

# UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial



## **“Aplicación de la Gestión de Personal en las Medianas Empresas de la Región de Valparaíso”**

Alumno:

Sr. Cristián Flores Paladino

Profesor Guía:

Sr. Alfredo Calvo

Profesor Seminario:

Sr. Oscar Fariña

Director:

Sr. Juan Manuel Muñoz

## Índice

Resumen Capítulo I.....	3
Resumen Capítulo II.....	3
Resumen Capítulo III.....	3
Resumen Capítulo IV .....	3
Objetivos.....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos .....	4
Introducción .....	5
Abstract .....	8
Hipótesis.....	10
Hipótesis I.....	10
Hipótesis II.....	10
Capítulo I: Marco Teórico .....	11
1.1. Gestión de Recursos Humanos .....	11
1.1.1. Definición de Recursos Humanos.....	11
1.1.2. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos .....	13
1.1.3. Admisión de Personas .....	14
1.1.4. Aplicación de Personas.....	19
1.2. Mediana Empresa en Chile .....	28
1.2.1. Características de las medianas empresas Chilenas .....	28
Capítulo II: Metodología de la Investigación.....	33
2.1. Cuestionario .....	33
2.2. Selección y Cálculo de la muestra .....	35
2.3. Descripción de las empresas encuestadas.....	36
Capítulo III: Resultados del estudio.....	41
3.1. Resultados y Análisis .....	41
3.1.1. Inclusión del departamento de Recursos Humanos en la empresa. ....	41
3.1.2. Análisis.....	43
3.2.1. Medios de Reclutamiento .....	46

3.2.2. Análisis.....	47
3.3.1. Formas de Seleccionar al Personal .....	48
3.3.2. Análisis.....	49
3.4.1. Forma de Analizar los Cargos .....	52
3.4.2. Análisis.....	53
3.5.1. Formas de Evaluación de Desempeño.....	55
3.5.2. Análisis.....	55
3.6.1. Tipos de Beneficios.....	57
3.6.2. Análisis.....	58
3.7.1. Tipos de Capacitación .....	60
3.7.2. Análisis.....	61
Capítulo IV: Conclusión y Recomendaciones .....	63
4.1. Resolución Hipótesis.....	63
4.1.1. Hipótesis I .....	63
4.1.2. Hipótesis II .....	66
4.2. Recomendaciones Generales .....	67
4.3. Conclusión General.....	75
Bibliografía.....	77
Anexo .....	79
Respuestas.....	79

## **Resúmenes Capítulos**

### **Resumen Capítulo I**

En este capítulo se presentará el Marco Teórico, el cual definirá y desarrollará todos los conceptos que se aplican a lo largo del estudio, describiendo de forma clara y detallada cada punto a tratar.

### **Resumen Capítulo II**

En el segundo capítulo se mostrará la fuente de la obtención de datos y de qué forma se extrajeron.

### **Resumen Capítulo III**

En este capítulo se dará a conocer los resultados del capítulo II analizando cada punto de forma detallada.

### **Resumen Capítulo IV**

A través de los resultados obtenidos se dará respuesta a las hipótesis, una recomendación general y una conclusión final.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

El objetivo del presente estudio es realizar un análisis de cómo utilizan la gestión de Recursos Humanos las medianas empresas de la Región de Valparaíso.

### **Objetivos Específicos**

- Describir de qué forma utilizan la gestión de Recursos Humanos las medianas empresas de la Región de Valparaíso.
- Concluir sobre la forma en que las medianas empresas de la región de Valparaíso utilizan los Recursos Humanos.
- Recomendar soluciones respecto a diferentes anomalías que se encuentren.

## Introducción

Este estudio se denomina “Aplicación de la gestión de personal en las medianas empresas de la Región de Valparaíso” y consiste en una minuciosa indagación sobre la administración de los Recursos Humanos dentro de las medianas empresas de la región.

Son innumerables los estudios en la última década que abordan su importancia y relevancia en las empresas, tanto en el área productiva como en el área social. Muy desarrollada es, por ejemplo, la teoría sobre la importancia de las motivaciones dentro de las organizaciones. Lo que un trabajador es capaz de lograr en una empresa si se siente a gusto y comprometido a alcanzar un objetivo concreto dentro de ella. Todos tenemos distintas motivaciones que nos mueven ¿Quién no ha soñado con cumplir las metas que nos proponemos? La respuesta es clara. No se puede vivir sin sueños, aspiraciones, metas u objetivos que alcanzar, ya sea en el plano personal como en el profesional. En este caso como empresarios, ¿Cuál es el objetivo? En el pasado quedó el autoritarismo y el trabajo plano sin visión de futuro, sin una participación activa de los trabajadores en el proceso productivo y no considerando su opinión dentro de la organización.

Actualmente está el llamado a abrir la mente, dejar de lado antiguos paradigmas y convertirse en líderes más que sólo jefes, llevando objetivos personales al mundo laboral.

Los Recursos Humanos están siendo vistos hoy en día desde otra óptica. Las empresas cada vez toman con mayor seriedad la importancia de esta área en sus logros y en sus futuros proyectos. Es por esta razón que este estudio busca medir con cifras concretas de qué forma las medianas empresas chilenas y específicamente las de la Región de Valparaíso, se suman a la modernización de la gestión en esta área.

Este estudio está dedicado principalmente a analizar exhaustivamente las fases de reclutamiento, selección de personal, análisis de cargo, evaluación de desempeño, beneficios a los empleados y capacitación. Será llevado a cabo a partir de los resultados obtenidos de la recopilación de datos de quince medianas empresas de la Región de Valparaíso, que han sido seleccionadas de forma aleatoria.

Con el apoyo de entrevistas escritas y personales se buscará llegar a un perfil sobre el manejo de los Recursos Humanos en las distintas empresas. Con estos datos, se realizará una base estadística con el total de organizaciones entrevistadas, con el fin de entregar cifras que reflejen resultados reales y concretos. Dando término al proceso descrito anteriormente, se hará entrega de conclusiones y recomendaciones generales.

Este estudio ha sido planteado y desarrollado con el fin de dar conocer de forma profunda y documentada cómo es el funcionamiento y manejo del área de Recursos Humanos en las medianas empresas en Chile y específicamente en las de la Región de Valparaíso, debido principalmente a que son conocidos los

procesos estandarizados y normados que practican las grandes empresas, pero en cambio, es poco lo que se conoce respecto a las de tipo mediana, las cuales representan el 13,57% de las organizaciones a nivel nacional, proporcionando casi el 16% del empleo y dando trabajo remunerado a alrededor de 501.000 personas en Chile.

Tomando en cuenta estas cifras bastante significativas, se ha querido enfocar en determinar y comprobar, cómo es el funcionamiento de las medianas empresas de la Región de Valparaíso respecto a la utilización de la gestión de los Recursos Humanos, dejando así un precedente documentado y exhaustivo sobre esta realidad poco abordada por la literatura especializada.

## **Abstract**

This study is called "Application of personnel management in midsize companies in the Region of Valparaiso" and consists of a thorough inquiry into the administration of Human Resources within medium enterprises in the region. Countless studies over the past decade that address its importance and relevance in business, both in the production and in the social area. Well developed, for example, the theory on the importance of motivation in organizations. What a worker is able to achieve in a company if you feel comfortable and committed to achieve a specific purpose within it. We all have different motivations that drive us Who has not dreamed of meeting the goals we set? The answer is clear. Can not live without dreams, aspirations, goals or objectives to be achieved, either at the personal and professional. In this case as entrepreneurs, what is the goal? In the past was authoritarianism and work background without vision, without the active participation of workers in the production process and not considering their opinion within the organization. Today is the call to open the mind, let go of old paradigms and leaders become more than just heads, carrying personal goals to work.

Human Resources are being seen today from another perspective. Companies are increasingly taking more seriously the importance of this area in its achievements and its future projects. It is for this reason that this study seeks to measure how specific figures midsize Chilean and specifically those of the Valparaíso Region, in addition to the modernization of management in this area.

This study is mainly dedicated to comprehensively analyze the phases of recruitment, staffing, position analysis, performance evaluation, employee benefits and training. It will be carried out from the results of the data collection of fifteen medium enterprises in the Region of Valparaíso, who have been randomly selected.

With the support of written and personal interviews will seek to reach a profile on the management of human resources in the various companies. With these data, we performed a statistical basis to total organizations interviewed, in order to provide figures that reflect real, concrete results. Terminating the process described above, it will present findings and recommendations.

This study has been planned and developed in order to know deeply and documented how the operation and management of the Human Resources department in midsize companies in Chile and specifically in the Region of Valparaíso, mainly because they are known standardized and regulated processes practiced by large companies, but instead, little is known about the medium type, which represent 13.57% of the national organizations, providing nearly 16% of employment and providing gainful employment to about 501,000 people in Chile.

Given these figures quite significant, we have tried to focus on identifying and testing, how is the performance of midsize companies Valparaíso Region regarding the use of human resources management, leaving a precedent documented and exhaustive this reality little addressed by the literature.

## **Hipótesis**

### **Hipótesis I**

*“Un alto porcentaje de las medianas empresas de la Región de Valparaíso utilizan de forma inadecuada la gestión de Recursos Humanos, ya que consideran que es una forma innecesaria de gastar dinero”*

### **Hipótesis II**

*“En las medianas empresas, es el gerente o bien el encargado de cada departamento quien debe procurar resolver temas que debieran ser pertinentes al área de Recursos Humanos”.*

# Capítulo I: Marco Teórico

## 1.1. Gestión de Recursos Humanos

### 1.1.1. Definición de Recursos Humanos

Son muchos los conceptos que se presentan cuando se habla de Recursos Humanos los que son explicados por diversos autores, otorgándole variadas definiciones que convergen entre sí. Entre ellas encontramos algunas como:

<sup>1</sup>“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o “recursos humanos” incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

<sup>2</sup>“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez 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.”

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavetano, Administración de Recursos Humanos 2002.

<sup>2</sup> Davis Werther, Administración de Personal y Recursos Humanos 2002.

<sup>3</sup>“La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal”.

A partir de todas las definiciones expuestas, se puede llegar a la conclusión de que el área de recursos humanos vela por optimizar de mayor manera las capacidades y habilidades del personal, logrando con esto un beneficio en conjunto, tanto para el empleado como para la organización.

---

<sup>3</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, Reorganización de la empresa, 2005.

### **1.1.2. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos**

<sup>4</sup>“El departamento o encargado de recursos humanos debe tener en cuenta a cada una de las personas que trabaja en la empresa, saber que aspiraciones tiene. Conforme cada persona logre sus objetivos personales, contribuye al logro de objetivos de la empresa. El departamento de Recursos Humanos tiene como función ayudar a los miembros de la empresa a lograr sus aspiraciones siendo para esto necesario que el área encargada sirva como medio para lograr que los objetivos individuales sean compatibles con los de la empresa, para mantener, retener y motivar al personal satisfaciendo las necesidades individuales de los miembros de la organización, pues de lo contrario empezará a perder personal y su satisfacción y desempeño se verá disminuido”.

---

<sup>4</sup> William Werther, Keith Davis, administración de personal y recursos humanos 2004

### **1.1.3. Admisión de Personas**

<sup>5</sup>“La admisión de personas es la etapa donde se busca, escoge y selecciona al mejor candidato para el puesto vacante de acuerdo a las cualidades del reclutado. Esta etapa incluye el reclutamiento y selección de personal. Antes de reclutar al personal se debe de fijar políticas claras y eficaces, se debe contar con un análisis de puestos de trabajo y por último contar con un medio adecuado de requisición, para que jefes y trabajadores interactúen en armonía. En esta descripción se debe analizar los objetivos básicos de cada puesto y hacer una lista de actividades que se deben desarrollar en el puesto”.

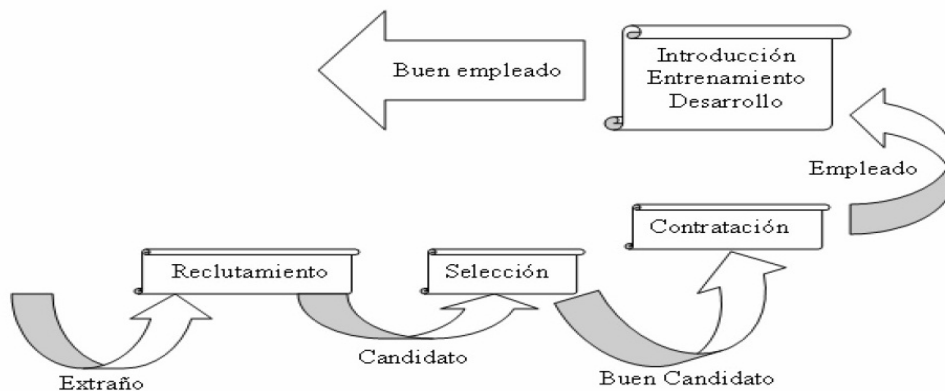
---

<sup>5</sup> Luis Arturo Rivas Tovar, *Gestión integral de recursos humanos, 2002.*

### 1.1.3.1. Reclutamiento

En esta etapa se atrae a una persona extraña o candidato, para posteriormente seleccionar al indicado y finalmente contratarlo dentro de la organización.

(Véase Figura 1,0 )



Fuente: Administración del personal Alberto Fuentes Año 1967

<sup>6</sup>“En base a las necesidades que se van creando con el tiempo, debe especificar lo que la empresa necesita o busca en el personal, para que contribuya a las necesidades del puesto, lo cual genera un grupo de solicitantes que son sometidos a un proceso de selección que posteriormente permita elegir a la persona adecuada para el puesto.

El reclutamiento tiene un proceso con el cual la empresa atrae personal comunicando y enterando a las personas una vacante en un puesto y esto debe

---

<sup>6</sup> William Werther y Keith Davis, administración de personal y recursos humanos, 2004.

atraer a la gente para posteriormente seleccionar a la persona adecuada o posibles candidatos.

El reclutamiento se realiza para cubrir las vacantes que hay en una empresa y debe estar en mejora continua. Se debe obtener información de las últimas personas contratadas y se hacen ajustes con las nuevas requisiciones, en donde los objetivos del plan de reclutamiento o de retención son los siguientes:

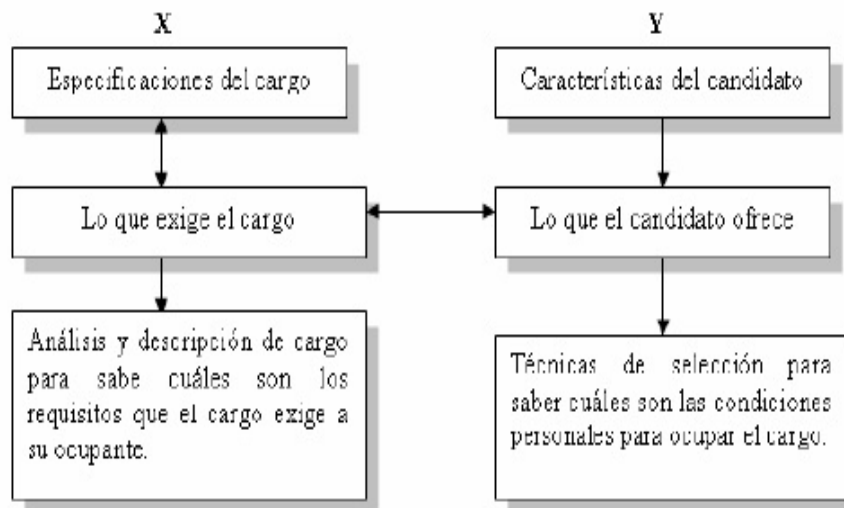
- Aumentar la diversidad (mantener un equilibrio de edad, sexo, creencias)
- Aumentar utilidades
- Reducir la rotación de personal

Sus principales medios de divulgación son:

- Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores
- Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.
- Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet”.

### 1.1.3.2. Selección de personal

<sup>7</sup>“La selección de personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Este proceso funciona como filtro para que sólo algunas personas puedan entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requiera la misma, en pocas palabras, se dedica a seleccionar personal entre los reclutados que sean adecuados para el puesto, tal y como se puede observar en la figura 1.1



Fuente: Idalberto Chiavetano, Administración de Recursos Humanos 2002

---

<sup>7</sup> Idalberto Chiavetano Administración de Recursos Humanos, 2002.

El proceso de selección se conforma generalmente de siete pasos que son:

- Análisis de solicitudes
- Entrevista preliminar
- Entrevista de selección
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de trabajo
- Investigación laboral y socioeconómica
- Examen médico
- Entrevista final

Una vez que el candidato ha presentado las pruebas impuestas por la empresa para encontrar al mejor candidato y se decide que la persona elegida es la óptima para el puesto, se procede a contratar ya sea por un periodo temporal (periodo de prueba) o bien de forma indefinida.”

#### 1.1.4. Aplicación de Personas

<sup>8</sup>“Esta etapa hace mención a aquellos procesos que se usan para diseñar todas las actividades que las personas realizarán dentro de la organización para poder verificar su desempeño. Esto incluye el diseño de la organización y los cargos dentro de la misma, junto con un análisis de cargo, orientación de personas y evaluación del desempeño. Los objetivos principales de la aplicación de personas son:

- Aumentar los ingresos
- Mejorar los resultados
- Reducir el ausentismo
- Motivar el trabajo en equipo
- Estimular el desempeño individual”

---

<sup>8</sup> Brian Friedman, James Hatch y David Walker Atraer gestionar y retener el capital, humano cumplir lo prometido, 2002.

#### **1.1.4.1. Análisis de Cargo**

<sup>9</sup>“La empresa debe definir bien el puesto de trabajo y establecer en mayor o menor medida reglas, donde se especifican las atribuciones que deben tener o no los miembros que laboran en la empresa.

La persona seleccionada, no sólo debe cumplir con la descripción y especificación del puesto, también debe encajar con los miembros del equipo de trabajo y jefe”.

<sup>10</sup>“Después de haber seleccionado a la persona, se le asigna su área de trabajo para la que fue seleccionado, es aquí donde es de vital importancia la forma en que se describan las funciones y tareas que este debe realizar, para esto se hace un inventario de los aspectos significativos y de los deberes y las responsabilidades que comprende el cargo, el cual debe contener:

- Nombre del cargo
- Posición del cargo en el organigrama (Nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
- Tareas o atribuciones del cargo (Diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

---

<sup>9</sup> Luis Puchol, Dirección y gestión de recursos humanos, 2003.

<sup>10</sup> Idalberto Chiavetano, Administración de Recursos Humanos, 2002.

Es importante que las actividades de los puestos sean calificadas para posteriormente hacer mejoras o cambios en lo que se está bajo o se es incompetente, para esto se precisa de una evaluación del desempeño”.

#### **1.1.4.2. Evaluación del Desempeño**

<sup>11</sup>“La evaluación del desempeño es un proceso para evaluar que tan bien los trabajadores están llevando a cabo sus labores. Además, se debe compartir la información con los mismos y buscar los medios más eficaces para aumentar la calidad en su trabajo.

Se debe dar al personal las herramientas adecuadas para que realicen su trabajo de manera adecuada y facilite el mismo. De igual manera, se debe motivar al personal para que lleve a cabo su labor de forma positiva y con seguridad en sí mismo y así se sienta seguro”. Es importante premiar o aplaudir sus aciertos, pero de la misma manera, es importante corregir errores. Además se debe retroalimentar al empleado para que aprenda continuamente. Es importante ser justo en todos los sentidos, ofrecer capacitación e implantar programas para que el empleado se desarrolle a su área o en cualquier otra en la que pueda ser un futuro candidato y sobre todo cumplir con los reglamentos preestablecidos con anterioridad.

---

<sup>11</sup> Davis Keith, Newstrom John Comportamiento humano en el trabajo, 1991

Se debe evaluar tomando en consideración los siguientes tres aspectos:

- En base a resultados: Resultados en base a objetivos y metas
- Desempeño: En base al desempeño que se presentan al aplicar ciertas prácticas
- Factores críticos de éxito: Son los que hacen que la empresa u organización tenga éxito, mejorando sus resultados y su desempeño”.

### **1.1.4.3. Compensación al Personal**

<sup>12</sup>La compensación al personal es la parte que se encarga de ver como motivar al personal dependiendo de sus necesidades en la pirámide de Maslow, lo cual se debe estudiar a fondo y detenidamente ya que si no se manejan adecuadamente pueden traer problemas a futuro a las empresas.

Las compensaciones son importantes para los empleados y estas pueden ser en efectivo o en beneficios. Las compensaciones en efectivo pueden ser cuatro tipos:

- Salarios: Es el dinero recibido por el trabajo realizado en un tiempo determinado, generalmente a los asalariados no se les paga tiempo extra.
- Salarios por horario: Es el dinero recibido por un número de horas trabajadas por semana. Se pagarán horas extras por tiempo adicional trabajado.
- Pago por incentivo o pieza: Dinero que se paga por número de unidades producidas. Generalmente se paga un salario por horario adicional a este y se da un incentivo por unidad extra (La recompensa económica aumenta al momento que la producción sube)
- Bonos: Dinero recibido por un buen desempeño en toda la empresa durante un periodo determinado, ya sea a nivel de equipo o individual.

---

<sup>12</sup> Idalberto Chiavetano, Administración de Recursos Humanos 2002.

Las compensaciones que no son en efectivo o bien llamadas beneficios, han tomado mayor importancia dentro de las organizaciones con el fin de atraer y retener al personal. El encargado de la administración debe mostrar o dar a conocer los beneficios de las prestaciones al personal las cuales pueden ser por ejemplo:

- Seguro médico
- Programa de asistencia legal
- Guardería para hijos de empleados
- Ayuda en pago de colegiaturas
- Programa de pago de colegiaturas
- Programa de asistencia para salud y empleo
- Recompensa y reconocimiento para el personal
- Seguridad social ( Discapacidades y desempleo)
- Aporte para pensiones

Es importante comunicar los beneficios de los diferentes cargos, con el fin de que el personal sienta una motivación adicional para escalar puestos dentro de la misma organización, al demostrar sus capacidades y talentos para este”.

#### **1.1.4.4. Capacitación del Personal**

<sup>13</sup>“La capacitación al personal se ocupa y preocupa de educar a los trabajadores de la empresa. Enseñarles lo que no saben y en ocasiones perfeccionarlo. Propone que las personas se comuniquen y aprendan entre ellas y compartan su conocimiento tácito y lo hagan explícito”.

Los objetivos de la capacitación al personal son:

- Aumentar la productividad (Mejorando la motivación)
- Mejorar la base de conocimiento de la empresa (Desarrollo en base a resultados)
- Informar al personal (Que conozcan los objetivos y metas)
- Aumentar el valor de la propiedad intelectual (Llevando a cabo lo anterior)
- Asignar sucesores adecuados al puesto”

---

<sup>13</sup> Brian Friedman, James Hatch y David Walker Atraer gestionar y retener el capital, humano cumplir lo prometido, 2002.

<sup>14</sup>“Para el desarrollo de las personas se necesita por ende capacitar al personal y desarrollarlos como personas, para lo cual la capacitación es el proceso que desarrolla el aprendizaje del personal de la empresa, modificando sus conocimientos para lograr los objetivos propuestos por la institución.

El desarrollo humano entonces, es el proceso que busca el desarrollo de los miembros de la empresa, perfeccionando permanentemente las habilidades técnicas y humanas que ayuden al personal a lograr sus objetivos personales y de la empresa. Con esto no sólo se pretende modificar las habilidades o la conducta sino también las actitudes para que los beneficios no sean sólo para la empresa, sino también para el personal que labora en ella.”

---

<sup>14</sup> Luis Rivas Tovar, *Capital Humano*, 2002.

## **1.2. Mediana Empresa en Chile**

### **1.2.1. Características de las medianas empresas Chilenas**

El Ministerio de Economía clasifica las empresas de acuerdo al nivel de ventas. Considera como empresas medianas las que venden entre UF 25.000 a UF 100.000 al año.

Una segunda clasificación oficial se obtiene a partir de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica (Casen) realizada por el Ministerio de Planificación, la que mide el número de ocupados en las empresas. Esta encuesta considera las micro unidades productivas informales, en donde la mediana empresa tiene más de 50 ocupados pero menos de 200.

### Categorización empresas según ventas en UF

---

<b>Monto Ventas Anuales UF</b>	<b>Categoría Empresa</b>
<b>0 a 2.400</b>	<b>Micro</b>
<b>2.401 a 25.000</b>	<b>Pequeña</b>
<b>25.001 a 50.000</b>	<b>Mediana Pequeña</b>
<b>50.001 a 75.000</b>	<b>Mediana Mediana</b>
<b>75.001 a 100.000</b>	<b>Mediana Grande</b>
<b>100.001 y Más</b>	<b>Grande</b>

---

### Categorización empresas según número de empleados

---

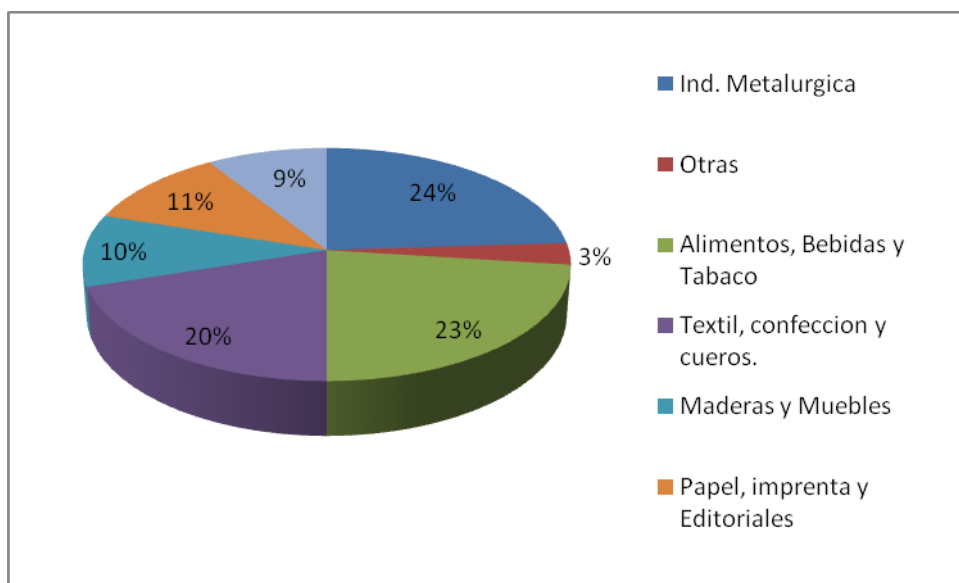
<b>Número de Ocupados</b>	<b>Tamaño Empresa</b>
<b>1 a 9</b>	<b>Micro</b>
<b>10 a 49</b>	<b>Pequeña</b>
<b>50 a 199</b>	<b>Mediana</b>
<b>200 y más</b>	<b>Grande</b>

---

Fuente: *Fuente:* [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico)

<sup>15</sup>“De las casi 90.000 pequeñas y medianas empresas, el 86% se considera pequeñas y un 14% medianas. Dentro de estas últimas un 13%, corresponde a sector manufacturero. A su vez, estas Pymes industriales, constituyen el 29% del total de empresas que conforman la industria manufacturera. Respecto a la composición de la Pyme industrial, un 24% es del sector metalúrgico-metalmecánico, un 23% de alimentos, un 20%, textil, un 11% corresponde a imprentas y editoriales; un 10% a madera y muebles y un 9% a la industria química, tal como se observa en el siguiente gráfico”.

### Rubros según Pymes de Chile



Fuente: [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico)

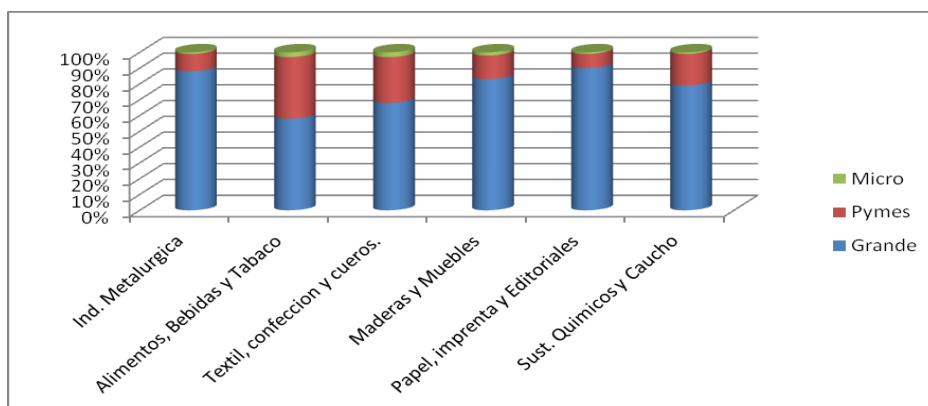
---

<sup>15</sup>[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_economicas/pymes/pymes.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/pymes/pymes.php)

<sup>16</sup>“Es importante señalar que en todos los sectores industriales, la pequeña y mediana empresa representa una proporción mayor al 20%. Donde se registra un mayor porcentaje de Pymes es el químico, que alcanza un 45% del total. Por otra parte, un 36% de las industrias de alimentos y un 30% de las metalúrgicas-metalmecánicas son pequeñas y medianas.

Las pequeñas y medianas empresas generaron ventas por UF 172 millones, lo cual representa alrededor del 16% del total de ventas de la industria manufacturera. Asimismo, las ventas de la Pymes industrial se distribuyen entre los sectores alimentos, textil y metalmeccánico, en alrededor de 20% cada uno, en el área química en un 12% y en los sectores madera e imprentas en algo menos que 10%.”

### Rubros según Micro, Mediana y Gran empresa



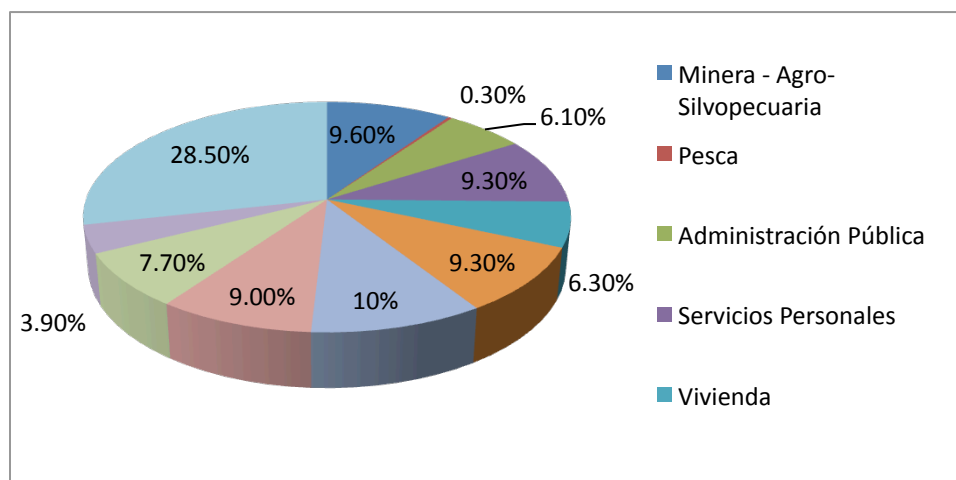
Fuente: [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico)

<sup>16</sup> [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_economicas/pymes](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/pymes)

Los rubros industriales donde las Pymes tiene mayor participación en las ventas corresponden al textil (39%), madera y muebles (29%) y metalúrgico-metalmecánico (20%). Cabe señalar que en todos los sectores de la industria, entre el 58% y el 90% de las ventas son originadas en la gran empresa.

La Región de Valparaíso cuenta con un total de 75.572 empresas, que representan el 10,5% del total de empresas del país. Es así, como esta región se ubica como la tercera con mayor presencia de empresas, después de las Regiones Metropolitana y del Bío Bío.” los rubros que mayor contribuyen al PIB regional son la industria manufacturera, transporte y telecomunicaciones, minería, desarrollo agro y silvopecuario, comercio, servicios personales y financiero.

### Rubro mediana empresa de la región de Valparaíso



*Fuente: de las capacidades de las regiones de Chile, Corfo, año 2010*

## **Capítulo II: Metodología de la Investigación**

### **2.1. Cuestionario**

Cada empresa será sometida por lo menos a una entrevista personal con alguno de los empleados que maneje el área de Recursos Humanos y a una encuesta final para recopilar información que eventualmente pueda ser útil. La encuesta tendrá un formato de preguntas abiertas y selección múltiples. El cuestionario busca resolver 7 puntos en específico los que serán descritos a continuación

#### **2.1.1. Aplicación del departamento de Recursos Humanos**

En la primera etapa de la entrevista se buscará identificar en primer lugar si la empresa tiene un departamento de Recursos Humanos para luego proceder a analizar su función.

#### **2.1.2. Aplicación del Reclutamiento**

Lo importante en este ítem será conocer la forma en que la empresa capta a sus trabajadores, específicamente a través de qué medios convoca a los postulantes.

#### **2.1.3. Aplicación de la Selección de Personal**

El fin de este punto será conocer los pasos que la empresa utiliza para seleccionar a un postulante, aquí se darán a conocer cuáles son todas las etapas que la teoría señala que se debe cursar.

#### **2.1.4. Aplicación del Análisis de Cargo**

Esta etapa tendrá como fin reconocer si es que realmente la empresa posee un formato que describa las características y requisitos de cada cargo dentro de la empresa. Se dará una pauta a seguir con respecto a la composición de dicha aplicación.

#### **2.1.5. Aplicación de Evaluación del Desempeño**

Esta parte se enfocará en identificar los métodos que las diferentes empresas utilizan para evaluar el trabajo de sus empleados.

#### **2.1.6. Aplicación de Beneficios a los Trabajadores:**

En este ítem se buscará recopilar la mayor cantidad de información posible con respecto a los beneficios que la organización entrega a sus empleados.

#### **2.1.7. Aplicación de la Capacitación**

Para finalizar esta encuesta, se indagará sobre la forma en que las empresas capacitan a sus empleados.

## 2.2. Selección y Cálculo de la muestra

Para seleccionar el universo se han escogido los tres sectores que contribuyen en mayor cuantía al PIB a la Región de Valparaíso, estos sectores son; la industria manufacturera, minera - agropecuaria y por ultimo transporte - telecomunicaciones.

De estos sectores, han sido seleccionadas 5 entidades, lo que da un total de 15 empresas encuestadas. La muestra es de tipo aleatoria estratificada.

Para calcular el número de la muestra se ha usado la siguiente fórmula:

Margen de error: 15%

Nivel de confianza: 90%

Nivel de heterogeneidad: 85%

Tamaño del universo: 555 empresas

Tomando en cuenta los datos anteriores, el total de la muestra da como resultado 15 empresas.

## **2.3. Descripción de las empresas encuestadas**

### **2.3.1. Transportes Transviña Ltda.**

*Empresa con más de 10 años de experiencia prestando servicios de transporte y distribución de carga en general, orientándose con especial énfasis en cargas peligrosas, entregando un servicio de excelencia en el traslado de gas en todas sus presentaciones y cargas en general.*

*Área: Transporte*

*Número de Trabajadores: 120 aproximadamente*

*Sitio Web: <http://www.transvina.cl>*

*Ubicación: Sitio Industria Ay B, Con-Con, V Región.*

### **2.3.2. Imep Montaje**

*Esta es una empresa dedicada a la fabricación y transporte de infraestructuras mecánicas, esta empresa posee una experiencia de 17 años en el rubro.*

*Área: Transporte*

*Número de trabajadores: 58*

*Sitio Web: No posee.*

*Ubicación: Camino Internacional s/n diagonal longitudinal, Con-Con*

### **2.3.3. Flores Hnos. Ltda.**

*Empresa Familiar iniciada en Los Andes hace alrededor de 60 años, destinada a la confección e importación de ropa interior para la mujer, abasteciendo de sus productos a empresas como Ripley, Falabella y La Polar.*

*Área: Comercio*

*Número de Trabajadores: 79 aproximadamente*

*Sitio Web: <http://www.florescorp.cl>*

*Ubicación: Avda. Marathon 2641, Macul, Región Metropolitana, Originaria de Los Andes*

#### **2.3.4. Rosselot**

*Empresa dedicada a la industria automotriz, destinada a la compra y venta de automóviles, además de sus servicios de renta y mantenimiento. Entre sus productos destacan las marcas Nissan, Kia, Mitsubishi entre una gama de alrededor de 16 marcas.*

*Área: Comercio*

*Número de trabajadores: 67*

*Sitio Web: <http://www.rosselot.cl/>*

*Ubicación: Calle Limache 3865-3847, Viña del Mar. V Región.*

#### **2.3.5. Santa Brasa**

*Empresa destinada al rubro gastronómico con más de 40 años de tradición, especialistas en carnes de alta calidad, siendo una cadena de restaurante con un sello de calidad indiscutible en el mercado, teniendo 6 locales entre Santiago y Con-Con.*

*Área: Comercio*

*Número de trabajadores: 64*

*Sitio Web: <http://www.santabrasa.cl/>*

*Ubicación: Santa Elena 271, Con-Con, V región.*

#### **2.3.6. Recursos Portuarios y Estibas Ltda.**

*Empresa con más de 25 años en el rubro portuario de nuestro país, destacándose por sus servicios de operación de bodega, terrestres y de equipos de flote. Además de poseer servicios de minería y mantenimiento.*

*Área: Transporte*

*Número de trabajadores: 160 aproximadamente*

*Sitio Web: <http://www.report.cl/>*

*Ubicación: Errazuriz N° 872, Valparaíso. V región*

### **2.3.7. Áridos Maggi Ltda.**

*Empresa que nace en los años 60 a partir de la necesidad, en las cercanías del río Aconcagua, de disponer de un proveedor capaz de cubrir la necesidad de extracción de áridos*

*Área: Agrícola/Minera*

*Número de trabajadores: 70 aproximadamente*

*Sitio Web: [www.empresasmaggi.cl](http://www.empresasmaggi.cl)*

*Ubicación: Camino Internacional S/N Fundo Colmito*

### **2.3.8. Agrícola Pililén Ltda.**

*Corresponde a una empresa dedicada a la producción y exportación agrícola de paltas a diferentes países de América, Asia y Europa*

*Área: Agrícola/Minera*

*Número de trabajadores: 54*

*Sitio Web: No posee*

*Ubicación: Interior de Cabildo*

### **2.3.9. Dial metal**

*Empresa dedica a la mantención industrial de las empresas mineras, tiene una trayectoria de 23 años en el rubro y posee vasta experiencia en el rubro metalúrgico.*

*Área: Agrícola/Minera*

*Número de trabajadores: 73*

*Sitio Web: No posee*

*Ubicación: Cam. Santa Margarita 0190, Valparaíso*

### **2.3.10. Agrícola los graneros Ltda.**

*Empresa dedica a la producción agrícola de paltas y limones, llevando más 15 años en el mercado agrícola.*

*Área: Agrícola/Minera*

*Número de trabajadores: 75*

*Sitio Web: No posee*

*Ubicación: Fundo los granero, los molinos, Cabildo*

### **2.3.11. El bronce**

*Empresa ubicada en Petorca dedicada a la extracción de cobre para la exportación, con más de 30 años de experiencia en el rubro.*

*Área: Agrícola/Minera*

*Número de trabajadores: 94*

*Sitio Web: No posee*

*Ubicación: Nueva tajamar 555, las condes.*

### **2.3.12. Cartoni**

*Empresa dedicada al comercio automotriz de la V región, con más de 25 años en el rubro cuenta con once diferentes marcas de automóviles de prestigio mundial, invirtiendo en tecnología dentro de sus procesos ha podido abrirse paso en el competitivo sector de la compra y venta de autos.*

*Área: Comercio*

*Número de trabajadores: 60 aproximadamente*

*Sitio Web: [www.cartoni.cl](http://www.cartoni.cl)*

*Ubicación: Arlegui 145, viña del mar.*

### **2.3.13. Clerk Hotel**

*Empresa de derecho privado que crea diferentes tipos de softwares que facilitan la logística de los hoteles a nivel nacional e internacional, llegando a más de 40 países.*

*Área: Comercio*

*Número de trabajadores: 53 aproximadamente*

*Sitio Web: <http://www.clerkhotel.com/es/>*

*Ubicación: Indefinida*

### **2.3.14. Cabilfrut**

*Empresa que exporta productos agrícolas de pequeños agricultores hacia el exterior ubicado al interior de la ciudad de cabildo.*

*Área: Transporte*

*Número de trabajadores: 70*

*Sitio Web: [www.cabilfrut.cl](http://www.cabilfrut.cl)*

*Ubicación: Calle san José, Cabildo*

### **2.3.15. Tecnofiber**

*Empresa dedicada al transporte y comercialización de torres de enfriamiento de agua confeccionadas con fibra de vidrio. Ubicada en Villa Alemana consta con vasta experiencia en el rubro.*

*Área: Transporte*

*Número de trabajadores: 51*

*Sitio Web: <http://www.tecnofiber.cl/>*

*Ubicación: Hipódromo Parcela 42-A Villa Alemana*

## Capítulo III: Resultados del estudio

### 3.1. Resultados y Análisis

#### 3.1.1. Inclusión del departamento de Recursos Humanos en la empresa.



De de las empresas encuestadas, el 73% afirma tener un departamento de Recursos Humanos constituido, mientras que el restante 27% menciona no tener este dentro de su organigrama, lo que hace mención a que una gran parte de la mediaTa empresa está tomando en cuenta esta área dentro de su organización.

En medio de este tema, se analiza la antigüedad del departamento de Recursos Humanos dentro del universo de quienes poseen dicha categoría. Este estudio arroja resultados bastantes simétricos entre las empresas, ya que muestra que 100% de las empresas crearon el departamento de Recursos Humanos hace cinco años o menos, demostrando así que es un área que recién está tomando

fuerza dentro del organigrama empresarial. Siendo aún más acuciosos, el 18% de las empresas lo introdujo hace menos de un año y un 54% hace menos de tres.

Luego de obtenidas las cifras sobre la existencia y antigüedad del departamento de Recursos Humanos dentro de las medianas empresas, es de vital importancia conocer cuáles son los objetivos principales que se buscan al incorporarlo dentro de la organización.

La totalidad de los encuestados concuerdan que la incorporación del departamento de Recursos Humanos a la empresa tiene como objetivo principal lograr velar por un buen cumplimiento de la legislación laboral establecida por ley, con el fin de asegurar una correcta gestión de remuneraciones, horarios de trabajo y feriados legales. Cinco de las once empresas encuestadas que poseen esta área mencionan a su vez que además buscan lograr un ambiente de trabajo agradable y buenas relaciones entre trabajadores. Cuatro empresas mencionan que uno de sus objetivos es maximizar la productividad de sus trabajadores, y finalmente con el estudio, sólo dos de las empresas encuestadas afirman que su departamento de Recursos Humanos tiene además como objetivo, aparte de velar por el cumplimiento de la legislación laboral establecida por ley, seleccionar y capacitar a sus trabajadores.

Tomando en cuenta los datos, se hace muy necesario para el estudio entender la razón de la reticencia de las empresas por conformar un departamento de Recursos Humanos dentro de ellas.

En su mayoría, mencionan como factores importantes de su decisión; la dispersión de sus trabajadores, la inutilidad que creen que sería tenerlo y el gasto innecesario al que incurrirían. Por otra parte, al ser consultados sobre en qué cargos recae la función de remuneraciones, para identificar quién estaría supliendo las funciones de este departamento, en general se responde de manera bastante similar, aludiendo al departamento de contabilidad, el que dentro de sus tareas tiene la misión de pagar los sueldos a los trabajadores. Para otros temas como selección, análisis, evaluación, beneficios y capacitación del personal, comúnmente recaen en el gerente o bien en el jefe de departamento con la debida supervisión del gerente.

### **3.1.2. Análisis**

Según las cifras recopiladas, existe una tendencia con respecto a la valoración del departamento de Recursos Humanos al interior de la empresa, pero al hacer un análisis más profundo se reconocen distintos vacíos técnicos y teóricos con respecto a la utilización de éste. El hecho de que la gran mayoría de las empresas entrevistadas de a conocer que la principal función del departamento de Recursos Humanos sea sólo cumplir las leyes laborales y encargarse de las remuneraciones de sus empleados demuestra la poca utilidad que se le da a esta área.

Uno de los principales argumentos entregados por los altos cargos encuestados, que tienen como función fijar los objetivos y metas de la organización, es la falta de información y conocimiento sobre las funcionalidades y los beneficios que se podrían llegar a obtener al implementar un área de Recursos Humanos de forma

correcta. A su vez, la mayoría de los encuestados piensan que deben incurrir en un gasto importante para poder implementar esta área, lo que los detiene a la hora de llevar a cabo este proyecto.

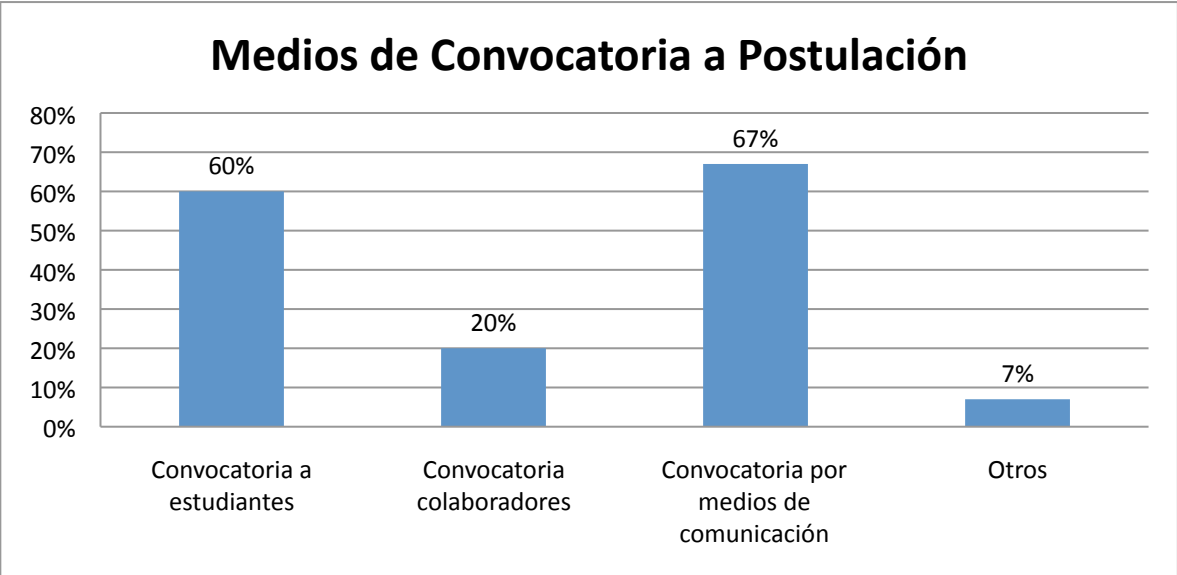
Lo que es importante señalar, es que aquellas empresas que ya tienen conformado un área de Recursos Humanos desconoce que no necesitan incurrir en un gasto adicional al delegar mayores atribuciones y tareas a este departamento, sino que todo lo contrario, sacar el mayor provecho de los beneficios es lo más lógico de entender en éste caso, ya que como se demuestra en las encuestas queda claro que sólo se está utilizando una pequeña fracción de lo que verdaderamente puede aportar este departamento. Esta situación se atribuye a la falta de capacitación en el tema, tanto por quienes están a cargo de dirigir la empresa como a quienes se les ha dado la responsabilidad de estar a cargo de esta área, ya que es tarea de ellos tener una actitud proactiva al dar a conocer a sus encargados las nuevas tendencias en el área.

Otro factor determinante para el análisis es la reciente incorporación de este departamento a las medianas empresas. Un 72% de las organizaciones que incorporaron este departamento lo han hecho hace menos de tres años, lo que no es un dato menor. Este hecho puede explicar la falta de protagonismo e importancia que se le ha dado dentro de las organizaciones. El factor antigüedad y experiencia son importantes, sobre todo al entender que todos los cambios necesitan un período de adaptación para poder ser aceptados y recibidos de la forma correcta.

En relación a las empresas que se rehúsan a crear el área de Recursos Humanos, las que corresponden a un 27% del estudio, se genera un interés por entender la razón de este fenómeno.

De las respuestas dadas por los encuestados, cabe destacar que es la falta de información el factor preponderante a la hora de tomar decisiones con respecto a la incorporación de este departamento a las empresas medianas de la región. Esto permite afirmar con seguridad que al no conocer cuáles son los beneficios y utilidades de implementar esta área en sus empresas, difícilmente podrán llegar a tener un interés por instaurarlo.

**3.2.1. Medios de Reclutamiento**



Un 67% del total de las medianas empresas entrevistadas utiliza dentro de sus medios de convocatoria de personal los avisos de vacantes de empleo en medios de comunicación como Internet, diarios y revistas especializadas. Este medio es el más utilizado dentro del universo explorado. Las convocatorias formuladas a colaboradores de la empresa es el medio que le sigue con un 60% de utilización, con un 20% se encuentran las convocatorias a universidades o centros de formación superior y por último un 7% utiliza otros medios de publicación, que buscan aprovechar lugares de alta afluencia de público (metro, avenidas principales, locales comerciales, conferencias, seminarios, etc.) para hacer pública la oferta de personal que la empresa requiere.

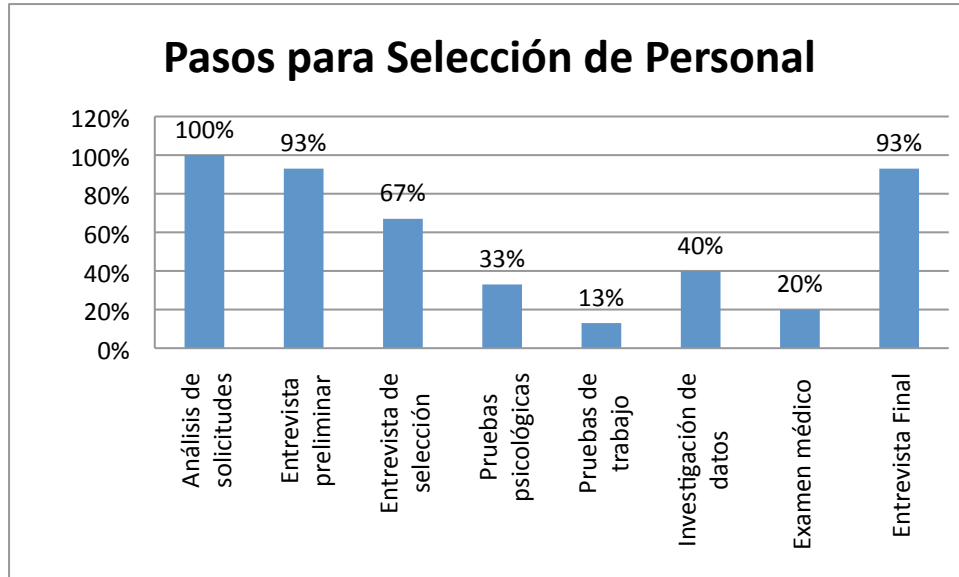
### **3.2.2 Análisis**

Las convocatorias a colaboradores y los diferentes medios de comunicación, ya sea diarios, revistas, Internet, radios o televisión prácticamente son la única forma de reclutar postulantes para una nueva vacante de empleo, dejando de lado lo que compete a gestiones dirigidas y convocatorias a estudiantes.

Si lo que requiere la empresa es gente de confianza y de la que ya se tengan antecedentes, las convocatorias a colaboradores es una buena opción a la hora de elegir. Si por otro lado, lo que se necesita es una convocatoria masiva donde existan innumerables opciones de postulantes, la difusión a través de medios de comunicación es la forma más adecuada.

Hay que tener en cuenta que este es el primer paso para hacer una correcta selección de personal desde un principio. Nadie quiere perder tiempo entrevistando gente que no tiene opción alguna de quedarse con el puesto vacante, para esto es necesario hacer el llamado de formar correcta y sobre todo en el medio correcto, haciendo esto de forma adecuada, ya se tiene avanzado gran parte de lo que será la futura contratación de la empresa.

### 3.3.1. Formas de Seleccionar al Personal



En su totalidad, las empresas encuestadas analizan de forma preliminar las solicitudes de trabajo de quienes buscan una oportunidad en la empresa y cumplen con los requisitos propuestos en la convocatoria. Luego, existe un 93% que utiliza la entrevista preliminar con el fin de obtener una referencia del postulante. Un 67% utiliza la entrevista de selección dentro del proceso de separación. Las pruebas psicológicas y de trabajo son muy poco utilizadas, alcanzado un porcentajes de 33% y 13% respectivamente. La investigación laboral y socioeconómica del postulante es utilizada en un 40% de los casos y el examen médico no toma un papel muy preponderante siendo utilizado en tan sólo un 20%, diametralmente distinto es el caso de la entrevista final que es utilizada por el 93% de las medianas empresas.

En relación al procedimiento que se utiliza para hacer los llamados a los postulantes a los distintos puestos de trabajo, la selección de un grupo de

finalistas y la selección final, existe bastante disparidad en las respuestas, pero si podemos afirmar que hay una tendencia reconocible. Cerca del 30% de los entrevistados menciona que el encargado del proceso que va desde el llamado hasta la selección del grupo de finalistas es el departamento de Recursos Humanos, pero que a la hora de tomar la decisión final la responsabilidad recae en el gerente general/comercial, acompañado en muchos casos por el encargado del departamento que solicita la incorporación del nuevo trabajador.

Según los datos recogidos, el departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad absoluta del proceso, que incluye incluso la selección final del trabajador en tan sólo el 20% de los casos.

Con respecto a las empresas que no poseen un departamento de Recursos Humanos es el gerente general el encargado de todo el proceso de postulación, es decir, desde el proceso de llamados hasta la selección final.

### **3.3.2. Análisis**

Se puede observar, luego del análisis de las distintas respuestas dadas por los entrevistados, la poca importancia y protagonismo que se le da a ciertas etapas dentro de la selección de personal, lo que refleja un manejo liviano y familiar al momento de hacer la selección. En la mayoría de los casos, se dejan de lado pruebas psicológicas y de trabajo que son de vital importancia a la hora de conocer a quien se busca incorporar dentro de la empresa.

Es preciso recalcar que el proceso de selección es sumamente importante, ya que la elección de la persona correcta puede traer múltiples beneficios a la empresa, pero en el caso contrario, las pérdidas comerciales y de la calidad del ambiente laboral pueden ser incuantificables.

Es necesario que las empresas se cuestionen, si la persona encargada para desempeñar la labor de selección de personal es la más adecuada para el cargo, ya que de no manejar las competencias que se necesitan, no será capaz de realizar este proceso tan importante para toda organización de la forma correcta.

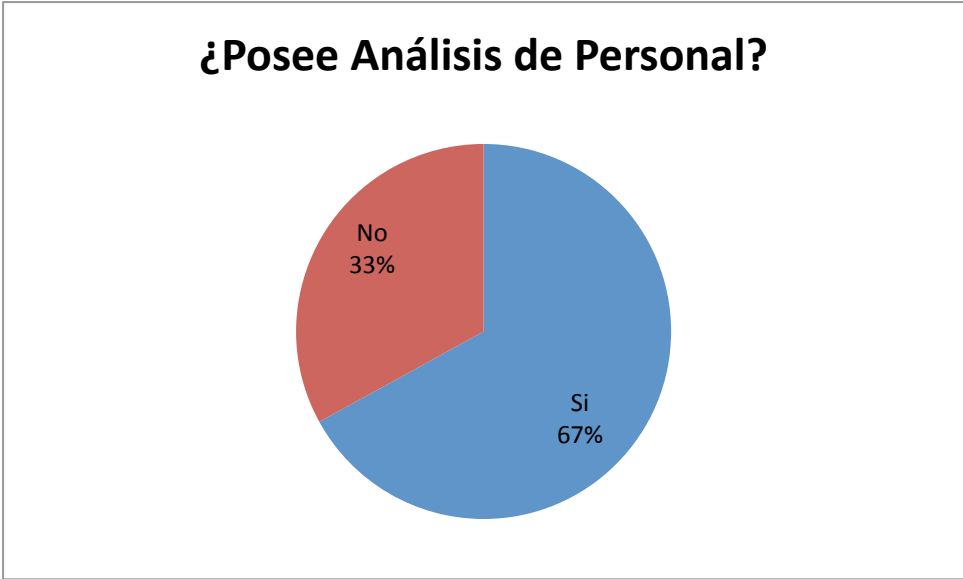
Si bien todas las etapas tienen una vital importancia a la hora de ver resultados positivos al interior de la empresa, la selección es una etapa fundamental, ya que es la encargada de buscar el capital humano idóneo para la organización, eligiendo a las nuevas piezas claves y prescindiendo de los que no están a la altura para los objetivos y planes de la empresa.

Los jefes de departamento o bien los gerentes no son las personas más adecuadas para realizar todo el proceso de selección de personal, ya que no son especialistas en encontrar los defectos y virtudes de una persona y menos a través de tan sólo un par de entrevistas. Es importante su aporte final, cuando ya existe un par o bien una terna de candidatos y sólo quede elegir a la persona adecuada y alineada con la organización y que por supuesto cumpla con los requisitos que se piden.

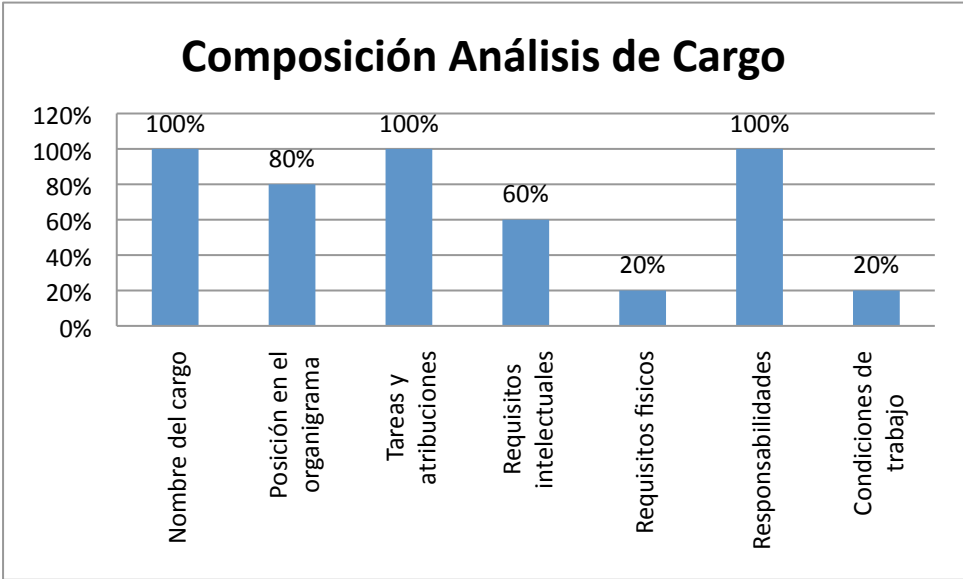
Es el encargado de Recursos Humanos quien debe encontrar a los participantes finales a través de diferentes métodos de selección para filtrar los postulantes y entregar los mejores candidatos a quién deba tomar la decisión final.

En relación a los métodos de selección más utilizados por las empresas encuestadas queda demostrado que no son suficientes ni efectivos para seleccionar a la persona apropiada para el cargo. Es necesario ir más allá, ser mucho más exhaustivos con el fin de poder conocer en profundidad las competencias de quién se está analizando y no basarse sólo en un par de entrevistas que muestran simplemente las características superficiales de una persona.

**3.4.1. Forma de Analizar los Cargos**



El 67% las empresas entrevistadas dice tener un análisis de cargo, mientras que 33% restante afirma no tenerlo dentro de su organización.



Al 67% de las empresas que poseen un análisis de cargo, se les fue consultado sobre la forma y estructura de éste. Tan sólo el 33% de estas empresas dice tener

un análisis de cargo totalmente profesionalizado contando con toda la estructura que éste debe tener (nombre del cargo, posición en el organigrama, tareas y atribuciones, requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo), el resto afirma tenerlo de forma menos completa.

En el gráfico superior, se muestra cuáles son las características que más se utilizan para hacer un supuesto análisis de cargo. En la gran mayoría, incluyen en el análisis; el nombre, tareas y responsabilidades de este. También se hace referencia comúnmente a la posición en el organigrama y requisitos intelectuales del cargo con un 80 y 60% respectivamente. Por otra parte, con menos frecuencia se encuentran las responsabilidades físicas y condiciones de trabajo, ambas con un 20%.

Es importante destacar que la mayoría de las empresas entrevistadas mencionan que el análisis de cargo no es un instrumento que se utiliza para todos los cargos de la empresa, sino que para aquellos que consideraban necesarios de ser descritos. Por lo general se usa para describir cargos de alta responsabilidad.

### **3.4.2. Análisis**

Dos tercios de las medianas empresas entrevistadas pueden decir que tienen un análisis de cargo, lo que lleva a una respuesta positiva, pero al ir más allá y profundizar un poco, se puede apreciar que dentro del universo que afirma tener un análisis de cargo, éste no es el más adecuado ya que si bien en la práctica lo poseen, en la mayoría de los casos no contiene todo lo necesario para ser una ayuda efectiva a la hora escoger una persona para ocupar un determinado puesto

de trabajo al interior de la empresa. Esto queda demostrado en los bajos porcentajes que se le atribuyen a los requisitos físicos/intelectuales y a las condiciones de trabajo. Los resultados analizados anteriormente hacen pensar que más que una descripción o análisis, lo que se realiza en las medianas empresas es sólo una referencia de lo que se debe hacer en cada cargo. Esta situación lleva a posibles errores y desorden dentro de la empresa, siendo muy probable que existan confusiones e inconvenientes a la hora de determinar cuáles son las responsabilidades que cada trabajador tiene dentro de la organización.

Recapitulando temas profundizados anteriormente, la falta de protagonismo y atribuciones del departamento de Recursos Humanos es una de las causas principales de que ocurran estas falencias, ya que si cumpliera sus funciones de forma profesional y acabada no ocurrirían estos vacíos. Al no existir un departamento de Recursos Humanos con sus funciones y objetivos claros, el análisis de cargo será confeccionado por algún encargado de planta sin mucha experiencia en el tema y que no posee las competencias necesarias para realizar esta labor.

### **3.5.1. Formas de Evaluación de Desempeño**

En relación a la evaluación de desempeño de los trabajadores, la totalidad de las empresas encuestadas afirman que efectivamente esta práctica es realizada al interior de ellas. La disyuntiva en este caso es el método utilizado por cada organización para llevarla a cabo. En la gran mayoría de los casos, las empresas mencionan que no poseen un método fijo de evaluación, sino que todo depende del cargo y de sus objetivos a cumplir y que estos son medidos de forma particular.

Según lo encuestado, cada posición dentro de la empresa tiene su propia forma de ser evaluada basada en los objetivos y metas que esta tenga, por poner un ejemplo, un vendedor de una empresa será evaluado de diferente forma que el contador. Esto se repite de forma recurrente en las empresas entrevistadas, dejando en claro que existen métodos particulares de evaluación para las diferentes tareas que se cumplen.

La evaluación es realizada ya sea por el supervisor directo o bien el gerente del área en que trabaja el empleado en cuestión. Ninguna empresa atribuye esta tarea al departamento de Recursos Humanos

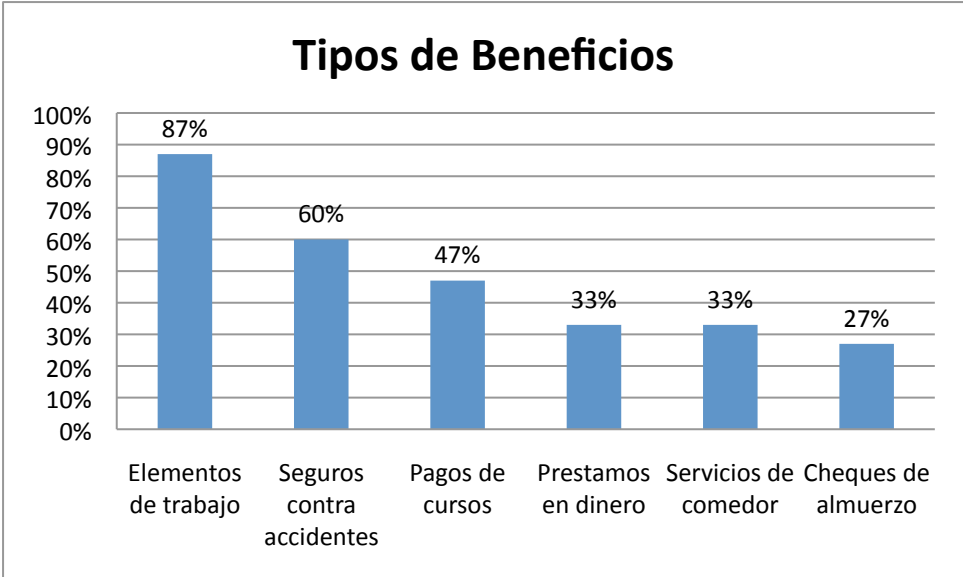
### **3.5.2. Análisis**

Se considera una buena práctica evaluar a los empleados de la organización según sus metas y objetivos particulares, siendo este un método fácil de practicar, entender y evaluar, tanto para quien lo realiza como para quién es evaluado. Al

no existir un departamento de Recursos Humanos bien constituido, toda la responsabilidad recae en el supervisor directo de trabajador evaluado. Esta situación no es la más adecuada, ya que este encargado difícilmente tendrá la capacidad de conocer en profundidad cuáles son las fortalezas y debilidades del trabajador evaluado a la hora de hacer un feedback, ya que no está entrenado para tal labor.

Es muy importante considerar además, que en este proceso es muy fácil caer en subjetividades, factores de ánimo, diferencias personales, inseguridades, problemas del momento o innumerables factores que pueden influir en la forma en que el evaluador mide los resultados del subordinado. Por lo tanto, si bien es una práctica muy utilizada por las empresas, no es 100% recomendable, ya que se puede caer en muchas subjetividades que pueden perjudicar o beneficiar sin méritos al trabajador evaluado.

### 3.6.1. Tipos de Beneficios



Existen numerosos beneficios que las empresas otorgan a sus trabajadores. Dentro de este universo han sido seleccionados seis, que representan los beneficios más comentados por las empresas encuestadas.

El 87% de las empresas afirma proveer a sus trabajadores de todos los elementos que su trabajo requiere. Un 60% posee un seguro contra accidentes, que cubre todo tipo de accidentes ocasionados dentro y fuera del lugar de trabajo. El 47% de las empresas encuestadas otorga beneficios a sus empleados a través del pago de cursos, capacitaciones, seminarios o congresos. Otra forma de beneficiar a sus empleados y que representa al 33% de las organizaciones, es a través del préstamo de dinero en caso de nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte de un familiar, entre otros. Este mismo porcentaje hace relación con las organizaciones que prestan servicios de comedor al interior de la empresa. Finalmente, sólo un 27% de las empresas en cuestión otorga vales de almuerzo a sus empleados.

### **3.6.2. Análisis**

Las medianas empresas de la región no se quedan atrás con respecto a los beneficios otorgados a sus trabajadores. El gráfico es una muestra significativa de los beneficios más recurrentes dentro de las organizaciones, aparte de otras formas de gratificación que en menor medida están presentes, como son las afiliaciones a cajas de compensación, horarios de verano, otorgamientos de materiales, bonos en fechas significativas, etc.

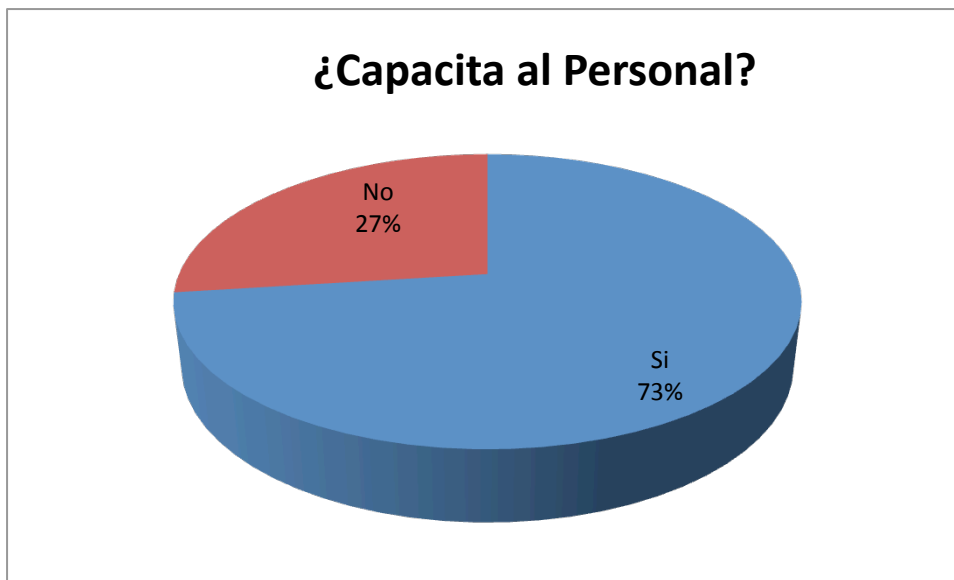
Dentro de las medianas empresas existe coincidencia con respecto al bienestar buscado tanto en la seguridad como en la distracción y esparcimiento de sus empleados. Las empresas velan por mantener un estándar de beneficios acorde a las necesidades que tienen sus trabajadores, incluso en repetidas ocasiones, sin escatimar en gastos.

Se podría llegar a pensar que los beneficios en las medianas empresas son mucho menores que en las grandes, pero esto no siempre es así. Cada día más, las empresas medianas están haciendo un gran esfuerzo por equipararse a los beneficios que brindan las grandes organizaciones a sus trabajadores.

Esta realidad demuestra por un lado, que a pesar de no existir aún una profesionalización adecuada en el área de Recursos Humanos de ciertas medianas empresas, los altos cargos responsables comprenden que es necesario invertir en el bienestar de sus trabajadores y que no basta sólo con entregar un salario mes a mes para poder mantener contentos y motivados a sus trabajadores. Y por otro, que en el caso de las empresas con un área un poco más consolidada,

se les está dando mayores atribuciones a Recursos Humanos para que puedan, en su justa medida, brindar soluciones a las necesidades de los empleados de la empresa. De todas formas este es un punto rescatable con respecto a cómo se está beneficiando y motivando a los empleados dentro de las empresas, punto clave a la hora de hacer que estos se sientan gratos en sus ambientes de trabajo y que se desempeñen con mayor motivación e interés.

### 3.7.1. Tipos de Capacitación



Como se observa en el gráfico, el 73% de empresas encuestadas capacitan a sus empleados. Esta capacitación se utiliza tanto para enseñar de forma correcta como desenvolverse en un determinado cargo, como también para perfeccionar las habilidades y conocimientos de los trabajadores. Sólo el 27% de las empresas encuestadas afirma no realizar ningún tipo de capacitación más allá de una pequeña inducción a sus trabajadores al enfrentarse a un nuevo cargo dentro de la organización.

En relación a las empresas que sí realizan capacitación, dentro de este universo, cerca del 46% dice hacerlo con un organismo externo. Entre las organizaciones mencionadas se destacan: SENCE, SOFOFA, ASIVA y ACHS como las más utilizadas para capacitar a sus trabajadores. El resto afirma capacitarse de forma interna, a través de principalmente, la experiencia de trabajadores más antiguos.

### **3.7.2. Análisis**

Una permanente capacitación a los empleados puede traer consigo resultados muy favorables para las organizaciones. Existe un elevado porcentaje de empresas que afirman capacitar constantemente a sus empleados, lo que hace mención al buen trabajo que se está haciendo con miras a futuro, pero es preciso mencionar que si se destaca a quienes utilizan organismos especializados para capacitar al personal, el porcentaje cae abruptamente, lo que hace que se desvíe la conclusión y se torne un poco más crítica.

Capacitar a través del mismo personal, como es recurrente en las medianas empresas encuestadas, puede hacer caer en errores del pasado, creando un círculo vicioso, ya que deja de lado todo tipo de nuevo aprendizaje que puede ser de vital importancia para la empresa, ya que si los trabajadores no traen ideas nuevas o formas diferentes de hacer las cosas, la empresa deja de lado todo tipo de innovación y renovación.

En las medianas empresas, que en su mayoría reconocen no tener un buen sistema de reclutamiento y selección de personal, la capacitación debe ser primordial en su agenda, ya que es en esta instancia donde se puede corregir defectos y potenciar habilidades de sus trabajadores, permitiendo cumplir de mejor manera con las exigencias del cargo.

Por lo general, la deficiencia en capacitación y en la selección de las organizaciones especializadas para realizarla, se presenta por la escasa toma de decisiones del departamento de Recursos Humanos, ya que este es el

responsable de recomendar a cada jefatura cuales son los puntos a reforzar o bien a potenciar de cada trabajador.

Al no existir este departamento, la responsabilidad recae en cada jefatura, la que por lo general nombra a un encargado que debe dar consejos y capacitar a sus subalternos. Más que una capacitación, esto termina siendo una enseñanza que pasa de jefatura en jefatura, dejando de lado todo tipo de nuevas prácticas de trabajo y perfeccionamiento.

## Capítulo IV: Conclusión y Recomendaciones

### 4.1. Resolución Hipótesis

#### 4.1.1. Hipótesis I

***“Un alto porcentaje de las medianas empresas de la región de Valparaíso utilizan de forma inadecuada la gestión de Recursos Humanos, ya que consideran que es una forma innecesaria de gastar dinero”***

Tomando en cuenta los resultados del estudio, se puede concluir que las medianas empresas de la Región de Valparaíso no están sacando el total provecho que un departamento de Recursos Humanos bien constituido puede generar dentro de la empresa.

Por lo general, en el caso de efectivamente poseer un departamento de Recursos Humanos las empresas realizan una gestión poco profesional y enfocada, acomodando las funciones y objetivos sólo a necesidades operativas, dejando de lado el desarrollo del capital humano de la organización.

Junto con la intención de generar un precedente sobre la gestión del departamento de Recursos Humanos dentro de las medianas empresas de la región, lo trascendental de nuestro estudio es encontrar la razón del por qué se está utilizando esta área tan importante de forma tan poco provechosa, no con un fin de criticar o juzgar las decisiones de las distintas empresas, sino que por el

contrario, para poder orientar hacia un mejor desarrollo de este departamento tan fundamental en el crecimiento de toda organización.

Tomando en cuenta las entrevistas realizadas a los altos cargos de las empresas encuestas, es la falta de información sobre los beneficios y funciones junto con el miedo de incurrir en un mayor gasto para la empresa las dos razones más recurrentes que se nombran para no desarrollar esta área dentro de la empresa. Al desconocer los múltiples beneficios que un departamento bien conformado puede provocar en la organización, está claro que no será posible implementarla. En la mayoría de los casos más que una falta de voluntad o de ganas, es la falta de una capacitación en el tema lo que impide potenciar este departamento. Junto con esto, el miedo e inseguridad que genera para los altos cargos de las empresas tener que aumentar los costos, los desmotiva enormemente. En la mayoría de los casos no saben que este incremento de recursos no es necesario, sino que más bien se deben replantear objetivos y funciones, y en el caso de tener que realizar un pequeño incremento este debe ser visto como una inversión más que como un gasto ya que en resumidas cuentas el capital humano y la filosofía de la organización es lo más importante de toda empresa y es en muchos casos la clave del éxito de éstas.

Por otro lado, en su gran mayoría las medianas empresas de la región han incorporado este departamento a sus organizaciones desde hace un corto período de tiempo, lo que explica en cierta medida la falta de experiencia y desarrollo del área. Poco a poco las empresas de la región se están atreviendo a darle un mayor

protagonismo a este departamento y a invertir tiempo y dinero en mejorarlo. En la mayoría de los casos, esta implementación a pesar de no ser la más adecuada a dado buenos resultados para las empresa. Esto debe motivar a seguir trabajando y especialmente informándose y capacitándose en el tema, con el fin de superar las falencias descritas en la medición de resultados y lograr los objetivos de crecimiento de la organización.

Las medianas empresas de la Región de Valparaíso están en un proceso de transformación con respecto a la gestión de Recursos Humanos. Es importante valorar el gran progreso que han realizado en los últimos años en el tema, pero por sobretodo motivar a que las organizaciones continúen fortaleciendo y perfeccionando esta área tan fundamental y necesaria.

*La hipótesis N°1 ha sido aceptada ya que el estudio demuestra que la falta de información y capacitación sobre la gestión de Recursos Humanos, genera entre los altos cargos responsables de las empresas un temor de incrementar los costos de la empresa ante algo que para ellos parece innecesario. Debido a esto, el desarrollo del área ha sido cauteloso y con bastantes imperfecciones, las que con el tiempo y la capacitación apropiada se están mejorando.*

#### **4.1.2. Hipótesis II**

***“En las medianas empresas es el gerente o bien el encargado de cada departamento quien debe procurar resolver temas que debieran ser pertinentes al área de Recursos Humanos”***

Ha quedado demostrado que en muchas de las áreas donde el departamento de Recursos Humanos debiera ser quien decida y tome las decisiones finales, esto no es así, sino más bien como afirma la hipótesis II, en un gran porcentaje, es el gerente del departamento de contabilidad o bien el encargado de cada área, quien está a cargo de resolver temas como reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitaciones. Dentro de quienes tienen dentro de sus filas el departamento de Recursos Humanos, lo desplazan y le quitan atribuciones que según la teoría, debieran ser exclusividad de ellos y no de cargos ajenos a esta área, ya que aquí donde comienzan a aflorar las imperfecciones y errores que pueden ser bastante perjudiciales para el correcto funcionamiento de la empresa.

*La hipótesis II si bien engloba a todas las medianas empresas, es acertada, ya que son pocas las organizaciones que le otorgan plena libertad al departamento de Recursos Humano de hacer lo que les corresponde, sin intervenir dentro de los procesos y tomar las decisiones finales sin previa aprobación de este.*

## **4.2. Recomendaciones Generales**

De acuerdo a lo investigado, se entregarán algunas recomendaciones generales que de ser tomadas en cuenta pueden llegar a mejorar considerablemente el funcionamiento y aprovechamiento del área de Recursos Humanos en las medianas empresas en cuestión.

Primero que todo, es necesario contar con la voluntad por parte de los responsables de la toma de decisiones dentro de la organización por mejorar el funcionamiento y entregar más atribuciones a este departamento, ya que si no existe la verdadera intención de realizar cambios importantes y dedicarle tiempo al desarrollo de esta área, no tiene mayor sentido tomar en cuenta las recomendaciones que serán entregadas a continuación.

Teniendo asumido el compromiso anterior, es de suma importancia para generar un cambio enfocado y correcto, tener conocimiento del tema en cuestión. Sin saber cuáles son las funciones y atribuciones de un departamento de Recursos Humanos no será posible tomar las decisiones correctas que beneficiarán a la organización, por esto es necesario que los líderes de cada empresa se instruyan en el tema, ya que sólo así sabrán los verdaderos alcances y beneficios de esta área. Este conocimiento se puede obtener de variadas formas. Una de ellas es investigar y estudiar casos de empresas líderes en la gestión de Recursos Humanos, con el fin de entender empíricamente el funcionamiento ideal de esta área. Otra manera es consultando bibliografía y autores que ahondan y profundizan en el tema, pero sin lugar a dudas la mejor alternativa es asistir

continuamente a seminarios y cursos que desarrollan esta temática, ya que de esta forma se podrá lograr un conocimiento actualizado y comparativo de las nuevas teorías sobre el manejo de los Recursos Humanos dentro de la organización.

Cuando los encargados de tomar decisiones dentro de la organización ya conocen sobre el tema y son capaces de entender los distintos alcances y beneficios que se pueden lograr, es necesario fijar un pequeño comité conformado por representantes de cada departamento dentro de la organización, ya que es muy importante que los empleados se sientan parte de la toma de decisiones y de los nuevos cambios que se están llevando a cabo dentro de la empresa. Este comité debe ser capaz de determinar cuáles son los objetivos que se quieren lograr con el departamento de Recursos Humanos, qué funciones llevará a cabo, cuáles serán sus atribuciones y cómo serán medidos sus resultados con el tiempo.

Fijar bien los objetivos y las funciones es parte de los puntos más importantes a considerar de todo el proceso. Sólo al tener claro cuáles son las necesidades de la empresa y especialmente de su personal se podrán fijar de la forma correcta. Por esto es importante tener un comité que motive el diálogo y que permita enfrentar distintos puntos de vistas y de interés.

El departamento de Recursos Humanos está encargado de realizar una serie de funciones dentro de la organización que tienen el objetivo de mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores y generar un crecimiento de la organización. En el desarrollo de estas recomendaciones generales nuestra

intención es realizar un breve repaso de las funciones en las que presentan mayores falencias y posibilidades de mejora dentro de las empresas encuestadas, según lo que pudimos analizar en el estudio de resultados. Estas funciones son: medios de reclutamiento y selección de personal, análisis de cargo, evaluación del desempeño, beneficios complementarios y capacitación.

En relación a los medios de reclutamiento, es recomendable realizar dentro de las distintas organizaciones un análisis para evaluar si este proceso se está llevando a cabo de la forma más eficiente y si los postulantes que han llegado a los distintos llamados están acorde a lo que la empresa requiere. Si el sistema implementado funciona bien, lo óptimo es continuar utilizándolo. A pesar de esto, nunca está de más revisar que se puede hacer para mejorar y hacer este proceso cada vez más eficiente. En caso contrario, si el sistema de reclutamiento adoptado actualmente no es el correcto, es necesario hacer un análisis de qué es lo que se requiere, a quiénes se quiere convocar, qué perfil se busca y sobretodo dónde es posible encontrarlo, con el fin de realizar un reclutamiento más enfocado. Puede suceder, por ejemplo, que lo que se necesita para el cargo es una persona creativa, confiable y proactiva que traiga nuevas ideas a la organización, lo más posible es que a través de llamados masivos en un medio formal será muy difícil poder llegar a ese perfil de forma rápida y adecuada. Por ende, es necesario determinar qué es lo que se necesita para el cargo, con el fin de elegir el canal de comunicación que permita encontrar a la persona indicada.

Por otra parte, en relación a las formas de selección del personal, existen dos temas dónde es necesario profundizar y mejorar. El primero hace referencia a la forma en que se llega a conocer al postulante, la que en la mayoría de los casos encuestados es poco técnica y profesional ya que se deja de lado pruebas psicológicas, casos técnicos, conocimiento de habilidades y test de personalidad dificultando la tarea de identificar las características del postulante y poder decidir si es apto para el cargo. Es recomendable profundizar e investigar los distintos medios de selección posibles para poder tomar una decisión más objetiva y con mejores argumentos.

El segundo tema hace relación a quiénes son los responsables de elegir a los distintos candidatos. Al no existir un departamento de Recursos Humanos o bien al ser deficiente y sin responsabilidades claras, deja a gente inexperta a cargo de designar el futuro de los postulantes y de los trabajadores de la organización. Es por esto que se recomienda designar a personas con experiencia y competencias adecuadas a cargo de seleccionar al personal, profesionales que manejen el tema y que logren mejorar el capital humano de la organización.

Otra de las funciones importantes del departamento de Recursos Humanos es el análisis de cargo, ya que es necesario conocer claramente cuáles son las atribuciones y responsabilidades de cada trabajador al interior de la organización, por lo que es recomendable crear de forma detallada un análisis de cargo, el que contenga el nombre del cargo, posición en el organigrama, tareas y atribuciones,

requisitos intelectuales y/o físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Todo esto con el fin de mantener un orden en cada área de la empresa.

Es importante que el análisis de cargo sea un trabajo en equipo. Los jefes de cada área deben estar alineados para dar a conocer el perfil que cada puesto de trabajo tiene al interior de la empresa, para así evitar roces entre departamentos, lo que puede ser sumamente perjudicial para la empresa.

Pasando a otro tema, es necesario replantear la forma en que las medianas empresas miden y evalúan a sus empleados, ya que de seguir utilizando el método actual se continuará incurriendo en dos tipos de errores. El primero hace referencia a la falta de retroalimentación que cada evaluador puede tener con respecto a las fortalezas y debilidades del trabajador evaluado, ya que se pueden obtener muchas apreciaciones con respecto al desempeño de un trabajador, pero si estas apreciaciones no se transforman en propuestas para mejorar la labor del trabajador, fortalecer sus virtudes y aprender de sus errores y por sobretodo no se intentan poner en práctica, no tiene mayor sentido evaluar. El segundo error, tiene relación con la posible subjetividad en la que se puede caer durante la evaluación la cual como se mencionó anteriormente, depende mucho de los estados de ánimo y momentos vividos de quien evalúa.

Con el fin de ayudar a combatir estos dos puntos débiles existen diferentes métodos de evaluación que básicamente buscan eliminar la subjetividad a la hora de evaluar. El método de evaluación Ascendente es recomendable, ya que permite que cada trabajador sea medido por sus subordinados. Este método

consiste en que cada subordinado evalúa a su jefe directo y así sucesivamente hasta llegar al más alto cargo de la empresa. El objetivo de este método consiste en mitigar en cierta medida las evaluaciones subjetivas que muchos jefes realizan a sus subordinados, sin que estos tengan derecho a rebatir sus evaluaciones o poner en duda su juicio. Con esto se logra un equilibrio, ya que todo jefe al evaluar sabe que cuando se haga este tipo de evaluación será medido por la misma gente a quien está evaluando. Otro método es el de Incidentes Críticos, muy adecuado para poder realizar una correcta retroalimentación en relación a las habilidades de cada empleado, ya que saca a relucir las fortalezas y debilidades de cada trabajador con respecto a las tareas que se le asignan. Con respecto a este último método es recomendable que sea hecho por un profesional especialista en el tema, ya que reconocer los aspectos positivos y negativos de cada persona no es una tarea que cualquiera esté capacitada para realizar.

Con respecto a los beneficios que cada empresa brinda a sus trabajadores, no hay mucho que reprochar. Tomando en cuenta que las organizaciones encuestadas invierten un monto importante de sus recursos para mantener seguros y contentos a sus trabajadores dentro de sus lugares de trabajo, es importante reconocer su esfuerzo y preocupación y sólo a modo de precaución, se recomienda procurar que estos beneficios no se vuelvan monótonos e imperceptibles por los empleados. Para esto es importante generar nuevas ideas sobre cómo incentivar el uso de los beneficios e ir renovándolos y comunicándolos masivamente con el fin de que los empleados no pierdan interés en utilizarlos. Con igual grado de importancia, es fundamental no eliminar ningún tipo de regalía sin un previo

acuerdo con los trabajadores y mucho menos hacer falsas promesas, ya que esto sin lugar a dudas desmotivará y generará la pérdida de confianza y apego de los trabajadores hacia la organización.

En relación a la capacitación dentro de las medianas empresas, el porcentaje de que utilizan organismos externos para capacitar a sus trabajadores es bajo, por esto es recomendable insistir en los beneficios de la capacitación y no considerarla un gasto de dinero ni menos una pérdida de tiempo, sino que una gran inversión en el capital humano de la organización.

Existen múltiples organismos, tanto privados como de estado, que son especialistas en brindar herramientas para que cada trabajador pueda desenvolverse de la mejor forma posible con respecto a los requerimientos de su cargo.

El gobierno actualmente brinda múltiples beneficios a quienes optan por capacitar a sus trabajadores, como es el caso de la franquicia tributaria. En el caso de las pequeñas y medianas empresas en las que el 1% de sus remuneraciones imponibles es inferior a 13 UTM, pueden descontar anualmente hasta esa misma suma por concepto de capacitación. Las empresas están facultadas para realizar su capacitación de forma interna (capacitaciones inter empresa) o externa, contratando los servicios de organismos técnicos capacitadores autorizados por SENCE o bien a través de organismos técnicos intermedios para la capacitación. Estas alternativas son completamente pertinentes a las necesidades que las medianas empresas requieren para que sus trabajadores desarrollen mejores

competencias para desenvolverse al interior de la organización. Todas estas recomendaciones buscan un objetivo en común, fortalecer y potenciar el área de Recursos Humanos de las medianas empresas de la Región de Valparaíso.

### **4.3. Conclusión General**

Mediante esta investigación se ha podido conocer en profundidad un tema muy importante para quienes están ligados a la mediana empresa de la región. El área de Recursos Humanos como se ha mencionado en reiterados pasajes de la investigación, es un tema que está revolucionando la forma de organizar y administrar las empresas, ya que permite potenciar el capital humano de la organización y hacer que toda esta se sienta parte de un objetivo en común.

Las personas que están al interior de la empresa; gerentes, vendedores, encargados, directores, administrativos, analistas, etc. son los únicos que pueden transformar una mediana empresa en una gran empresa, ya que con sus ideas, motivaciones, convicciones, proyecciones, anhelos, conocimientos y estudios son la clave para lograr el éxito. Sólo tomando el peso de la importancia del capital humano se podrán alcanzar nuevos horizontes y superar fronteras en los respectivos negocios.

Ha quedado plasmado en esta investigación, que la mediana empresa paulatinamente esta confiando en el departamento de Recursos Humanos como una forma de hacer crecer su empresa al optimizar y administrar las capacidades de sus trabajadores. Aún existen muchas falencias, ya que es difícil crear un departamento de esta envergadura en una empresa que no posee una gran cantidad de recursos ni de formación en el tema, y que además ha sido incorporado en un período tan corto de tiempo, por esto es importante reconocer el esfuerzo y la valentía que la mayoría de las medianas empresas de la Región de Valparaíso han tenido al anexarlo a su organigrama. Podemos afirmar

con convicción que a pesar de que queda un gran camino por recorrer de perfeccionamiento y posicionamiento, se están cumpliendo las distintas etapas lógicas para formar un departamento de Recursos Humanos que funcione según la teoría, lo que sin duda generará cambios significativos en quienes lo logren instaurar de correcta forma en la empresa.

Reclutamiento, selección de personal, análisis de cargo, evaluación del desempeño, beneficios a los empleados y capacitación, han sido investigados de forma minuciosa y con amplitud de miras, sin la intención de menospreciar el funcionamiento actual de las empresas de la región, sino que exponiendo la situación general al interior de las empresas encuestadas en relación a cada tema, con el fin de lograr así un análisis general que permita entregar recomendaciones en los distintos puntos descritos y así mejorar su funcionamiento futuro.

## Bibliografía

### Lecturas

- *Reorganización de la empresa de Joaquín Rodríguez Valencia, año 2005*
- *Diagnostico de las capacidades de las regiones de Chile, CORFO 2010*
- *Gestión integral de recursos humanos de William Werther y Keith Davis, año 2004*
- *Gestión integral de recursos humanos de Luis Arturo Rivas Tovar, año 2002*
- *Atraer gestionar y retener el capital humano, cumplir lo prometido de Brian Friedman, James Hatch y David Walker, año 2002*
- *Dirección y gestión de recursos humanos de Luis Puchol, año 2003*
- *Administración de personal: Desarrollo de recursos humanos de Wilmort French, año 2010*
- *Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavetano, año 2002*
- *Administración de Koontz Harold, Heinz Wehrich, año 1998*
- *Tríptico Programas de Retención y capacitación publicado por el SENCE, año 2010*
- *Warketing de Sergio Gajardo, año 2011*
- *Paper, Valparaíso, Diagnostico de las capacidades y oportunidades de la ciencia, la tecnología y la innovación. Programa regional, Gobierno de Chile, año 2010*
- *Desempeño por competencias, Martha Alles, año 1998*
- *Una perspectiva global, Koontz, Harold. Heinz Wehrich, año 1998*

## Web

- Sitio web del Instituto Nacional de Estadísticas [www.ine.cl](http://www.ine.cl)
- Sitio web Información sobre pyme [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)
- Sitio web de la Dirección del Trabajo <http://www.dt.gob.cl>
- Sitio web del Ministerio de Planificación [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl)
- Sitio web de la Organización Internacional del Trabajo Chile [www.oitchile.cl/](http://www.oitchile.cl/)
- Anuario estadístico 2008 del SENCE [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
- Asociación de emprendedores de Chile [www.asech.cl](http://www.asech.cl)
- Corporación de fomento de la producción [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)
- Cámara de comercio de la V Región [www.crcpvalpo.cl](http://www.crcpvalpo.cl)
- Información sobre Pymes Chile [www.infopymes.cl](http://www.infopymes.cl)
- Diario Pyme [www.diariopyme.cl](http://www.diariopyme.cl)
- Información sobre Recursos Humanos <http://www.rrhh-web.com>

## Anexo

### Respuestas

#### Áridos Maggi.

¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**Si**

¿Cómo está constituido aquel departamento?

**Por 3 personas, gerente y staff.**

¿Alrededor de cuánto tiempo es que está?

**Cerca de dos años.**

¿Cuáles son los objetivos de ese departamento?

**Personas que se preocupan de contratos y beneficios de los trabajadores que ayuden a estabilizar el clima.**

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.

b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

**c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.**

d) Otros medios, por favor especifique

2- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

**Análisis de solicitudes**

**Entrevista preliminar**

**Entrevista de selección**

**Pruebas psicológicas**

Pruebas de trabajo

Investigación laboral y socioeconómica

Examen medico

**Entrevista final**

3- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**Gerente de Recursos Humanos**

4- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

**No.**

Debe contener:

- Nombre del cargo
- Posición en el organigrama
- Tareas y atribuciones

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades incluidas
- Condiciones de trabajo

5- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

**Depende del cargo pero todos de una u otra forma son evaluados.**

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores?

Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- **Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.**
- **Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.**
- **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajado para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**
- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.
- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.

- El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.
- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.
- Comodato de casa.
- Seguros contra accidentes.
- Seguros médicos paralelos al seguro social.
- Servicios dentales.
- Planes para la adquisición de acciones.
- Planes de impulso a las actividades deportivas.
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.
- Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.
- **Los servicios de comedor de la empresa.**
- Deportivos o recreativos de cualquier tipo

***Si posee algún otro beneficio por favor especifique***

***Facilidades en compra de materiales de trabajo.***

7- ¿Capacitan a los empleados? ¿A través de qué organismo?

**No, aquí solo se entrena al personal.**

### **Clerk Hotel**

¿Posee depto. de RRHH en la empresa?

**Si,**

(Si la respuesta es Si)

¿Cómo está constituido aquel departamento?

**El Dpto. está constituido por 2 funcionarios.**

¿Alrededor de cuánto tiempo es que está?

**3 años**

¿Cuáles son los objetivos de ese departamento?

**Los objetivos del Dpto. son varios;**

- **Gestionar los procesos de contratación/desvinculación de funcionarios.**
- **Asesorar y proveer a la corporación de todo el material que exige la ley, el cual se debe mantener en el lugar de trabajo (contratos de trabajo, finiquitos de los últimos 6 meses, anexos al contrato de cada funcionario, leyes previsionales, reglamento interno, entre otros.**
- **Brindar una eficiente asesoría al trabajador en lo relativo a sus derechos y obligaciones según lo que exige la ley.**
- **El capital humano es el principal recurso de toda empresa, por ende el área de RRHH debe maximizar el trabajo de cada uno de ellos, siendo capaz de detectar cualquier anomalía que pueda poner en riesgo el desempeño de sus funciones.**

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.

**b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.**

**c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.**

d) Otros medios, por favor especifique

**No existe una forma única de reclutar funcionarios. Pero según el tipo de cargo que se requiera se busca al candidato. Es usual usar los referidos, datos de trabajadores, pero no pituto, sino referido para postular. Esto es dinámico.**

2- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

**Los pasos a seguir para la selección de un trabajador son los siguientes:**

**En primer lugar el proceso comienza con la necesidad de ocupar un cargo, esto puede ser por una desvinculación del cargo anterior o por la necesidad de la empresa para ocupar un cargo inexistente anteriormente. Por ej. Analista de telefonía celular (impensado hace 15 años atrás).**

**Luego se realiza el proceso de reclutamiento. Se usan publicaciones en [trabajando.com](http://trabajando.com), [laborum](http://laborum.com), diarios, otros portales de internet y referidos.**

**Cuando se tienen los CV se analizan uno a uno (me salte la publicación, esta debe ser precisa y con las características del cargo, o sea titulo, experiencia si se requiere, capacidades, etc.)**

**Aun así, hay que hacer una selección, porque siempre hay gente que postula a cargos sin cumplir con los requisitos básicos.**

**Cuando tienes algunos que pasan la revisión de CV, los citas a una entrevista personal. Por lo general no dura más de 15 o 20 min.**

**En la entrevista personal, yo al menos me fijo en la llegada, presentación personal, puntualidad, forma de mirar (no sé, hay gente que no te mira a los ojos o cosas por el estilo que marcan una pauta), en fin aspectos de ese tipo. Aquí podría estar explicándote muchas cosas más, pero es lo mismo que hacen las otras empresas.**

**Luego viene la presentación de los candidatos al supervisor directo, en mi caso al gerente, obviamente tienes que presentar al menos 3 candidatos buenos. Que cumplan con los requisitos, pasan por esa entrevista.**

**Se realizan por lo general pruebas psicológicas que se envían a RRHH. Hasta que finalmente se conversa con el gerente del área y gerente general en algunos casos para tomar la determinación que puede ser: contratar a alguno de los candidatos, no contratar a ninguno.**

**Lo que te mencione es lo que yo hago o lo que he visto, pero existen otros cargos más rápidos.**

**Análisis de solicitudes**

**Entrevista preliminar**

**Entrevista de selección**

**Pruebas psicológicas**

Pruebas de trabajo

Investigación laboral y socioeconómica

Examen medico

**Entrevista final**

3- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**Supuestamente el departamento de RRHH, pero en la práctica no siempre se da. Por ejemplo si yo quiero contratar a alguien tengo que encargarme**

**de todo, RRHH con suerte puede publicar el anuncio en internet y recibir los CV, pero el resto lo tengo que hacer yo.**

4- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

**Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente, sin embargo no figuran todos los cargos. Ej. Existen cargos medios que se crean según la necesidad de la empresa que no pasan por la confección en el organigrama. Sin duda esa es una**

**debilidad de la organización, en relación a lo poco desarrollado que se encuentra el departamento de recursos humanos.**

Debe contener:

- **Nombre del cargo**
- **Posición en el organigrama**
- **Tareas y atribuciones**

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

- **Requisitos intelectuales**
- Requisitos físicos
- **Responsabilidades incluidas**
- Condiciones de trabajo

5- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

**Efectivamente, se mide el desempeño de cada funcionario, existen 2 métodos.**

**Encuestas cruzadas, que son enviadas a tus subordinados, jefes y colaterales. Estas encuestas son enviadas cada 6 meses app. y son de carácter confidencial.**

**Medición del desempeño de parte del supervisor directo, quien lo revisa con el gerente del área. En esto se basan en tus funciones propiamente tales, como también en otros aspectos no menos importantes (relaciones interpersonales con tus colegas, cumplimiento de metas, proactividad, valor agregado que le des al cargo que desempeñas, etc.)**

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- **vales del almuerzo, hasta un tope máximo por día de trabajo que fije la autoridad de aplicación. Si estos siempre han sido parte de la empresa.**
- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.
- **Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados**
- **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**
- **Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.**
- **La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar**
- **El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.**
- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados. Solamente lo descrito anteriormente
- Comodato de casa.
- Seguros contra accidentes.
- Seguros médicos paralelos al seguro social.
- Servicios dentales.
- Planes para la adquisición de acciones.
- **Planes de impulso a las actividades deportivas.**
- **Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.**
- **Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.**
- **Los servicios de comedor de la empresa.**
- **Deportivos o recreativos de cualquier tipo**

7- ¿Capacita a sus empleados? ¿A través de algún organismo?

**Capacita constantemente a sus funcionarios, al comienzo lo realiza con una inducción bien completa, donde te hacen pasar por todos los departamentos y ver como es el trabajo en cada uno de ellos.**

### **Transviña**

¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**Si**

¿Cómo está constituido aquel departamento?

**Por un gerente, un Jefe y 2 Asistentes**

¿Alrededor de cuánto tiempo es que está?

**Cerca de un Año**

¿Cuáles son los objetivos de ese departamento?

**En primer lugar velar por el cumplimiento de la legislación laboral establecida por ley. Asegurando una correcta gestión de remuneraciones, horarios de trabajo, feriados legales y otros.**

**Al mismo tiempo sirve como nexo entre los trabajadores y la gerencia para la obtención de beneficios que sean viables para la Empresa.**

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

**a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.**

b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.

d) Otros medios, por favor especifique

2- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

**Análisis de solicitudes**

**Entrevista preliminar**

**Entrevista de selección**

Pruebas psicológicas

Pruebas de trabajo

**Investigación laboral y socioeconómica**

Examen médico

**Entrevista final**

3- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**Dependiendo del tipo de empleado que se requiera.**

**Si se necesita un universitario, recurrimos a una consultora externa que nos posteriormente 3 opciones para nuestra elección.**

**Si el empleado es técnico u operario, el proceso queda a cargo de una terna conformada por un representante de la gerencia, uno del departamento de RRHH y otro de Prevención de Riesgos.**

4.- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

**Si existe, pero no para todos los cargos.**

Debe contener:

- **Nombre del cargo**
- **Posición en el organigrama**
- **Tareas y atribuciones**

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

- **Requisitos intelectuales**
- **Requisitos físicos**
- **Responsabilidades incluidas**
- **Condiciones de trabajo**

5.- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

**Si**

**Mediante el seguimiento de ciertos parámetros:**

**Para administrativos algunos utilizados son: Asistencia (%), reclamos asociados a su gestión (#)**

**Para Conductores y Operarios son: km. recorridos, vueltas dadas, kilos transportados**

**Para personal de mantención son: Asistencia (%), números de O.T entregadas conformes.**

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.
- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.
- **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajado para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**
- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.
- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.
- **El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.**
- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.
- Comodato de casa.
- **Seguros contra accidentes.**
- **Seguros médicos paralelos al seguro social.**
- Servicios dentales.
- Planes para la adquisición de acciones.
- Planes de impulso a las actividades deportivas.
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.
- **Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.**
- **Los servicios de comedor de la empresa.**
- Deportivos o recreativos de cualquier tipo

***Si posee algún otro beneficio por favor especifique***

7- ¿Capacitan a los empleados? ¿A través de qué organismo?

***Si, Generalmente con Otec con beneficios Sence (ASIVA, Instituto de Logística y Transporte de Chile)***

***Capacitaciones de seguridad a cargo de personal ACHS.***

### **Agrícola Pililén Ltda**

1.- ¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**Si**

1.1 ¿Cómo está constituido aquel departamento?

**Por un gerente de recursos humanos y una asistente.**

1.2 ¿Alrededor de cuánto tiempo es que está?

**3 años**

1.3 ¿Cuáles son los objetivos de ese departamento?

**Velar por las inquietudes de los trabajadores, manejar los tiempos de trabajo, buscar capacitaciones y seleccionar al personal.**

2.- ¿Cuál de estos medios se utiliza para captar a sus postulantes?

**a) Convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.**

**b) Cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.**

**c) Avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.**

d) Otros medios, por favor especifique

3.- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**La asistente se encarga de publicar los avisos de trabajo, luego selecciona una terna con la cual a el gerente de recursos humanos se encarga se seleccionar a quien el estime conveniente.**

4.- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

- **Análisis de solicitudes**
- **Entrevista preliminar**
- **Entrevista de selección**
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de trabajo
- Investigación laboral y socioeconómica
- Examen medico
- **Entrevista final**

5.- ¿Existe un análisis de cargo escrito para cada puesto de trabajo? Si, la respuesta es afirmativa, destaque cuál de estos contenidos tiene su análisis de cargo.

- **Nombre del cargo**

- **Posición en el organigrama**

- **Tareas y atribuciones**

- Requisitos intelectuales

- Requisitos físicos

- **Responsabilidades incluidas**

- **Condiciones de trabajo**

6.- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

Si la respuesta No, por favor especifique el porqué.

**El desempeño de los trabajadores se mide en terreno, mediante supervisión en cada área de trabajo.**

7.- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no este en la lista por favor especifique.

- **Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.**
- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.
- **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajado para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**
- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.

- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.
- El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.
- **El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.**
- Comodato de casa.
- Seguros contra accidentes.
- **Seguros médicos paralelos al seguro social.**
- Servicios dentales.
- Planes para la adquisición de acciones.
- Planes de impulso a las actividades deportivas.
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.
- **Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.**
- **Los servicios de comedor de la empresa.**
- **Deportivos o recreativos de cualquier tipo**

8.- ¿Cómo capacitan a los empleados? Sea lo más específico posible con respecto a si lo hace de forma interno o externa de la empresa.

**Se hace de forma externa, ocupando capacitaciones que dan las distintas universidades o institutos de acuerdo a lo que necesite la empresa**

### **Mineral el bronce**

¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**Si**

¿Cómo está constituido aquel departamento?

**Primero está la Subgerente de personal, esta el jefe de personal a nivel nacional, personal administrativo que cumplen funciones específicas**

**Dentro del departamento**

¿Alrededor de cuánto tiempo es que está?

**2 años**

¿Cuáles son los objetivos de ese departamento?

**Los objetivos son alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permite implementar las estrategias a través del Personal de la organización**

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.

**b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.**

**Hoy en día, se envían cartas a Instituciones de estudios Superiores, de acuerdo al perfil que solicita el departamento ó área que solicita la vacante**

c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.

d) Otros medios, por favor especifique

2- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

- **Análisis de solicitudes**
- **Entrevista preliminar**
- **Entrevista de selección**
- **Pruebas psicológicas**
- Pruebas de trabajo
- Investigación laboral y socioeconómica
- **Examen medico**
- **Entrevista final**

3- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**La jefa de Personal es la llamada a realizar esta selección,**

**Eso sí, de acuerdo al perfil solicitado por el área o departamento**

**Que solicita la vacante**

4- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

Debe contener:

**No, no existe ningún modelo de cargos**

- Nombre del cargo
- Posición en el organigrama
- Tareas y atribuciones

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades incluidas
- Condiciones de trabajo

5- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

*Si la respuesta es no, especifique el porqué*

**Actualmente no se evalúa desempeño de los trabajadores la mayoría de los trabajadores es personal antiguo que lleva bastante tiempo trabajando en la organización, por lo cual no considera este método**

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.
- **Seguro complementario devolución de gastos médicos realizados por los trabajadores y sus familias previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias ó médico, debidamente documentados.**
- **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajado para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**
- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.
- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.

El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.

- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.
- Comodato de casa.
- Seguros contra accidentes.
- **Seguros médicos paralelos al seguro social. Servicios dentales. Trabajador paga en cuotas, atención**
- Planes para la adquisición de acciones.
- Planes de impulso a las actividades deportivas.
- **Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.(dinero)**
- Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.
- **Los servicios de comedor de la empresa.**

**Deportivos o recreativos de cualquier tipo (Campeonatos internos y externos)**

*Si posee algún otro beneficio por favor especifique*

7- ¿Capacitan a los empleados? ¿A través de qué organismo?

**Si, se capacitan a los empleados de acuerdo a las necesidades que se requieran, se realizan a través de la SOFOFA, ellos se encargan de informar de cursos de capacitación que estén en directa relación con los servicios que presta nuestra organización.**

**Las capacitaciones se realizan de acuerdo a las necesidades que son solicitadas por los distintos departamentos.**

## **Rosselot**

1.- ¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**Si**

1.1 ¿Cómo está constituido aquel departamento?

**Existe un gerente el cual está acompañado de un asistente**

1.2 ¿Alrededor de cuánto tiempo es que está?

**Alrededor de 3 años**

1.3 ¿Cuáles son los objetivos de ese departamento?

**Velar por que cada trabajador reciba lo que le corresponde en el tiempo debido, mantener buenas relaciones entre todos los de la empresa, cerciorarse que se esté trabajando de buena forma y velar por el correcto trato de cada trabajador según lo que dicta el código.**

2.- ¿Cuál de estos medios se utiliza para captar a sus postulantes?

**a) Convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.**

b) Cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

**c) Avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.**

d) Otros medios, por favor especifique

3.- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a **postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)**

**Generalmente el encargado de cada función que exista en la empresa tiene la obligación de hacer el llamado a convocatoria, claro es que se habla con el encargado de rrhh. pero a fin de cuenta es el encargado quien hace la convocatoria, para seleccionar a los postulantes ya en la terna como la selección final, generalmente está a cargo del gerente comercial, el encargado de rrhh. y el futuro jefe directo del postulante. Pero por lo general la última palabra la tiene el gerente comercial.**

4.- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

- **Análisis de solicitudes**
- **Entrevista preliminar**
- Entrevista de selección
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de trabajo
- Investigación laboral y socioeconómica

- Examen medico
- **Entrevista final**

5.- ¿Existe un análisis de cargo escrito para cada puesto de trabajo?, si la respuesta es afirmativa, destaque cuál de estos contenidos tiene su análisis de cargo.

**Se puede decir que existe solo en cargos mayores o bien dicho cargos importantes, claro está que no cumple con lo que se da en la planilla que sale abajo pero tiene ciertos puntos que sí.**

- **Nombre del cargo**

- **Posición en el organigrama**

- **Tareas y atribuciones**

- **Requisitos intelectuales**

- **Requisitos físicos**

- **Responsabilidades incluidas**

- **Condiciones de trabajo**

6.- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

**.Si, por supuesto que se evalúa, todo depende del trabajador con el cual se trata, poniendo un ejemplo, el encargado de la sucursal de Talca es evaluado a raíz de resultados, si vemos que existe una baja progresiva en la ventas mientras que en las demás sucursales todo marcha bien, se entiende que se está haciendo un mal trabajo, es por esto que se procede a hablar con el ver que es lo que pasa. Es una forma de medición de resultados.**

7.- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- **Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.**

- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.

- **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajado para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**

- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.

- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.

- El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.

- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.

- Comodato de casa.

- **Seguros contra accidentes.**

- Seguros médicos paralelos al seguro social.

- Servicios dentales.

- Planes para la adquisición de acciones.

- Planes de impulso a las actividades deportivas.

- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.

- **Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.**

- Los servicios de comedor de la empresa.

- Deportivos o recreativos de cualquier tipo

8.- ¿Cómo capacitan a los empleados? Sea lo más específico posible con respecto a si lo hace de forma interno o externa de la empresa.

**Se les capacita de forma interna, el encargado del área les da una capacitación durante un tiempo prudente cosa que el futuro empleado este correctamente adecuado al trabajo que tendrá que hacer.**

### **Imep Montaje**

¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**No**

(Si la respuesta es No)

¿Cuál cree usted que es el motivo de que no exista?

**Los trabajadores están muy dispersos unos con otros y es poco lo que se puede hacer con ellos.**

¿Quién o quienes están encargados de cumplir las labores de recursos humanos?

**Uno de los 3 jefes de la sociedad, el mismo que ve el ámbito financiero**

¿Cree que sería conveniente un depto. de recursos humanos en la empresa?

**No estaría de más, claro que es un gasto bastante elevado, pero para los trabajadores podría ser algo beneficioso**

¿Cuál cree usted que el motivo?

La falta de recursos y como dije antes, el que estén los trabajadores muy dispersos entre sí, hace que no sea tan necesario.

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

**a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.**

b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

**c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.**

d) Otros medios, por favor especifique

2- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

**Análisis de solicitudes**

Entrevista preliminar

**Entrevista de selección**

Pruebas psicológicas

Pruebas de trabajo

**Investigación laboral y socioeconómica**

Examen medico

**Entrevista final**

3- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

En un principio, el jefe que está encargado de controlar a los trabajadores, él es quien está a cargo de llamar a postulantes, pero a la hora de elección, los 3 son los que tienen la última palabra.

4- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

**No, no se tiene un análisis de cargo, eso está en la cabeza de los encargados.**

Debe contener:

- Nombre del cargo
- Posición en el organigrama
- Tareas y atribuciones

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades incluidas
- Condiciones de trabajo

5- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

***Si la respuesta es no, especifique el porqué.***

***No hay un método, se le evalúa por las ventas obtenidas mensualmente en el caso de las vendedoras, y en el caso de las operarias, confecciones hechas en un mes, es bastante simple la forma de evaluarlos.***

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de

la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.

- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.

- **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**

- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.

- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.

- El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.

- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.

- Comodato de casa.

- **Seguros contra accidentes.**

- Seguros médicos paralelos al seguro social.

- Servicios dentales.

- Planes para la adquisición de acciones.

- Planes de impulso a las actividades deportivas.

- **Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.**

- Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.

- Los servicios de comedor de la empresa.

- Deportivos o recreativos de cualquier tipo

***Si posee algún otro beneficio por favor especifique***

7- ¿Capacitan a los empleados? ¿A través de qué organismo?

**No, no se les capacita.**

## **Santa Brasa**

1.- ¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**No**

(Si la respuesta es No)

1.1 ¿Cuál cree usted que es el motivo de que no exista?

**Creo que no es necesario, ya que con una entrevista personal con el dueño de la empresa es suficiente. Además como dueño necesito conocer a la persona que va a entrar a mi empresa, por eso prefiero encargarme de la contratación yo mismo.**

1.2 ¿Quién o quienes están encargados de cumplir las labores de recursos humanos?

**Yo, y en algunas oportunidades el jefe administrativo que es de toda mi confianza.**

1.3 ¿Cree que sería conveniente un depto. de recursos humanos en la empresa?

**La verdad es que no.**

2.- ¿Cuál de estos medios se utiliza para captar a sus postulantes?

a) Convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.

b) Cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

**c) Avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.**

d) Otros medios, por favor especifique

3.- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**La encargado de seleccionar a los postulantes y de la selección final soy yo. El encargado de hacer los llamados a los postulantes soy yo o en algunos casos mi secretaria.**

4.- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

- **Análisis de solicitudes**
- **Entrevista preliminar**
- **Entrevista de selección**
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de trabajo
- Investigación laboral y socioeconómica
- Examen medico
- **Entrevista final**

**La verdad es que primero vemos los C.V. que nos llegan, llamamos a los que nos llaman la atención y luego hacemos entrevistas personales, luego de estos contratamos a la persona que más nos interesa y que sentimos que cumple con el perfil de nuestra empresa.**

5.- ¿Existe un análisis de cargo escrito para cada puesto de trabajo?, si la respuesta es afirmativa, destaque cuál de estos contenidos tiene su análisis de cargo.

No existe.

- Nombre del cargo
- Posición en el organigrama
- Tareas y atribuciones
- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades incluidas
- Condiciones de trabajo

6.- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

Si la respuesta No, por favor especifique el porqué.

**Claro que sí. En mi empresa tengo trabajadores administrativos en la oficina, gente en la bodega, repartidores que entregan la mercadería a los clientes y vendedores que están en terreno.**

**A la gente de oficina la evalúo supervisando su trabajo, viendo que todo lo que es papeleo lo hagan como a mí me gusta, viendo que las platas cuadren, etc.**

**A la gente de bodega la evalúo haciendo inventario, viendo que no falte mercadería, viendo que se preocupen de las fechas de vencimiento de los productos, etc.**

**A los repartidores los evalúo viendo si cumplen los horarios de entrega de productos, hablando con los clientes y viendo si la atención es la correcta, etc.**

**Por último a los vendedores los evalúo según sus ventas. Les coloco metas.**

7.- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.
- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.
- **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**
- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.
- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.
- El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.
- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.
- Comodato de casa.
- Seguros contra accidentes.
- Seguros médicos paralelos al seguro social.
- Servicios dentales.
- Planes para la adquisición de acciones.
- Planes de impulso a las actividades deportivas.
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.
- Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.
- **Los servicios de comedor de la empresa.**
- Deportivos o recreativos de cualquier tipo

8.- ¿Cómo capacitan a los empleados? Sea lo más específico posible con respecto a si lo hace de forma interno o externa de la empresa.

**La verdad es que no capacitamos a nuestros trabajadores. La razón de esto es que cada integrante de la empresa es una persona importante dentro de los procesos de nuestra empresa, por lo que si uno de ellos falta (sea cual sea el motivo, enfermedad, capacitación, etc.) nuestro servicio se ve afectado. Si falta un vendedor, no tenemos a nadie que siga su ruta, por lo que quedarán clientes sin atender. Si falta el bodeguero, la mercadería que se saca para el día siguiente no estará lista para ser cargada en los camiones, si falta un repartidor, el bodeguero tendrá que salir a entregar la mercadería, etc.**

**Más que tener métodos para capacitar a los trabajadores, utilizo métodos para motivarlos, haciendo reuniones por las mañanas, colocándoles diversos incentivos económicos y haciéndolos sentir parte importante de esta empresa.**

## **Cabilfrut**

¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**Si**

¿Cómo está constituido aquel departamento?

**Un encargado**

¿Alrededor de cuánto tiempo es que está?

**Alrededor de 2 años.**

¿Cuáles son los objetivos de ese departamento?

**Cumplir los contratos, sueldos y crear un vinculo entre el trabajador en la empresa, la idea es que él se mantenga en plena comunicación con los grupos de trabajo**

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

**a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.**

b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

**c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.**

d) Otros medios, por favor especifique

2- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

**Análisis de solicitudes**

**Entrevista preliminar**

**Entrevista de selección**

Pruebas psicológicas

Pruebas de trabajo

Investigación laboral y socioeconómica

Examen medico

**Entrevista final**

3- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

El jefe directo de quien se busca la vacante y este en parte es asesorado por el encargado del área de recursos humanos.

4- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

**Existe**

Debe contener:

- **Nombre del cargo**
- **Posición en el organigrama**
- **Tareas y atribuciones**

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

- **Requisitos intelectuales**
- **Requisitos físicos**
- **Responsabilidades incluidas**
- Condiciones de trabajo

5- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

**Todos son evaluados aquí, cada uno es medido a través de la función que cumple.**

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores?

Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.
- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.

▪ **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**

▪ Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.

▪ La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.

▪ El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.

▪ El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.

▪ Comodato de casa.

▪ **Seguros contra accidentes.**

▪ Seguros médicos paralelos al seguro social.

▪ Servicios dentales.

▪ Planes para la adquisición de acciones.

▪ Planes de impulso a las actividades deportivas.

▪ Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.

▪ **Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.**

▪ **Los servicios de comedor de la empresa.**

▪ Deportivos o recreativos de cualquier tipo

***Si posee algún otro beneficio por favor especifique***

7- ¿Capacitan a los empleados? ¿A través de qué organismo?

**Sí, pero aquí mismo, el jefe directo en un principio es el que está a cargo de enseñar al nuevo trabajador, luego sus colaboradores.**

## **Dial Metal**

¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**Si**

¿Cómo está constituido aquel departamento?

**Por un gerente más 2 encargados, uno de remuneraciones y otro de bienestar.**

¿Alrededor de cuánto tiempo es que está?

**2 años**

¿Cuáles son los objetivos de ese departamento?

- Pagar apropiada y oportunamente los salarios a los empleados
- Buscar que los trabajadores rindan lo según sus capacidades
- Hacer del trabajo un ambiente agradable y satisfactorio para todos.

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

**a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.**

**b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.**

c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.

d) Otros medios, por favor especifique

2- ¿Cuáles son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

**Análisis de solicitudes**

**Entrevista preliminar**

Entrevista de selección

Pruebas psicológicas

**Pruebas de trabajo**

Investigación laboral y socioeconómica

### **Examen médico**

Entrevista final

3- ¿Quién o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**Dependiendo del tipo de empleado que se requiera.**

**Si se necesita un universitario, recurrimos a una consultora externa que nos posteriormente 3 opciones para nuestra elección.**

**Si el empleado es técnico u operario, el proceso queda a cargo de una terna conformada por un representante de la gerencia, uno del departamento de RRHH y otro de Prevención de Riesgos.**

4.- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

**Si existe**

Debe contener:

**- Nombre del cargo**

**- Posición en el organigrama**

**- Tareas y atribuciones**

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

- Requisitos intelectuales

- Requisitos físicos

**- Responsabilidades incluidas**

- Condiciones de trabajo

5.- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

**Si**

**Mediante el seguimiento de ciertos parámetros:**

**Para administrativos algunos utilizados son: Asistencia (%), reclamos asociados a su gestión (#)**

**Para Conductores y Operarios son: km. recorridos, vueltas dadas, kilos transportados**

**Para personal de mantención son: Asistencia (%), números de O.T entregadas conformes.**

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.
- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.
- **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajado para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**

- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.
- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.
- **El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.**
- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.
- Comodato de casa.
- **Seguros contra accidentes.**
- **Seguros médicos paralelos al seguro social.**
- Servicios dentales.
- Planes para la adquisición de acciones.
- Planes de impulso a las actividades deportivas.
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.
- **Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.**
- **Los servicios de comedor de la empresa.**
- Deportivos o recreativos de cualquier tipo

***Si posee algún otro beneficio por favor especifique***

7- ¿Capacitan a los empleados? ¿A través de qué organismo?

***Si, se capacita a través de SENCE***

**Flores Hnos. Ltda.**

¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**Si**

¿Cómo está constituido aquel departamento?

**Existen un área dirigida por un gerente junto a un staff de 4 o 5 trabajadores**

¿Alrededor de cuánto tiempo es que está?

**5 Años**

¿Cuáles son los objetivos de ese departamento?

**Cumplimiento de las leyes laborales**

**Reclutamiento y selección de personal**

**Intercambio de puestos de trabajo al interior de la empresa**

**Implementación y adaptación de nuevos sistemas de trabajo**

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

**a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.**

b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.

d) Otros medios, por favor especifique

2- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

**Análisis de solicitudes**

**Entrevista preliminar**

## **Entrevista de selección**

Pruebas psicológicas

Pruebas de trabajo

## **Investigación laboral y socioeconómica**

Examen médico

## **Entrevista final**

3- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**Dependiendo del tipo de empleado que se requiera.**

**Si se necesita un universitario, recurrimos a una consultora externa que nos posteriormente 3 opciones para nuestra elección.**

**Si el empleado es técnico u operario, el proceso queda a cargo de una terna conformada por un representante de la gerencia, uno del departamento de RRHH y otro de Prevención de Riesgos.**

4.- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

**Si existe**

Debe contener:

**- Nombre del cargo**

**- Posición en el organigrama**

**- Tareas y atribuciones**

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

**- Requisitos intelectuales**

- Requisitos físicos

**- Responsabilidades incluidas**

- Condiciones de trabajo

5.- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

**Si**

**Mediante el seguimiento de ciertos parámetros:**

**Para administrativos algunos utilizados son: Asistencia (%), reclamos asociados a su gestión (#)**

**Para Conductores y Operarios son: km. recorridos, vueltas dadas, kilos transportados**

**Para personal de mantención son: Asistencia (%), números de O.T entregadas conformes.**

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.
- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador,

previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.

▪ **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**

▪ Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.

▪ La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.

▪ **El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.**

▪ El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.

▪ Comodato de casa.

▪ **Seguros contra accidentes.**

▪ **Seguros médicos paralelos al seguro social.**

▪ Servicios dentales.

▪ Planes para la adquisición de acciones.

▪ Planes de impulso a las actividades deportivas.

▪ Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.

▪ **Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.**

▪ Los servicios de comedor de la empresa.

▪ Deportivos o recreativos de cualquier tipo

***Si posee algún otro beneficio por favor especifique***

7- ¿Capacitan a los empleados? ¿A través de qué organismo?

***Siempre se está capacitando con diferentes organismos del estado.***

## **Report**

¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**Si**

¿Cómo está constituido aquel departamento?

**Por un gerente y un área que cuenta con alrededor de 9 trabajadores**

¿Alrededor de cuánto tiempo es que está?

**4 años**

¿Cuáles son los objetivos de ese departamento?

Remuneraciones

Bienestar

Beneficios

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

**a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.**

b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

**c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.**

d) Otros medios, por favor especifique

2- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

**Análisis de solicitudes**

## **Entrevista preliminar**

Entrevista de selección

## **Pruebas psicológicas**

## **Pruebas de trabajo**

## **Investigación laboral y socioeconómica**

Examen médico

## **Entrevista final**

3- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**Dependiendo del tipo de empleado que se requiera.**

**Si se necesita un universitario, recurrimos a una consultora externa que nos posteriormente 3 opciones para nuestra elección.**

**Si el empleado es técnico u operario, el proceso queda a cargo de una terna conformada por un representante de la gerencia, uno del departamento de RRHH y otro de Prevención de Riesgos.**

4.- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

### **Si existe**

Debe contener:

**- Nombre del cargo**

- Posición en el organigrama

**- Tareas y atribuciones**

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

**- Requisitos intelectuales**

- Requisitos físicos

**- Responsabilidades incluidas**

- Condiciones de trabajo

5.- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

**Por supuesto, cada cual tiene un método diferente de ser evaluado, al haber tanto personal con diferentes tareas hay que crear diferentes métodos para medirlos.**

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.
- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.
- **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**
- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.
- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.

- **El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.**
- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.
- Comodato de casa.
- **Seguros contra accidentes.**
- **Seguros médicos paralelos al seguro social.**
- Servicios dentales.
- Planes para la adquisición de acciones.
- Planes de impulso a las actividades deportivas.
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.
- **Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.**
- Los servicios de comedor de la empresa.
- Deportivos o recreativos de cualquier tipo

***Si posee algún otro beneficio por favor especifique***

7- ¿Capacitan a los empleados? ¿A través de qué organismo?

***Sí, creo que con diferentes empresas que prestan servicios de capacitación, sobre todo al personal administrativo, en la parte de carga es básicamente aprender de quienes llevan más tiempo***

## **Los Graneros**

¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**No**

(Si la respuesta es No)

1.1 ¿Cuál cree usted que es el motivo de que no exista?

Se cree que es un gastadero innecesario a mi parecer, mientras se rinda, está todo bien.

1.2 ¿Quién o quienes están encargados de cumplir las labores de recursos humanos?

**Dentro del depto. de contabilidad hay un encargado de pagar los sueldos en su debido momento (no es muy oportuno)**

1.3 ¿Cree que sería conveniente un depto. de recursos humanos en la empresa?

**Si, como trabajador siempre nos es conveniente tener un apoyo, alguien que escuche nuestras peticiones antes de dárselas a nuestros jefes.**

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.

b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

**c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.**

d) Otros medios, por favor especifique

2- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

**Análisis de solicitudes**

**Entrevista preliminar**

**Entrevista de selección**

Pruebas psicológicas

Pruebas de trabajo

Investigación laboral y socioeconómica

## **Examen médico**

## **Entrevista final**

3- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**Dependiendo del tipo de empleado que se requiera.**

**Si se necesita un universitario, recurrimos a una consultora externa que nos posteriormente 3 opciones para nuestra elección.**

**Si el empleado es técnico u operario, el proceso queda a cargo de una terna conformada por un representante de la gerencia, uno del departamento de RRHH y otro de Prevención de Riesgos.**

4.- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

**No existe**

Debe contener:

**- Nombre del cargo**

- Posición en el organigrama

**- Tareas y atribuciones**

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

- Requisitos intelectuales

- Requisitos físicos

- Responsabilidades incluidas

- Condiciones de trabajo

5.- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

**Si, es variado, no sabría mencionar uno específico**

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.
- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.
- **La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.**
- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.
- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.
- **El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.**
- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.
- Comodato de casa.
- **Seguros contra accidentes.**
- **Seguros médicos paralelos al seguro social.**

- Servicios dentales.
- Planes para la adquisición de acciones.
- Planes de impulso a las actividades deportivas.
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.
- Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.
- Los servicios de comedor de la empresa.
- Deportivos o recreativos de cualquier tipo

***Si posee algún otro beneficio por favor especifique***

7- ¿Capacitan a los empleados? ¿A través de qué organismo?

***No, solo con lo que a casa uno le enseña su jefe***

## **Tecnofiber**

¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**No**

(Si la respuesta es No)

1.1 ¿Cuál cree usted que es el motivo de que no exista?

**No lo vemos necesario, ya que nuestros trabajadores en su mayoría son obreros de turno y se rotan constantemente.**

1.2 ¿Quién o quienes están encargados de cumplir las labores de recursos humanos?

**Cada jefe directo.**

1.3 ¿Cree que sería conveniente un depto. de recursos humanos en la empresa?

**No.**

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

**a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.**

b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.

d) Otros medios, por favor especifique

2- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

**Análisis de solicitudes**

**Entrevista preliminar**

**Entrevista de selección**

Pruebas psicológicas

Pruebas de trabajo

**Investigación laboral y socioeconómica**

Examen médico

**Entrevista final**

3- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**Dependiendo del tipo de empleado que se requiera.**

**Si se necesita un universitario, recurrimos a una consultora externa que nos posteriormente 3 opciones para nuestra elección.**

**Si el empleado es técnico u operario, el proceso queda a cargo de una terna conformada por un representante de la gerencia, uno del departamento de RRHH y otro de Prevención de Riesgos.**

4.- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

**No existe**

Debe contener:

- Nombre del cargo
- Posición en el organigrama
- Tareas y atribuciones

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades incluidas
- Condiciones de trabajo

5.- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

**Si, a veces se avalúa de forma ascendente, pero es de vez en cuando, como método de evaluación siempre están las metas que se le ponen a c/u.**

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.
- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.
- La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.
- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.
- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.
- **El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.**
- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.
- Comodato de casa.
- Seguros contra accidentes.
- Seguros médicos paralelos al seguro social.
- Servicios dentales.
- Planes para la adquisición de acciones.
- Planes de impulso a las actividades deportivas.
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.
- Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.
- Los servicios de comedor de la empresa.
- Deportivos o recreativos de cualquier tipo

***Si posee algún otro beneficio por favor especifique***

7- ¿Capacitan a los empleados? ¿A través de qué organismo?

***Sí, pero solo al interior de la empresa, tenemos cursos de Excel, Word, ventas, etc.***

## **Cartoni**

¿Posee su empresa departamento de RRHH?

**Si**

¿Cómo está constituido aquel departamento?

**Por un gerente**

¿Alrededor de cuánto tiempo es que está?

**1 año**

¿Cuáles son los objetivos de ese departamento?

**Cumplir que los trabajadores hagan bien su trabajo**

**Buscar la equidad entre lo trabajado y los salarios**

1- ¿Por qué medios convoca a los postulantes a puestos de trabajos?

a) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.

b) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

**c) Los avisos de convocatorias publicados en diarios, revistas especializadas e Internet.**

d) Otros medios, por favor especifique

2- ¿Cuales son los pasos a seguir para seleccionar a un trabajador?

**Análisis de solicitudes**

**Entrevista preliminar**

Entrevista de selección

**Pruebas psicológicas**

Pruebas de trabajo

**Investigación laboral y socioeconómica**

Examen médico

**Entrevista final**

3- ¿Quien o quienes están a cargo de seleccionar a hacer los llamados a postular a plazas de trabajo, seleccionar terna y la selección final? (cargos)

**Dependiendo del tipo de empleado que se requiera.**

**Si se necesita un universitario, recurrimos a una consultora externa que nos posteriormente 3 opciones para nuestra elección.**

**Si el empleado es técnico u operario, el proceso queda a cargo de una terna conformada por un representante de la gerencia, uno del departamento de RRHH y otro de Prevención de Riesgos.**

4.- ¿Existe un análisis de cargo elaborado profesionalmente?

**Si existe**

Debe contener:

- **Nombre del cargo**
- **Posición en el organigrama**
- **Tareas y atribuciones**

Por otro lado también debe contener: Requisitos y Responsabilidades

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades incluidas
- Condiciones de trabajo

5.- ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuál es su método?

**Sí, todo depende del departamento y de quien esté a cargo.**

6- ¿Cual de esta lista de beneficios usted le brinda a sus trabajadores? Si brinda cualquier otro que no esté en la lista por favor especifique.

- Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20% de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10% en el caso de trabajadores no comprendidos.
- Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador,

previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.

- La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.
- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.
- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.
- **El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.**
- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.
- Comodato de casa.
- **Seguros contra accidentes.**
- **Seguros médicos paralelos al seguro social.**
- **Servicios dentales.**
- Planes para la adquisición de acciones.
- **Planes de impulso a las actividades deportivas.**
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.
- Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.
- Los servicios de comedor de la empresa.
- Deportivos o recreativos de cualquier tipo

***Si posee algún otro beneficio por favor especifique***

7- ¿Capacitan a los empleados? ¿A través de qué organismo?

***Sí, siempre estamos utilizando el Sence para estos casos.***