestión de recursos humanos.....	19
Tabla V. N°7 Modo de abordar los objetivos específicos.....	29
Tabla VI. N°8 Comparación Misión actual y la propuesta.....	31
Tabla VI. N°9 Comparación Visión actual y la propuesta.....	32
Tabla VI. N°10 Resumen de Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	35
Tabla VI. N°11 Propuesta subproceso de reclutamiento.....	40
Tabla VI. N°12 Propuesta subproceso de selección de personal.....	41
Tabla VI. N°13 Propuesta subproceso de integración de personal.....	42
Tabla VI. N°14 Propuesta subproceso diseño de cargos.....	46
Tabla VI. N°15 Propuesta subproceso descripción y análisis de cargos.....	47
Tabla VI. N°16 Propuesta subproceso de evaluación de desempeño.....	51
Tabla VI. N°17 Propuesta subproceso de remuneración.....	54
Tabla VI. N°18 Propuesta subproceso de higiene y seguridad.....	56
Tabla VI. N°19 Propuesta subproceso de relaciones laborales.....	58
Tabla VI. N°20 Propuesta subproceso de capacitación.....	59
Tabla VI. N°21 Propuesta subproceso de desarrollo de personas.....	61
Tabla VI. N°22 Propuesta subproceso de desarrollo organizacional.....	62
Tabla VI. N°23 Propuesta subproceso de base de datos.....	63
Tabla VI. N°24 Propuesta subproceso de sistema de información.....	64
Tabla VI. N°25 Características y costos de Software.....	65
Tabla VI. N°26 Propuesta evaluaciones de RR.HH.....	66
Tabla VI. N°27 Costos estimados.....	68
Tabla VI. N°28 Resultados de las propuestas de definiciones estratégicas.....	69
Tabla VI. N°29 Resultados de las propuestas de los procesos de gestión.....	69

## Índice de Figuras

Figura III. N°1 Proceso de gestión de recursos humanos según Mondy.....	12
Figura III. N°2 Modelo de gestión de RRHH según Chiavenato.....	14
Figura III. N°3 Modelo de gestión de recursos humanos según Werther y Davis.....	17
Figura III. N°4 Modelo de gestión recursos Humanos Harper y Lynch.....	18
Figura V. N°5 Secuencia de la metodología.....	30
Figura VI. N°6 Propuesta estructura organizacional oficina central CMB LTDA.....	33
Figura VI. N°7 Criterios de elección del modelo de gestión de Recursos Humanos.....	34
Figura VI. N°8 Fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio.....	37
Figura VI. N°9 Método de decisión para elección del Modelo.....	37
Figura VI. N°10 Procesos y subprocesos en el área de Recursos Humanos.....	39
Figura VI. N°11 Proceso de Provisión de personas.....	39
Figura VI. N°12 Registro de inducción del personal.....	43
Figura VI. N°13 Encuesta satisfacción de inducción.....	44
Figura VI. N°14 Proceso de organización de personas.....	46
Figura VI. N°15 Formato de descripción de cargos.....	48
Figura VI. N°16 Formato de perfil de cargo.....	49
Figura VI. N°17 Formato de evaluación de desempeño.....	52
Figura VI. N°18 Proceso de retención de personas.....	54
Figura VI. N°19 Proceso de desarrollo de personas.....	59
Figura VI. N°20 Proceso de evaluación de personas.....	63

**RESUMEN**  
**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS: CASO COMPAÑÍA MINERA CARMEN BAJO LTDA.**

**Autor:** Katherine Castillo Carmona  
Valentina Muñoz Gallardo.

**Tutor:** Yanina Vecchiola Abarca.

**Date:** enero 2023

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar una propuesta de diseño de un modelo de gestión de personas para la empresa Minera Carmen Bajo Ltda, el cual se sustentó en aportes teóricos de Chiavenato (1993), Desler (1994), Puchol (2003), entre otros. Para responder al objetivo se realizó una investigación de tipo descriptiva con revisión documental y de campo. Para elegir el modelo a seguir se determinaron criterios acordes a la realidad de la empresa y se eligió el modelo de Chiavenato porque su enfoque está definido para organizaciones estructuradas con subsistemas interdependientes y el propósito es captar, aplicar, mantener, desarrollar, y controlar los recursos humanos de una organización. La revisión de las funciones que actualmente realiza el actual departamento de Recursos Humanos arrojó la existencia notoria de falencias, ya que las únicas tales como la inexistencia de instrumentos en los procesos básicos de descripción de cargo, capacitación y evaluación del desempeño de los trabajadores. Por lo descrito se hace necesaria la incorporación de un diseño de gestión de Recursos Humanos, que permita a la empresa implementar los procesos desde la descripción de cargo, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño entre otros todos necesarios para que la empresa pueda proyectarse en el futuro, y cuente con personas adecuadas en el lugar adecuado y en el momento adecuado.

**Palabras clave:** MODELO DE GESTIÓN, CARGOS, DESEMPEÑO, RECURSOS HUMANOS.

## ABSTRACT

### PROPOSAL FOR A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MODEL: CASE OF CARMEN BAJO MINING COMPANY LTDA.

**Autor:** Katherine Castillo Carmona  
Valentina Muñoz Gallardo.

**Tutor:** Yanina Vecchiola Abarca.

**Date:** January 2023

The objective of this research was to elaborate a proposal for the design of a people management model for Minera Carmen Bajo Ltda., which was based on theoretical contributions of Chiavenato (1993), Desler (1994), Puchol (2003), among others. In order to respond to the objective, a descriptive type of research was carried out with documentary and field review. To choose the model to follow, criteria were determined according to the reality of the company and Chiavenato's model was chosen because its approach is defined for structured organizations with interdependent subsystems and the purpose is to capture, apply, maintain, develop, and control the human resources of an organization. The review of the functions currently performed by the current Human Resources department showed the existence of notorious shortcomings, since the only ones such as the non-existence of instruments in the basic processes of job description, training and performance evaluation of workers. Therefore, it is necessary to incorporate a Human Resources management design that allows the company to implement the processes from job description, recruitment and selection, performance evaluation, among others, all necessary for the company to be able to project itself in the future, and have the right people in the right place at the right time.

**Keywords:** MANAGEMENT MODEL, POSITIONS, PERFORMANCE, HUMAN RESOURCE.

## **Capítulo I. Introducción**

Al hablar de organización, se hace referencia a las personas. Según Idalberto Chiavenato las personas constituyen a la organización, estas reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, sus objetivos organizacionales.

Las personas constituyen una faceta esencial de la organización. Desde la perspectiva de la organización, cabe considerarlas como capital humano o conjunto de recursos (competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, energía, etc.) que los miembros de la organización aportan para que ésta logre su misión. Las organizaciones intentan conseguir personas capaces de contribuir de forma significativa a la consecución de sus objetivos.

El capital humano que la organización logra reunir es un elemento fundamental para el logro de su misión y su composición (mayor o menor profesionalización, su grado de implicación y compromiso organizacional, sus características demográficas.) es un elemento crítico para el sistema. Por otra parte, las diferentes agrupaciones de esas personas en el marco de la organización configuran una realidad de nivel colectivo que no se reduce a la simple agregación de los individuos y que introduce nuevos procesos de carácter psicosocial (Salanova, Prieto y Peiró, 1996 y Zornoza, Salanova y Peiró, 1996).

Toda la organización comparte la responsabilidad de RR.HH., como una responsabilidad de línea, en virtud de que cada jefe administra el personal que esté a su cargo, y una función de staff, por la asesoría que el órgano de administración de Recursos Humanos (ARH) ofrece a cada jefe.

El área de Recursos Humanos asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, en el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y en la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados. El jefe de línea debe, por tanto, considerar que el especialista de RR.HH. es una fuente de ayuda y no un intruso en sus responsabilidades.

Los cambios en el mercado laboral han generado nuevas necesidades en las empresas. Uno de los apartados donde más evidente resulta esta tendencia es el de la

gestión del talento. Las compañías se enfrentan a crecientes problemas para encontrar el talento más idóneo a pesar de la aparente abundancia de candidatos. Una de las claves del nuevo rol del área de Recursos Humanos es la capacidad para promocionar el talento propio y cubrir las nuevas necesidades con los integrantes ya disponibles.

Otra necesidad actual es la de detectar con rapidez las carencias formativas del equipo y buscar las mejores opciones para cubrirlas de manera efectiva. La personalización de los programas formativos es necesaria para afrontar nuevos retos sin necesidad de contratar personal externo y asegurar un aprendizaje más significativo por parte de los trabajadores.

Según la información recopilada por medio de observación y entrevistas con la jefatura de la Compañía Minera Carmen Bajo Ltda., en los cuales se revisa el estado actual del departamento de RR.HH. de la Compañía Minera Carmen Bajo Ltda., se propone un modelo de gestión de Recursos Humanos y una posible reestructuración de la misma área para que pueda cumplir con sus labores de una forma más eficiente y cumplir con los objetivos que se mencionan más adelante en la investigación.

## **Capítulo II. Aspectos introductorios**

### **2.1. Justificación**

En la actualidad, la empresa minera Carmen Bajo Ltda. cuenta con un departamento de RRHH, el cual está a cargo de una sola persona para un número importante de trabajadores, totalizando de 195 empleados en todas las áreas de la empresa, así mismo, y como consecuencia de la falta de priorización de la empresa al crear una unidad que permita llevar los procesos básicos de la gestión de personas, y por consiguiente la falta de personal del área, las actividades se centran en tareas de reclutamiento, selección, remuneración y contratos, provocando un descuido en las tareas de capacitación y evaluación de desempeño, que son esenciales para el funcionamiento eficaz de cada una de las áreas.

El desarrollo de esta investigación se justifica en la necesidad de la empresa de generar un cambio significativo en sus procesos de administración de Recursos Humanos, estos cambios deben estar dirigidos al trabajo en equipo de todas las áreas de la empresa, para así lograr los objetivos planteados; enfocándose en un punto de vista más humano y organizado y dejar atrás las actividades ineficientes

En este sentido, es necesario determinar las falencias existentes en el departamento de RR.HH. de la Compañía Minera Carmen Bajo Ltda., en áreas como descripción de cargos, capacitación y evaluación de desempeño de los trabajadores, con el propósito de proponer un modelo de gestión de Recursos Humanos que le permita a la empresa potenciar su capacidad de respuestas a los diferentes cambios que puedan surgir, con la finalidad de que cuente con los procesos necesarios que le permitan responder a los requerimientos de una empresa de esta envergadura.

La Compañía Minera Carmen Bajo Ltda., se encuentra ubicada en Pasaje Hochschild #113, Atacama, Chile, y cuenta con 3 faenas mineras dentro de la Región.

### **2.2. Objetivos**

#### **2.2.1. Objetivo General**

Elaborar una propuesta de diseño de un modelo de gestión de personal para la empresa Minera Carmen Bajo Ltda.



### 2.2.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico del actual departamento de RRHH de la empresa (recolección de datos).
2. Establecer bases para elaborar el diseño de un modelo de gestión de personas.
3. Desarrollar una propuesta de modelo de gestión y su validación.
4. Presentar la Propuesta de implementación.

### 2.3. Alcances y Limitaciones

#### 2.3.1. Alcances

El presente trabajo de titulación está enfocado en realizar una propuesta de diseño de un modelo de gestión para el área de Recursos Humanos para la Compañía Minera Carmen Bajo Ltda., a través del levantamiento de información de los distintos procesos que se realizan en esta área.

#### 2.3.2. Limitaciones

Compañía Minera Carmen Bajo Ltda. es una empresa de amplia trayectoria en la región, sus inicios parten en el año 1998 con el nombre de Compañía Minera Teresita Ltda. la limitación principal está dada por la falta de datos y la calidad de estos, producto de la importancia que la empresa le da al departamento de recursos humanos, lo cual se enfoca básicamente en contratación de personal y en el proceso de remuneración.

### 2.4. Planteamiento del problema

Desde siempre, las personas han necesitado relacionarse, en todos los ámbitos de la vida, y trabajar en equipo para alcanzar objetivos claros, permanecer en una sociedad representa un pilar en la vida de cualquier ser humano, para complementar y satisfacer sus necesidades, y las empresas no son la excepción. La necesaria existencia de personas y que estas personas cuenten con los recursos adecuados para el logro de los objetivos es sumamente importante para la organización, es por lo mismo que contar con un departamento de RR. HH. es un pilar fundamental de toda organización, es el encargado de diseñar estrategias para facilitar la consecución de los objetivos a través del mejor desempeño de sus trabajadores.

La Compañía Minera Carmen Bajo Ltda, cuenta con un departamento de recursos humanos en donde las personas encargadas realizan los procesos de contratación y remuneración. Como resultado, quedan de lado otras funciones básicas para la gestión de personas dentro de cualquier empresa. Además, en consecuencia, se producen carencias formativas dentro de los equipos de trabajo, las cuales al no ser detectadas de forma oportuna generan que las opciones de mejorarlas sean de forma lenta y no efectivas.

Por tal motivo se hace necesaria la existencia de mecanismos de ejecución que controlen y faciliten el proceso administrativo del departamento de Recursos Humanos dentro de la organización, un diseño organizacional estructurado con pasos a seguir y la implementación de un modelo de gestión de recursos humanos que les permita lograr sus objetivos.

### **Capítulo III. Marco teórico**

#### **3.1. Importancia de las personas en la organización**

Chiavenato dice “las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados» (Chiavenato, 2002).

“Las personas cobran un papel muy relevante ya que, aunque son evidentemente tangibles, ofrecen a las empresas el recurso intangible de sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento para la toma de decisiones” (Ariza et al., 2004)

Según lo que establece Werther y Davis (2010)” el Recurso Humano son las personas encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Visto así si se observan a los trabajadores como recursos, estos deben tener simplemente habilidades, capacidades y conocimientos que les permitan desarrollar las actividades previamente asignadas, pues se les considera sujetos pasivos, esto quiere decir personas que solo reciben órdenes sin realizar ningún aporte que permita a sus actividades generar valor agregado, restándole la importancia de estos en la generación de conocimiento que resulte vital para la creación de nuevos productos y/o servicios.

“Las personas constituyen el recurso más importante en toda organización, ya que son ellas quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos” (De Trejo, 2008)

Para Martha Alles (2015) “las organizaciones, cualquiera sea su propósito específico, poseen una visión y misión y planes estratégicos que se proponen cumplir. Además, están

basadas en una serie de valores. Para cumplir con los cuatro aspectos mencionados (visión, valores y estrategia), necesitan personas involucradas y comprometidas con los mismos, ya sean directivos o empleados de cualquier nivel jerárquico. Todos ellos deberán estar consustanciados y comprometidos con los primeros cuatro elementos mencionados. En caso contrario no se cumplirán, al menos no en su totalidad. Al mismo tiempo, las personas, cualquiera sea su nivel jerárquico, tienen una serie de necesidades y motivaciones.

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea (...) Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo” (Chiavenato, 2007)

### 3.2. Alineación de los objetivos organizacionales con los personales

Una organización alineada es definida por Hatum (2009) “como aquella en la que los esfuerzos y talentos individuales se coordinan y capitalizan para alcanzar un objetivo común, condición indispensable no sólo para crecer sino también para sobrevivir”

Chiavenato agrega “Las personas pertenecen a diversas organizaciones, siendo una de ellas de tipo laboral, en donde cada persona persigue sus propios objetivos junto a los establecidos por la organización. De esta relación surge el concepto de reciprocidad en las relaciones de trabajador y organización, pues las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, entre otras” (Chiavenato, 2017).

### 3.3. Importancia de la gestión de recursos humanos

Según Gómez-Mejía (2008), son las personas las que marcan la diferencia en las organizaciones con sus habilidades y talentos, ya que la calidad de los empleados, su entusiasmo y satisfacción en el trabajo, su experiencia y su sensación de recibir un trato justo afectan a la productividad de la empresa, al servicio al consumidor, a su reputación y a su supervivencia. Sin embargo, el comportamiento humano es de gran complejidad y,

por tanto, su gestión conlleva una gran incertidumbre. Por ello, a pesar de que actualmente numerosos estudios se están preocupando por entender, con el mayor rigor posible, la conexión entre los diversos enfoques de gestión de recursos humanos y el funcionamiento de las empresas que los usan, la dirección de recursos humanos está aún lejos de conseguir formulaciones deterministas generales que ayuden a predecir los efectos de las políticas concretas de gestión.

Chiavenato (2000) indica que “La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, compensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional (p.158)

Dessler (2001) indica algunos motivos por los cuales la administración de personal debe ser importante para los gerentes

- Evitar contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una gran rotación de puestos.
- Perder el tiempo en entrevistas.
- Impedir que la compañía para la que trabajan sea multada por emplear prácticas carentes de seguridad.
- Evitar que los empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas en la organización.
- Procurar que la falta de capacitación no afecte la eficacia y se cometan injusticias laborales.

Es importante tener un buen manejo de los recursos humanos, por mismo el autor también señala “hoy las compañías deber ser mejores, más rápidas y competitivas tan solo para poder sobrevivir, ya no digamos prosperar; y requieren de empleados comprometidos para poder lograr competitividad” (p.3)

### 3.4. Definición de Gestión de Recursos Humanos

R. Wayne Mondy (2010) afirma que “la administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p.4), lo cual conduce a reflexionar acerca de la importancia de generar

sistemas integrados y eficaces para la gestión de las personas a fin de incorporar su capital intelectual para convertirlo en la ventaja diferencial del negocio y conseguir los objetivos corporativos.

Según Chiavenato (1993), “la gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. La gestión estratégica de recursos humanos exige un análisis desde la perspectiva del comportamiento organizacional, así como también desde el pensamiento sistémico.

Gray Dessler: “Las políticas y prácticas necesarias para llevar a cabo los aspectos relacionados con las personas o los recursos humanos de un puesto de gestión, incluyendo el reclutamiento, la selección, la formación, la recompensa y la evaluación.”

Según Dessler (1994) “La administración de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación” (p. 2).

Para Puchol (2003) “Administración de recursos humanos se refiere al manejo burocrático, al «papeleo», en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella” (p. 23).

### 3.5 Modelos de Gestión Estratégica de Recursos Humanos

La concepción sistémica de la actual Gestión de Recursos Humanos ha impulsado la búsqueda de modelos funcionales que reflejan las características de la organización ajustada a su cultura y a la cultura del país, en donde la adopción del modelo dependerá del análisis situacional específico de la empresa y del entorno. A continuación, se mencionan algunos de los modelos de Gestión de Recursos Humanos:

- Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Mondy según su libro “Administración de Recursos Humanos” (2011)
- Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Chiavenato según su libro “Gestión del Talento Humano” (2017)
- Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Werther y Davis según su libro “Administración de personal de recursos Humanos (1991)
- Modelo de Gestión de Recursos Humanos Harper y Lynch según su libro “Estrategia Empresarial” (1992)

Los criterios por los cuales estos modelos fueron elegidos para la investigación fueron los siguientes:

- Son orientados hacia el personal de la organización.
- Se basan en el control.
- Se basan en las prácticas de RRHH.
- Son orientados a la seguridad en el trabajo.
- Invierten en el desarrollo de los empleados.

A continuación, se detalla cada uno de los modelos antes mencionados

### 3.5.1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Mondy

#### **Proceso de gestión de recursos humanos**

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas funciones se muestran en la figura N°1 y se analizan a continuación. (Mondy, 2010, p. 5).

- **Dotación de personal:** es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales

- **Desarrollo de recursos humanos:** es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación de desempeño.
- **Remuneración:** incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:
  1. **Remuneración financiera directa:** Pago que recibe una persona en forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
  2. **Remuneración financiera indirecta (beneficios):** Todas las recompensas financieras que no incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
  3. **Remuneración no financiera:** La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.
- **Seguridad y salud:** La salud se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales.
- **Relaciones laborales y con los empleados:** De acuerdo con el Bureau of Labor Statistics del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, estipula que las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente. En el pasado, esta relación fue una forma de vida aceptada por muchos empleadores, pero en la actualidad la mayoría de las empresas preferirían un ambiente libre de sindicatos. Cuando un sindicato laboral representa a los empleados de una empresa, la actividad de los recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales, ya que comprende las negociaciones laborales colectivas



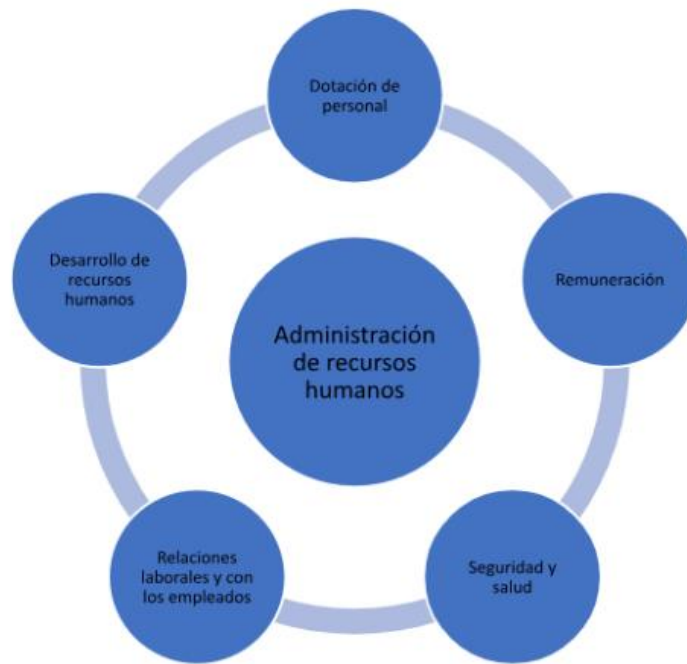


Figura III.1 Proceso de gestión de recursos humanos según Mondy

Fuente: Elaboración propia basado en "Administración de recursos humanos" (Mondy 2010)

Tabla III.1 Ventajas y desventajas del Modelo de Mondy

<b>Mondy</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Proceso estandarizado y ordenado de manera sistemática.	Planeación de RR.HH. basada en el número de recursos necesarios para la operación.
Incorpora al capital intelectual para convertirlo en la ventaja diferencial de la organización y así conseguir los objetivos.	No existe control sobre la manera en la que el ambiente externo afecta a la administración de sus recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia basado en "Administración de recursos Humanos" Mondy, 2010

### 3.5.2. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Chiavenato

El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarse en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, compensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la

calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco:

Tabla III.2. Procesos básicos en la gestión de persona basado en el modelo de Chiavenato

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
<b>Atracción (o provisión)</b>	Quiénes trabajan en la organización	Investigación del mercado RH Reclutamiento de personas Selección de personas
<b>Organización</b>	Qué harán personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puesto Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>Evaluación</b>	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ sistema de información Controles- Constancia- Productividad- Equilibrio social

*Fuente: Elaboración propia, basado en Idalberto Chiavenato, 1999.*

Los subsistemas mencionados en la tabla N°2, forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, es decir, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una

dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos, los cuales se pueden observar en la figura N°2

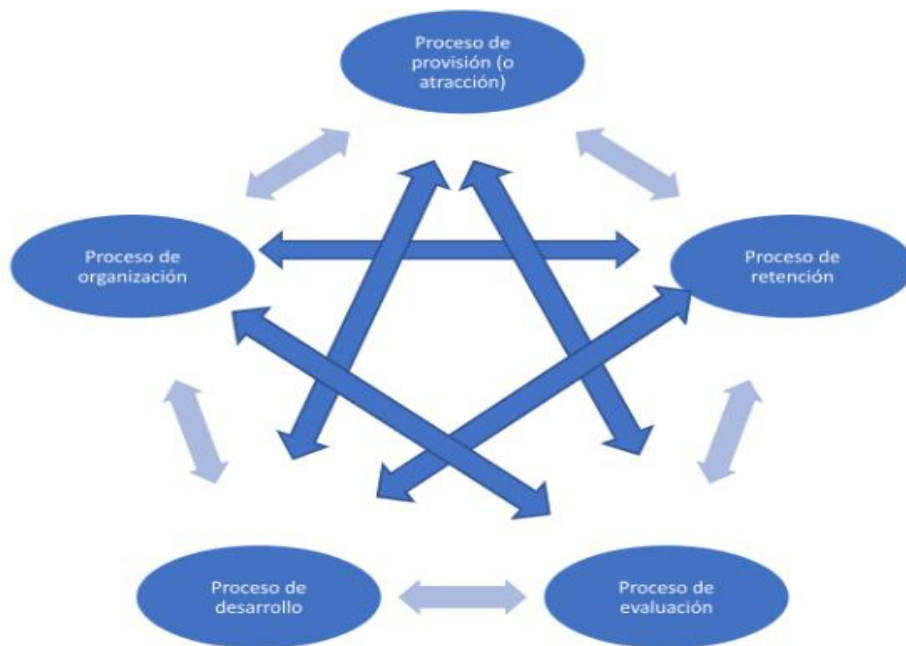


Figura III.2 Modelo de gestión de RRHH según Chiavenato

Fuente: Elaboración propia basado en "Administración de Recursos Humanos", Idalberto Chiavenato, " Quinta edición 1999

Chiavenato en su propuesta de modelo estipula que, la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- **Subsistema de provisión de RH:** la provisión de Recursos Humanos es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la empresa busca examinar e incorporar a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.
- **Subsistemas de aplicación:** Es la especificación del contenido, métodos y relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos,

organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y condiciones exigidas para correcto desempeño del cargo

- **Subsistema de mantención:** Es quien determina las compensaciones al trabajo realizado y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite el subsistema de mantenimiento, así como por el monto de recursos a su disposición.
- **Subsistema de desarrollo de RH:** Comprende el conjunto de acciones que permite aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherentes al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo. Para lograr eficiencia empresarial es necesario asegurar que todos los trabajadores desarrollen funciones óptimamente, adecuada a sus capacidades y actitudes y, a su vez, desarrollen sus tareas de forma competente en correspondencia con las exigencias del puesto.
- **Subsistema de control de RH:** el proceso actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funcionan de acuerdo con la información que perciben.

Tabla III.3 Ventajas y desventajas del Modelo de I. Chiavenato

Chiavenato	
Ventajas	Desventajas
Modelo situacional	Está influenciado por las condiciones externas
Cada subsistema cuenta con políticas definidas que condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones	No especifica si el control de los RR.HH. se realiza mediante auditoría o seguimiento.
Subsistemas interdependientes.	Carece del componente de direccionamiento estratégico.

Fuente: Elaboración propia basado en "Administración de Recursos Humanos" I. Chiavenato 1999

### 3.5.3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Werther y Davis

Para Werther y Davis, el modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RH que son agrupadas en cinco categorías, (ver figura N°3) y hoy son trascendentes en la GRH y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los RH, siendo positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- **Fundamentos y desafíos:** El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.
- **Planeación y selección:** Constituye el núcleo de la GRH y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de RH que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
- **Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.
- **Compensaciones:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- **Servicios al personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.
- **Relaciones con el sindicato:** existe una estrecha relación de todas las actividades de la GRH con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la

hora de gestionar los RH.

- **Perspectiva general de la administración de personal:** El departamento responsable de la GRH necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

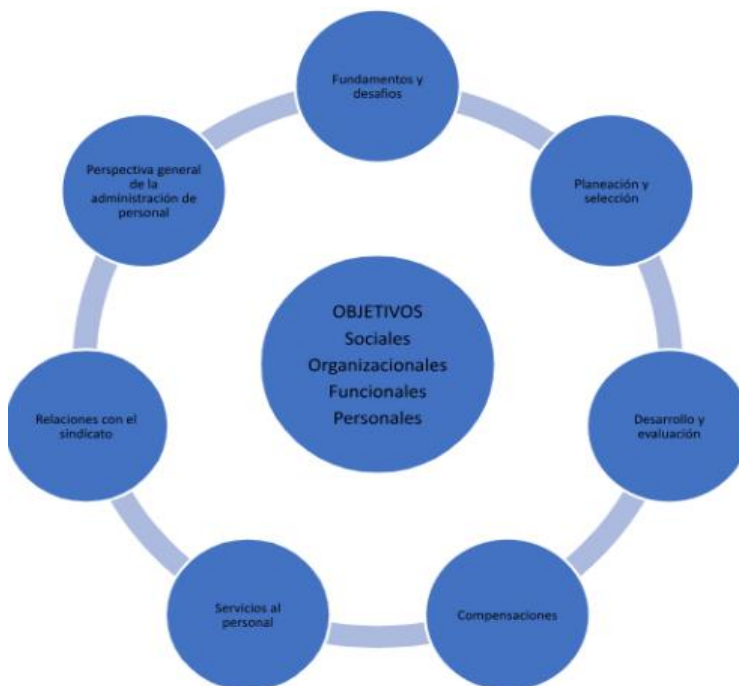


Figura III.3 Modelo de gestión de recursos humanos según Werther y Davis

Fuente: Elaboración propia basado en "Administración de personal de recursos humanos" Werther y Davis (1991),

Tabla III.4 Ventajas y desventajas del Modelo de Werther y Davis

Werther y Davis	
Ventajas	Desventajas
Plantea la interdependencia entre las actividades	Separar las compensaciones y los servicios al personal.
Incluye al entorno como base para establecer el sistema	No tiene una proyección estratégica de los recursos humanos.
Muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación.	Ausencia del método formal de evaluación de competencias.

Fuente: Elaboración propia basado en "Administración de personal de recursos humanos" Werther y Davis 1991

### 3.5.4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Lynch

Harper y Lynch proponen que a través del plan estratégico la organización debe estudiar la previsión de necesidades de interdependencia mediante las actividades claves de los recursos humanos (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, entre otros), ver figura N°4. Estas actividades se desarrollan a partir del conocimiento que tiene la organización acerca de los recursos humanos, pues de esta forma es posible lograr la optimización de éstos, lo que demanda un constante seguimiento para la verificación del acierto entre los resultados generados y las exigencias de la organización. Las actividades que propone este modelo y la previsión de las necesidades de la organización posibilitan la optimización de los recursos humanos, lo que a su vez demanda seguimiento constante en la verificación de los resultados y las exigencias de la organización. La Figura N°4 presenta el esquema del Modelo de Harper y Lynch, permitiendo tener una idea general de la correspondencia de los procesos de GRH a las necesidades previstas en el plan estratégico de la organización.

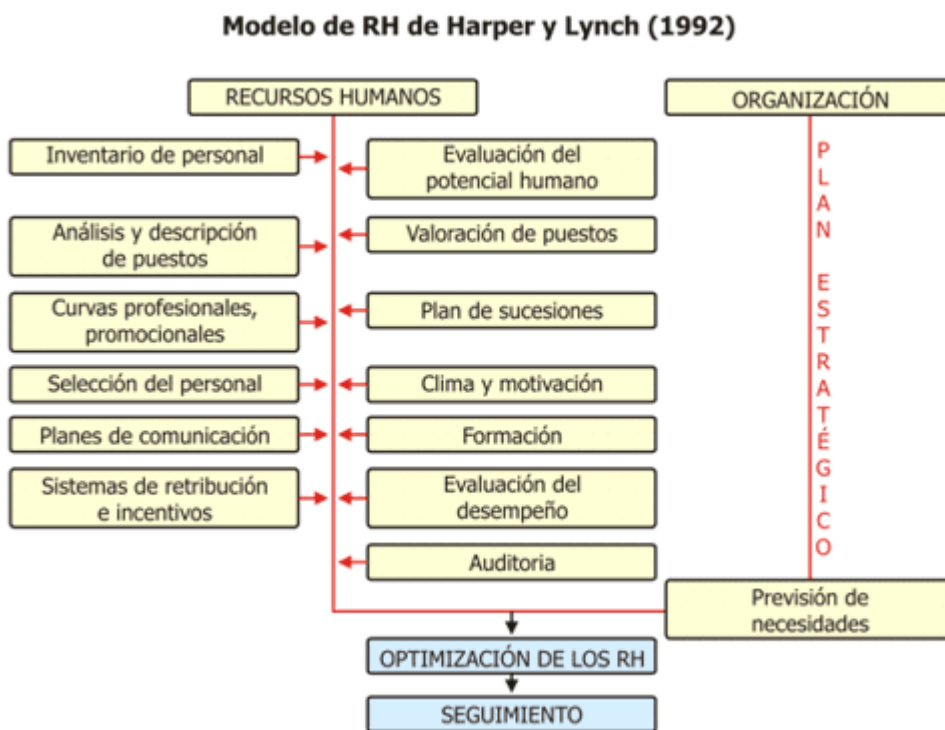


Figura III.4 Modelo de gestión recursos Humanos Harper y Lynch

Fuente: Elaboración propia basada en "Manuales de Recursos Humanos" Harper y Lynch. 1992.

Este modelo se concibe de carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH (Gestión de Recursos Humanos) para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Sin embargo, se destaca que concibe la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

Tabla III.5 Ventajas y desventajas del Modelo de Harper y Lynch

Harper y Lynch	
Ventajas	Desventajas
Aporta a que la organización sea más eficiente.	Modelo descriptivo.
Determina los niveles de desempeño	No es dinámico y no es operativo.
Auditoría de Recursos Humanos como mecanismo de control de sistema.	No permite ver con claridad el componente del direccionamiento estratégico

Fuente: Elaboración propia basado en "Manuales de Recursos Humanos" Haper y Lynch 1992

A continuación, en la tabla N°6 se puede ver la comparación de los modelos con sus respectivas miradas de los subprocesos de la gestión de recursos humanos.

Tabla III.6. Comparación de modelos de gestión de recursos humanos

<i>Procesos</i>	<i>Chiavenato</i>	<i>Dessler</i>	<i>Werther y Davis</i>	<i>Mondy</i>	<i>Harper y Lynch</i>
<b>Atracción al empleo</b>	Anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos.	Decide qué puestos debe cubrir la empresa y cómo cubrirlos.	Conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes de nuevos empleos.	Se asegura de contar siempre con el número adecuado de trabajadores.	La organización requiere RR.HH. en determinada cantidad y calidad.



<b>Reclutamiento</b>	Elegir a la persona adecuada para el sitio adecuado.	Consiste en una serie de obstáculos que permitirán seleccionar al mejor candidato para el empleo.	Capacitar para aprender un trabajo mientras lo desempeña.	Se basa en el número de artículos procesados, como cantidad de artículos por hora.	Pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por continuar trabajando en la empresa.
<b>Selección y Capacitación</b>	Las personas adquieren conocimientos y habilidades.	Capacitar para aprender un trabajo mientras lo desempeña	Clases especializadas que ofrece un experto en un área específica.	Planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo de la organización.	Estándares establecidos y, por ende, evaluados.
<b>Sueldos</b>	Costo y al tiempo una inversión.	Se basa en el número de artículos procesados, como cantidad de artículos por hora.	Gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor.	Recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.	Remuneraciones más justas, más eficientes porque optimiza recursos.
<b>Prestaciones y seguro social</b>	Servicios que ofrece la empresa. Seguro de vida, médicos y acontecimientos sociales.	Pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por continuar trabajando en la empresa.	Seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos.	Seguridad social, indemnizaciones o compensaciones, seguros de vida, planes de retiro, prestaciones complementarias por desempleo.	Servicios de seguros, de vida, de accidente, médicos, compensaciones.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N°6 de comparación de los modelos se puede ver que el elemento que tienen en común todos los autores son las personas, no las ven como un recurso más dentro de las organizaciones, sino que, son quienes pueden llevar a cumplir los objetivos esperados de la misma y así garantizar el éxito entre la competencia. Son recursos que requieren ser gestionados de una manera óptima, reconociéndose como un elemento que aporta conocimientos, capacidades y habilidades a la organización.

### 3.6. Marco Regulatorio

En Chile se debe hacer la distinción entre las relaciones laborales de carácter público y privado. En el ámbito privado, el marco legal es supervisado por una serie de instituciones como la Dirección del Trabajo y una serie de superintendencias, de acuerdo con las dimensiones del mercado del trabajo (AFP<sup>1</sup>, Salud y otros).

El principal marco regulatorio lo entrega el código del trabajo. Además, la legislación contempla una serie de organismos garantes de las normas laborales como: Defensoría Laboral, Superintendencia de AFP, entre otros.

La legislación ha ido incorporando otras leyes como la Ley 21.015, que establece que las empresas que tienen entre 100 y 199 trabajadores, a contar del 1 de abril de 2019, deben cumplir con la ley que incentiva la inclusión laboral de personas con discapacidad, sumándose así a las empresas de 200 o más trabajadores, las que están obligadas al cumplimiento de esta ley desde el 1 de abril de 2018.

Así mismo, en Chile se garantizan los Derechos laborales fundamentales son aquellos derechos y libertades que posee como persona, por el solo hecho de ser tal, y que se encuentran reconocidos y garantizados por la Constitución y las leyes respectivas, y deben ser respetados por el empleador en el ámbito de la relación laboral, entre ellos: libertad de trabajo, prohibición de la esclavitud y servidumbre, prohibición de trabajo forzoso, derecho al trabajo, derecho a una remuneración justa, entre otros.

Además, se cuenta con normas generales para todos los trabajadores según el

---

<sup>1</sup> AFP son entidades privadas pero reguladas y fiscalizadas por el Estado, invierten el dinero de los trabajadores con el fin de hacerlo crecer.

Código del trabajo:

- Las empresas, establecimientos, faenas o unidades económicas que ocupen 10 trabajadores tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de higiene, orden y seguridad.
- El empleador tiene la obligación de tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores, informando de los posibles riesgos y manteniendo las condiciones adecuadas de higiene y seguridad en las faenas, como también los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales. Deberá suprimirse en los lugares de trabajo cualquier factor de peligro que pueda afectar la salud o integridad física de los trabajadores.

Según la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales:

- Las empresas, faenas, sucursales o agencias en que trabajen 25 o más personas deben organizar Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, compuestos por representantes patronales y representantes de los trabajadores, cuyas decisiones serán obligatorias para la empresa y los trabajadores.
- Las empresas mineras, industriales o comerciales con más de 100 trabajadores deben contar con un Departamento de Prevención de Riesgos Profesionales con un experto en prevención, el cual formará parte, por derecho propio, de los Comités Paritarios.

Por último, se cuenta con Normas específicas para la actividad minera según el Reglamento de Seguridad Minera:

- Además del mencionado reglamento de orden, higiene y seguridad ya exigido, las empresas mineras deberán elaborar, desarrollar y mantener reglamentos internos específicos de las operaciones críticas, que garanticen la integridad física de los trabajadores, el cuidado de las instalaciones, equipos, maquinarias y del medio ambiente.
- El empleador debe entregar elementos de protección certificados por organismos competentes.
- Las empresas con más de 100 trabajadores deben contar con un Departamento de Prevención de riesgos, dirigido por un experto Categoría A o B calificado por

el **Servicio Nacional de Geología y Minería** (SERNAGEOMIN). A dicho servicio se deben entregar, además, planes y programas de prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

- En el caso de subcontratación y de empresas de servicios transitorios, la empresa principal es la encargada de tomar las medidas para proteger a los trabajadores, sin importar su dependencia.
- La empresa debe establecer procedimientos de emergencia y rescate que a lo menos comprendan alarmas, evacuación, salvamento, medios de comunicación y elementos necesarios para enfrentar dichas emergencias. También debe organizar y mantener brigadas de rescate; investigar todos los accidentes con lesiones y muertes de los trabajadores, analizar sus causas y tomar medidas correctivas, y elaborar un informe técnico elaborado para SERNAGEOMIN por el jefe de la faena y por el experto en prevención de riesgos en caso de muerte o lesiones de los trabajadores.

## Capítulo IV. Descripción de la empresa

### 4.1. Historia de la empresa

Según la información recopilada a base de observación y entrevistas con la jefa del departamento de Recursos Humanos, se obtuvo el siguiente análisis sobre el estado actual de la Compañía Minera Carmen Bajo Ltda, la cual se desempeña en el rubro de la exploración y explotación de cobre y oro. Inició sus trabajos de operación minera en octubre de 1998 en el yacimiento Las Pintadas ubicado en la Región de Atacama, en ese entonces extraía 30.000 toneladas mensuales de mineral entre cobre y oro. Luego en el año 2007 desarrolló la explotación en el yacimiento Tigresa, en esa época extraía 25.000 toneladas mensuales de mineral de cobre y oro.

Actualmente la empresa cuenta con 3 faenas activas dentro de la Región las cuales son: Tigresa, Revoltosa y Mantos Cobrizos, en donde se albergan 195 trabajadores, esta cifra aumentó (215) al finalizar esta investigación, ya que, se implementó en una de sus faenas la jornada 7x7, a raíz de los buenos resultados de esta medida se espera que en el mes de marzo las 3 faenas puedan operar con la modalidad de 7x7.

También cuentan con otras faenas mineras dentro de la Región, como lo es planta Las Pintadas que desde el 2023 cuenta con un proyecto ingresado al SEA<sup>2</sup> en la cual se contempló el procesamiento de minerales de cobre, hierro y oro a una tasa mensual de 40.000 toneladas, mediante la recuperación de hierro desde minerales de cobre.

Dentro de la compañía Minera Carmen Bajo Ltda se cuenta con el departamento de Recursos Humanos, el cual está compuesto por la jefa y una asistente las cuales realizan las tareas de remuneración y contratación.

Por último, hoy en día la compañía es administrada por el gerente general Mario Valdés Braun.

### 4.2. Sector Minero en la actualidad

Según la octava versión del “Estudio De Fuerza Laboral de La Gran Minería Chilena” elaborado por el Consejo de Competencias Mineras (CCM) el cual recopiló información entregada por empresas mineras y proveedoras, por primera vez incorporando la

---

<sup>2</sup> Servicio de Evaluación Ambiental

participación de entidades formativas, lo que aportó información relevante sobre los desafíos de capital humano para la década móvil 2021-2030, dentro del contexto de emergencia sanitaria generado por la pandemia de COVID-19 en donde resulta fundamental que áreas como la de Recursos Humanos asuman su liderazgo para apalancar la recuperación económica y afianzar el crecimiento del negocio.

A pesar de este escenario adverso, en 2020 la minería representó el 12,5% del PIB nacional, lo que significa un incremento de 3,4 puntos porcentuales en relación con el año anterior. A pesar de una leve caída en el volumen de producción de cobre durante el último año -que llegó a 5,73 millones de toneladas-, esto se vio compensado por un aumento en el valor del mineral (Cifras actualizadas de la Minería, Consejo Minero, 2021). Por otra parte en 2020 la tasa de ocupación a nivel nacional se vio gravemente afectada por la pandemia disminuyendo a próximamente en 10 puntos porcentuales en relación al año 2019, el sector minero generó directa o indirectamente más de 710.000 puestos de trabajo.

El estudio muestra una radiografía del sector, con foco principal en las características de los y las trabajadoras, además de entregar una estimación de la demanda total y por perfil a requerir para la próxima década. Fue desarrollado a partir de los reportes recopilados de 14 empresas mineras y 13 empresas proveedoras de la Gran Minería, alcanzando un universo de 176.496 personas, de las cuales 46.412 son trabajadores de empresas mineras y 130.084 de empresas proveedoras del sector.

El estudio incorpora información demográfica y laboral de su dotación, a lo que se suma una encuesta aplicada a gerentes y jefaturas de recursos humanos de las empresas participantes, cuya finalidad es proveer información respecto a temáticas relevantes para el sector, como inclusión y diversidad, empleo local, impacto tecnológico, y gestión del talento, entre otros.

Algunas de las recomendaciones que salieron del análisis de los resultados fueron:

1. Mejoramiento de la calidad de la oferta de formación Técnico Profesional, habilitar la generación de nuevos talentos en la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) alineados con el Marco de Cualificaciones de la Minería. Se recomienda definir una meta sectorial y un plan de acción para la entrega de asistencia técnica a liceos Técnico Profesionales (TP), sobre la base de la experiencia del programa.

2. Vinculación formativo-laboral: La experiencia nacional e internacional ha demostrado que las estrategias más efectivas en el corto plazo para incorporar talento hacia un sector son los procesos de vinculación formativo-laboral de calidad, tales como los procesos de prácticas y programas de aprendices. Se recomienda definir una meta sectorial y un plan de acción para avanzar en el cierre de brechas, aumentando los procesos de prácticas y aprendices que realiza el sector.
3. Avanzar en capacitación: Un tercer desafío tiene relación con mantener actualizadas las competencias de la actual fuerza laboral, para evitar que esta deba ser reemplazada por talentos de otras regiones producto de los avances tecnológicos. Para esto, se debe avanzar en más y mejor capacitación y entrenamiento para todos los grupos ocupacionales. En particular, se pueden aprovechar los aprendizajes que dejó la pandemia de COVID-19 en materia de capacitaciones en modalidades de e-learning o b-learning.

Todas las recomendaciones no podrán ser implementadas si la organización no cuenta con una Gestión de Recursos Humanos formalizada, es por lo mismo que es importante que la organización tenga un departamento de recursos humanos el cual pueda ser capaz de implementar estas medidas de una manera menos engorrosa tanto para la organización misma como a sus trabajadores.

#### 4.3. Definiciones Estratégicas de la empresa

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Arvey, 2020)

En el año 2021 un asesor externo elaboro la actual planificación estratégica y se definió la misión, visión, valores e impulsos estratégicos, si bien esta es relativamente nueva es importante realizar una revisión y proponer una mejora ya que las definiciones estratégicas no se encuentran correctamente alineadas con los valores de la empresa.

**Misión:** “En Minera Carmen Bajo Ltda., con una tradición minera de más de 100 años, tenemos como misión explorar, explotar y comercializar productos mineros provenientes de nuestras propiedades mineras o de asociaciones con terceros”.

“Tenemos el deber de impulsar la continuidad de nuestra producción minera en el largo plazo en un entorno seguro para todos los trabajadores y de respeto de las regulaciones medioambientales”.

“Estamos comprometidos con agregar valor mediante una estrategia de crecimiento de nuestra producción que debemos respaldar con un aumento del conocimiento y del valor de nuestra propiedad minera, junto a una búsqueda permanente de eficiencia y retorno económico en nuestras diferentes operaciones productivas o en asociaciones con terceros en nuevos negocios”.

**Visión:** “Queremos ser una empresa relevante y reconocida de la mediana minería en Chile, que aumenta su producción mediante un importante incremento de las reservas y recursos de nuestra propiedad minera, junto a un permanente reemplazo de recurso minero que se va explotando”.

“Nuestro compromiso y deseo es ser una empresa eficiente que se desarrolla en forma sustentable con una gestión de calidad, que genere retornos económicos respaldados por un profesionalismo creciente y el valioso capital humano de sus trabajadores, logrando así aumentar nuestra producción como también poder desarrollar nuevos negocios mineros asociándose con terceros que igualmente sean operadores mineros”.

**Valores:**

- **Respeto:** Promoviendo la confianza entre las personas mediante un verdadero interés y consideración por cada uno.
- **Prioridad:** Por la seguridad y salud de los trabajadores.
- **Honorabilidad:** mediante la actuación de honradez y probidad.
- **Éticos:** según valores morales que guían los avances del comportamiento humano de la sociedad.
- **Buen trato a proveedores:** con un pago adecuado y oportuno.
- **Integridad:** al actuar con respeto por sí mismo y por los demás en forma responsable, disciplinada, directa y real.
- **Ser referente:** al promover ser un actor relevante en el negocio de la mediana minería.
- **Profesionalismo:** para conducir las decisiones con conocimiento, compromiso y



motivación según buenas prácticas empresariales.

- **Unidad de propósito:** eje fundamental para un efectivo compromiso con nuestra misión.
- **Compromiso con la sustentabilidad:** respetando la legislación, la seguridad minera y los organismos reguladores.

#### **Impulsos estratégicos**

- Reducir costos asegurando nuestra continuidad de largo plazo.
- Aumentar la producción.
- Generar culturas de seguridad laboral y de respeto de las regularizaciones medioambientales.
- Desarrollar nuevos negocios.

#### 4.4. Función de Recursos humanos en la actualidad

La compañía Minera Carmen Bajo Ltda. Cuenta en su estructura con un departamento de recursos humanos, sus labores principales a realizar son la contratación del personal y el proceso de remuneraciones.

Según lo señalado en el capítulo II Aspectos Introdutorios de esta investigación, los procesos básicos del departamento de Recursos Humanos no existen y los que están no tienen su estructura completa, Además, se puede señalar que la empresa cuenta con una descripción de cargos desactualizada, la cual se confunde con el perfil de cargo, todo esto genera que los trabajadores no tengan claro cuáles son las funciones que deben realizar. Respecto a la evaluación de desempeño esta nunca ha sido incorporada en los procesos de la organización no está incorporada en los procesos de la empresa, lo cual crea un obstáculo para el empleado y el supervisor al momento identificar las dificultades de las diferentes tareas en las que se puede mejorar el desempeño.

El departamento de Recursos Humanos está conformado por 2 personas, la jefa de recursos humanos y una asistente de Recursos Humanos, las cuales son las encargadas de llevar los procesos de remuneración y contratación, se puede ver que es un número inferior al idealmente requerido para realizar las gestiones correspondientes a un departamento de RRHH. de una empresa que cuenta con un total de 215 trabajadores distribuidos en 3 faenas mineras distintas.

## Capítulo V. Metodología

### 5.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación será de tipo cualitativa, se realizará con la obtención de información primaria y secundaria. Se seleccionó este método debido a las ventajas que proporcionaba al utilizarlo, permitiendo así obtener una perspectiva más amplia de la organización y de las carencias de procesos y herramientas necesarias en la gestión de personas.

### 5.2. Diseño de investigación

De acuerdo con el problema y los objetivos planteados, la investigación que se realizará es de tipo descriptiva, con revisión documental y de campo, ya que se analiza la problemática planteada utilizando técnicas muy precisas como la recolección de datos de interés directamente en la organización objeto de estudio.

#### 5.2.1. Criterios de elección de la metodología

La elección de la metodología que se propuso para esta investigación se realizó bajo el criterio de poder dar respuesta a cada objetivo específico de este trabajo de investigación. La Tabla N°7 presenta la forma en que se abordará cada objetivo específico.

Tabla V.7. Modo de abordar los objetivos específicos

Objetivos específicos	Metodología
Realizar un diagnóstico del actual departamento de RRHH de la empresa (recolección de datos)	Obtener la información necesaria de la empresa a través de observación y entrevistas.
Desarrollar una propuesta de modelo	Investigar, analizar y evaluar los diferentes modelos de gestión de RR.HH.
Elegir un modelo.	Establecer criterios de elección para adoptar el modelo más adecuado a las necesidades de la empresa.
Validar la propuesta de modelo	Presentar el diseño de propuestas con sus respectivos análisis económicos y culturales.

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, se presenta la figura N°5 la cual detalla los pasos a seguir para la realización de la metodología.

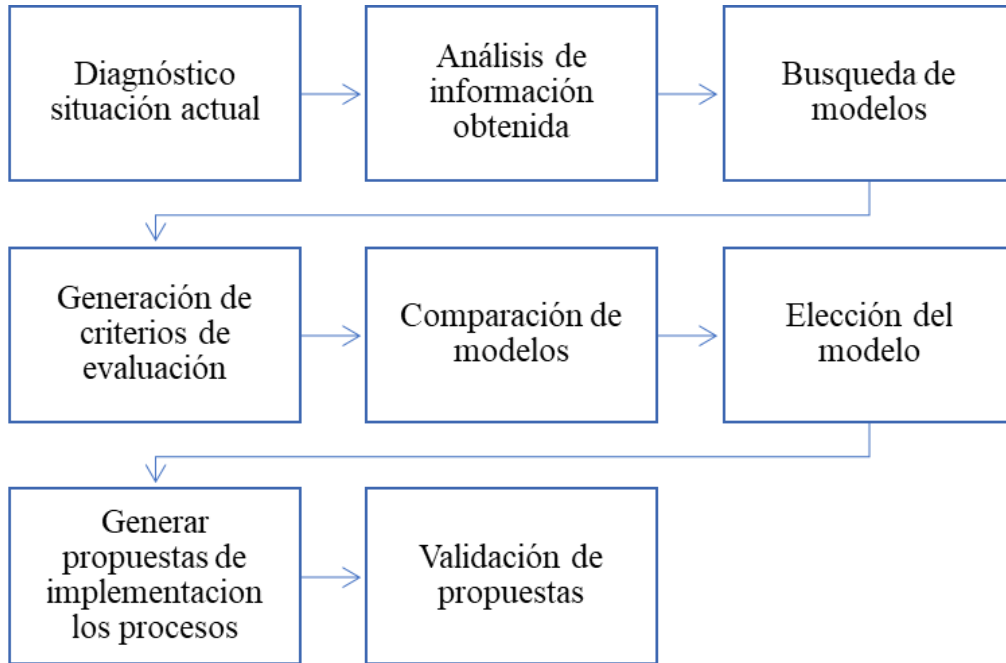


Figura V.5 Secuencia de la Metodología

*Fuente: Elaboración propia.*

## Capítulo VI. Desarrollo metodológico

### 6.1. Replanteamiento de las definiciones estratégicas

En el capítulo IV Descripción de la empresa se revisó las definiciones estratégicas actuales de la Compañía Minera Carmen Bajo Ltda., el cual después de ser analizado, se estableció que serán sometidas a diferentes cambios, siempre y cuando la jefatura esté de acuerdo con las nuevas opciones de plan estratégico. Sin embargo, a continuación, se plantean las definiciones estratégicas que podrían reemplazar al ya existente.

#### 6.1.1. Misión y Visión

Tabla VI.8. Comparación Misión actual y propuesta

<b>Misión actual</b>	<b>Misión propuesta</b>
En Minera Carmen Bajo Ltda., con una tradición minera de más de 100 años, tenemos como misión explorar, explotar y comercializar productos mineros provenientes de nuestras propiedades mineras o de asociaciones con terceros”. “Tenemos el deber de impulsar la continuidad de nuestra producción minera en el largo plazo en un entorno seguro para todos los trabajadores y de respeto de las regulaciones medioambientales”. “Estamos comprometidos con agregar valor mediante una estrategia de crecimiento de nuestra producción que debemos respaldar con un aumento del conocimiento y del valor de nuestra propiedad minera, junto a una búsqueda permanente de eficiencia y retorno económico en nuestras diferentes operaciones productivas o en asociaciones con terceros en nuevos negocios”.	Compañía Minera Carmen Bajo Ltda., con una tradición minera de más de 100 años, ubicada en la región de Atacama, tenemos como misión explorar, explotar y comercializar productos mineros como cobre y oro provenientes de nuestras propiedades mineras o de asociaciones con terceros, teniendo como principal enfoque potenciar y proteger nuestros colaboradores. Impulsar la continuidad de la producción en un entorno que fomente las relaciones sociales y el respeto con las regulaciones medioambientales”.

Fuente: Elaboración propia

Tabla V.9. Comparación Visión actual y propuesta

<b>Visión actual</b>	<b>Visión propuesta</b>
<p>“Queremos ser una empresa relevante y reconocida de la mediana minería en Chile, que aumenta su producción mediante un importante incremento de las reservas y recursos de nuestra propiedad minera, junto a un permanente reemplazo de recurso minero que se va explotando”.</p> <p>“Nuestro compromiso y deseo es ser una empresa eficiente que se desarrolla en forma sustentable con una gestión de calidad, que genere retornos económicos respaldados por un profesionalismo creciente y el valioso capital humano de sus trabajadores, logrando así aumentar nuestra producción como también poder desarrollar nuevos negocios mineros asociándose con terceros que igualmente sean operadores mineros”.</p>	<p>“Ser una empresa reconocida en la mediana minería en Chile, por el aumento de su producción mediante una eficiencia en la productividad y el desarrollo sostenible en la extracción y procesamiento de productos mineros, y el compromiso con los estándares de seguridad y la conservación del medioambiente”</p>

*Fuente: Elaboración propia*

Se puede observar que tanto la misión como la visión requerían cambios, ya que no guardaban relación con la realidad de la empresa, no son coherentes con los valores estipulados, y por lo mismo se dificulta la interpretación de los objetivos que se pretenden lograr dentro del mercado.

#### 6.1.2. Estructura organizacional

Con respecto a este punto, es importante mencionar que la compañía si bien cuenta con una estructura organizacional, esta no está actualizada, tampoco se puede ver claramente las líneas de mando.

De acuerdo con lo anterior, se realizó un levantamiento de información respecto de los cargos actualizados al año 2023 y con esto se procedió a realizar una estructura de la empresa Carmen Bajo Ltda., la cual fue revisada y aprobada por la jefatura y quedó de la siguiente manera:

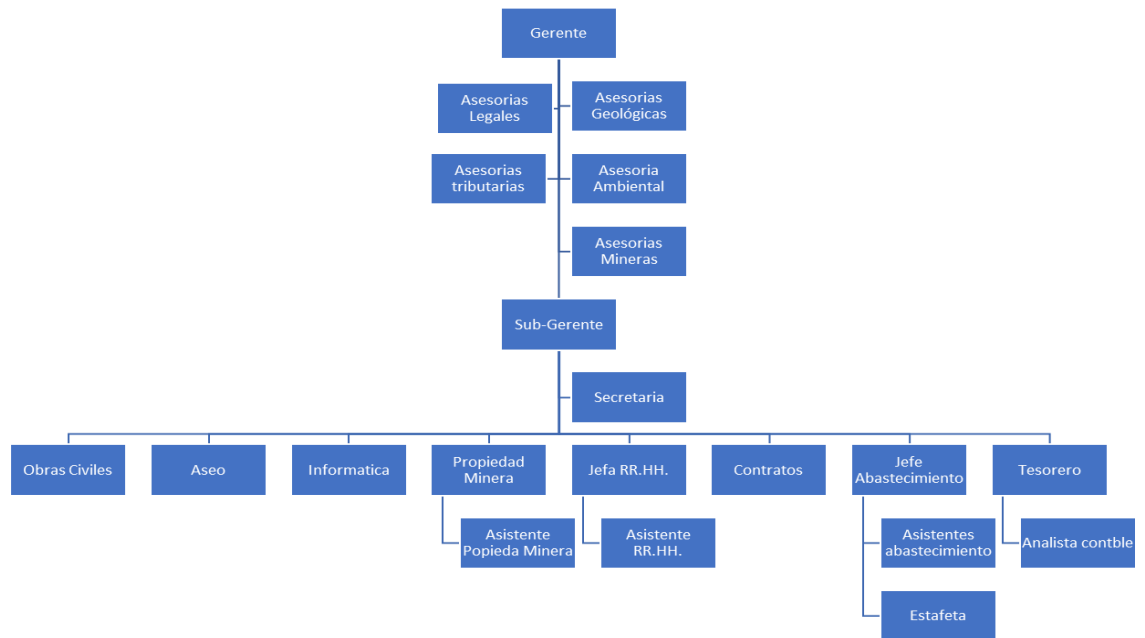


Figura VI.6 Propuesta estructura organizacional oficina central CMB LTDA

*Fuente: Elaboración propia, basado en los datos adquiridos por el departamento de RR.HH.*

Las estructuras organizacionales de cada faena se muestran en el anexo N°1 Mantos Cobrizos, anexo N°2 Tigresa y anexo N°3 Revoltosa

## 6.2. Criterios de Elección de Modelo

Los criterios para escoger el modelo de Gestión de Recursos Humanos fueron definidos según la necesidad de la empresa, son criterios básicos que buscan poder implementar un modelo a una empresa que solo cuenta con los procesos de contratación y remuneración. Por lo mismo, se buscan modelos simples y sistémicos para así ayudar a formalizar la unidad de Recursos Humanos de la Compañía Minera Carmen Bajo Ltda.

- **Tiempo:** Se busca un modelo en el cual el tiempo de adaptación y ejecución sea relativamente acotado, esto para no perder el objetivo de la realización de los cambios y que este no perjudique los procesos productivos de la organización.
- **Costo:** Este aspecto representa el principal interés para las organizaciones, es por lo mismo, que es un criterio al cual se le otorga una mayor relevancia en las evaluaciones,

por lo que elegir un modelo con un costo elevado puede generar resistencia por parte de la jefatura al momento de implementarlo, como también un modelo de bajo costo puede significar que la calidad del modelo no sea lo que la empresa necesite.

- **Simplicidad:** El modelo a elegir debe ser simple, para que los trabajadores puedan adaptarse a los cambios sin mayor inconveniente.
- **Sistemático:** Este criterio busca facilitar la creación y dirección de equipos y áreas de trabajo, para que estas funcionen como sistemas y en donde cada proceso dependa unos de otros en la realización de sus tareas a fin de cumplir con sus objetivos.

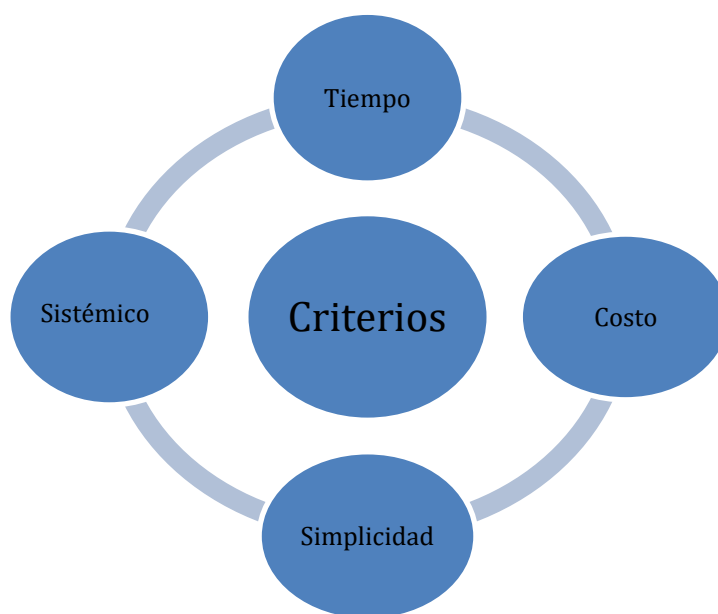


Figura IV.7 Criterios de elección del modelo de gestión de Recursos humanos.

*Fuente: Elaboración propia.*

Para una mayor comprensión o entendimiento de las diferentes concepciones en relación con el proceso de Gestión de Recursos Humanos, se hace necesario caracterizar los principales modelos conceptuales al respecto, para de este modo tener un panorama o visión más detallada y profunda.

Tabla VI.10. Resumen de Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Modelos de GRH	Aporte del modelo	Objetivos
Modelo Administración de recursos humanos” (R. Wayne Mondy)	Incorpora cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas funciones se analizan a continuación	El modelo destaca que la Administración de Recursos Humanos se enfoca en las habilidades para la obtención de resultados (competitividad). Las que participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH.
Modelo de Administración de R.H (Idalberto Chiavenato)	Incorpora desde una perspectiva general, los procesos que pueden definirse como básicos y esenciales para una Gestión Humana: subsistema de aplicación de recursos humanos, subsistema de mantenimiento de recursos humanos, subsistema de desarrollo de recursos humanos y subsistema de control de recursos humanos  Se presenta por medio del conjunto de actividades que se desarrollan y de objetivos a alcanzar en cada uno de los subsistemas propuestos que interaccionan entre sí y con otras áreas de la empresa.	El modelo destaca la coherencia con la noción de sistema y procesos en el entorno empresarial. Desde esta perspectiva, la Gestión de los Recursos Humanos es identificada como parte integrante del gran sistema que opera en el entorno organizacional convirtiéndose entonces en un subsistema que interactúa con otros subsistemas para permitir realizar las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos y permite integrar los recursos humanos con el resto de la organización.
Modelo de GRH (Werther y Davis)	Incorpora los procesos que pueden definirse como básicos para una Gestión Humana: Preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación	Este modelo, ofrece una amplia orientación sobre las actividades clave que hoy son trascendentes en la GRH, contribuyendo a la aplicación de esta. Sin



	<p>y protección, relaciones con el personal y evaluación de la vida laboral.</p> <p>Se presenta por medio del conjunto de actividades que se desarrollan y de objetivos a alcanzar que interaccionan en diferentes niveles</p>	<p>embargo, no posee una proyección estratégica de los recursos humanos. En el modelo se destacan dos; actividades y los objetivos como direccionadores del trabajo realizado y retos y desafíos a los que se ven sometidas las actividades programadas y generadas en el área de gestión humana hacia y desde el entorno organizacional. Sin embargo, el modelo no tiene una clara orientación hacia el manejo de competencias y que es clave para la alineación de los objetivos del área de recursos humanos con los objetivos de la organización.</p>
Modelo de RH Harper y Lynch	<p>Incorpora los principales procesos para la Gestión Humana: Inventario de personal, análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promocionales, selección de personal, planes de comunicación, sistemas de retribución e incentivos, evaluación del potencial humano, valoración de puestos, planes de sucesiones, clima y motivación, formación, evaluación del desempeño y auditoria.</p>	<p>El modelo conceptual propuesto presenta claridad con las actividades que en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos asume. Lo que no se nota con claridad es el componente de direccionamiento estratégico ligado con los objetivos de la organización</p> <p>Es directo ya que son abordadas las distintas necesidades identificadas en el personal para buscar su satisfacción</p>

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura N°8 se muestran las fuerzas impulsoras y restrictivas que se pueden enfrentar en la implementación del modelo en la organización.

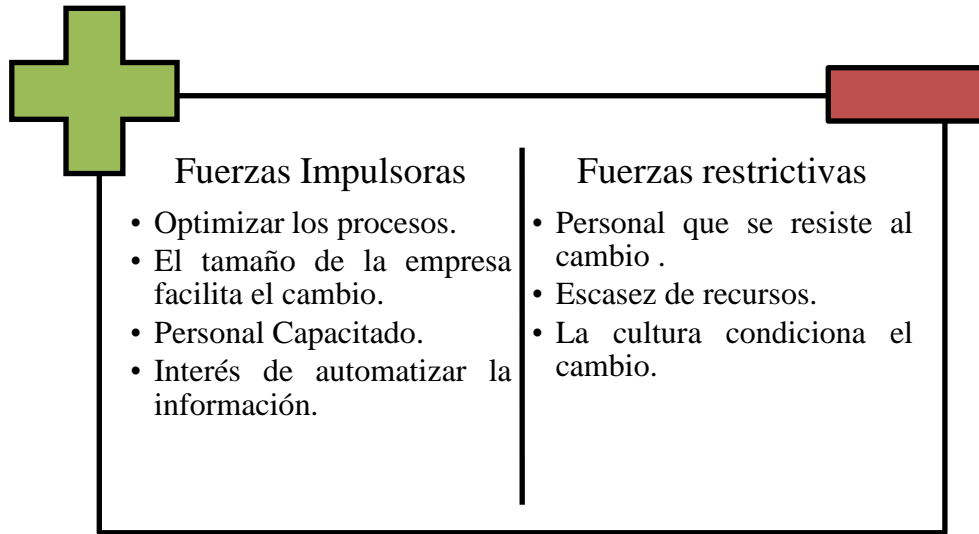


Figura VI.8 Fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio  
Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Elección del Modelo

En el entorno empresarial actual, la gestión eficiente de los recursos humanos es un pilar fundamental para el éxito organizacional. La elección del modelo adecuado no solo impacta en el bienestar de los empleados, sino que también influye en la productividad y la innovación dentro de la empresa.

Ante la diversidad de enfoques y practicas disponibles, resulta esencial adoptar un proceso de toma de decisiones estructurado. La figura N°9 presenta el modelo de decisión como una herramienta para facilitar la elección del modelo de Gestión de Recursos Humanos.

Opción \ Criterio	Costo	Tiempo	Simplicidad	Sistémico	Total
MONDY	3	4	2	1	10
CHIAVENATO	5	3	3	5	16
WERTHER Y DAVIS	3	3	4	3	13
HARPER Y LYNCH	3	5	2	4	14

Figura VI 9. Método de decisión para la elección del modelo  
Fuente: Elaboración propia.

El método de evaluación del modelo fue realizado con una escala de valores de 1 al 5, siendo 5 la mejor opción. A continuación, se muestran los resultados del modelo a implementar.

- Mondy, si bien tiene un tiempo de implementación más acotado, es más costoso y no tiene mucha simplicidad en los procesos.
- Chiavenato, tiene un menor costo, es sistémico, aunque el tiempo de implementación es más extenso.
- Werther y Davis, es un modelo con más simplicidad, pero en relación con el tiempo y el costo está un poco deficiente.
- Harper y Lynch, es un modelo con el menor tiempo de implementación, sin embargo, es costoso y la simplicidad es más baja en relación con los otros modelos.

De acuerdo con la tabla N°10 Resumen de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos y la figura N°9 es que se considera que el Modelo de Gestión de Recursos Humanos propuesto por Idalberto Chiavenato es el que se adecua y adapta de mejor manera a las necesidades y requerimientos de Compañía Minera Carmen Bajo Ltda. Lo anterior debido a las siguientes razones fundamentales:

- Se enfoca en la idea de que la gestión de recursos humanos se compone de subsistemas interdependientes que forman un proceso para captar, aplicar, mantener, desarrollar, y controlar los recursos humanos de una organización.
- Los subsistemas son situacionales y variables, lo que significa que varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos.
- El autor destaca la importancia de establecer políticas definidas para cada subsistema. A continuación, se desarrollará el modelo de Chiavenato por procesos, comparando lo que dice el autor con la realidad de la Compañía Minera Carmen Bajo Ltda.

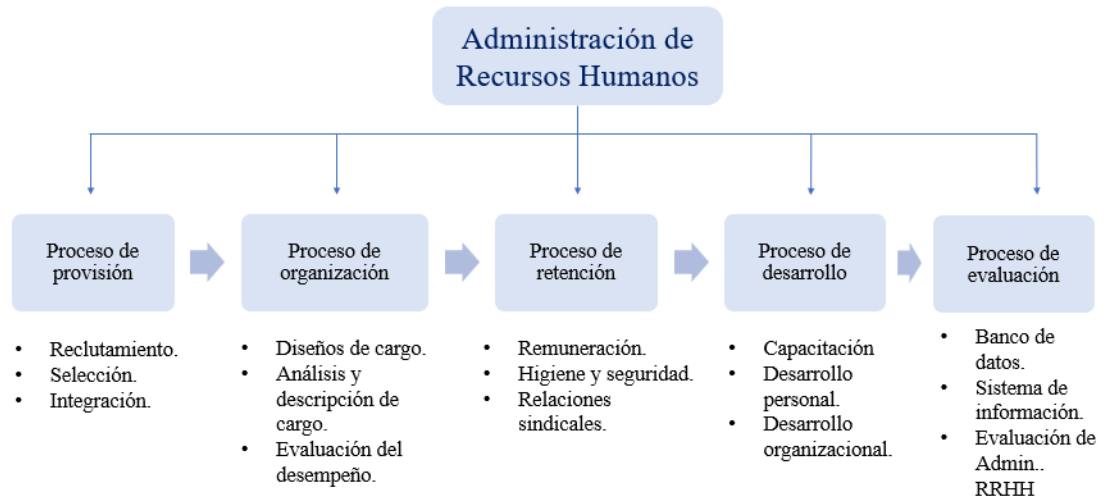


Figura VI. 10 Procesos y subprocesos en el área de Recursos

*Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.*

#### 6.4. Procesos y subprocesos de la gestión de recursos humano

##### 6.4.1. Proceso de provisión o atracción

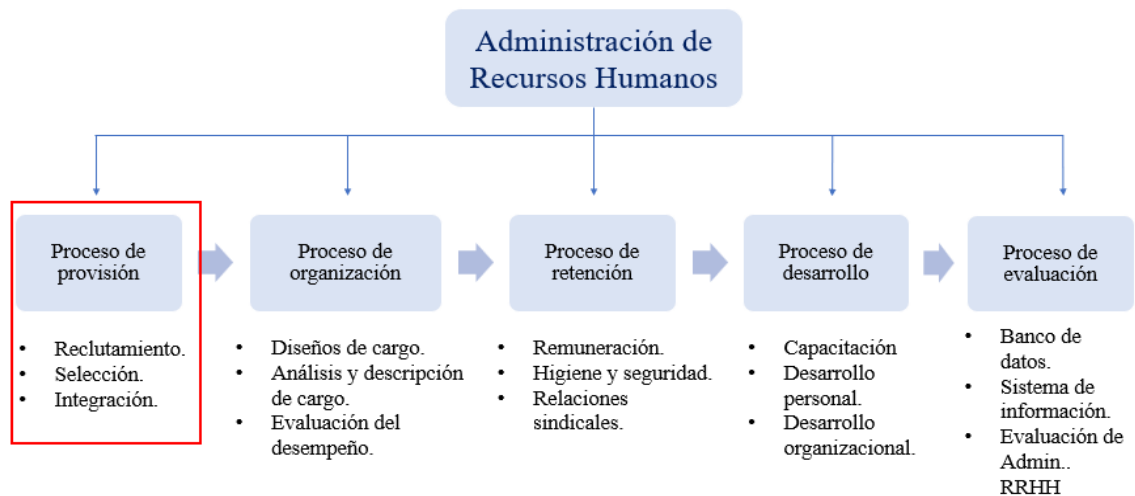


Figura VI.11 Proceso de Provisión de personas

*Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.*

- **Reclutamiento:** “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización". (Chiavenato,2011).

Tabla VI.11 Propuesta subproceso de reclutamiento

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio/ ventaja
✓ Jefe de área comunica la necesidad de nuevos trabajadores. ✓ Publicaciones en páginas web especializadas.	✓ Sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de talento humano oportunidades de empleo.	✓ Página web propia. ✓ Colaboración con universidades y colegios de la región.	✓ Implementar una página web para la Compañía. ✓ Link de postulaciones ✓ Uso de redes sociales. ✓ Avisos en medios de comunicación. ✓ Contacto con instituciones regionales.	✓ Disminución de costos. ✓ Agilidad en el subproceso de reclutamiento ✓ Reducción del tiempo. ✓ Disponibilidad de base de datos.

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo principal de la implementación de una página web es crear un instrumento que ayude a dar visibilidad a la empresa y en donde se puedan publicar avisos de trabajo para la comunidad.

En primera instancia la página web mostrará la historia de la empresa, plan estratégico de la empresa y un link para poder postular a diferentes puestos de trabajo.

- Selección de personas:** “consiste en la elección precisa de persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita” (Chiavenato, 2011)

Tabla VI.12 Propuesta subproceso de selección de personal

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio/ ventaja
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevistas con jefes de área.</li> <li>✓ Entrevistas en terreno.</li> <li>✓ Toma de exámenes de preocupaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscar el candidato más adecuado.</li> <li>✓ Proceso de comparación de decisión.</li> <li>✓ Esencial el diseño de cargos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formalizar el subproceso</li> <li>1) Solicitud de requerimiento de personal.</li> <li>2) Realizar entrevista considerando un lugar adecuado.</li> <li>3) Definir el procedimiento.</li> <li>✓ Rapidez en el subproceso.</li> <li>✓ Coordinación del subproceso.</li> <li>✓ Comunicación efectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procedimiento expedito.</li> <li>✓ Proponer un formato para el perfil de persona que requiere el jefe de área.</li> <li>✓ Contar con un check list de cada postulante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Claridad en el subproceso de selección.</li> <li>✓ Orden al momento de empezar la búsqueda de nuevos colaboradores</li> <li>✓ Aumenta la probabilidad de contratar a la persona indicada.</li> <li>✓ Minimizar la rotación del personal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Para este proceso se realizó un diagrama de flujo (ver anexo n°4) con el fin de ordenar los distintos pasos a seguir, como también se propone un formulario de solicitud de requerimiento de personal (ver anexo n°5). El objetivo principal de la solicitud del personal es que los jefes cuenten con un formulario que permita facilitar el trámite de solicitud de personal, así como estandarizar los datos que debe contemplar una solicitud.

- **Integración de las personas:** “proceso de suministro de personas a la organización; el cual permite incorporar a los empleados al medio de trabajo” (Chiavenato, 2011).

Tabla VI.13 Propuesta subproceso de integración de personal

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio/ ventaja
<p>✓ Cuenta con un proceso de inducción.</p> <p>1) Charla de seguridad e higiene por parte del jefe de Prevención</p>	<p>✓ Incorporar a los empleados.</p> <p>✓ Provee al candidato con herramientas que facilitan la adaptación.</p> <p>✓ Informar de las normas que rigen la organización.</p> <p>✓ Proporciona relaciones de desempeño.</p> <p>✓ Brindar una efectiva orientación sobre el puesto.</p>	<p>✓ Complementar el proceso de inducción</p> <p>✓ Especificar las funciones a realizar.</p> <p>✓ Definir las personas que participaran en el proceso.</p>	<p>✓ Diseñar un proceso de inducción que cuente con:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Charla de inducción por parte del departamento RRHH.</li> <li>2. Charla de inducción por parte del departamento de Prevención.</li> <li>3. Charla de inducción por parte de la jefatura directa</li> <li>4. Entregar los procedimientos y políticas de la empresa.</li> <li>5. Registro y evaluación del proceso de inducción.</li> </ol>	<p>✓ Se minimiza el tiempo de adaptación.</p> <p>✓ El trabajador puede mostrar un mejor rendimiento antes de lo esperado.</p>

Fuente: Elaboración propia

La figura N°12, muestra el formato de registro de inducción para los nuevos trabajadores, en donde cada departamento involucrado deberá realizar una charla con temas relacionados a su área.

La figura N°13, muestra el formato de evaluación de inducción para los nuevos trabajadores, esta encuesta se realizó para que los departamentos involucrados obtengan una retroalimentación y certeza de que la información fue entregada y entendida por los trabajadores.

<b><u>Registro de inducción del personal</u></b>		
Fecha: ___/___/___.		
<b>1.DATOS DEL NUEVO TRABAJADOR</b>		
Nombres:		Rut:
Apellido:		Edad:
Fecha de ingreso:		Cargo al que ingresa:
Motivo de contratación:		
		<input type="checkbox"/> Nuevo cargo.
		<input type="checkbox"/> Reemplazo.
Tiempo de duración del contrato:		
Forma de selección:		
		<input type="checkbox"/> Interna.
		<input type="checkbox"/> Externa.
		<input type="checkbox"/> Mixto.
<b>2. DATOS PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN</b>		
Tiempo de duración del proceso:		
Lugar de inducción:		
Persona responsable del proceso de inducción general:		
<b>Áreas o departamentos que intervienen en la inducción</b>		
Área/ departamento	Responsable	Firma
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>		
<b><u>Temas para tratar en la inducción</u></b>		
	<input type="checkbox"/>	Historia de compañía
	<input type="checkbox"/>	Misión y Visión
	<input type="checkbox"/>	Estructura Organizacional



<input type="checkbox"/>	Valores y objetivos
<input type="checkbox"/>	Productos y servicios que la empresa ofrece
<input type="checkbox"/>	Prestaciones
<input type="checkbox"/>	Horarios laborales
<input type="checkbox"/>	Días de pago y días de descanso
<input type="checkbox"/>	Beneficios y/o programas especiales
<u>Comentarios:</u>	
<b>Departamento de Prevención de Riesgo</b>	
<u>Temas para tratar en la inducción</u>	
<input type="checkbox"/>	Identificación y control de peligros y riesgo en su trabajo
<input type="checkbox"/>	Prevención de accidentes de trabajo y riesgos en su trabajo
<input type="checkbox"/>	Derechos y deberes de los trabajadores en el sistema general de riesgo
<input type="checkbox"/>	Comité paritario
<input type="checkbox"/>	Plan de emergencia
<input type="checkbox"/>	Responsabilidades de seguridad y salud
<input type="checkbox"/>	Reglamento interno de orden, higiene y seguridad
<input type="checkbox"/>	Entrega reglamento interno
<u>Comentarios:</u>	
<b>Jefe de directo</b>	
<u>Temas para tratar en la inducción</u>	
<input type="checkbox"/>	Manual de funciones.
<input type="checkbox"/>	Diagrama de flujo de procedimientos.
<input type="checkbox"/>	Espacio físico.
<input type="checkbox"/>	Equipo y materiales de trabajo.
<input type="checkbox"/>	Entrega EPP, materiales y/o equipos.
<u>Comentarios:</u>	

Figura VI.12 Registro de inducción del personal

*Fuente: Elaboración propia*

<b>EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN</b>	
<b>1. Datos generales</b>	
Nombre:	Fecha:
Cargo por ocupar:	Calificación:
Semestre:	

<b>2. Evaluación</b>					
<p>Marcar con (x) el valor que más se identifique con su opinión sobre cada uno de los aspectos, de acuerdo con la siguiente escala de valoración, cuando los valores sean de 1 al 5</p> <p>1. Totalmente en desacuerdo            2. En desacuerdo            3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo            4. De acuerdo            5. Totalmente de acuerdo</p>					
<b>3. Inducción</b>					
Temas	1	2	3	4	5
Organización y planificación de la inducción					
Información clara y oportuna					
El plan de emergencia es claro					
Se la fecha de pago de remuneraciones					
Se los beneficios a los que puedo optar					
Se entendió el reglamento interno					
Se informo sobre la misión, visión, objetivos y organigrama					
Se cuales son los horarios de trabajo					
Se entregó una copia del reglamento interno (física/mail)					
Contenido de inducción idóneo					
Se mis tareas y obligaciones					
Se cómo puedo prevenir accidentes laborales					
Me entregaron mis EPP y ropa corporativa					
Se el conducto regular en caso de algún problema					
Conozco mi lugar y equipo de trabajo					
					Puntaje
_____			_____		
Firma encargado			Firma trabajador		

Figura VI.13 Encuesta satisfacción de inducción

Fuente: Elaboración propia.

## 6.4.2. Proceso de organización

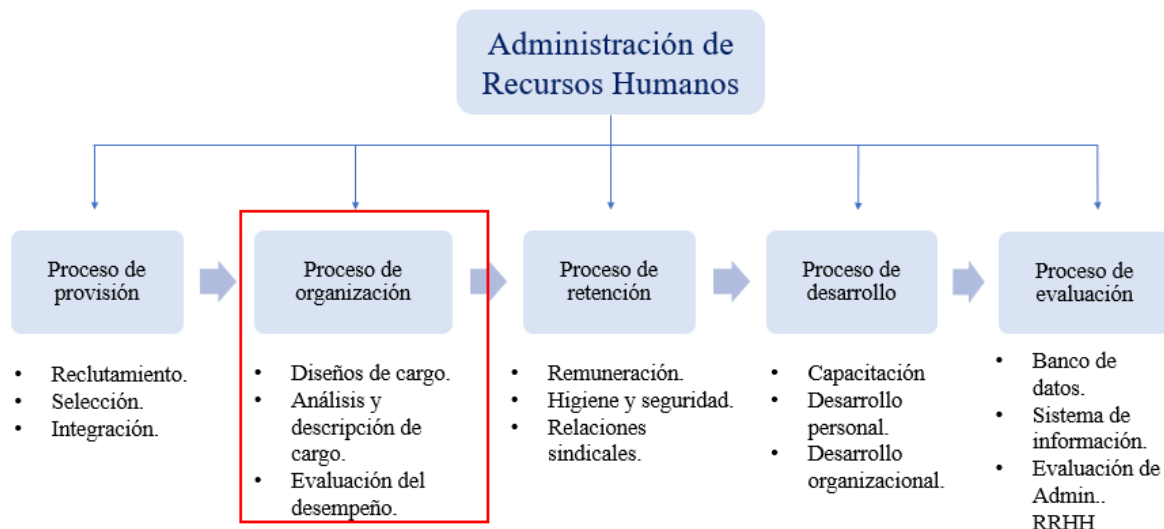


Figura VI.14 Proceso de organización de personas

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.

- **Diseño de cargos:** “es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo” (Chiavenato, 2011)

Tabla VI.14 Propuesta subproceso diseño de cargos

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio/ ventaja
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa cuenta con un formato de descripción de cargos.</li> <li>✓ No está actualizada.</li> <li>✓ Confusión entre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contenido del puesto.</li> <li>✓ Métodos y procedimientos de trabajo.</li> <li>✓ Relación con su jefatura.</li> <li>✓ Relación con sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseños de cargos.</li> <li>✓ Dar a conocer a los trabajadores las características de su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualizar el formato.</li> <li>✓ Levantamiento de datos.</li> <li>✓ Formulación de la descripción de cargos.</li> <li>✓ Informar y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumenta la probabilidad de mejora de:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El rendimiento de los trabajadores.</li> <li>2) Un desempeño eficiente.</li> </ol> </li> </ul>

descripción y perfil de cargos.	subordinados		difundir los cargos a los trabajadores.	
---------------------------------	--------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

- **Descripción y análisis de cargos:** “descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante” (Chiavenato, 2011)

Tabla VI.15 Propuesta subproceso descripción y análisis de cargos

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio/ ventaja
✓ Lista de cargos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requisitos intelectuales.</li> <li>✓ Requisitos físicos.</li> <li>✓ Responsabilidades que adquiere.</li> <li>✓ Condiciones de trabajo.</li> </ul>	✓ Diseñar un manual de descripción y análisis de cargos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formalizar la estructura del subproceso.</li> <li>✓ Diseñar un modelo de descripción y análisis de cargos.</li> <li>✓ Dar a conocer a cada trabajador cuales son las exigencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ordenamiento respecto de las personas que forman parte de la organización.</li> <li>✓ Permite realizar la evaluación de desempeño.</li> <li>✓ Es posible identificar las necesidades de</li> </ul>

			necesarias para sus respectivos cargos.	capacitación. ✓ Planeación de la fuerza de trabajo.
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Las figuras N°15 y N°16 muestran los formatos que serán utilizados para la descripción y análisis de cargos para el presente estudio, estos formatos cumplen con las necesidades de la empresa, serán de ayuda al momento de sistematizar la información que existe de los cargos actuales y formalizará el proceso de organización.

1. Nombre del cargo:	
2. Posición del cargo en el organigrama:	
a) Subordinación: (Indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel de cargo de los subordinados)	
b) Supervisión: (Indique si el cargo tiene supervisión de alguien, a quien le corresponde este rol indicando el cargo)	
c) Comunicaciones colaterales: (Indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación)	
3. Contenido del cargo	
Elabore una relación de las principales tareas que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral que estima dedica a cada una de ellas.	
Tarea principal	% Tiempo laboral
<b>4. Responsabilidades</b>	
¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo? ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (Marque con una X).	
<b>Responsabilidad</b>	<b>Peso relativo</b>

	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>
Uso de materiales y equipo		
supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero		
Responsabilidad en relaciones públicas		

Figura VI.15 Formato de descripción de cargos

Fuente: Elaboración propia

<b>1. Datos generales del puesto</b>			
Cargo:			
Área:			
Jefe (a) directo:			
<b>2. Requisitos técnicos</b>			
Nivel educacional:			
Título profesional:			
Cursos de perfeccionamiento (último tres años)			
<input type="checkbox"/> Excel		<input type="checkbox"/> Word	
<input type="checkbox"/> Otro			
Título de postgrado:			
Experiencia anterior necesaria (indicar si se requiere, si fuese necesaria especificar qué tipo)			
Idiomas:			
<input type="checkbox"/> No		<input type="checkbox"/> Si, ¿Cuál?	
<b>3. Aptitudes necesarias</b>			
¿Cuál de las aptitudes descritas son deseables o esenciales para el cargo?			
	<b>No necesaria</b>	<b>Deseable</b>	<b>Esencial</b>
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Rapidez de decisión			

Iniciativa			
Creatividad			
Aptitud investigativa			
Capacidad de juicio			
Atención			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Toma de decisión			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Dominio tecno. de comunicación			
<b>4. Nivel de desempeño</b>			
Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto? Marque (x) 5 opciones			
<input type="checkbox"/> Puntualidad.			
<input type="checkbox"/> Responsabilidad.			
<input type="checkbox"/> Respeto.			
<input type="checkbox"/> Liderazgo.			
<input type="checkbox"/> Comunicación.			
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo.			
<input type="checkbox"/> Como les da solución a los problemas.			
<input type="checkbox"/> Toma de decisiones adecuadas.			
<input type="checkbox"/> Manejo de herramientas tecnológicas.			
<input type="checkbox"/> Duración de la solución de los problemas.			

Figura VI.16 Formato de perfil de cargo

Fuente: Elaboración propia

Para obtener más información sobre los diseños y perfiles de cargos (ver anexos desde el 6 hasta el 13), en los cuales se desarrollan los formatos antes mencionados con los requerimientos necesarios según el cargo en el cual se va a desempeñar.

- **Evaluación de desempeño:** “es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones (Chiavenato, 2011)

Tabla VI.16 Propuesta subproceso de evaluación de desempeño

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio/ ventaja
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No cuentan con un sistema de evaluación de desempeño .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe abarcar desde el alcance de metas y objetivos.</li> <li>✓ Debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo.</li> <li>✓ Debe ser aceptada por ambas partes; evaluador y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar un programa de evaluación de desempeño.</li> <li>✓ Entregar información al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar un proceso de evaluación de desempeño que se adapte a las necesidades de la empresa.</li> <li>1. Contar con un comité el cual revise las apelaciones de este subproceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retroalimentación al personal.</li> <li>✓ Proporciona medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de los trabajadores.</li> <li>✓ Evaluar el potencial humano.</li> <li>✓ Determinar la contribución de</li> </ul>



	evaluado. ✓ Fundamenta aumentos salariales, promociones, transferencias y despido de empleados.		✓ Implementar una política de evaluación de desempeño. ✓ Realizar la evaluación semestralmente	cada empleado. ✓ Mejora la asignación de recursos.
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

La figura N°17, muestra el formato que será utilizado para la evaluación de desempeño de los trabajadores en el presente estudio, se eligió un formato que sea más simple en torno a las escalas de calificaciones por el hecho de que tanto los evaluados como los evaluadores tienen que acostumbrarse a la cultura de la evaluación.

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
Nombre:	Fecha:				
Puesto:	Departamento:				
<p>El objetivo de la siguiente evaluación es poder calificar de la forma más objetivamente el desempeño del trabajador en sus labores habituales. La escala de evaluación es la siguiente:</p> <p><b>Califique con nota 1 si el desempeño del trabajador es por debajo de la media (En ocasiones no cumple con las expectativas)</b></p> <p><b>Califique con nota 2 si el desempeño del trabajador está en la media (Normalmente cumple con las expectativas)</b></p> <p><b>Califique con nota 3 si el desempeño del trabajador está por encima de la media (Normalmente supera las expectativas)</b></p> <p><b>Califique con nota 4 si el desempeño del trabajador es excepcional (Siempre excede las expectativas)</b></p> <p><b>Califique con nota 5 si el desempeño del trabajador marca un nuevo nivel de desempeño.</b></p>					
Área del desempeño	1	2	3	4	5
<b>Producción:</b> Cantidad de trabajo ejecutado normalmente					
<b>Calidad:</b> Exactitud y orden de trabajo					

<b>Conocimiento del trabajo:</b> Grado de conocimiento de sus tareas					
<b>Cooperación:</b> Actitud hacia la empresa, jefe y colegas					
<b>Comprensión:</b> Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones					
<b>Creatividad:</b> Capacidad para ejecutar ideas productivas					
<b>Realización:</b> Capacidad para ejecutar ideas propias o ajenas					
<b>Ajuste general a las funciones:</b> Adecuación y desempeño de la función:					
<b>Proceso funcional:</b> Grado de desarrollo de la función					
<b>Asistencia y puntualidad:</b> Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes					
<b>Cuidado de equipos y materiales</b> Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo					
<b>Relaciones interpersonales</b> Comportamiento social adecuado en el trato con supervisores, compañeros, usuarios y visitantes.					
Puntaje total					
<b>Observaciones:</b>					
Nombre y firma evaluador (a)			Nombre y firma trabajador/a		

Figura VI.17 Formato de evaluación de desempeño

*Fuente: Elaboración propia*

Para este proceso se implementará una política de evaluación de desempeño (ver anexo 14) la cual busca sentar las bases necesarias para una correcta utilización e implementación de esta herramienta, también se realizó un diagrama de flujo (ver anexo 15), el cual será de gran ayuda al momento de implementar la evaluación de desempeño en la organización.

### 6.4.3. Proceso de retención

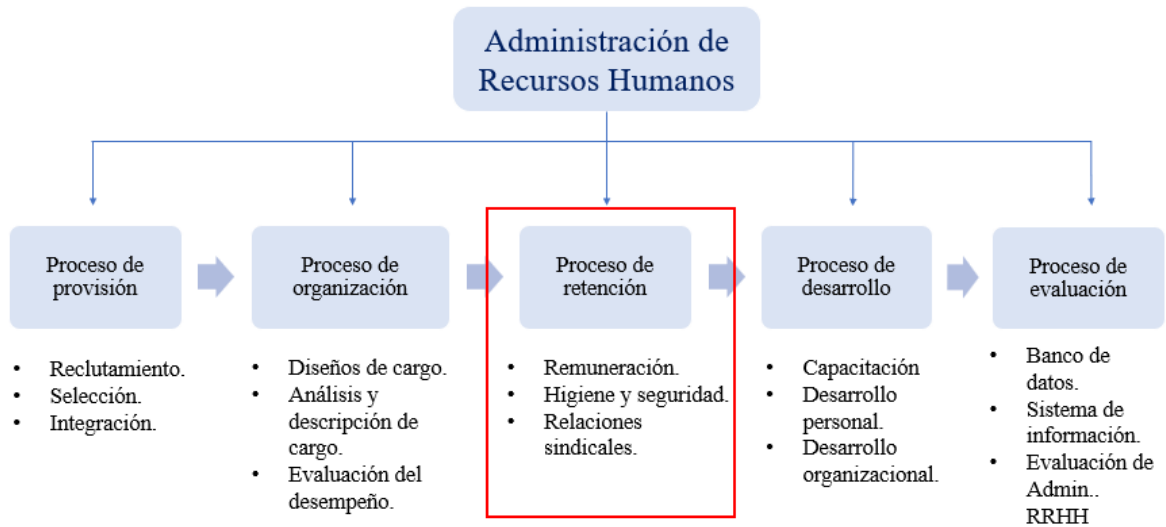


Figura VI.18 Proceso de retención de personas

Fuente: Administración de Recursos Humanos “El capital humano de las organizaciones”, Idalberto Chiavenato.

- **Remuneración:** “Se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico”. (Chiavenato, 2011)

Tabla VI.17 Propuesta subproceso de remuneración

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio/ ventaja
✓ Cálculo de las remuneraciones	✓ Es la paga por un trabajo.	✓ Criterios de asignación de	✓ Diseñar e implementar	✓ Motivación de los

1) Horas extras normadas. <sup>3</sup>	✓ Constituye una medida del valor que una persona tiene para la organización	✓ Existencia de una política de remuneración.	una política de remuneración.	trabajadores a la hora de realizar sus tareas.
2) Bonos de producción	✓ Coloca a una persona dentro de una jerarquía en la organización.		✓ Fomentar la investigación salarial.	✓ Atraer y retener talento.
3) Asistencia, fallas, licencias médicas y permisos.			✓ Mantener información respecto al mercado laboral.	✓ Mejorar la moral y reducir el estrés.

*Fuente: Elaboración propia*

Para este proceso se implementará una política de remuneración (ver anexo 16) que tiene como objetivo establecer los salarios asignado al personal de una organizacional, haciendo énfasis en la habilidad, responsabilidad y formación requerida para el adecuado desarrollo de las tareas que exige un puesto en específico.

Este proceso cuenta con un diagrama de flujo (ver anexo 17) los cuales serán de ayuda al momento de formalizar el proceso.

- **Higiene y seguridad en el trabajo:** se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.” (Chiavenato, 2011)

<sup>3</sup> Todas las horas realizadas después del horario de trabajo fijado en las diferentes faenas, cabe destacar que estas no podrán exceder más de 2 horas diarias. Estas deben estar detalladas en “control de trabajo ocasional”, debidamente firmada por el jefe de turno y el superintendente de minas. Además, deben ser entregadas todos los miércoles de la semana al personal de recursos humanos.

Tabla VI.18 Propuesta subproceso de higiene y seguridad

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio/ ventaja
<p>✓ Se cuenta con el Reglamento interno de orden, higiene y seguridad, el cual se divide en 3 partes.</p> <p>1) Políticas de la empresa.</p> <p>2) Libro I Normas de orden.</p> <p>3) Libro II Normas de prevención, higiene y seguridad.</p>	<p>✓ Un plan organizado.</p> <p>✓ Servicios médicos adecuado.</p> <p>✓ Prevención de riesgos para la salud.</p> <p>✓ Servicios adicionales, como:</p> <p>a) Programa informativo para mejorar hábitos.</p> <p>b) Previsiones para ayuda económica.</p>	<p>✓ Actualizar el Reglamento de Higiene y seguridad.</p> <p>✓ Regularizar el comité paritario.</p>	<p>✓ Actualizar el reglamento interno.</p> <p>✓ Incorporar ley de las 40 horas, trabajo a distancia, etc.</p> <p>✓ Realizar cursos “uso y manejo de extintores” y “primeros auxilios”</p> <p>✓ Distribuir el documento en cada faena.</p> <p>✓ Formalizar el comité paritario.</p> <p>✓ Diseñar un diagrama de flujo en caso accidente y difundirlo.</p>	<p>✓ Aporta al mejoramiento del cuidado y bienestar de los trabajadores.</p> <p>✓ Mejora el ambiente laboral.</p> <p>✓ Previene los accidentes laborales</p> <p>✓ Aumento del rendimiento y productividad de los trabajadores</p> <p>✓ Disminución del ausentismo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Al momento de actualizar el reglamento interno de la empresa se deben incorporar las recientes modificaciones introducidas por:

✓ **Ley N°21.628 (D. O<sup>4</sup>.: 31.10.23).** Flexibiliza los requisitos de acceso, incrementa el monto de las prestaciones al seguro de desempleo de la Ley N°19.728 y establece otras modificaciones.

✓ **Ley N°21.561 (D.O.: 26.04.23).** Modifica el Código del Trabajo con el objeto de reducir la jornada laboral. Esta ley entrará en vigor en forma gradual.

✓ **Ley N°21.545 (D.O.: 10.03.23).** Establece la promoción de la inclusión, la atención integral y la protección de los derechos de las personas con trastorno del espectro autista en el ámbito social, de salud y educación.

✓ **Ley N°21.498 (D.O.: 15.11.22).** Establece trabajo a distancia o teletrabajo para mujeres embarazadas.

✓ **Ley N°21.441 (9.05.22).** Extiende la duración del permiso laboral para trabajadores en caso de fallecimiento del padre o de la madre, e incorpora igual permiso en caso de fallecimiento de un hermano o hermana.

✓ **Ley N°21.391 (D.O.: 24.11.21).** Establece modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo para el cuidado de niños o niñas y personas con discapacidad.

✓ **Ley N°21.371 (D.O.: 29.09.21).** Establece medidas especiales en caso de muerte gestacional o perinatal;

✓ **Ley N°21.347 (D.O.: 3.06.21).** Crea un permiso laboral para que todo trabajador pueda ser vacunado.

✓ **Ley N°21.260 (D.O.: 4.09.20).** Modifica el Código del Trabajo para posibilitar el trabajo a distancia o teletrabajo de la trabajadora embarazada, en caso de estado de excepción constitucional de catástrofe, por calamidad pública, con ocasión de una epidemia o pandemia a causa de una enfermedad contagiosa.

✓ **Ley N°21.220 (D.O.: 26.03.20).** Modifica el Código del trabajo en materia de trabajo a distancia.

✓ **Ley N°21.210 (D.O.: 24.02.20).** Moderniza la legislación tributaria. Su artículo décimo noveno eliminó el artículo 145-L del Código del Trabajo.

✓ **Ley N°21.155 (D.O.: 2.05.19).** Establece medidas de protección a la lactancia materna y su ejercicio.

---

<sup>4</sup> Diario Oficial

Para ver el diagrama de flujo correspondiente al subproceso de higiene y seguridad (ver anexo 18).

- **Relaciones laborales:** “Son el sistema de relaciones entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan. Las políticas de relaciones laborales pueden ser de cuño paternalista, autocrático, de reciprocidad o participativo, que implica la corresponsabilidad del sindicato para mantener un clima saludable en la organización”. (Chiavenato, 2011)

Tabla VI.19 Propuesta subproceso de relaciones laborales

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio
✓ Hasta el día de hoy no se han creado sindicatos en la compañía.	✓ Existen medios de acción sindical legítimos, legales e ilícitos de presión	✓ Sindicato de trabajadores. ✓ Alternativa de comunicación trabajador-empresa.	✓ Establecer a alguien que esté en contacto permanente con los trabajadores.	✓ Evitar paralizaciones de actividades por huelga.

Fuente: Elaboración propia

Principales fines de los sindicatos según el artículo 220, del código del trabajo:

- Representar a los afiliados en las diversas instancias de la negociación colectiva, suscribir los instrumentos colectivos del trabajo que corresponda, velar por su cumplimiento y hacer valer los derechos que de ellos nazcan
- Velar por el cumplimiento de las leyes del trabajo o de la seguridad social, denunciar sus infracciones ante la autoridad administrativa o judicial, actuar como parte en los juicios o reclamaciones a que den lugar la aplicación de multas u otras sanciones.
- Prestar ayuda a sus asociados y promover la cooperación mutua entre los mismos, estimular su convivencia humana e integral y proporcionarles recreación.
- Promover la educación gremial, técnica y general de sus asociados.

- Canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la empresa y de su trabajo.

En general, realizar todas aquellas actividades contempladas en los estatutos y que no estuvieren prohibidas por ley.

#### 6.4.4. Proceso de desarrollo:

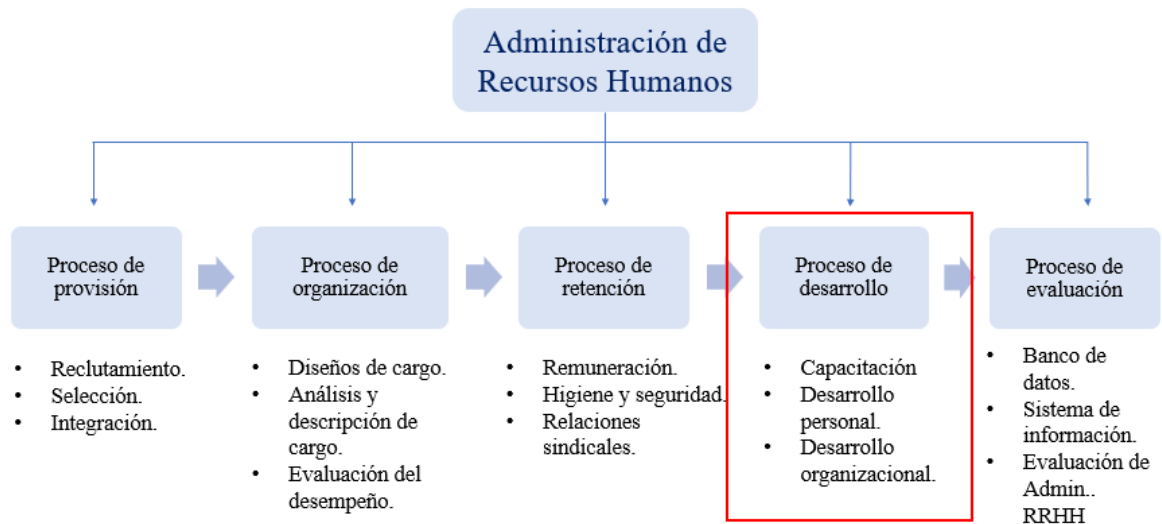


Figura VI.19 Proceso de desarrollo de personas

Fuente: Administración de Recursos Humanos “El capital humano de las organizaciones”, Idalberto Chiavenato

- **Capacitación:** “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2011)

Tabla VI.20 Propuesta subproceso de capacitación

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio
✓ No realizan plan de capacitación.	✓ Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico). ✓ Programa de capacitación	✓ Un procedimiento para generar un plan de capacitación. ✓ Establecer políticas de	✓ Realizar un levantamiento de información para generar una detección de necesidades de	✓ Aumenta el conocimiento de las personas. ✓ Mejora habilidades y destrezas.



	para atender las necesidades. ✓ Implantación y ejecución del programa de capacitación. ✓ Evaluación de los resultados.	capacitación. ✓ Programas de capacitaciones según las necesidades de sus trabajadores.	capacitación. ✓ Diseñar un plan anual de capacitación. ✓ Generar una política de capacitación. ✓ Realizar un análisis sobre el rendimiento actual con los cargos. ✓ Check list del subproceso de capacitación.	✓ Desarrollo o modificación de la conducta.
--	--	---	--	---

*Fuente: Elaboración propia*

Al igual que en los subprocesos anteriores se realizó una política de capacitación (ver anexo 19) la cual ayudara a establecer los lineamientos necesarios para el manejo de las capacitaciones de todos los empleados, buscando proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los trabajadores

Este proceso cuenta con un diagrama de flujo (ver anexo 20), los cuales tienen como función ordenar y ser la base para la implementación futura de las propuestas antes mencionadas.

- **Desarrollo personal:** “es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo periodo de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador”. (Chiavenato, 2011)

Tabla VI.21 Propuesta subproceso de desarrollo de personas

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No tiene plan de desarrollo personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fuerte enfoque en agregar valor a las personas.</li> <li>✓ Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida.</li> <li>✓ Mecanismos de motivación y de realización personal.</li> <li>✓ Búsqueda incesante de la excelencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preocuparse por el desarrollo de sus trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar un plan que permita detectar las necesidades para la implementación de proyectos futuros.</li> <li>1) Implementar un plan de carrera.</li> <li>2) Implementar la cultura de evaluación y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumenta la probabilidad de incrementar proyectos futuros de la empresa.</li> <li>✓ Es una herramienta de motivación</li> <li>✓ Obtienen una definición clara de los objetivos a alcanzar.</li> <li>✓ Incrementa el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y ejecución</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Se incorporó una política de desarrollo personal (ver anexo 21), la cual ayudará a contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados.

- **Desarrollo organizacional:** “pretende transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes”. (Chiavenato, 2011)

Tabla VI.22 Propuesta subproceso de desarrollo organizacional

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio/ ventaja
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de las 40 horas laborales.</li> <li>✓ Uso incipiente de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfoque dirigido a la organización en su conjunto.</li> <li>✓ Orientación sistémica.</li> <li>✓ Solución de problemas.</li> <li>✓ Aprendizaje por experiencia</li> <li>✓ Realimentación intensa.</li> <li>✓ Orientación situacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar más tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar instancias en donde se pueda analizar el estado actual y el estado deseado de la organización</li> <li>✓ Política de DO<sup>5</sup> (ver anexo 22).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumenta la confianza y apoyo entre los miembros.</li> <li>✓ Confrontación de los problemas dentro de la organización.</li> <li>✓ Aumenta el entusiasmo y satisfacción personal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

---

<sup>5</sup> Desarrollo Organizacional

### 6.4.5. Proceso de evaluación

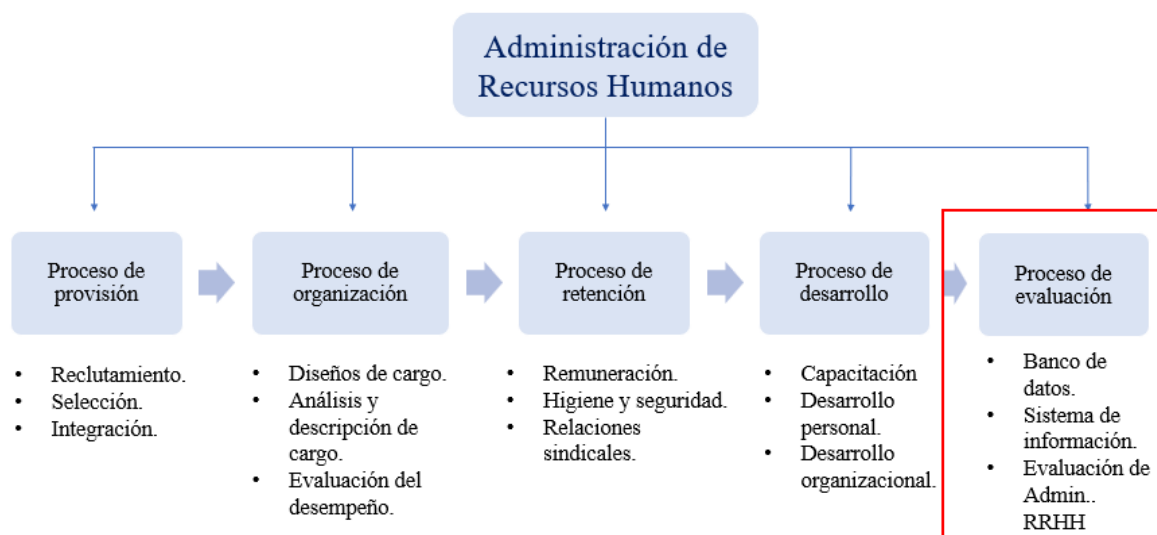


Figura VI.20 Proceso de evaluación de personas

Fuente: Administración de Recursos Humanos “El capital humano de las organizaciones”, Idalberto Chiavenato

- **Banco de datos:** “es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia

Tabla VI.23 Propuesta subproceso de base de datos

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio
✓ Dentro de la Compañía se cuenta con base de datos: 1) Base de datos física.	✓ Datos personales sobre cada empleado. ✓ Datos sobre los ocupantes de	✓ Dar importancia a la tecnología. ✓ Tener un orden en cuanto a la información de	✓ Diseñar una base de datos (ver anexo 23). ✓ Ordenar la información de los	✓ Información ordenada y en un mínimo de tiempo. ✓ Mejora la protección de

2) INET <sup>6</sup> .	cada puesto. ✓ Datos sobre los empleados de cada área. ✓ Datos sobre los sueldos.	los trabajadores.	trabajadores.	datos ✓ Facilitar la interconectividad entre el equipo.
------------------------	---	-------------------	---------------	--

Fuente: Elaboración propia

- **Sistema de información:** “se planea para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces”. Chiavenato,2011)

Tabla VI.24 Propuesta subproceso de sistema de información

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio
✓ No existe sistema de información.	✓ Utiliza como fuente: a) Base de datos de RR.HH. b) Evaluación y desempeño. c) Administración salarial. d) Higiene y seguridad	✓ Contar con una intranet de la organización	✓ Implementar el uso de software para automatizar el proceso de RR. HH (ver anexo 24). ✓ Implementación de una intranet <b>“Portal trabajadores”</b> .	✓ Proporciona información útil para mejorar la toma de decisiones. ✓ Existencia de historial de cada persona que trabaja en la Compañía. ✓ Instalación de un nuevo canal de comunicación. ✓ Reducción de

<sup>6</sup> Software diseñado para administrar empresas, proporciona soluciones contables y financieras que permiten controlar, monitorear y administrar todos los procesos operativos de la empresa

				tiempo y eliminación de trámites burocráticos.
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan distintos softwares para la automatización del proceso de RR.HH.

1. Softland: Está orientado al manejo y administración del personal, tanto en lo relativo al pago de remuneraciones y leyes sociales, como al control de préstamos, vacaciones y control de asistencia, entre otros.

Este programa, además, permite realizar un trabajo en línea con las sucursales o descentralizado con consolidación posterior.

2. Factorial: Ayuda a empresas que quieren automatizar sus procesos de RRHH, empoderar a sus empleados con información siempre actualizada y tomar las mejores decisiones para su negocio.
3. Worky: Gestiona todos los procesos principales y más importantes de tu departamento de Recursos Humanos con Worky. El software puede mejorar su productividad en un 40% al despedirse de las tareas manuales.
4. Rex +: Es una plataforma que conjuga todas las herramientas que necesita recursos humanos para poder administrar de forma eficiente a sus talentos.

Tabla VI.25 Características y costos de Software

Softwares	Características	Costo
Softland	Ficha de personal. Contratos y finiquitos. Evaluación de desempeño. Licencias médicas. Cuentas. corrientes del personal. Pagos electrónicos. Planificación y control de vacaciones. Certificados. Control de asistencia.	\$70.990 al mes
Factorial	Control de horario. Planifica turnos de trabajo.	\$58.190 al mes

	Gestión documental. Firma electrónica. Ausencias y vacaciones. Evaluación de desempeño.	
Worky	Contratación de personal. Gestión de nóminas. Gestión de desempeño. Selección de personal. Gestión de ausencias. Portal de trabajadores. Base de datos trabajadores.	\$65.036 al mes
Rex +	Contratación de personal. Gestión de nóminas. Evaluación de desempeño. Gestión de ausencias. Perfiles de empleados. Portal para empleados. Gestión de asistencia. Compensaciones.	\$8,35 UF+ IVA

Fuente: Elaboración propia.

- **Evaluación de Recursos Humanos:** “análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento”. (Chiavenato, 2011)

Tabla VI.26 Propuesta evaluaciones de RRHH

Con lo que cuenta la empresa	Lo que dice el modelo	Lo que le falta a la empresa	Propuesta	Beneficio/
✓ No se realiza este subproceso en la organización.	✓ Indicadores de eficiencia y eficacia. ✓ Clarificación de objetivos y expectativa ✓ Asignación de recursos y	✓ Implementar un sistema de evaluaciones.	✓ Diseñar un sistema donde existan diferentes análisis. 1) Rotación del personal. 2) Cantidad de	✓ Conocer la organización humana de la empresa. ✓ Promover los cambios. ✓ Sirve de control.

	<p>resultados obtenidos.</p> <p>✓ Clima organizacional</p>		<p>jubilados.</p> <p>3) Trabajadores con licencias</p> <p>4) Encuesta de salida del trabajador (ver anexo 26).</p>	<p>✓ Puede ser útil a la hora de ascensos, incentivos y detectar los mejores elementos</p>
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

### 6.5. Costos estimados

El costo del proceso de provisión se ve representado por el tiempo que el departamento de RR.HH. invierta en mejorar la búsqueda de nuevos talentos.

El costo del proceso de organización que tiene para la compañía es, como primero, el tiempo, ya que deberán tener reuniones con los trabajadores para hacerles saber los cambios a los que se someterán, segundo, capacitar a los jefes de áreas para que puedan evaluar a sus trabajadores.

Con respecto al proceso de desarrollo de personas, el costo que este proceso le pueda significar a la organización es el de contratar a una persona que se dedique solamente a las capacitaciones de los trabajadores, el salario de un encargado de capacitación part-time es promedio en Chile es de \$7.320.000 al año o \$3.754 por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de \$6.960.000 al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta \$9.480.000 al año.

El Presupuesto para crear un sitio web dadas las necesidades de la Cía. Minera Carmen bajo Ltda. es de \$150.000 (se cancela una vez) lo que incluye dirección web, hosting básico y site builder. Además, de una mensualidad de \$10.000, por otra parte, la actualización del reglamento de higiene y seguridad, el cual consta de la implementación del curso de extintores tiene un valor de \$32.000 por persona, el curso puede ser financiado por un organismo técnico del Estado, en este caso sería el SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo).



Tabla VI.27 Costos estimados.

Procesos	Detalle	Costo
Proceso de provisión	Creación de página web	\$150.000 (una vez)
	Mensualidad	\$10.000 (anual)
Proceso de Desarrollo de Personas	Encargado de capacitación	\$6.960.0000 (anual)
Proceso de Retención	Curso de extintores	\$32.000 p/persona

Fuente: Elaboración propia

Por último, se realizó una política de evaluación de RR.HH. (ver anexo 25), diagrama de flujo (ver anexo 27) y Carta Gantt (ver anexo 28), para poder tener un orden y estipular las fechas en las que se implementarán las propuestas y así poder tener una transición fluida tanto para la organización como para el beneficio de los trabajadores.

## Capítulo VII. Resultados de las propuestas

### 7.1. Definiciones estratégicas

Tabla VII. 28 resultados de las propuestas de definiciones estratégicas

Definiciones estratégicas	Aprobación/Rechazo	Firma
Misión		
Visión		

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.2. Procesos de gestión de recursos humanos

Tabla VII.29 Resultados de las propuestas de los procesos de gestión

Procesos	Subprocesos	Aprobación Rechazo	Motivo
<b>Proceso de atracción</b>	Investigación de mercado		
	Reclutamiento de personas		
	Selección de personas		
	Integración de las personas		
<b>Proceso de Organización</b>	Diseño de puesto de trabajo		
	Descripción y análisis de puestos		
	Evaluación de desempeño		

<b>Proceso de retención</b>	Remuneración		
	Higiene y seguridad en el trabajo		
	Relaciones laborales		
<b>Proceso de desarrollo</b>	Capacitación		
	Desarrollo personal		
	Desarrollo organizacional		
<b>Proceso de evaluación</b>	Banco de datos		
	Sistema de información		
	Evaluación de los recursos humanos		

*Fuente: Elaboración propia*

Las propuestas de las tablas N°28 y N°29 fueron aprobadas por Isabel Morales, subgerente de administración y finanzas de Compañía minera Carmen Bajo Ltda

## **Capítulo VIII. Conclusión**

Los procesos de Recursos Humanos desempeñan un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Al gestionar eficientemente el capital humano, la unidad de Recursos Humanos contribuye significativamente al logro de los objetivos empresariales, al desarrollo y permanencia de la organización a largo plazo. La importancia de estos procesos radica en su capacidad para atraer, retener y desarrollar talento, así como en la creación de un ambiente laboral saludable y motivador.

Los procesos de Recursos Humanos no solo se centran en la contratación y la gestión del personal, sino también en la creación de políticas y prácticas que promuevan la equidad, la diversidad y la inclusión. Además, desempeñan un papel clave en la formación y desarrollo de los empleados, asegurando que estén preparados con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno laboral. La adaptabilidad y la capacidad de anticiparse a las necesidades de la fuerza laboral son esenciales en un mundo empresarial en constante evolución. El área de Recursos Humanos, al comprender las tendencias del mercado laboral y las necesidades de los empleados, pueden contribuir a la agilidad organizativa y a la capacidad de responder de manera efectiva a los cambios.

Los procesos de Recursos Humanos no solo son esenciales para el bienestar de los empleados, sino que también son un pilar fundamental para el éxito y la competitividad de las empresas en un panorama empresarial dinámico y competitivo. La atención estratégica a la gestión del capital humano no solo mejora la productividad y la eficiencia, sino que también establece las bases para un crecimiento sostenible y una cultura organizacional sólida, la administración de recursos humanos se debe enfocar en la obtención de resultados mediante la alineación de los objetivos personales de cada individuo o colaborador con los objetivos de la organización. Si esto se logra, estos tendrán una mayor disposición, compromiso y conocerán a tal punto cómo y en qué grado su trabajo y desempeño estarán generando una maximización de valor de la compañía. El reto de recursos humanos está en la transformación de la cultura organizacional, donde sus colaboradores desarrollen las competencias requeridas a partir de sus conocimientos y habilidades, tengan un mayor sentido de pertenencia, sean líderes y se conviertan en personas generadoras de valor agregado para la compañía. Lo anterior, apunta al éxito que buscan constantemente las organizaciones si quieren sobrevivir en un mundo, donde solo

sobrevivirá el que esté en la capacidad de adaptarse a los diversos cambios que posee el entorno.

Una vez finalizado el análisis de los resultados obtenidos en consideración a las interrogantes planteadas, las conclusiones son las siguientes:

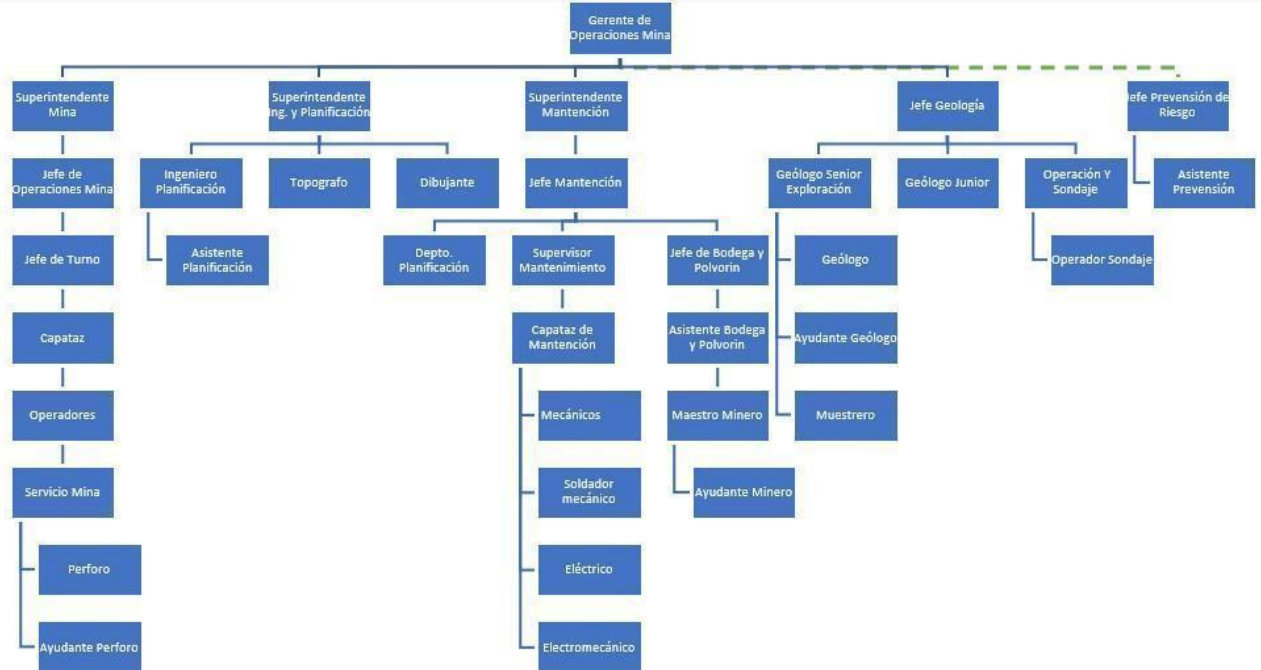
1. Es importante contar con una gestión de recursos humanos ordenada, que apoye el logro de los objetivos de la empresa.
2. Se revisaron diferentes Modelos de Gestión de Recursos Humanos si bien todas pueden ayudar al área de Recursos Humanos, se debió considerar el modelo que más se adaptaba a las necesidades de la empresa, es por eso por lo que se escogió el modelo de Chiavenato.
3. La implementación del modelo requiere tiempo para consolidarse de manera que esta debe ser gradual y adaptada a la realidad de la empresa, en cuanto recursos materiales, humanos y características de la cultura de la empresa.
4. El Modelo ayudará a formalizar la unidad de Recursos Humanos y no es ajeno a las otras unidades.
5. Compañía Minera Carmen Bajo Ltda fue receptiva con las propuestas y en donde algunas de las propuestas ya han sido implementadas.

## Bibliografía

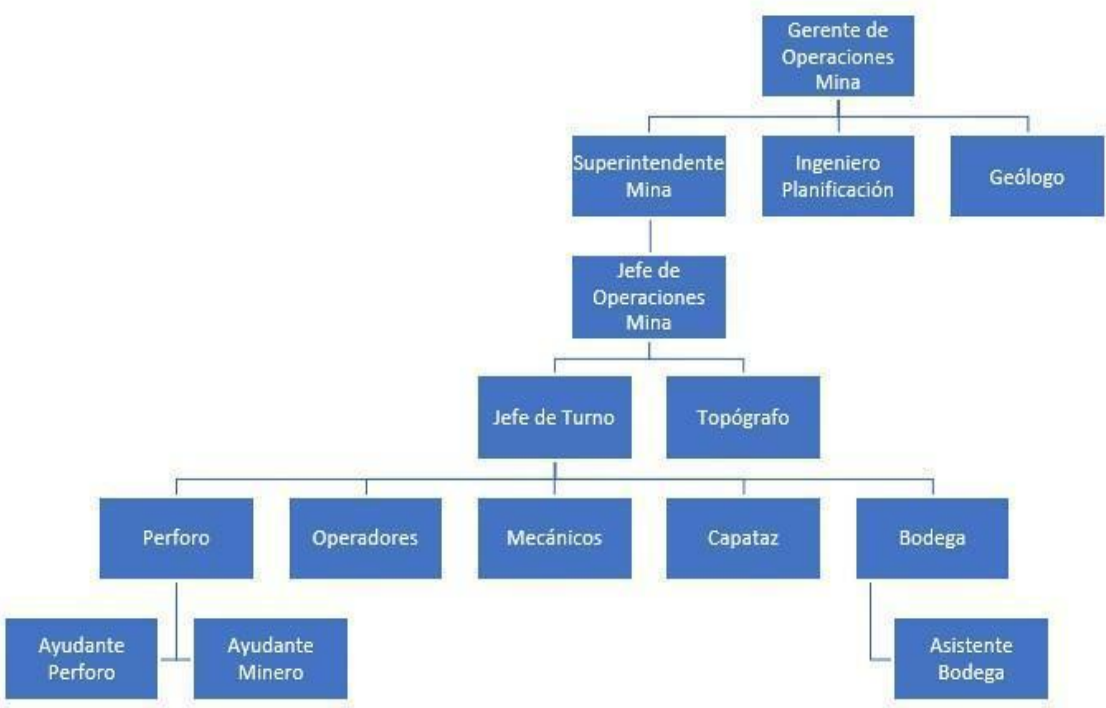
- Aguilar, A. S., & Siliceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa.
- Alles, M. A. (1999). La entrevista laboral: 287 buenas respuestas a todas las preguntas laborales. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (1999). La entrevista laboral: 287 buenas respuestas a todas las preguntas laborales. Ediciones Granica SA.
- Can Chulim, Á., Ramírez Ayala, C., Ortega Escobar, M., Trejo López, C., & Cruz Díaz, J. (2008). Evaluación de la relación de adsorción de sodio en las aguas del río Tulancingo, estado de Hidalgo, México. *Terra Latinoamericana*, 26(3), 243-252.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (2008). Gestión de recursos humanos.
- Hatum, A. (2009). Alineando la organización: estrategia y prácticas de recursos humanos para managers. Ediciones Granica.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). Capacitación por competencia.
- Mirfakhar, A. S. (2019). Effective Implementation of HR Practices: A Multi-Actor Perspective.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2010). Administración de recursos humanos.
- Puchol, L., & Moreno, L. P. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos.
- Sánchez Jiménez, S. (2017). Detección, atracción, selección y retención del talento en RRHH.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hil.

## Anexos

### Anexo N°1: Estructura organizacional Mantos cobrizos

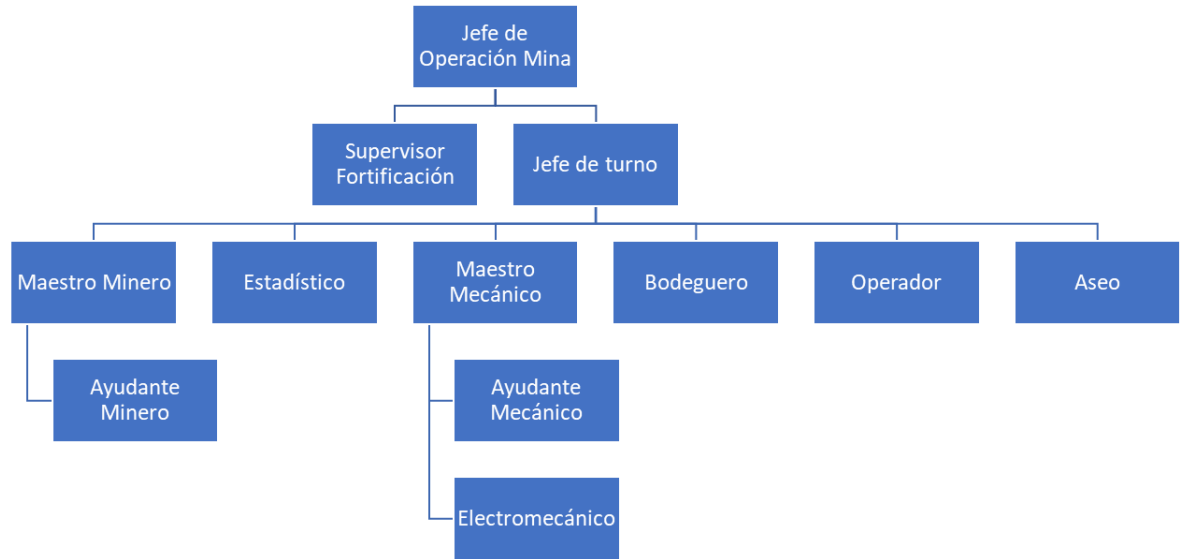


Anexo N°2: Estructura Organizacional Tigresa

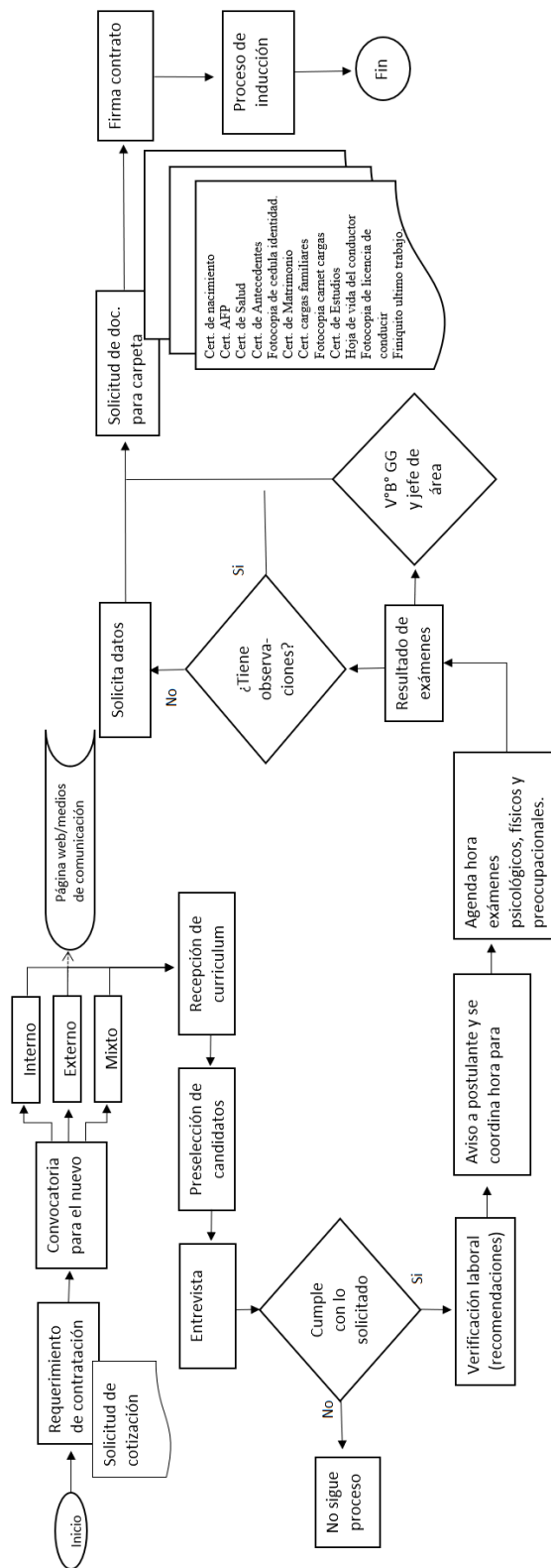




Anexo N°3: Estructura Organizacional Revoltosa:



# Anexo N°4: Diagrama de flujo del proceso de provisión



Fuente: Elaboración propia

Anexo N°4: Formulario Solicitud de requerimiento de personal

<b>Solicitud requerimiento de personal</b>	
Solicitante (jefe/a área):	Fecha: __/__/__
<b>1. Información nuevo puesto</b>	
Cargo:	
Faena:	
Jefe directo:	
<b>2. Especificaciones del cargo</b>	
<b>3. Actividades a realizar:</b>	
<b>4. Capacitación:</b>	
<b>5. Experiencias:</b>	
<b>6. Dominio específico:</b>	
<hr/> <b>Firma solicitante</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°6: Formulario análisis de cargo gerente general

<b>1. Datos generales del puesto</b>			
Cargo: Gerente General			
Área: Gerencia			
Jefe (a) directo: Directorio			
<b>2. Requisitos técnicos</b>			
Nivel educacional: Universitario			
Título Profesional: Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Civil en minas, Ingeniero Comercial o carrera a fin.			
Cursos de perfeccionamiento (último tres años)			
<input checked="" type="checkbox"/>	Dominio computacional	<input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Informes financieros	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Análisis industria minera	<input type="checkbox"/>	
Título de postgrado:			
Experiencia anterior necesaria (indicar si se requiere, si fuese necesaria especificar qué tipo)			
Experiencia mínima de 5 años en empresas mineras en cargos similares.			
Idiomas:			
<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Si, ¿Cuál?	Inglés	
<b>3. Aptitudes necesarias</b>			
¿Cuál de las aptitudes descritas son deseables o esenciales para el cargo?			
	<b>No necesaria</b>	<b>Deseable</b>	<b>Esencial</b>
Agudeza visual			X
Agudeza auditiva			X
Rapidez de decisión			X
Iniciativa			X
Creatividad		X	
Aptitud investigativa			X
Capacidad de juicio			X
Atención			X
Trabajo de equipo			X
Liderazgo			X

Toma de decisión			x
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x
Dominio tecno. de comunicación			x

#### 4. Nivel de desempeño

Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?

Marque (x) 5 opciones

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Como les da solución a los problemas
- Toma de decisiones adecuadas
- Manejo de herramientas tecnológicas
- Duración de la solución de los problemas

*Fuente: Elaboración propia*

Anexo N°7: Análisis de cargo jefe Recursos Humanos

1. Datos generales del puesto																																								
Cargo: jefe/a de Recursos Humanos																																								
Área: administración																																								
Jefe (a) directo: subgerente de administración y finanzas																																								
2. Requisitos técnicos																																								
Nivel educacional: Universitario																																								
Título Profesional: Ingeniero/a en RRHH, Ingeniero/a administración de empresa, Ingeniero/a Comercial o carrera a fin.																																								
Cursos de perfeccionamiento (último tres años)																																								
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de talento	<input checked="" type="checkbox"/> Legislación laboral																																							
<input checked="" type="checkbox"/> Remuneraciones																																								
Título de postgrado: Magister en dirección de personas y gestión de talento																																								
Experiencia anterior necesaria (indicar si se requiere, si fuese necesaria especificar qué tipo)																																								
Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.																																								
Idiomas:																																								
<input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si, ¿Cuál?																																							
3. Aptitudes necesarias																																								
¿Cuál de las aptitudes descritas son deseables o esenciales para el cargo?																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>No necesaria</th> <th>Deseable</th> <th>Esencial</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>	No necesaria	Deseable	Esencial			x			x			X		x			X		x				x				x		x			X			X				X
No necesaria	Deseable	Esencial																																						
		x																																						
		x																																						
		X																																						
	x																																							
	X																																							
x																																								
	x																																							
		x																																						
	x																																							
	X																																							
	X																																							
		X																																						
Agudeza visual																																								
Agudeza auditiva																																								
Rapidez de decisión																																								
Iniciativa																																								
Creatividad																																								
Aptitud investigativa																																								
Capacidad de juicio																																								
Atención																																								
Trabajo de equipo																																								
Liderazgo																																								
Toma de decisión																																								
Comunicación interpersonal																																								

Orden y organización			x
Dominio tecno. de comunicación		x	

#### 4. Nivel de desempeño

Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?

Marque (x) 5 opciones

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Como les da solución a los problemas
- Toma de decisiones adecuadas
- Manejo de herramientas tecnológicas
- Duración de la solución de los problemas

*Fuente: Elaboración propia*

Anexo N°8: Formulario análisis de cargo jefe de mina

<b>1. Datos generales del puesto</b>			
Cargo: jefe de mina			
Área:			
Jefe (a) directo: subgerente de administración y finanzas			
<b>2. Requisitos técnicos</b>			
Nivel educacional: Universitario			
Título Profesional: Ingeniero/a Civil en mina			
Cursos de perfeccionamiento (último tres años)			
<input checked="" type="checkbox"/>	Autocad	<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis industria minera
<input checked="" type="checkbox"/>	Geoestadísticas		
Título de postgrado: Diplomado gestión de la minería			
Experiencia anterior necesaria (indicar si se requiere, si fuese necesaria especificar qué tipo)			
Experiencia mínima de 5 años en supervisión en mina o cargos similares.			
Idiomas:			
<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Si, ¿Cuál?
<b>3. Aptitudes necesarias</b>			
¿Cuál de las aptitudes descritas son deseables o esenciales para el cargo?			
	<b>No necesaria</b>	<b>Deseable</b>	<b>Esencial</b>
Agudeza visual			X
Agudeza auditiva			X
Rapidez de decisión			X
Iniciativa			X
Creatividad	X		
Aptitud investigativa		X	
Capacidad de juicio		X	
Atención			X
Trabajo de equipo			X
Liderazgo			X
Toma de decisión			X



Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x
Dominio tecno. de comunicación		x	

#### 4. Nivel de desempeño

Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?

Marque (x) 5 opciones

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Como les da solución a los problemas
- Toma de decisiones adecuadas
- Manejo de herramientas tecnológicas
- Duración de la solución de los problemas

*Fuente: Elaboración propia*

Anexo N°9: Formulario Análisis de cargo bodeguero

1. Datos generales del puesto			
Cargo: bodeguero			
Área: Abastecimiento			
Jefe (a) directo: jefe de abastecimiento			
2. Requisitos técnicos			
Nivel educacional: enseñanza media completa			
Título Profesional: técnico en administración de empresas, técnico en logística o carrera a fin.			
Cursos de perfeccionamiento (último tres años)			
<input checked="" type="checkbox"/> Dominio computacional <input checked="" type="checkbox"/> Admin. De bodega <input checked="" type="checkbox"/> Excel			
Título de postgrado: -			
Experiencia anterior necesaria (indicar si se requiere, si fuese necesaria especificar qué tipo)			
Experiencia de 1 año en bodega o cargos similares.			
Idiomas:			
<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si, ¿Cuál?			
3. Aptitudes necesarias			
¿Cuál de las aptitudes descritas son deseables o esenciales para el cargo?			
	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			x
Agudeza auditiva			x
Rapidez de decisión		x	
Iniciativa		x	
Creatividad	x		
Aptitud investigativa	x		
Capacidad de juicio		x	
Atención			x
Trabajo de equipo		x	
Liderazgo	x		

Toma de decisión		x		
Comunicación interpersonal			x	
Orden y organización				x
Dominio tecno. de comunicación			x	

#### 4. Nivel de desempeño

Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?

Marque (x) 5 opciones

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Como les da solución a los problemas
- Toma de decisiones adecuadas
- Manejo de herramientas tecnológicas
- Duración de la solución de los problemas

*Fuente: Elaboración propia*

Anexo N°10: Descripción de cargo gerente general

<b>1. Nombre del cargo:</b>	
Gerente general	
<b>2.Posición del cargo en el organigrama:</b>	
a) Subordinación: (Indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel de cargo de los subordinados)	Subgerente de Admin. Y finanzas Superintendente de minas Superintendente de ingeniería y planificación Superintendente mantención Geología Departamento de RR.HH.
b) Supervisión: (Indique si el cargo tiene supervisión de alguien, a quien le corresponde este rol indicando el cargo)	Directivos/Dueños de la organización
c)Comunicaciones colaterales: (Indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación)	Subgerente de Admin. Y finanzas Superintendente de minas Superintendente de ingeniería y planificación Superintendente mantención Geología
<b>3. Contenido del cargo</b>	
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y conducir el trabajo de la empresa. También desarrollar políticas, gestionar operaciones diarias y supervisar el trabajo de los gerentes subordinados.	
<b>Tarea principal</b>	<b>% Tiempo laboral</b>
Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo	100%

Organizar la estructura de la empresa	100%
Dirigir la empresa, tomar decisiones y supervisar	100%
Controlar las actividades planificadas	100%
Detectar desviaciones en las actividades de la empresa	100%
Análisis financieros y administrativos	100%
Supervisar la con la contratación y el despido de personal	100%
Gestionar el presupuesto y los gastos de la empresa	100%

#### 4. Responsabilidades

¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo? ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (Marque con una X).

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Gestionar las operaciones diarias de la empresa	X	
Garantizar que todos los aspectos del funcionamiento de la empresa se desarrollen sin problemas	X	
Asegurarse de que la empresa es rentable	X	
Asegurarse que la empresa cumpla todas las leyes y reglamentos		X
Trabajar para establecer y gestionar el plan estratégico de la empresa		X
Establecer el presupuesto anual de la empresa	X	
Garantizar que todos los empleados trabajen juntos para cumplir los plazos y mantenerse centrados en los objetivos de la empresa		X

Garantizar que no haya conflicto entre los intereses de la empresa y los de sus trabajadores			X
--	--	--	---

*Fuente: Elaboración propia*

Anexo N°11: Descripción de cargo jefe de Recursos Humanos

<b>1. Nombre del cargo:</b>	
Jefe de Recursos Humanos	
<b>2.Posición del cargo en el organigrama:</b>	
a) Subordinación: (Indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel de cargo de los subordinados)	1, asistente de RR.HH.
b) Supervisión: (Indique si el cargo tiene supervisión de alguien, a quien le corresponde este rol indicando el cargo)	Gerente General
c)Comunicaciones colaterales: (Indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación)	Departamento de finanzas, jefes de las distintas faenas, para poder tener información de los trabajadores necesarias para realizar sus tareas correspondientes
<b>3. Contenido del cargo</b>	
Supervisión del departamento de RR. HH., la promoción de los valores de la empresa, la gestión de opciones	
de formación y de desarrollo profesional para los empleados o el compromiso de asegurar buenas relaciones laborales entre los empleados de una empresa.	
Deberán, además, ser capaces de detectar necesidades dentro de la plantilla de empleados de una empresa, para ayudar a cubrir la falta de conocimientos o, directamente, crear puestos específicos de trabajo necesarios para el buen desarrollo de la empresa.	
<b>Tarea principal</b>	<b>% Tiempo laboral</b>
Reclutamiento y selección de recursos humanos	100%
Apoyar las necesidades de la empresa en cuanto al desarrollo, compromiso, motivación y conservación del capital humano	100%

Desarrollar y gestionar estrategias de RR.HH.	100%	
Gestionar un sistema de evaluación del rendimiento	100%	
Mantener planes de pago y programas de beneficios	100%	
<b>4. Responsabilidades</b>		
¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo? ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (Marque con una X).		
Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Apoyar en la relación de los trabajadores con la gerencia	X	
Gestionar el proceso de reclutamiento y selección	X	
Apoyar para tener un entorno de trabajo positivo	X	
Gestión del talento de la organización	X	
Implementación de programas de desarrollo	X	
Supervisar el cumplimiento legal de las gestiones de RR.HH.	X	
Elaborar y comunicar informes periódicos referente al cumplimiento de metas		X
Asesorar y proponer normas y reglamentos en materia de gestión de RR.HH., salud, relaciones laborales y sindicales y la implementación de estas.	X	
Actuar como representante de la organización en comisiones, eventos, conferencias, etc.		X

Fuente: Elaboración propia



Anexo N°12: Descripción de cargo jefe de mina

<b>1. Nombre del cargo:</b>	
Jefe de mina	
<b>2.Posición del cargo en el organigrama:</b>	
a) Subordinación: (Indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel de cargo de los subordinados)	Todos los trabajadores que se encuentran en dependencias de la faena.
b) Supervisión: (Indique si el cargo tiene supervisión de alguien, a quien le corresponde este rol indicando el cargo)	Superintendente de minas. Gerente general. Subgerente de Admin. y finanzas.
c)Comunicaciones colaterales: (Indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación)	
<b>3. Contenido del cargo</b>	
Dirigir y controlar la ejecución de labores de producción, desarrollo y servicios programados en la planificación minera, asegurando el cumplimiento de los objetivos de la superintendencia de mina y el resguardo de la seguridad de personas y equipos.	
<b>Tarea principal</b>	<b>% Tiempo laboral</b>
Revisar programación e indicaciones de los trabajos a ejecutar durante el turno	100%
Recopilar información del turno anterior	100%
Supervisar a su equipo de trabajo, revisar y controlar los avances de estos	100%
Supervisar el uso correcto de materiales y	100%

equipo		
Programar actividades del turno	100%	
Programar actividades del turno	100%	
<b>4. Responsabilidades</b>		
¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo? ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (Marque con una X).		
Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Velar por el uso correcto de materiales y equipo		X
Realizar reportes diarios	X	
Autorizar el ingreso o salida del personal	X	
Supervisar al personal asociado a mantenimiento mecánico		X
Velar por sostener las labores de desarrollo y producción de acuerdo con los estándares establecidos	X	
elaboración de plan operativos y de acción	X	
Gestionar el desempeño a través de indicadores del área	X	

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°13: Descripción de cargo bodeguero

<b>1. Nombre del cargo:</b>	
Bodeguero	
<b>2. Posición del cargo en el organigrama:</b>	
a) Subordinación: (Indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel de cargo de los subordinados)	Asistente de bodega
b) Supervisión: (Indique si el cargo tiene supervisión de alguien, a quien le corresponde este rol indicando el cargo)	Jefe de adquisiciones Subgerente de administración y finanzas
c) Comunicaciones colaterales: (Indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación)	Jefe de adquisiciones para la mantención de stock, reforzar la calidad y condición de los materiales recibidos y por recibir. Departamento de contabilidad y finanzas a la hora de la contabilización de las facturas y la verificación de los precios correspondientes.
<b>3. Contenido del cargo</b>	
Gestionar, registrar y manipular mercancías en una bodega, también dirigir al personal y llevar el control del inventario y mantener una distribución al interior de la bodega	
<b>Tarea principal</b>	<b>% Tiempo laboral</b>
Recepción de materiales	100%
Llevar un control de los materiales entregados	100%
Mantener limpia la bodega	100%
Manejar control de inventario	100%

Organizar movimientos de materiales	100%	
<b>4. Responsabilidades</b>		
¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo? ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (Marque con una X).		
Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
Recepción de materiales	X	
Ingresar materiales al sistema informático	X	
Mantener un orden en la bodega	X	
Preparar y coordinar despachos	X	
Controlar las existencias	X	
Mantener inventarios actualizados	X	
Verificar las guías de despacho con las órdenes de compra	X	
Informar a la jefatura el requerimiento de material y su disponibilidad	X	

*Fuente: Elaboración propia*

## Anexo N°14: Políticas de evaluación de desempeño

### **Política de Evaluación de Desempeño de Cía. Minera Carmen Bajo Ltda.**

**Objetivo:** La política de evaluación de desempeño de Cía. Minera Carmen Bajo Ltda. Tiene como objetivo medir, reconocer y mejorar el rendimiento de los empleados, contribuyendo al crecimiento individual y al logro de los objetivos organizativos.

#### **Principios Rectores:**

##### **1. Objetividad y Equidad:**

- Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera objetiva y equitativa, basándose en resultados tangibles y competencias relevantes.

##### **2. Desarrollo Continuo:**

- La evaluación de desempeño se considera una herramienta para el desarrollo continuo. Se fomentará la retroalimentación constructiva y se proporcionarán recursos para mejorar habilidades y competencias.

##### **3. Comunicación Clara:**

- La comunicación abierta y clara será fundamental durante el proceso de evaluación. Los empleados recibirán información sobre los criterios de evaluación y los resultados de manera transparente.

##### **4. Vinculación con Objetivos Organizacionales:**

- Las evaluaciones estarán alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Se evaluará cómo el desempeño individual contribuye al éxito global de la organización.

#### **Proceso de Evaluación:**

##### **1. Establecimiento de Objetivos:**

- Al comienzo de cada período, se establecerán objetivos claros y medibles en colaboración entre el empleado y su supervisor.

## **2. Monitoreo Continuo:**

- Se llevará a cabo un monitoreo continuo del desempeño a lo largo del año, con retroalimentación regular y ajustes en los objetivos según sea necesario.

## **3. Autoevaluación:**

- Los empleados tendrán la oportunidad de realizar una autoevaluación, proporcionando sus perspectivas sobre su desempeño, logros y áreas de desarrollo.

## **4. Entrevistas de Evaluación:**

- Al final del período de evaluación, se llevarán a cabo entrevistas de evaluación formales entre los empleados y sus supervisores. Durante estas entrevistas, se discutirán los resultados, se proporcionará retroalimentación y se establecerán objetivos para el próximo período.

## **Criterios de Evaluación:**

### **1. Logro de Objetivos:**

- Se evaluará el éxito en el logro de objetivos específicos establecidos al comienzo del período.

### **2. Competencias y Habilidades:**

- Se evaluarán las competencias y habilidades relevantes para el rol, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de desarrollo.

### **3. Contribución al Equipo y Cultura Organizacional:**

- Se evaluará la contribución del empleado al trabajo en equipo, la colaboración y la promoción de la cultura organizacional.

## **Feedback y Desarrollo:**

### **1. Feedback Constructivo:**

- Se proporcionará feedback constructivo y específico durante las evaluaciones, destacando los logros y brindando orientación sobre áreas de mejora.

### **2. Plan de Desarrollo Individual:**

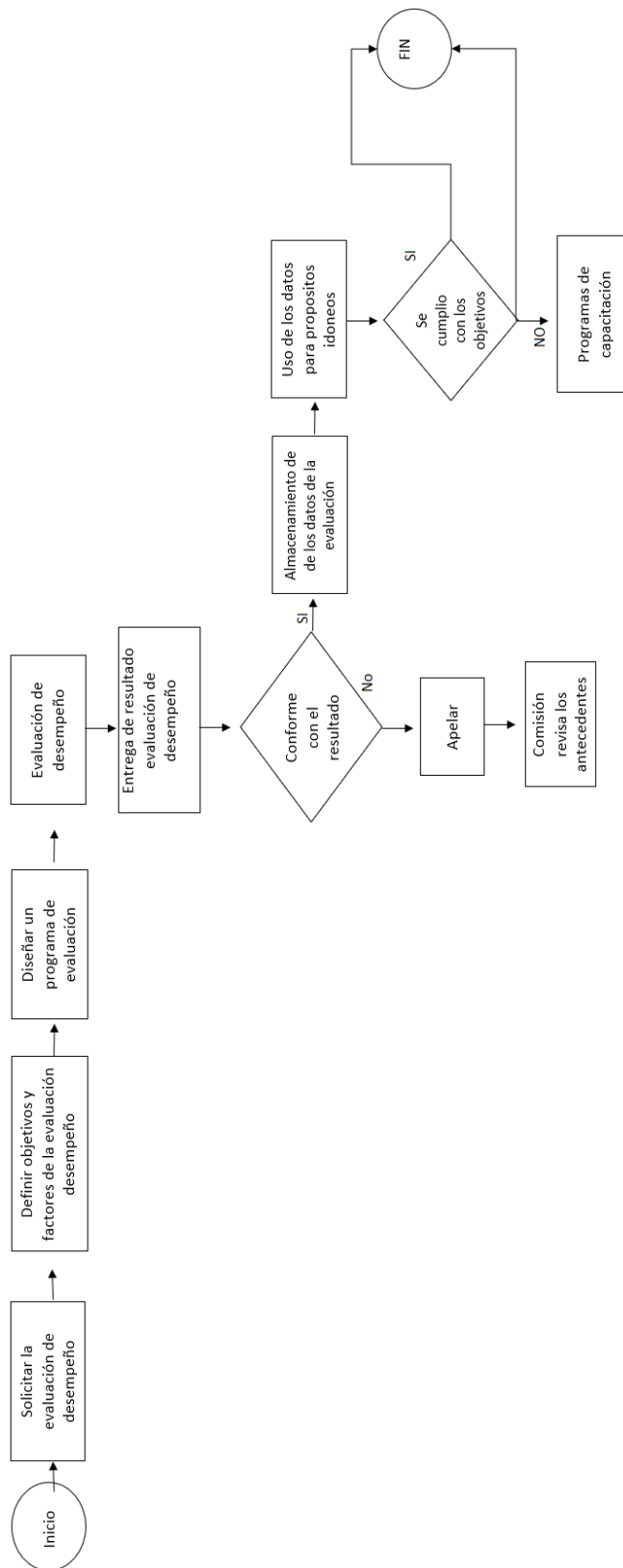
- Se creará un plan de desarrollo individual para cada empleado, identificando oportunidades de capacitación y crecimiento profesional.

**Revisión y Mejora Continua:**

- La política de evaluación de desempeño se revisará periódicamente para garantizar su efectividad y se ajustará según sea necesario para adaptarse a las cambiantes necesidades organizativas.

Es importante que esta política se implemente de manera coherente y se comunique de manera efectiva a todos los empleados para garantizar su comprensión y aceptación. Además, se deben cumplir todas las leyes y regulaciones laborales aplicables durante el proceso de evaluación de desempeño.

Anexo N°15: Diagrama de flujo de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia



**Política de Remuneraciones de Cía. Minera Carmen Bajo Ltda.**

**Objetivo:** La política de remuneraciones de Cía. Minera Carmen Bajo Ltda. tiene como objetivo atraer, retener y motivar a empleados talentosos, así como alinear la compensación con el desempeño y los objetivos estratégicos de la organización.

**Principios Rectores:**

1. **Equidad Interna:**

- Se buscará la equidad interna, asegurando que las remuneraciones sean justas y consistentes para roles similares dentro de la organización.

2. **Competitividad Externa:**

- La empresa revisará regularmente las tasas de remuneración en el mercado para garantizar que las ofertas sean competitivas y atractivas para los empleados.

3. **Desempeño y Contribución:**

- Las remuneraciones estarán vinculadas al desempeño y la contribución individual, reconociendo y recompensando los logros y el impacto positivo en la organización.

4. **Desarrollo Profesional:**

- Se fomentará el desarrollo profesional mediante programas de formación y oportunidades de crecimiento, con ajustes salariales en función de nuevas habilidades y responsabilidades asumidas.

**Componentes de Remuneración:**

1. **Salario Base:**

- El salario base se determinará según la experiencia, habilidades y responsabilidades del empleado.

2. **Incentivos y Bonificaciones:**

- Se implementarán programas de incentivos y bonificaciones para recompensar el desempeño excepcional y el logro de objetivos individuales o del equipo.

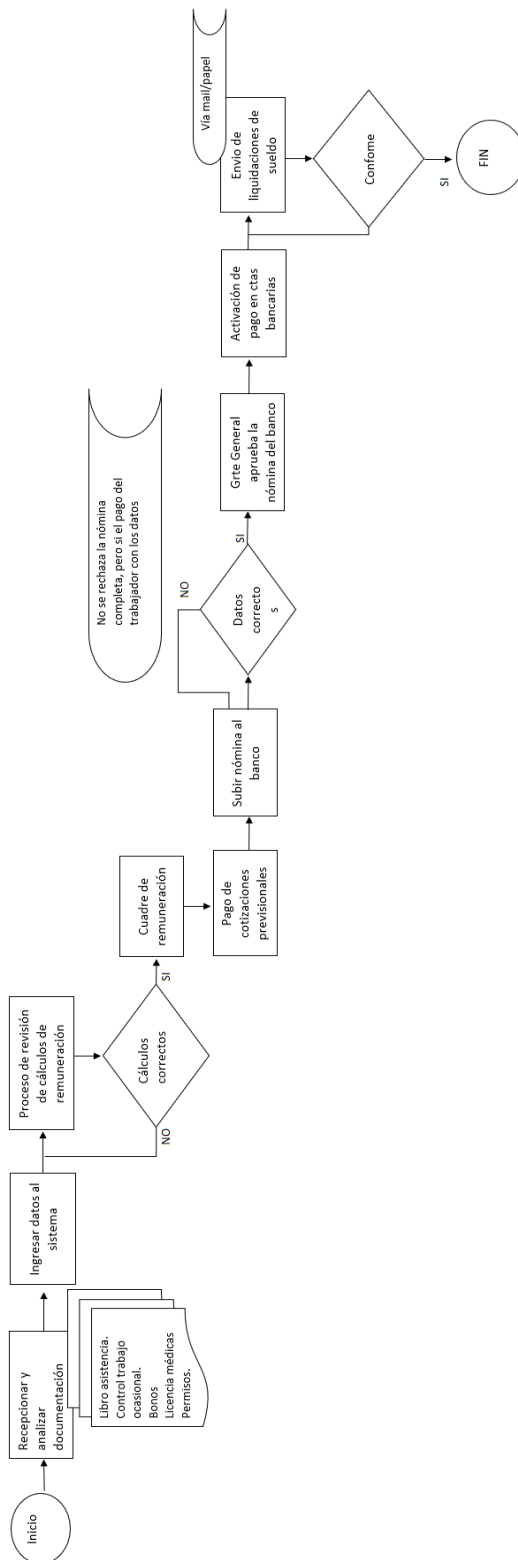
3. **Beneficios:**

- La empresa proporcionará beneficios adicionales, como seguro médico, planes de jubilación, tiempo libre remunerado, entre otros.

4. **Revisión Salarial:**

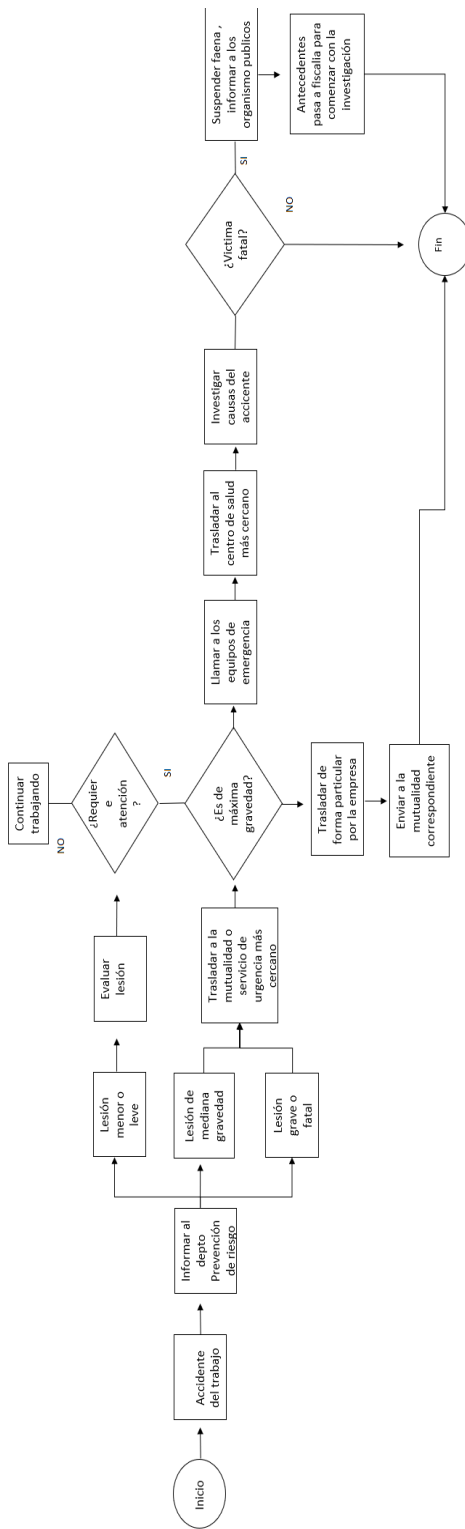
- Se llevarán a cabo revisiones salariales periódicas para ajustar las remuneraciones de acuerdo con las tendencias del mercado y el desempeño del empleado.

## Anexo N°17: Diagrama de flujo remuneración



Fuente: Elaboración propia

## Anexo N°18: Diagrama de flujo de higiene y seguridad



Fuente: Elaboración propia

## Anexo N°19: Política de capacitación

### **Plan de Capacitación para Cía. Minera Carmen Bajo Ltda.**

**Objetivo:** El Plan de Capacitación tiene como objetivo proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar el rendimiento en sus roles actuales y contribuir al éxito general de la organización. Este plan se centrará en [temas o habilidades específicas].

**Duración del Programa:** El programa se llevará a cabo durante [Número de semanas/meses] y consta de sesiones [diarias/semanales/mensuales] de capacitación, talleres prácticos y evaluaciones para medir el progreso.

#### **Fase 1: Identificación de Necesidades:**

##### **1. Entrevistas y Encuestas:**

- Realizar entrevistas individuales y encuestas para identificar las necesidades y expectativas de capacitación de los empleados.

##### **2. Evaluación de Habilidades Actuales:**

- Realizar pruebas de habilidades o evaluaciones para determinar el nivel actual de competencia en las áreas pertinentes.

#### **Fase 2: Diseño del Programa:**

##### **1. Definición de Objetivos:**

- Establecer objetivos claros y medibles para cada módulo del programa.
- Alinear los objetivos con las metas organizacionales y las necesidades individuales.

##### **2. Selección de Métodos de Capacitación:**

- Incorporar métodos diversos, como presentaciones, estudios de caso, ejercicios prácticos y discusiones grupales.

##### **3. Desarrollo de Contenido:**

- Crear material de capacitación interactivo y relevante.

- Incluir ejemplos específicos relacionados con los desafíos y situaciones cotidianas en la organización.

### **Fase 3: Implementación del Programa:**

#### **1. Sesiones de Capacitación:**

- Programar sesiones regulares de capacitación, adaptando el horario para acomodar las necesidades operativas de la organización.

#### **2. Talleres Prácticos:**

- Organizar talleres prácticos para aplicar los conocimientos teóricos en situaciones prácticas.

#### **3. Evaluaciones Continuas:**

- Realizar evaluaciones periódicas para medir la comprensión y el progreso de los participantes.

### **Fase 4: Evaluación del Programa:**

#### **1. Evaluación Post-Capacitación:**

- Recopilar feedback de los participantes mediante encuestas y entrevistas.
- Analizar los resultados para identificar áreas de mejora.

#### **2. Análisis de Impacto:**

- Evaluar el impacto del programa en el desempeño laboral y en el logro de los objetivos establecidos.

### **Fase 5: Seguimiento y Retroalimentación:**

#### **1. Sesiones de Retroalimentación:**

- Programar sesiones de retroalimentación para discutir los logros y abordar cualquier pregunta o inquietud.

#### **2. Aplicación en el Trabajo:**

- Facilitar la aplicación de los conocimientos adquiridos en el entorno laboral.

- Proporcionar recursos y apoyo para la implementación práctica de nuevas habilidades.

**Responsabilidades:**

**1. Facilitadores de Capacitación:**

- Preparar y entregar las sesiones de capacitación.
- Estar disponibles para preguntas y aclaraciones durante y después de las sesiones.

**2. Recursos Humanos:**

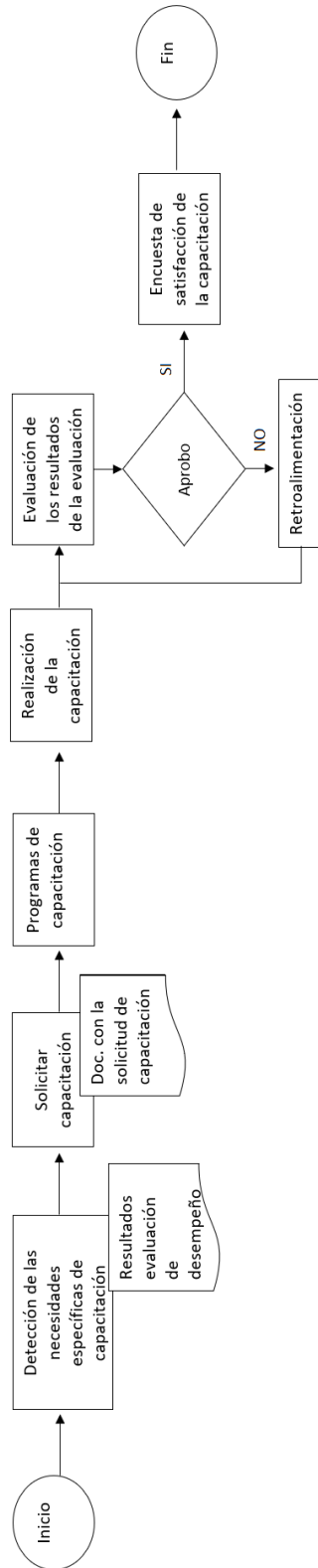
- Coordinar la logística del programa de capacitación.
- Recopilar feedback y evaluar la efectividad del programa.

**3. Participantes:**

- Asistir activamente a todas las sesiones de capacitación.
- Participar en actividades prácticas y evaluaciones.

Este plan de capacitación se diseñó para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, contribuyendo así al crecimiento individual y al éxito general de la organización. La adaptabilidad y la retroalimentación constante serán clave para garantizar la efectividad del programa.

## Anexo N°20: Diagrama de flujo de capacitación



Fuente: Elaboración propia



## Anexo N°21: Política de desarrollo personal

### **Plan de Carrera Individual**

**Objetivo:** El Plan de Carrera Individual tiene como objetivo guiar el crecimiento profesional y personal de los empleados dentro de la organización. Busca proporcionar una estructura clara para el desarrollo de habilidades, la adquisición de experiencia y el avance en la carrera, alineando los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

#### **Fase 1: Evaluación y Autoevaluación:**

##### **1. Reconocimiento de Habilidades y Fortalezas:**

- Realizar una evaluación de habilidades y competencias actuales.
- Identificar fortalezas y áreas de mejora.

##### **2. Establecimiento de Metas Personales y Profesionales:**

- Definir metas a corto, mediano y largo plazo.
- Alinear las metas con los objetivos de la organización.

#### **Fase 2: Desarrollo de Competencias y Habilidades:**

##### **1. Identificación de Competencias Necesarias:**

- Consultar con supervisores y recursos humanos para identificar las competencias clave para el éxito en el rol actual y futuro.

##### **2. Plan de Desarrollo de Habilidades:**

- Seleccionar cursos, talleres o programas de capacitación relevantes para adquirir las competencias identificadas.
- Participar activamente en oportunidades de aprendizaje interno y externo.

##### **3. Asignación de Mentor o Coach:**

- Buscar un mentor o coach dentro de la organización para recibir orientación y apoyo en el desarrollo profesional.

#### **Fase 3: Experiencia y Proyectos:**

### **1. Asignación de Proyectos Desafiantes:**

- Buscar oportunidades para trabajar en proyectos desafiantes y relevantes para el crecimiento profesional.
- Participar en equipos interdisciplinarios para ampliar la experiencia.

### **2. Rotación de Roles:**

- Explorar la posibilidad de rotar en diferentes roles o departamentos para obtener una comprensión más amplia del funcionamiento de la organización.

## **Fase 4: Evaluación y Ajuste:**

### **1. Revisiones Periódicas:**

- Realizar revisiones regulares del progreso en relación con las metas establecidas.
- Evaluar el logro de competencias y la adquisición de experiencia.

### **2. Ajuste del Plan de Carrera:**

- Realizar ajustes al plan de carrera según las nuevas metas, cambios en el entorno laboral o intereses profesionales.

## **Fase 5: Avance y Reconocimiento:**

### **1. Solicitar Feedback:**

- Buscar feedback regular de colegas, supervisores y mentores para continuar mejorando.

### **2. Promoción y Reconocimiento:**

- Identificar oportunidades de promoción y reconocimiento.
- Presentar logros y contribuciones de manera proactiva.

## **Responsabilidades:**

### **1. Empleado:**

- Comprometerse activamente en el desarrollo y ejecución del plan de carrera.

- Buscar oportunidades de aprendizaje y contribuir proactivamente al crecimiento profesional.

## 2. **Supervisor o Mentor:**

- Proporcionar orientación y apoyo.
- Facilitar oportunidades de desarrollo y crecimiento.

## 3. **Recursos Humanos:**

- Colaborar en la identificación de oportunidades de desarrollo.
- Facilitar programas de capacitación y desarrollo.

La implementación exitosa de este plan requiere la colaboración continua entre empleados, supervisores y recursos humanos. La revisión y ajuste regular del plan garantizarán su relevancia y eficacia a medida que evolucionen las metas y las necesidades organizacionales.

## Anexo N°22: Política de desarrollo organizacional

### **Política de Desarrollo Organizacional Cía. Minera Carmen Bajo Ltda.**

**Objetivo:** La Política de Desarrollo Organizacional tiene como objetivo principal promover un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y orientado al crecimiento tanto individual como colectivo de los miembros de la organización. Busca fortalecer las competencias, habilidades y el bienestar general de los empleados, contribuyendo así al éxito sostenible de la empresa.

#### **Principios Fundamentales:**

##### **1. Inclusividad:**

- Fomentar un entorno inclusivo que valore la diversidad de habilidades, experiencias y perspectivas.
- Garantizar igualdad de oportunidades para todos los empleados, independientemente de su posición o antigüedad.

##### **2. Aprendizaje Continuo:**

- Establecer un compromiso con la mejora continua y el aprendizaje constante.
- Proporcionar recursos y oportunidades para el desarrollo profesional y personal de todos los empleados.

##### **3. Comunicación Abierta:**

- Promover una cultura de comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización.
- Facilitar la retroalimentación constructiva y la participación de los empleados en el proceso de desarrollo.

##### **4. Desarrollo de Liderazgo:**

- Identificar y cultivar el liderazgo interno mediante programas de desarrollo específicos.
- Apoyar la formación de líderes que inspiren, motiven y guíen a sus equipos de manera efectiva.

## **5. Equilibrio Trabajo-Vida:**

- Reconocer la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- Implementar políticas que respalden la flexibilidad laboral cuando sea posible, sin comprometer la eficiencia y la calidad del trabajo.

## **6. Reconocimiento y Recompensas:**

- Implementar sistemas de reconocimiento que valoren los logros individuales y de equipo.
- Ofrecer recompensas que incentiven el rendimiento excepcional y promuevan una cultura de éxito compartido.

## **7. Adaptabilidad y Resiliencia:**

- Incentivar la adaptabilidad y la resiliencia ante el cambio organizacional.
- Proporcionar recursos y apoyo para ayudar a los empleados a superar desafíos y afrontar nuevas oportunidades.

## **Responsabilidades:**

### **1. Dirección Ejecutiva:**

- Liderar la implementación y promoción de la política de desarrollo organizacional.
  - Proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo programas de desarrollo efectivos.

### **2. Recursos Humanos:**

- Coordinar programas de desarrollo, capacitación y actividades relacionadas.
- Evaluar regularmente la efectividad de las iniciativas de desarrollo e implementar mejoras según sea necesario.

### **3. Líderes de Equipos:**

- Apoyar y fomentar el desarrollo individual y colectivo de los miembros de su equipo.

- Participar activamente en programas de desarrollo de liderazgo.

4. **Empleados:**

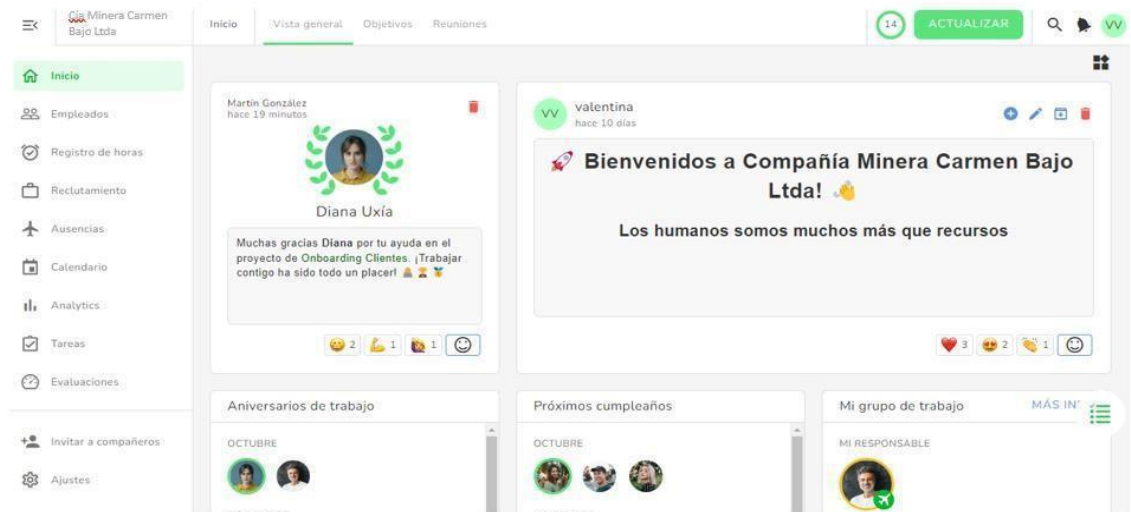
- Comprometerse activamente en oportunidades de desarrollo proporcionadas por la organización.
- Proporcionar retroalimentación constructiva sobre los programas de desarrollo.

La presente política busca crear un entorno propicio para el crecimiento y el éxito sostenible de la organización, reconociendo que el desarrollo individual contribuye al desarrollo colectivo y a la prosperidad general. La implementación y revisión periódica de esta política son esenciales para adaptarse a las cambiantes necesidades y desafíos del entorno laboral

Anexo N°23: Formato banco de datos

COMPANÍA MINERA CARMEN BAJO LTDA																									
		Datos del empleado				Información personal						Información de contacto				Remuneración			Terminación		Otro				
Nombre	Apellidos	Fecha de contratación	Depto	Tipo de contrato	Puesto	Rut	Género	Fecha de nacimiento	Estado civil	Número de hijos/as	Email	Número de teléfono	Dirección	Ciudad	Pais	Salario Inicial	Salario actual	N° Cuenta bancaria	Activo	Fecha de terminación	Motivo de la terminación	Licencia de conducir	Patología	Otro	

## Anexo N°24: Formato intranet para trabajadores



Fuente: Elaboración propia



## Anexo N°25: Políticas evaluación de administración de RRHH

La retroalimentación de los procesos de recursos humanos es esencial para identificar áreas de mejora, fortalezas y debilidades en la gestión de personas.

### **1. Encuesta de Satisfacción del Empleado:**

Realizar encuestas periódicas de satisfacción del empleado para recopilar sus opiniones sobre los procesos de recursos humanos. Pregunta sobre la contratación, desarrollo profesional, evaluación de desempeño, comunicación interna, entre otros.

### **3. Entrevistas Individuales:**

Realizar entrevistas individuales con empleados clave para obtener información más detallada y específica sobre sus experiencias con los procesos de recursos humanos. Pedir sugerencias concretas para mejorar.

### **3. Análisis de Datos de Rotación:**

Analizar las tasas de rotación para identificar posibles problemas en los procesos de retención y separación. Si hay una rotación significativa en ciertos departamentos, podría ser una señal de problemas en la gestión de recursos humanos.

### **4. Revisiones de Procesos:**

Realizar revisiones periódicas de los procesos clave de recursos humanos, desde la contratación hasta la gestión del rendimiento y la separación. Hay que asegurarse de que estén alineados con las necesidades organizativas y las mejores prácticas del sector.

### **5. Análisis de Datos de Evaluación de Desempeño:**

Evaluar los resultados de las evaluaciones de desempeño. ¿Hay coherencia en la aplicación de los criterios de evaluación? ¿Se proporciona retroalimentación constructiva y útil a los empleados?

### **6. Evaluación del Tiempo de Contratación:**

Analizar el tiempo que lleva completar el proceso de contratación. ¿Es eficiente? ¿Los candidatos reciben comunicación constante durante el proceso?

### **7. Observación Directa:**

Observar directamente cómo se llevan a cabo los procesos en la práctica. ¿Hay cuellos de botella? ¿Los empleados parecen comprender y seguir los procedimientos correctamente?

### **8. Grupos de Enfoque:**

Organizar grupos de enfoque con representantes de diferentes niveles y departamentos para discutir la efectividad de los procesos de recursos humanos. Fomenta la participación abierta y honesta.

**9. Análisis de Capacitación y Desarrollo:**

Evaluar la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo. ¿Están alineados con las necesidades de la organización y los objetivos individuales de los empleados?

**10. Evaluación de la Comunicación Interna:**

- Analizar cómo se comunica la información relacionada con recursos humanos. ¿La comunicación es clara y oportuna? ¿Los empleados se sienten informados sobre políticas y procedimientos?

**11. Monitoreo de KPI:**

- Establecer KPI específicos para cada proceso de recursos humanos y monitorear su rendimiento continuamente. Hay que asegurarse de que los KPI estén alineados con los objetivos organizacionales.

**12. Implementación de Mejoras Continuas:**

- Basándose en los datos recopilados y la retroalimentación recibida, se implementan mejoras continuas en los procesos de recursos humanos. Todo esto se debe comunicar a todos los involucrados.

La retroalimentación constante y el ajuste continuo son esenciales para mantener procesos de recursos humanos eficientes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Anexo N°26: Formulario encuesta de salida

<b><u>Encuesta de salida de empleados</u></b>					
Hemos preparado esta encuesta para saber su opinión y razones del alejamiento. Por favor bríndenos su feedback respondiendo esta breve encuesta					
<b>Nombre:</b>					
<b>Departamento para el que trabajaba:</b>					
Termino de contrato					
<input type="checkbox"/>	Renuncia				
<input type="checkbox"/>	Despido				
Marque con una X aquellos factores que influenciaron su decisión para abandonar la empresa					
<input type="checkbox"/>	Oportunidad de crecimiento.	<input type="checkbox"/>	Dinero.		
<input type="checkbox"/>	Beneficios.	<input type="checkbox"/>	Razones personales.		
<input type="checkbox"/>	Cambio de carrera.	<input type="checkbox"/>	Cambio de ubicación		
<input type="checkbox"/>	Conflicto con la jefatura.	<input type="checkbox"/>	Retiro/jubilación		
<input type="checkbox"/>	Encontré un mejor trabajo.	<input type="checkbox"/>	Horario de trabajo		
<input type="checkbox"/>	Salud	<input type="checkbox"/>	Otro		
Si hubo otras razones, por favor especifique:					
¿Cuán satisfecho estaba usted con cada uno de los siguientes aspectos?					
	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Oportunidades de avance					
Beneficio					
Salario					
Clima Laboral					
Horarios de trabajo y tiempos					
<b>¿Cómo se sentía con su trabajo?</b>					

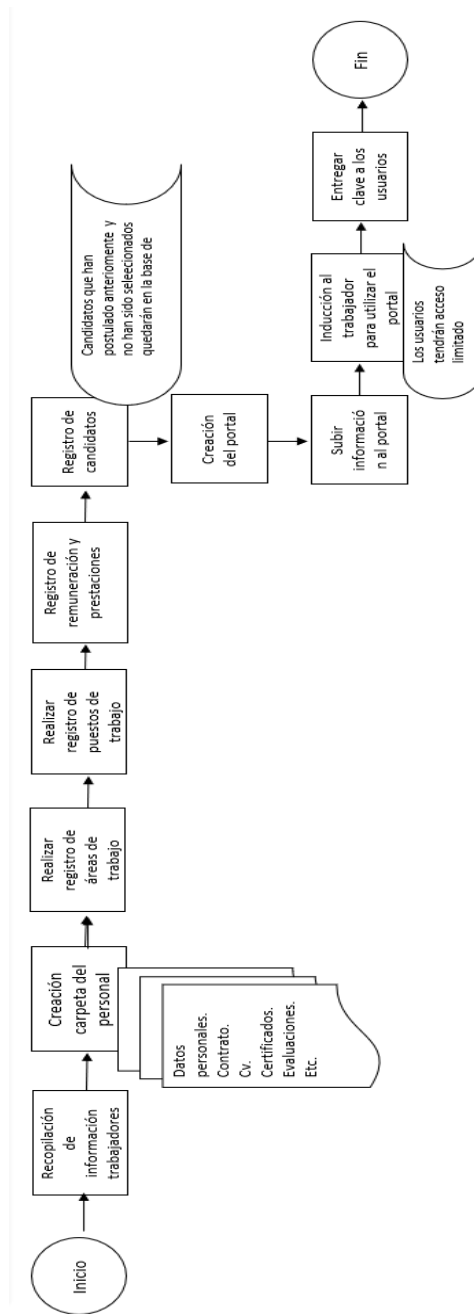
	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
La capacitación que recibí fue adecuada					
Tenía suficiente tiempo para completar mi trabajo					
Mis habilidades eran valoradas adecuadamente					
Tenía suficientes recursos para completar mi trabajo					
Mi trabajo era apreciado					
La administración me trataba de forma justa					
Tenía suficientes oportunidades para avanzar					
El trabajo me parecía interesante					
Mis colegas me mostraban respeto					
Me sentí cómoda/o al expresar mis inquietudes					
Pude equilibrar la vida laboral y con la vida personal					
Sufrí episodios de estrés					
Mencione lo que más le gustaba de su trabajo					
Mencione lo que no le gustaba de su trabajo					
¿Le gustaría trabajar para esta empresa en el futuro?					
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					
¿Les recomendaría esta compañía a otros?					
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					

Comentario: (apreciamos cualquier información que sea capaz de darnos acerca de su salida)

*Gracias por su sinceridad. El feedback enviado a través de la Encuesta de Salida de empleados es estrictamente confidencial y se mantiene separada de la vida personal.*

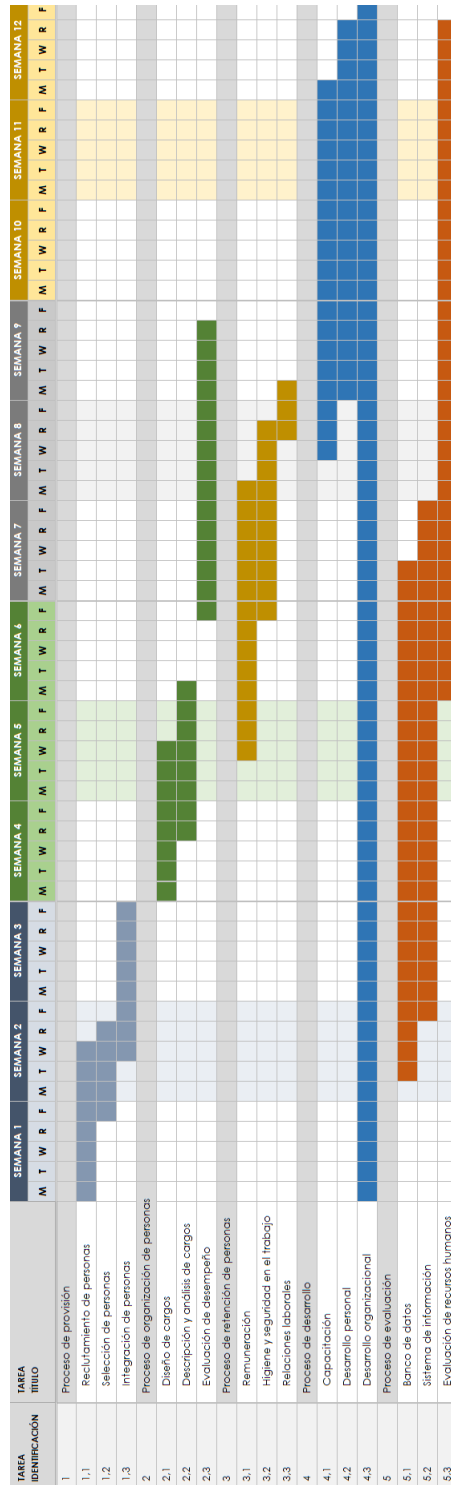
*Elaboración propia*

Anexo N°27. Diagrama de flujo evaluación de RRHH



Elaboración propia

# Anexo N°28: Carta gantt



Elaboración propia