



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS
LABORALES, APLICADO A LA COMPAÑÍA MINERA CERRO BAYO.

DANIELA PATRICIA FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ

Informe de Práctica Profesional presentada a la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

PROFESOR GUIA: RICARDO ANTONIO ESPINOZA DIAZ

Viña de Mar, Diciembre de 2006.

AGRADECIMIENTOS

Al concluir una nueva etapa de mi vida, puedo mirar hacia atrás con orgullo y ver que todo el esfuerzo ha dado grandes frutos, es por esto que no puedo dejar de agradecer a las personas que hicieron posible en cierta medida este gran logro.

En primer lugar agradecer a mi familia, a ti mamá que fuiste el pilar fundamental a la hora de elegir esta carrera y de estar siempre que te necesite, a mi papa y hermanos que en todo momento me brindaron su apoyo y me dieron animo a la distancia, ahora puedo decir que el estar lejos de ustedes fue una de las cosas que mas fuerte me hizo, porque aprendí a valorarlos mucho mas y fueron uno de los principales motivos que tuve para salir adelante y ser su orgullo. Gracias por todos sus sacrificios.

A mis profesores que me entregaron las herramientas para ser una profesional, en especial a mi profesor guía Ricardo Espinoza y Maria Francisca por ayudarme a concretar este informe a tiempo.

También fueron muy importantes en todo este proceso, el contar con mis compañeros y amigos que hicieron mas grato el camino, como olvidar todos aquellos momentos en que disfrutamos juntos o aquellos en que sufrimos con algún ramo, aprendimos a crecer juntos y vivimos cuatro años de momentos inolvidables que recordaremos con nostalgia en unos años más.

Por último no puedo dejar de agradecer a la Compañía Minera Cerro Bayo, que me abrió las puertas para poder realizar mi práctica profesional en mi región.

INDICE

	Pág.
AGRADECIMIENTOS _____	<u>2</u>
INTRODUCCIÓN _____	<u>7</u>
1. Objetivo General _____	<u>9</u>
2. Objetivos Específicos_____	<u>10</u>
3. Justificación del tema_____	<u>10</u>
4. Alcances _____	<u>12</u>
5. Limitaciones_____	<u>12</u>
 CAPTILULO I:	
IMPORTANCIA DEL SECTOR MINERO PARA EL PAIS	
APORTES DE LA MINERIA A LA ECONOMIA DE CHILE _____	<u>14</u>
HISTORIA DE LA MINERÍA EN LA REGION DE AYSEN _____	<u>16</u>
 CAPTILULO II:	
ANALISIS DE LA COMPAÑÍA MINERA CERRO BAYO	
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA _____	<u>18</u>
HISTORIA DE LA EMPRESA _____	<u>19</u>
RESUMEN INTRODUCTORIO _____	<u>21</u>

CAPITULO III:

ANALISIS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

EN LA COMPAÑÍA MINERA CERRO BAYO

1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA _____	23
1.1 La Compañía _____	23
1.2 Propietarios _____	23
1.3 Productos De La Compañía _____	24
1.4 Mercado De La Compañía _____	26
2. MISIÓN CORPORATIVA _____	27
2.1 Filosofía Y Visión Corporativa _____	27
3. EXTERNALIDADES DE LA MINERÍA EN CHILE CHICO _____	27
3.1 Impacto A La Comunidad _____	28
3.2 Impacto Social _____	29
3.3 Impacto Económico _____	31
4. ORGANIGRAMA COMPAÑÍA MINERA CERRO BAYO _____	32
5. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN DE LA COMPAÑÍA _____	34
5.1 Análisis Del Proceso De Selección Actual De La Compañía _____	35
5.2 Flujo Del Proceso De Contratación _____	36
5.3 Problemas Del Reclutamiento Actual _____	36

CAPITULO VI:

PROCESO DE CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES _____	39
BENEFICIADOS POR LAS COMPETENCIAS LABORALES _____	41
2.1 Empresas _____	41
2.2 Trabajadores _____	42
IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR MINERO _____	43

CAPITULO V:

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE CONTRATACION PARA LA COMPAÑÍA

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA COMPAÑÍA _____	49
1. IDENTIFICACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIA _____	50
2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS _____	50
3. RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS _____	71
3.1 Esquema _____	71
3.2 Publicaciones De Aviso _____	72
3.3 Formalización De La Postulación _____	73
3.4 Proceso De Selección _____	73

3.5 Diagrama De Flujo Proceso De Contratación	74
3.6 Actividades Del Diagrama	75
4. PROCESO DE INDUCCIÓN	76
4.1 Diagrama	76
4.2 El Tiempo De Inducción De Los Cargos.	77
4.3 Actividades De Inducción.	77
4.4 Objetivos De La Inducción.	78
4.5 Etapas De La Inducción.	78
4.5.1 Introducción a la Compañía.	79
4.5.2 Introducción al puesto de Trabajo.	79
5. PROGRAMAS PARA DESARROLLO DEL PERSONAL	80

CAPITULO VI:

CONCLUSIONES	83
---------------------	-----------

ANEXOS

ANEXO 1: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.	85
ANEXO 2: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo.	86
ANEXO 3: Mapa Localización Regional Compañía Minera Cerro Bayo	87

INTRODUCCIÓN

Históricamente la minería ha sido un sector clave para el desarrollo económico de Chile, transformándose con el tiempo en un sólido pilar, en el que se sustenta el desarrollo económico y social del país. Este rol se ha incrementado en los últimos años, ya que a pesar de que han surgido otros sectores dinámicos en la economía, la minería continuará siendo fundamental para financiar el desarrollo a través de la inversión, de recursos para el Estado y de la generación de divisas. Asimismo, su aporte es importante debido a los diversos impactos que tiene sobre la actividad económica regional y nacional. En la actualidad aporta con cerca de un 55% de las exportaciones del país¹, siendo la actividad más competitiva de Chile en el ámbito internacional.

Por otra parte, la minería da empleo directo a alrededor de 100 mil trabajadores, lo que representa un 1,5% de la fuerza de trabajo nacional. De ahí la especial importancia del recurso humano en sus excelentes resultados de productividad, ya que en éste se encuentra la clave para el exitoso funcionamiento de las empresas mineras.

El presente informe se desarrolla a partir de la práctica profesional, realizada en la Compañía Minera Cerro Bayo, dentro del departamento de contabilidad y finanzas, en el cual desempeñe actividades administrativas y contables. Durante este periodo de dos meses, pude detectar problemas dentro del departamento de Recursos Humanos, es por esto que el presente trabajo va enfocado a esta área y a resaltar la gran importancia de contar

con un buen proceso de administración de personal, que cuente con las capacidades necesarias para desarrollar su función de la mejor forma posible, generando una mayor eficiencia dentro del sector minero y de esta forma incrementar el crecimiento del país.

Visto desde la perspectiva de la productividad, la importancia del recurso humano en la minería está en la alta especialización y capacidad técnica que exigen los procesos que incorporan tecnologías de punta y modelos cada vez más complejos de gestión, esto hace hincapié en que no solo se debe contar con una mayor calificación de la mano de obra, si no también es necesario contar con recursos humanos capaces de administrar, gerenciar y potenciar los recursos existentes de forma que exista una buena gestión del departamento.

Esto plantea el desafío de invertir cada vez más en el ámbito de la capacitación laboral en este sentido, las empresas de la Gran Minería chilena han sido proactivas en cuanto a ir generando y formando a sus propios técnicos y profesionales, ya sea a través de completas capacitaciones o de programas de postgrado, todo esto con el objetivo de

desarrollar una industria cada vez más competitiva, generando las capacidades humanas y técnicas para desarrollar procesos más eficientes, seguros y cada vez menos

Sin embargo, es necesario seguir avanzando en la especialización y conocimiento de los minerales y sus procesos, como también es necesario dar un mayor hincapié a las competencias laborales, que deben ir adquiriendo las personas encargadas de llevar la gestión administrativa de las organizaciones, además es de suma importancia velar por una constante capacitación que valla en función de ir generando competencias y no continuar dándole tanta relevancia a la experiencia laboral, que en muchos casos pasa a ser solo una experiencia repetida en el correr de los años . De esta forma, se busca agregar valor a la fuerza laboral de manera que en un futuro, además de exportar recursos minerales, exportemos conocimiento, tecnología e innovación.

El reclutamiento y la selección de empleados se constituyen en aspectos críticos en el área de los recursos humanos debido a que las organizaciones se encuentran compuestas principalmente por personas que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial, así que su selección habrá de ser óptima si se quieren obtener resultados excelentes.

El presente informe se basa en el desarrollo de los objetivos propuestos, para implementar un sistema de contratación basado en las competencias laborales, que serán claramente definidos a continuación.

1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las falencias existentes en el departamento de Recursos Humanos, enfocado al proceso de selección de personal y diseñar una propuesta de mejora al proceso de reclutamiento actual.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Definir a grandes rasgos la organización y su estructura.
2. Realizar un diagnóstico del proceso de contratación de personal de la Compañía Hacer una descripción de los cargos administrativos más importantes de la organización.
3. Analizar las competencias técnicas necesarias para el sector minero
4. Diseñar un proceso de contratación de personal por competencias para la compañía minera Cerro Bayo.

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema se ve justificado a través de puntos importantes, el primero enfocado a la relevancia que han cobrado las competencias laborales en Chile y la otra a la importancia que el sector minero significa para el crecimiento económico del país. Para profundizar cada una de ellas comenzaremos describiendo la importancia que tienen hoy en día las competencias laborales y como influyen directamente a poder alcanzar mejores estándares de referencia para medir habilidades tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Además de resaltar el rol que le ha otorgado el gobierno, al establecer un marco de competencias laborales, lo que se traduce en poder disponer de un conjunto de estándares de competencia y de empleabilidad, que sean capaces de incorporar las nuevas demandas de conocimiento, habilidades y aptitudes que el mundo laboral actual requiere, para poder mejorar la calidad a través de la formación y la capacitación, diseñar mecanismos para certificar dichas competencias y lograr facilitar la orientación vocacional y laboral ya que se encontraran claramente definidas. De modo que se puedan integrar estos requerimientos a todos los sectores y mas aun a zonas que se encuentran muy distantes de todo este proceso renovador, es por esto que a partir de este trabajo se pretenda ver la aplicación de estos estándares a una empresa perteneciente al sector de la mediana minería que se encuentra en una región prácticamente aislada del país.

El segundo punto hace referencia a la gran importancia que tiene el sector minero para el desarrollo y crecimiento del país, cabe destacar que la pequeña y mediana minería es una actividad económica viable en el largo plazo, que explota yacimientos

que, por su forma y tamaño, sólo son rentables en esta escala de producción. Además genera externalidades positivas y no recibe subsidios del Estado. De esa manera, transforma en riquezas recursos que de otra manera permanecerían inutilizados.

Este subsector por su parte genera también grandes beneficios en lo que respecta al empleo, la mediana minería genera 6.000 puestos de trabajo directo y la pequeña minería 8.000, esto es de vital importancia en zonas donde no existen otras alternativas laborales relevantes como es el caso de Cerro Bayo.

4. ALCANCES

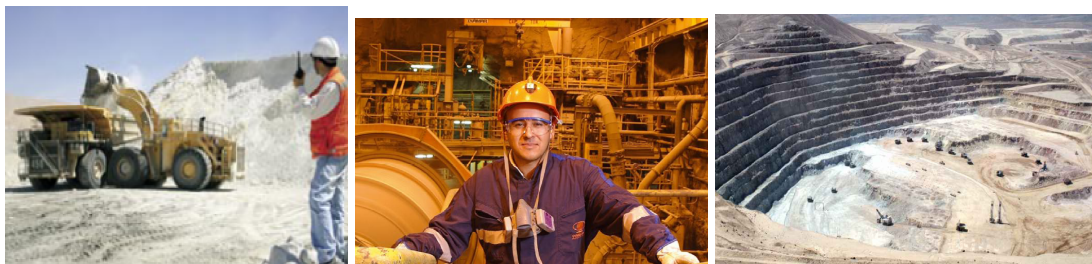
El alcance del presente trabajo permitirá conocer las ventajas de contar con un buen proceso de reclutamiento, de inducción y vinculación de personal, que logre integrar las competencias laborales necesarias para cada puesto de trabajo y de esta manera agregarle valor al recurso humano que se desempeña en la empresa minera.

5. LIMITACIONES

El presente trabajo se ve limitado principalmente por la información, esto se refiere a que a partir de la información que fue proporcionada por la Empresa Minera Cerro Bayo , a través del Gerente de Recursos Humanos vía e-mail y un respaldo en Cd, se han obtenido datos para poder desarrollar el presente informe, por lo cual solo se ha abarcado dicho contenido, cabe destacar que también se limita al periodo en el cual realice mi practica profesional ,es decir, los meses de enero y febrero, en los cuales pude ser parte de la Minera Cerro Bayo y pude observar el funcionamiento de dicha empresa y su personal administrativo, a partir de lo cual me he basado para la elección del tema .

CAPTILULO I

IMPORTANCIA DEL SECTOR MINERO PARA EL PAIS



IMPORTANCIA DEL SECTOR MINERO PARA EL PAIS

En esta parte de la introducción, veremos que rol tiene la minería en Chile y sus aportes al crecimiento del país, analizaremos la historia de la minería en la región de Aysén, así como la identificación de la Compañía Minera Cerro Bayo, sobre la cual se

trabajara el proceso de selección de personal por competencias laborales en los próximos capítulos.

APORTES DE LA MINERIA A LA ECONOMIA DE CHILE .

La minería ha aportado alrededor del 8% del Producto Interno Bruto (PIB), durante los últimos 20 años, contribuyendo al desarrollo económico del país¹.

En la actualidad, el principal destino es Asia con un 53% del total de exportaciones. En relación con la inversión extranjera, la minería representa cerca del 35% del monto total materializado a nivel nacional, con un promedio de US\$ 1.200 millones anuales³.

Respecto de los empleos indirectos, se estima que, la relación es de tres a uno respecto a los empleos directos, dentro de los cuales podemos encontrar: el desarrollo de industrias nacionales complementarias de proveedores y contratistas, de infraestructura, de servicios, de investigación y desarrollo, de capacitación y educación de recursos humanos.

Además, la minería ha tenido un importante impacto en la materialización de inversiones en infraestructura vial, portuaria, eléctrica y aeródromos en las regiones de localización de las faenas mineras.

Por otro lado es destacable la importancia y relevancia económica para el país que actualmente tiene la mediana y pequeña minería, esto principalmente a que es aquí

¹ Política minera del bicentenario, Ex Presidente Ricardo Lagos y Ex Ministro de Minería Alfonso Dulanto. Servicio Nacional de Geología y Minería (Sernageomin)

donde se encuentra el objeto del presente trabajo. Este subsector, constituido actualmente por 800 pequeños productores y 16 empresas de mediano tamaño, registró en 2005 una producción de unas 200.000 toneladas de cobre .Si bien ello sólo representa un 4% del total de las ventas de este mineral, equivale a exportaciones por unos 720 millones de dólares, superando la de muchos productos, ya que este subsector se encuentra creciendo a tasas mayores que otros sectores tan relevantes como el metanol, la harina de pescado, la madera aserrada, el papel o las manzanas².

HISTORIA DE LA MINERÍA EN LA REGION DE AYSEN

Hace casi setenta años, con un descubrimiento sorpresivo, la provincia General Carrera buscó un nuevo destino económico, el aumento progresivo del sector minero

² Fundamentos para el desarrollo minero de Chile, Sociedad Nacional de Minería, 2005

dejo atrás otros sectores productivos que antiguamente eran los que movían el comercio en la región, como lo eran los productos del mar, madera, agricultura y ganadería, este cambio significo una transformación importante en la forma de vida de los habitantes de la cuenca del lago General Carrera.

El desarrollo minero en la región, no ha sido lo acelerado que todos han pensado, esto se debe a que se ha postergado debido a las favorables condiciones que ofrecen otras regiones del país, como lo son las mejores condiciones viales y de comunicación, puertos de embarques mas grandes, mayor suministro y capacidad eléctrica, condiciones climáticas y de acceso mejores, una mayor cultura minera entre otras.

Haciendo mención a lo anterior , hay que destacar que pese a que la Región no tiene una cultura ni tradición minera, hoy en día cuenta con amplias superficies protegidas por patentes mineras y grandes inversiones por parte de empresas extranjeras como Coeur , que han generado el desarrollo de una cultura minera local, esta cultura minera se refiere a la gran cantidad de personas de la comunidad de Chile Chico que han aprendido el oficio minero y que se han visto favorecidos por el movimiento económico que la minería ha generado tanto en Chile Chico como en el resto de la región, de una u otra forma la comunidad ha percibido que el sector minero esta dando crecimiento a la región.

CAPTILULO II

ANALISIS DE LA COMPAÑÍA MINERA CERRO BAYO



ANALISIS DE LA COMPAÑÍA MINERA CERRO BAYO

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Compañía Minera Cerro Bayo, es una subsidiaria de Coeur d'Alene_Mines Corporation, que es el mayor productor de plata en el mundo y un importante productor de oro a bajo costo, la casa matriz se encuentra en el estado de Idaho en Estados Unidos, Cour también cuenta con propiedades mineras en los estados de Nevada y Alaska, y en algunos países como Argentina, Chile y Bolivia.

La compañía minera Cerro bayo, se encuentra ubicada en la XI región de Aysén, en la localidad de Chile Chico, la planta de procesamiento y las oficinas administrativas se encuentran localizadas en el sector de Laguna verde s/n a 25 Km. de dicha localidad, en donde también se encuentra la faena de mina Taitao, a 17 kilómetros de la planta concentradora se encuentra la faena principal de extracción la cual tiene el mismo nombre de la compañía, *Cerro Bayo*, denominación otorgada por las características del lugar donde se realizan las faenas , debajo de un cerro de tonalidad Bayo.

Los productos extraídos son procesados en la planta de la compañía y luego son enviados por barco hasta su destino final en Japón, lugar donde se encuentra la refinería.

La empresa se destaca por sus programas y políticas ambientales, lo que le ha otorgado el reconocimiento internacional, debido a los logros ambientales que ha conseguido dentro de sus faenas mineras.

HISTORIA DE LA EMPRESA

Entre los años 1981 y 1984, la Compañía Freeport Minerals detectó los primeros indicios de mineralización de oro y plata en la rivera Sur del Lago General Carrera, a 25 Kms. al Oeste de la localidad de Chile Chico en la Región de Aysén, realizando las primeras campañas de sondaje entre los años 1984 y 1989 con resultados favorables en distintos sectores como Laguna Verde, Guanaco y Mallines.

En el año 1990 la empresa CDE Chilean Mining Corporation, subsidiaria de Coeur d' Alene Mines Corporation, adquiere las propiedades de Freeport en Chile, realizando nuevas exploraciones y pruebas metalúrgicas que permitieron consolidar el proyecto.

Compañía CDE Fachinal limitada, inició en el año 1995 la construcción de sus instalaciones para más tarde comenzar las exploraciones y explotación de los yacimientos de laguna verde, guanaco, Taitao y temer.

En el año 1998, se dio inicio al proyecto Furioso, con la explotación de una nueva Mina a Rajo Abierto de oro y plata, en la Provincia Capitán Prat, representando otra área de interés para la compañía.

A su vez, en el año 1999 se inicia la extracción desde nuevos sectores en cerro bayo, que se sumaron a la extracción de mineral de laguna Verde y guanaco.

Compañía Minera Fachinal Ltda.termina sus operaciones en el año 2000 y a partir del año 2001 cambia su razón social por “Compañía Minera Cerro Bayo Ltda.”, marcando una nueva etapa en la explotación de oro y plata.

CDE Chilean Mining Corporation es la Compañía encargada de las exploraciones para Coeur d' Alene Mines Corporation en Chile y Sudamérica, quienes entregan los nuevos recursos Geológicos que determinan las nuevas reservas para la explotación y desarrollo de los nuevos sectores de mineralización.

Con estas exploraciones se descubrieron nuevas e importantes vetas en Cerro Bayo que pasaron a consolidar las Operaciones de Compañía Minera Cerro Bayo Ltda. En la actualidad.

La Planta de Procesos es hoy alimentada por los distintos sectores en explotación y además con minerales extraídos desde mina Martha ubicada a 80 Kms. de gobernador Gregores, Provincia de Santa Cruz en la república Argentina, que también es propiedad de Coeur d' Alene Mines Corporation.

El producto final de Compañía Minera Cerro Bayo Ltda. es concentrado de oro y plata que es exportado a Japón, a través del puerto de Chacabuco en la XI Región de Aysén.

RESUMEN INTRODUCTORIO

Lo anteriormente expuesto nos sirve como base para poder, en los siguientes capítulos, analizar en una primera etapa los procesos y perfiles de cada cargo de la Compañía Minera Cerro Bayo, desarrollados desde el departamento de contabilidad en donde se realizó la práctica profesional y luego el plan de reclutamiento por competencias laborales, para ello en el capítulo 3 daremos una definición de las competencias laborales y su aporte a este trabajo de tesis.

CAPITULO III

ANALISIS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA

COMPAÑÍA MINERA CERRO BAYO



ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA COMPAÑÍA MINERA CERRO BAYO

En el presente capítulo se efectuara un diagnóstico del proceso de contratación de la Compañía Minera Cerro Bayo, que concluirá con el análisis de la situación actual de la política de contratación de la compañía.

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA.

1.1 LA COMPAÑÍA

Compañía minera Cerro bayo, es una subsidiaria de Coeur d'Alene Mines, dedicada a la extracción de oro y plata con bajos costos. Esta compañía se encuentra ubicada en la región de Aysén, específicamente en la localidad de Chile Chico.

1.2 PROPIETARIOS

Coeur posee el cien por ciento de la compañía minera Cerro bayo, el presidente de Coeur en Estados Unidos es el Señor Dennis E. Ruedero, mientras en Chile se encuentra bajo la dirección de Alfredo Cruzat, Vicepresidente mayor, encargado de la exploración CDE Corporación Minera Chilena. Y Chris Harrison, Vicepresidente de operaciones Cerro Bayo.

1.3 PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA

Cerro Bayo es un distrito de metales preciosos que se extiende por sobre 17,500 Há a lo largo de la ribera sur del Lago General Carrera y en el lado oriental de la Cordillera de los Andes a elevaciones moderadas que van desde 180 m a 1,400 m.

Producto 1: Oro	
2005	62.000 Oz Au
2004	60.000 Oz Au
2003	67.000 Oz Au
2002	45.000 Oz Au
Producto 2: Plata	
2005	4.800.000 Oz Ag
2004	4.900.000 Oz Ag
2003	4.800.000 Oz Ag
2002	3.000.000 Oz Ag

1. . Direcmin (Directorio Minero de Chile)

Las rocas expuestas en el Distrito de Cerro Bayo son parte de una potente secuencia de rocas volcánicas en donde se encuentra la mineralización de Au- Ag. Alrededor de 100 estructuras mineralizadas han sido identificadas en el distrito con mineralización de oro y plata contenidos en vetas y brechas, las cuales son principalmente de cuarzo. Las longitudes de las vetas expuestas varían de 300 a 2.200 metros

Las Minas Subterráneas Cerro Bayo y Lourdes se ubican a 17 Kilómetros de la planta Concentradora, estas faenas alcanzan una producción de 1100 ton/día. Con lo que producen alrededor de 170.000 Onzas de Oro Equivalente por año³.

La Planta de Procesos está ubicada en el sector de Laguna Verde y tiene una capacidad de tratamiento de 1.500 toneladas por día. Se utiliza un procesote flotación que alcanza elevados índices de recuperación de 94% para el Au, y 92% para Ag. La Planta actualmente procesa minerales ricos en plata provenientes de Mina Martha que está ubicada a 80 kms. de Gobernador Gregores, Provincia de Santa Cruz en la República Argentina de propiedad de Coeur d' Alene Mines Corporation.

³ Datos otorgados por la Compañía Minera Cerro Bayo.



2. Gráfico proporcionado por la Compañía Minera Cerro Bayo.

1.4 MERCADO DE LA COMPAÑÍA

Coeur d'Alene Mines, la empresa matriz ubicada en el extranjero, específicamente en Estados Unidos en el estado de Idaho, vende cerca del 40% de sus productos de metal y

concentrados a bancos que comercializan barras de oro y plata y el otro 60% lo vende a hornos de fundición de terceros⁴.

En el caso del material extraído de las faenas Cerro Bayo, Taitao, Huanaco, Cindy (rajo abierto) y el proveniente de las faenas de mina Martha en Argentina son enviados a la Planta concentradora, ubicada en Laguna Verde, una vez procesado el material es puesto en los camiones Tolva, para ser transportado hasta Puerto Chacabuco, el puerto de llegada de los principales buques de carga, distante a 6 horas desde Laguna Verde, aquí los camiones descargan el material y se embarcan a los buques que lo llevaran a su destino final, es decir, a Japón donde el material posteriormente será fundido y otra parte es enviada a los distribuidores en Estados Unidos, para su refinamiento y venta final.

La forma en que la Compañía Minera Cerro Bayo, pretende lograr todos los puntos antes descritos, es a través de los siguientes objetivos estratégicos.

2. MISIÓN CORPORATIVA

“Producir y Proteger”

⁴ Pagina Coeur, www.coeur.com

El concepto de desarrollo sustentable reconoce que el crecimiento económico es esencial para satisfacer las necesidades humanas y para mejorar la calidad de vida. Sin embargo, éste debe basarse en el uso seguro, eficiente, equitativo y ambientalmente responsable de todos los recursos escasos de la sociedad, es decir, los recursos naturales, humanos y económicos.

2.1 FILOSOFIA Y VISIÓN CORPORATIVA

Ser líder mundial entre las compañías mineras de metales preciosos en términos de valor accionario (ganancias sostenidas y crecientes, desarrollo operacional, producción, flujo de caja, crecimiento de activos y reservas), de personal, de Prevención de Riesgos y del Medio Ambiente.

Identificar, encontrar, adquirir y desarrollar proyectos rentables y ambientales sustentables en todo el mundo, de modo ser una empresa con preferencia.

3. EXTERNALIDADES DE LA MINERÍA EN CHILE CHICO

La presencia de una Compañía minera, en la región de Aysén, específicamente en la comuna de Chile Chico, ha traído muchos cambios que se han traducido principalmente en tres impactos: a la comunidad, otro social y el económico.

3.1 IMPACTO A LA COMUNIDAD

En este punto cabe destacar que se analizaran los aportes directos de la compañía a la localidad de Chile Chico y la responsabilidad social que ha desempeñado Cerro Bayo.

Actualmente la comunidad ve con satisfacción la permanencia de la Compañía en la región. En 1994 se fijaba un plazo de ocho años de explotación, plazo que se ha cumplido con creces, pero, la naturaleza sigue regalando su riqueza y se sabe de importantes nuevas vetas encontradas por el equipo de profesionales de la Minera Cerro Bayo, filial de Coeur d' Alene Mines Corporation. Vetas que son una promesa para la permanencia por muchos años más de esta empresa en la zona.

Hoy se están desarrollando extensas campañas de sondeos que consolidan esta actividad y permiten mirar con optimismo el futuro de sus operaciones en esta zona.

Sin duda la minería es una gran fuente de trabajo en la Provincia General Carrera, pero no solo destaca por eso, la compañía ha sido capaz de reforzar la importancia que tiene proteger nuestro medio ambiente y hacer compatible en la zona la cultura propia del lugar con la nueva cultura minera. Ambas se pueden complementar y así permitir un promisorio futuro a esta provincia.

La Compañía Minera Cerro Bayo se ha preocupado del mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores y coherente con su política social, realiza sus actividades manteniendo siempre en mente el bienestar de sus colaboradores y de la comunidad. De esta modo, Compañía Minera Cerro Bayo y CDE Chilean han implementado diversos programas de carácter Social y Educativo, destacándose entre

ellos el Programa de Becas de Enseñanza Superior para los hijos de Trabajadores y alumnos destacados de Chile Chico y la implementación de una carrera Técnico Profesional en la localidad orientada a Trabajadores y Jóvenes que no han tenido la posibilidad de cursar estudios superiores.

En esta misma línea de Acción la Compañía entrega constante apoyo a diversas instituciones como la sala de rehabilitación del Hospital de Chile Chico, Asilo de Ancianos, Escuela Básica, Juntas de Vecinos, entre otras obras de Beneficio Comunitario y Social. Además Compañía Minera Cerro Bayo con el apoyo de Empresas Colaboradoras construyó un Gimnasio que promueve activamente el deporte en los trabajadores y la Comunidad. De esta forma a facilitado este recinto para diversas actividades deportivas de la Comunidad, así como también para que los estudiantes de Chile Chico realicen sus clases de Educación Física, lo que ha sido muy apreciado por la comunidad educativa.

3.2 IMPACTO SOCIAL

Esto hace referencia a los factores indirectos que la compañía ha tenido en la comunidad.

- ❖ ***Incomodidad ambiental***, debido a la intervención ambiental que producen las faenas mineras sobre el medio ambiente.
- ❖ ***Impacto sobre la salud***, principalmente sobre los trabajadores mineros que se exponen a contraer enfermedades como una posible silicosis, enfermedad que se

contagia a través de la aspiración de sustancias químicas, que provienen del polvillo de las rocas que contienen los minerales.

- ❖ ***Impacto visual***, esto hace referencia a la transformación del paisaje, ya que se deben realizar caminos para llegar hasta las instalaciones y poder transportar tanto a los trabajadores, como los materiales extraídos, además de la existencia de los relaves de material, las extracciones a rajo abierto y la construcción de instalaciones, las grietas que se forman cuando las excavaciones llegan a la superficie alcanzando los 70 metros de profundidad, lo que impide el tránsito de personas y animales que antes circulaban libres por el sector.
- ❖ ***Alteración demográfica***, esto hace referencia a la gran cantidad de población flotante que existe en la comunidad de Chile Chico, debido a la llegada de trabajadores desde distintas partes de la región y del país, y con ellos muchos vienen acompañados de sus familias lo que incrementa aun más el número de población que se mantiene solo por la existencia de la minera.
- ❖ ***Alteración de las formas de uso de suelo***, debido al cambio de oficio que han sufrido los pobladores de la región, pasando de agricultores y ganaderos a mineros.
- ❖ ***Alta traslación de personas***, como se mencionó anteriormente debido a la alta población flotante que existe en la localidad, mucho de ellos una vez terminados sus turnos de 10 días viajan por un periodo de 5 días a sus hogares y luego vuelven nuevamente hasta la comunidad de Chile Chico.

- ❖ ***Calificación de Mano de Obra***, necesidad de buscar gente que conozca el oficio minero, se trajo gente proveniente de otras regiones mineras que sabían los trabajos más específicos para trabajar dentro y fuera de los túneles, y para entregar sus conocimientos a los pobladores que tuvieron que aprender el oficio.

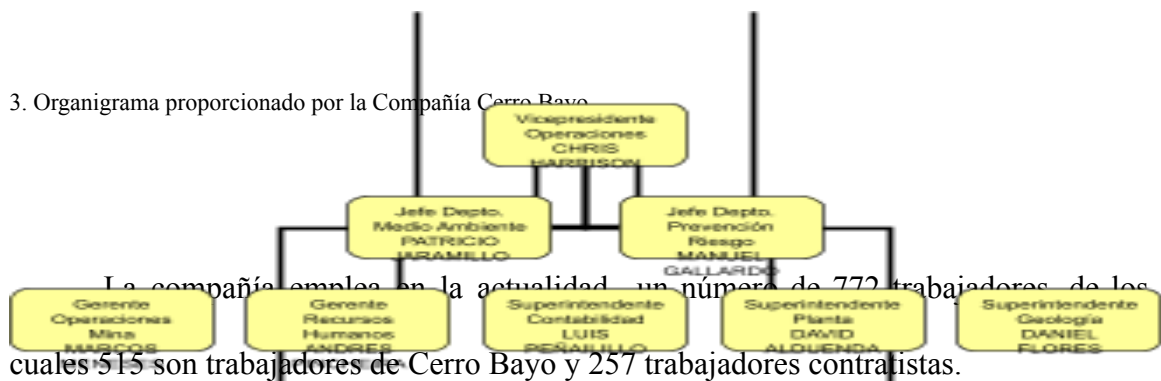
3.3 IMPACTO ECONÓMICO

- ❖ ***Aumento de la demanda por servicios sociales***, debido al aumento de población se produjo también un aumento de las necesidades de servicios sociales como la educación para los hijos de trabajadores mineros que llegan a la región, el servicio de salud y una mayor dotación de carabineros.
- ❖ ***Aumento local de los precios de bienes y servicios***, una mayor demanda de productos se traduce en un aumento de los precios.
- ❖ ***Sustitución de actividades económicas***, se dejó de lado las actividades que antiguamente movían la economía local como el caso de la agricultura, ganadería, artesanía, que aunque no se ha perdido totalmente se ha visto muy reducida, pasando a un segundo plano.
- ❖ ***Aumento de la oferta de empleo***, desde la apertura de la Compañía Minera Cerro Bayo, se ha incrementado notablemente la oferta de trabajo dentro de toda la región, cabe señalar que este aumento también se debe a las remuneraciones fijas y mucho más altas que las que les otorgaban otras actividades como la agricultura y

ganadería que además eran muy inestables y condicionado a los factores climáticos.

- ❖ **Incremento de la actividad económica**, gracias a los ingresos que han generado la existencia de una minera en la región han provocado que las personas tengan un mayor poder de adquisición y puedan optar a un nuevo estilo de vida, como optar a la vivienda propia, adquisición de vehículos y bienes particulares.
- ❖ **Mayor crecimiento regional**, el incremento en la población ha provocado un gran aumento en la construcción de viviendas, complejos turísticos, restaurantes, pub, bares y lugares de entretención.

4. ORGANIGRAMA COMPAÑÍA MINERA CERRO BAYO



Este nivel de empleos implica que otras 1700 personas también se vean beneficiadas directamente con estos ingresos.

La presencia de la minera en la zona ha generado la necesidad de abastecimiento, servicios e insumos que se han traducido en 2100 empleos indirectos, esto tanto en la zona de emplazamiento como también fuera de ella. Con lo cual se puede concluir que la actividad minera en la zona favorece a 4.500 personas incluyendo a los empleados directos e indirectos que han sido contratados.

La dotación de personal corresponde al 85% de trabajadores pertenecientes a la localidad de Chile Chico y el otro 15% restante corresponde a otras localidades de la región y a otras regiones del país, que han sido traídos por la compañía.

Dentro del porcentaje correspondiente a la localidad, el 15% de ellos son ex-alumnos del liceo de Chile chico, es decir 116 personas y solo la quinta parte de éstos son profesionales, que han encontrado en esta Compañía la oportunidad de volver a ejercer en su tierra. Por otra parte casi el 30% de los 116 trabajan en operaciones mina, ya que con el paso del tiempo han adquirido un oficio minero⁵.

De acuerdo a lo señalado, podemos definir la política de contratación que la compañía minero cerro bayo maneja para el reclutamiento de personal.

5. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN DE LA COMPAÑÍA

⁵ Datos entregados por Gerente RR.HH Compañía.

Mediante la observación directa del Proceso de Selección de los Departamentos de Captación de Recursos Humanos, se recopiló información acerca de las normas y procedimientos existentes, que regulan y orientan el Proceso de Selección de Personal de la Compañía.

La Compañía minera Cerro Bayo tiene como principal objetivo la integración laboral de las personas de la comunidad de Chile Chico, principalmente en las labores de faenas dentro y fuera de los túneles de extracción de mineral, esto se ve fuertemente reflejado en el alto número de personas de la localidad de Chile Chico que son parte de la compañía.

Todos los procesos de selección de personal de Cerro Bayo se enfocan a la prioridad de fomentar la creación de empleo para personas de la región, como paso previo a su plena integración social, generando empleo estable y de calidad para la región. Aquí cabe destacar que la Compañía se preocupa mucho por la contratación de personal profesional, que haya salido del liceo de la comunidad, otorgándole la posibilidad de volver a ejercer nuevamente a sus tierras.

A su vez La Compañía utiliza como proceso de selección de personal, tanto el reclutamiento interno, esto quiere decir privilegia el ascenso dentro de la organización, dándole a los propios trabajadores la posibilidad de postular al cargo que se necesite, así como también el reclutamiento externo a la organización, esto específicamente para

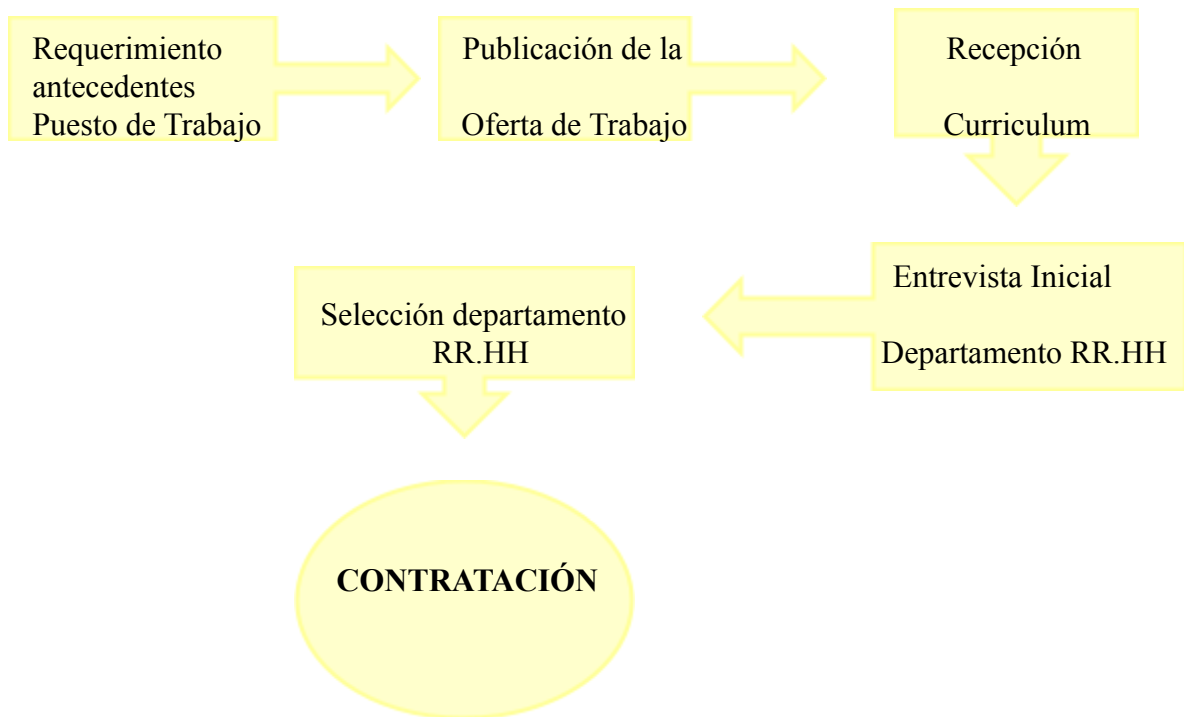
cargos administrativos, privilegiando la experiencia en el sector minero y personas de afuera de la localidad, es decir del resto del país. Para esto la Compañía utiliza principalmente sitios en Internet para reclutamiento de personal como es el caso de Catho Online, pagina en la cual muchas personas pueden ingresar su currículum y ver las ofertas de trabajo de diversos rubros, es en esta pagina www.catho.cl en donde Compañía minera Cerro Bayo ofrece sus ofertas de trabajo más calificadas, pudiendo llegar a un sinnúmero de personas de todas partes del país.

5.1 ANALISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

Se entiende por reclutamiento al conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo.

Este proceso comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna y termina cuando se reciben los antecedentes de los futuros candidatos a llenar la vacante de la organización.

5.2 FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN



5.3 PROBLEMAS DEL RECLUTAMIENTO ACTUAL

Los principales problema que enfrenta la Compañía Cerro Bayo es que no cuenta con la descripción de todos sus cargos, sino que solo cuenta con algunos cargos básicos como bodeguero, analista informático, analista contable ente algunos que fueron

proporcionados por la Compañía, además surge un segundo problema al momento de reclutar su personal, ya que a pesar de no contar con todas las descripciones de cargos dentro de la empresa, no utiliza los perfiles que si tienen descritos, es decir no eligen a la persona que cuente con las capacidades laborales necesarias para ocupar el puesto, si no que seleccionan a personas de la misma localidad que cuentan con competencias muchas veces distintas a las que el cargo requiere. Esto trae como consecuencia contar con personal poco capacitado, que durante la marcha van aprendiendo el oficio, lo que hace más lento el proceso de adaptación y socialización del puesto de trabajo.

Por otro lado el reclutar personal a través de Internet, trae consigo problemas de adaptabilidad al lugar de trabajo, esto hace referencia principalmente a que se reclutan personas de diversas regiones, en especial de regiones mineras que ya conocen el oficio, pero que están acostumbradas a otro tipo de vida y de clima, la Región de Aysén es una de las regiones mas aisladas del país con un difícil acceso que impide una libre circulación de una región a otra, además solo cuenta con los servicios básicos y muy pocas opciones de distracción, por otro lado cuenta con un clima muy inhóspito durante el periodo de invierno, llegando a los 12° bajo cero y con mucha lluvia y viento, lo que hace muy difícil que las personas se acostumbren y permanezcan en ella.

Todos estos problemas se traducen en altos índices de rotación de personal, altos costos para la empresa, ya que cuenta con personal poco calificado que debe recibir capacitaciones para lograr un buen desempeño laboral y los costos indirectos que

significan ir aprendiendo en el camino a través de la práctica. Por parte de los trabajadores reclutados por Internet, se le suman los costos de publicitar ofertas de trabajo por Internet, y los costos de transportar a sus trabajadores cada 15 días en muchos de los casos hasta sus regiones correspondientes a ver a sus familias.

CAPITULO IV

PROCESO DE CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES



PROCESO DE CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

De acuerdo a la definición entregada por Chile califica, la competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, y realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados

1. TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES

Los tipos de competencias laborales ayudan a lograr un desempeño laboral, estos tres tipos de competencias se pueden combinar para ser usadas en diversos tipos de situaciones a las que se pueda enfrentar una persona en su puesto de trabajo.

- *Competencias básicas:* Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las

competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- *Competencias conductuales*: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se concretan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

- *Competencias funcionales*: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

• *Competencias técnicas*: Se entiende como los conocimientos técnicos y/o profesionales que se encuentran asociados a un puesto de trabajo y que requiere una persona para desempeñarse exitosamente en su cargo.

Utilizando como base la estructura organizacional actual se propone la agrupación de los puestos de trabajo por ámbitos laborales, de manera de que la definición de perfiles de competencias técnicas sean sustentable en el tiempo, se desarrollen y crezcan con la organización.

Los perfiles de competencias técnicas, servirán como una herramienta estratégica para el desarrollo de todos los procesos de RRHH, tales como: Hunting, selección de personal, formación (capacitación), desarrollo y reinserción laboral.

2. BENEFICIADOS POR LAS COMPETENCIAS LABORALES

2.1 EMPRESAS

La necesidad de las empresas de incrementar la productividad y la competitividad los llevan a buscar trabajadores mucho mas calificados, capaces de aportar positivamente a aumentar los beneficios como:

- Ajuste de capacidades de las personas con intereses del negocio.
- Aumento en la productividad de las personas.
- Claridad sobre los conocimientos, conductas laborales y habilidades que requiere la empresa y que deben ser desarrolladas por las personas.

- Maximización de los recursos económicos invertidos en capacitación.
- Mejor y mayor contribución de las personas a los resultados económicos del negocio.

La aplicación de Competencias Laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

2.2 TRABAJADORES

Debido al fuerte cambio que se ha producido en el mundo del trabajo, los trabajadores se han visto enfrentados a una mayor inestabilidad y rotación laboral que requiere de una mayor adaptabilidad por parte de los trabajadores y de aptitudes para aprender haciendo, pasando del cumplimiento de tareas específicas, al cumplimiento de estándares de competencias generales de alto nivel, lo que ha dado pie a los siguientes beneficios:

- Reconocimiento por parte de la empresa de los conocimientos y habilidades adquiridos en la vida laboral.
- Aumento en la empleabilidad del trabajador.
- Claridad sobre las funciones de los diferentes cargos en una empresa; propio y superiores.

- Participación en decisiones de capacitación. Asumir mayor responsabilidad por el desarrollo de carrera propio.
- Facilidad en la migración desde un cargo a otro, de una industria a otra.

IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES SECTOR MINERO

Los beneficios para el sector minero de contar con un sistema de certificación sobre la base de competencias laborales en la industria minera de Chile, radica en la importancia del concepto, que resulta ser relevante dadas las mayores exigencias que comienza a realizar el mercado laboral, en el escenario de una economía global con gran desarrollo tecnológico. Además de tener como finalidad orientar, evaluar y certificar las competencias laborales de los trabajadores que se desempeñan en la industria minera del país, así como la calidad de los programas de capacitación ofrecidos por las instituciones de educación formal.

Algunos de sus beneficios se traducen en:

1. Ahorro en los costos de selección y reclutamiento de personal

La contratación sobre la base de competencias laborales permitiría a las empresas de la industria minera disponer de mayor y mejor información relativa a la calidad del recurso humano con que cuentan, así como de las personas calificadas para desempeñarse con eficiencia en un determinado puesto de trabajo. Lo anterior daría mayor transparencia al mercado laboral, reduciendo las diferencias de información y los costos asociados al proceso de reclutamiento y selección de trabajadores.

La disminución de las diferencias de información posibilitan la generación de un ahorro en los costos asociados al proceso de selección y reclutamiento de personal, pese

a la baja rotación que caracteriza a las empresas de la industria. Sin embargo, los beneficios de una disminución en las diferencias de información no sólo se verán reflejados en los costos ligados al proceso de selección de personal, sino que también afectará la productividad de la compañía, la competitividad empresarial, las pérdidas operacionales, el rendimiento sobre la inversión en capacitación y la eficiencia de los contratistas.

2. Incremento de la productividad y de la competitividad.

El proceso de selección de personal por competencias laborales permitiría focalizar las actividades de capacitación y entrenamiento en aquellas que provean al trabajador del conocimiento y las destrezas necesarias para llevar a cabo de manera eficiente su labor, es decir, para realizar su trabajo con la menor pérdida posible de recursos. Así, se espera que una mejora de la calidad y la pertinencia de la capacitación dada a los empleados, que permita a las compañías incrementar sus índices de productividad

Lo anterior sería una consecuencia de la mayor capacidad técnica que registrarían los trabajadores, así como del mayor grado de conocimiento que las empresas manejarían sobre éstos, lo cual permitiría situar al empleado adecuado en el lugar de trabajo apropiado, y contribuiría a que el trabajador se adapte a él en el menor tiempo posible y, con ello, alcance más rápidamente el nivel de eficiencia que se espera de él.

3. Mayor control de las pérdidas operacionales

Se espera que la mayor calidad de la capacitación y del capital humano permita lograr un mayor control sobre las pérdidas operacionales, generando así un ahorro en costos. Cabe señalar que estimar el beneficio por menores pérdidas operacionales equivale a estimar el beneficio por incremento en la productividad explicado en el punto anterior, ya que ambos se ven reflejados en los márgenes operacionales de la compañía.

4. Mejores resultados en los programas de capacitación

Conocer las competencias que requiere cada cargo, proveería a las empresas de información relativa a las competencias que presenta el personal, así como también de aquellas de las cuales carece. Además, la información permitiría evaluar la pertinencia de los contenidos de los programas de capacitación, sobre la base de si están entrenando a los trabajadores en los conocimientos y habilidades que requieren sus respectivos puestos de trabajo. De esta manera se podría asignar de manera más eficiente los recursos destinados a financiar programas de capacitación, de la misma forma en que orientaría a los empleados hacia aquellos programas de entrenamiento que potenciarían sus capacidades y/o disminuirían (o eliminarían) sus debilidades, con el fin de hacerlos más productivos.

5. Disminución del ausentismo laboral debido a accidentes ocurridos en el lugar de trabajo.

Se podrá focalizar las actividades de capacitación y entrenamiento en aquellas que provean al trabajador del conocimiento y las destrezas necesarias, no sólo para desempeñarse de manera eficiente, sino también para realizar su trabajo atendiendo a las medidas de seguridad y protección impuestas por la compañía. De esta forma, se espera que la certificación disminuya las pérdidas causadas por el ausentismo laboral, debido a accidentes ocurridos en el lugar de trabajo.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE CONTRATACION PARA LA

COMPAÑÍA



PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE CONTRATACION PARA LA COMPAÑÍA

Según los hallazgos identificados en el proceso de contratación que utiliza la Compañía Minera Cerro Bayo, explicados en el Capítulo III, es posible diseñar una propuesta de mejoramiento a dicho proceso, basándose en el modelo de contratación por competencias laborales explicado en el Capítulo IV. Con lo anterior se pretende corregir las deficiencias encontradas en el proceso que actualmente emplea la compañía, demostrar la posibilidad de mejorar el desempeño organizacional a través de la incorporación de este modelo, y destacar la importancia del modelo de contratación por competencias laborales para las organizaciones en general y ésta en particular.

Dichos hallazgos nos han demostrado que la principal falencia de la organización, radica en que no existe una descripción de todos los cargos y que al momento de contratar nuevo personal, no se le da la importancia que merecen las competencias laborales, por lo cual no se elige a la persona adecuada, es por esto que en

la presente propuesta se abordara dicho problema, con la aplicación del modelo de contratación por competencias.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA COMPAÑÍA

La experiencia internacional muestra que las empresas que han sido exitosas en poner el desempeño individual de sus trabajadores como su ventaja competitiva son aquellas que han usado el enfoque de las competencias laborales como pilar de su gestión de recursos humanos.

Se entiende por “gestión por competencias” la capacidad de una empresa de atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

De acuerdo al enfoque de competencias, una persona o equipo de trabajo es competente cuando sabe actuar de manera pertinente en una situación particular. Esto es, cuando sabe movilizar y combinar sus recursos internos y externos, sabe realizar un

conjunto de actividades según criterios externos y cuando consigue los resultados esperados para esas actividades.

En base a lo antes mencionado, se propone mejorar el proceso de reclutamiento de personal dentro de la Compañía minera Cerro Bayo, a través de la implementación de las competencias laborales en la contratación de personal.

Para la consecución de dicho objetivo, se levantara una descripción de cargos para la planta directiva de Cerro Bayo, basada en el organigrama proporcionado por la Compañía, en la cual se establecerán claramente las competencias laborales que se exigirán a cada cargo.

IDENTIFICACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIA

En esta etapa se buscará identificar los perfiles de cargos que respondan a los tipos de competencias que la organización identifica como críticos para cumplir sus objetivos de negocios.

La construcción de Perfiles de Competencia comienza con la revisión del Mapa de Cargos actual, para luego definir las posiciones en base al análisis de las funciones y ocupaciones. Una vez definidos los Perfiles de Competencia, es posible identificar competencias comunes, ya sea por familias de cargo o mediante criterios de semejanza, profundidad, complejidad, frecuencia, similitud de contenidos o autonomía.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Primera etapa de la propuesta de mejora, se levantarán los perfiles de la planta directiva. Se realizará un análisis de cada uno de los puestos, lo que nos permitirá obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos y se definirán las competencias laborales que cada cargo requiere. Esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, haciendo mucho más fácil todo el proceso de contratación.

A continuación se realizará la descripción de la planta directiva de la compañía Minera Cerro Bayo, en la cual se hará una breve descripción de las funciones del cargo, el supervisor directo, el subordinado inmediato y se entregará el perfil del puesto de trabajo, el que incluirá los conocimientos que se necesitan y especificarán las competencias que cada cargo requiere, los cargos descritos son:

1. Vicepresidente de Operaciones

176705988. Jefe Departamento medio Ambiente

176706076. Jefe Departamento Prevención de riesgos

176706164. Gerente Operaciones

176706252. Gerente de Recursos Humanos

176706340. Superintendente Contabilidad

176706428. Superintendente Planta

176706516. Superintendente Geología

TITULO DEL CARGO	DEPARTAMENTO
Vicepresidente	Operaciones
TITULO SUPERVISOR DIRECTO	TÍTULO SUBORDINADO INMEDIATO
Presidente, Compañía matriz extranjero	Gerentes
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
La mayor responsabilidad del cargo es asegurarse de que las actividades produzcan retornos, que los bienes de la compañía sean manejados en forma efectiva, y que se obtengan retornos satisfactorios a los socios.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	

- ✓ Formulación de objetivos al largo plazo y la identificación de planes para alcanzarlos.
- ✓ Presentación a la mesa directiva, de un plan de operaciones y de un presupuesto consolidado.
- ✓ Capacidad de ser un líder y redirigir las actividades financieras, de exploración y de minería.
- ✓ Monitorear y reportar a la mesa directiva sobre el desempeño de la empresa.
- ✓ Asegurarse que la compañía cumple con las leyes y las obligaciones relacionadas con los impuestos.

PERFIL TECNICO					
Estudios Mínimos		Medio	Titulo	I. Ingeniero en ejecución en Minas	
		Técnico		II.	
	X	Universitario		III.	
Conocimientos Específicos:				II.	
				IV.	
Computación		No requerido	Especialidad:	I.	
		Básico		II.	
	X	Intermedio		III.	
		Avanzado		IV.	
Experiencia en el cargo:		No requerido	Idioma Ingles		Básico o técnico
		Si requerido			Medio
	10	Años		X	Alto
COMPETENCIAS					

Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos. • Dominio y actualización constante en las herramientas gerenciales que marcan la diferencia en el entorno cambiante actual.
Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de expresión y comunicación para transmitir mensajes y conocimientos que redundarán en beneficio de la organización. • Habilidad para dirigir y motivar la acción de grupos. • Aptitud para la configuración de equipos de trabajo. • Liderazgo y Empuje • Habilidad para incentivar la comunicación interpersonal
TITULO DEL CARGO	

Jefe	Medio Ambie nte
TITULO SUPERVIS OR DIRECTO	TÍTUL O SUBOR DINAD O INMED IATO
Vicepresidente	
DESCIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Este cargo es el responsable por asegurarse que el proyecto se desarrolle	

y mantenga
eficazmente a largo
plazo, para lo cual
debe recomendar y
tomar iniciativas que
tiendan a promover y
a proteger el medio
ambiente

**FUNCIONES
ESPECIFICAS**

- ✓ Desarrollo de
políticas,
estrategias y
programas
establecidos por la
compañía
relacionados con
asuntos del medio
ambiente.

- ✓ Monitoreo de estándares legales
- ✓ Establecimiento de contactos y la coordinación con departamentos y agencias de gobierno, la comunidad y otros organismos.
- ✓ Desarrollo de procedimientos para monitorear asuntos relativos a rehabilitación, y la prestación de asesoría técnica a la gerencia de la empresa.
- ✓ Coordinación de estudios y la

investigación
relativos a
programas del
ambiente y otros
programas
relacionados.

✓ Representar a la
empresa en asuntos
relativos al medio
ambiente.

PERFIL TECNICO					
Estudios Mínimos		Medio	Titulo	I. Ingeniero Ambiental	
		Técnico		II. Ingeniero Minas	
	X	Universitario		III.	
Conocimientos Específicos:				II.	
				IV.	
Computación		No requerido	Especialidad:	I.	
	X	Básico		II.	
		Intermedio		III.	
		Avanzado		IV.	
Experiencia en el cargo:		No requerido	Idioma Ingles	X	Básico o técnico
		Si requerido			Medio
	2	Años			Alto
COMPETENCIAS					

Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Contar con una elevada cultura ambiental, haciendo uso de técnicas para proteger el medio ambiente. ● Conocimiento de las normativas legales que regulan la utilización y modificación del medio ambiente.
Personales	<ul style="list-style-type: none"> ● Comportamiento ético ● Responsabilidad social ● Espíritu empresarial ● Compromiso con el desarrollo sustentable del país.

TITULO DEL CARGO	DEPARTAMENTO
Jefe	Prevención de Riesgos
TITULO SUPERVISOR DIRECTO	TÍTULO SUBORDINADO INMEDIATO
Gerente de Operaciones	
DESCIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Este puesto presta servicios y consejo a la gerencia de línea, en todo lo referente a seguridad.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	

- ✓ Inducciones de seguridad para empleados nuevos y para contratistas.
- ✓ Responsable por el programa de capacitación de empleados en Seguridad e Higiene Ambiental existente en la compañía.
- ✓ Hacer inspecciones de seguridad de rutina en toda la mina (incluyendo el asegurarse de que los equipos de seguridad estén en buen estado).
- ✓ Investigaciones de accidentes e incidentes.
- ✓ Mantener un buen record de seguridad y emitir informes al respecto.
- ✓ Operar la posta de primeros auxilios.
- ✓ Monitorear y hacer exámenes de salud a los empleados, de acuerdo a la legislación vigente.
- ✓ Mantener un registro adecuado relacionado con materiales que presenten riesgos.
- ✓ Adquisición de equipo de protección personal

PERFIL TECNICO					
Estudios Mínimos:		Medio	Titulo	I. Ingeniero Prevención de riesgo	
		Técnico		II. Ingeniero Minas	
	X	Universitario		III.	
Conocimientos Específicos:					
Computación		No requerido	Especialidad:	I. Evaluación de riesgos	
	X	Básico		II. Prevención de desastres	
		Intermedio		III.	
		Avanzado		IV.	
Experiencia en el cargo:		No requerido	Idioma Ingles		Básico o técnico
		Si requerido			Medio
	9	Años		X	Alto
COMPETENCIAS					
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de planes y acciones tendientes al mejoramiento continuo de las condiciones laborales de seguridad y optimización constante de los índices de gestión: accidentes, costos, tasas, etc. 				
Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias en trabajo en equipo • Iniciativa • Capacidad de comunicación • Compromiso y catalizador del cambio en la organización. 				

TITULO DEL CARGO	
Gerente	Operaciones
TITULO SUPERVISOR DIRECTO	TÍTULO SUBORDINADO INMEDIATO

Vicepresidente	Superintendentes
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
<p>Normalmente es responsable por todo lo relacionado con las operaciones de la mina. A cargo de todo el Área en terreno, principal responsable del personal técnico y proyectos a nivel de faena o asesoramientos de servicio específico.</p>	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	

- ✓ Producción de la mina y planeación mina.
- ✓ Control de calidad.
- ✓ Tratamiento y recuperación de mineral.
- ✓ Mantenimiento de plantas fijas, móviles y otras instalaciones.
- ✓ Administración del campamento.
- ✓ Administración del presupuesto, control de costos y administración de bienes.
- ✓ Supervisión, motivación y salud

de la fuerza de trabajo.

Estas actividades pueden ser desarrolladas directamente o a través de otro personal de nivel superior ya sea de carácter permanente o contratista.

PERFIL TECNICO				
Estudios Mínimos:		Medio	Titulo	I. Ingeniero Minas
		Técnico		II. Ingeniero mecánico
	X	Universitario		III. Metalurgia
Conocimientos Específicos:				
Computación		No requerido	Especialidad:	I.
		Básico		II.
	X	Intermedio		III.
		Avanzado		IV.
Experiencia en el cargo:		No requerido	Idioma Ingles	Básico o técnico
		Si requerido		Medio
	10	Años		X
COMPETENCIAS				

Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • capacidad de determinar la mejor manera de diseñar, abastecer y ejecutar procesos • Conocer y manejar técnicas de pronósticos
Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de orden y disciplina. • Seguridad en sí mismo • Capacidad de toma de decisiones.

TITULO DEL CARGO	DEPARTAMENTO
Gerente	Recursos Humanos
TITULO SUPERVISOR DIRECTO	TÍTULO SUBORDINADO INMEDIATO
Gerente de Operaciones	Asesor Especialista Recursos Humanos
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Este puesto presta servicios de asesoría y coordinación de actividades a la gerencia de línea, en todo lo referente a recursos humanos.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	

- ✓ Reclutamiento de personal.
- ✓ Orientación e Inducción de nuevos empleados y la conducción de programas de capacitación.
- ✓ Administración de archivos del personal (ausentismos, pagos, etc.)
- ✓ Administración de sistemas de compensación y de beneficios.

PERFIL TECNICO					
Estudios Mínimos:		Medio	Titulo	I. Recurso Humano	
		Técnico		II.	
	X	Universitario		III.	
Conocimientos Específicos:	Recurso Humano			II. Financiera	
	Gestión de Recursos Humanos			IV. Administración	
Computación		No requerido	Especialidad:	I.	
		Básico		II.	
	X	Intermedio		III.	
		Avanzado		IV.	
Experiencia en el cargo:		No requerido	Idioma Ingles		Básico o técnico
		Si requerido		X	Medio
	5	Años			Alto
COMPETENCIAS					

Técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos generales de administración de recursos humanos, con énfasis en el manejo de las políticas y normas que regulan las relaciones laborales.
----------	---

Personales	<ul style="list-style-type: none">● Estabilidad y Madurez emocional.● Autonomía e independencia, para asumir el proceso de toma de decisiones.● Capacidad autocrítica y permeabilidad para asumir cambios de conducta.● Adaptación interpersonal, flexibilidad y sociabilidad.● Liderazgo y facilidad para la conducción de equipos.● Motivación de logros, persistencia y resistencia a la frustración.● Capacidad de Gestión para abordar procesos internos, desarrollo de estrategias y capacidad de coordinación.
------------	---

TITULO DEL CARGO	DEPARTAMENTO
Superintendente	Contabilidad
TITULO SUPERVISOR DIRECTO	TÍTULO SUBORDINADO INMEDIATO
Vicepresidente	Jefe de Contabilidad y Finanzas
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
<p>Este puesto es el que tiene el más alto nivel de experiencia en contabilidad en la organización. El rol de este cargo es considerado más amplio, con responsabilidades relativas a la información de sistemas, suministros y recursos humanos.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecimiento de políticas y estándares contables para la organización. ✓ Supervisión de prácticas y de rendimiento contable en cuanto a lo planeado en Otras secciones de la organización. ✓ Preparación de informes consolidados que incluyan ítems de capital y gastos. ✓ Preparación de informes contables y de impuestos. ✓ Prestar asesoría profesional al personal de contabilidad en la mina. 	

PERFIL TECNICO					
Estudios Mínimos:		Medio	Titulo	I. Contador	
		Técnico		II. Ingeniero comercial	
	X	Universitario		III.	
Conocimientos Específicos:	Contabilidad			II. Financiera	
	Interpretación de políticas contables			IV. Administración y negocios	
Computación		No requerido	Especialidad:	I.	
		Básico		II.	
		Intermedio		III.	
	X	Avanzado		IV.	
Experiencia en el cargo:		No requerido	Idioma Ingles		Básico o técnico
		Si requerido		X	Medio
	8	Años			Alto
COMPETENCIAS					
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Basto conocimiento de las áreas financiera, contable y administrativa. Buen dominio de TICs. • Manejo de lenguaje técnico usual en el ámbito económico y de políticas públicas. • Conocer y aplicar las herramientas de control de gestión y de sistemas de información administrativos (Sistema SIGFE u otros). • Conocimiento de la legislación tributaria avanzada y control presupuestario. 				

Personales	<ul style="list-style-type: none">● Habilidades para la negociación bajo condiciones de riesgo e● Incertidumbre.● Criterio innovador y ser proactivo en la proposición de soluciones.● Capacidad de síntesis para preparar informes y levantar proyectos.● Capacidad analítica y de observación para la detección de riesgos.● Manejo de presentaciones públicas.● Trabajar bajo condiciones de presión.● Demostrar equilibrio emocional, juicio crítico
------------	---

TITULO DEL CARGO	
Superintendente	Planta
TITULO SUPERVISOR DIRECTO	TÍTULO SUBORDINADO INMEDIATO

Gerente Operaciones	Supervis or Jefe Planta
DESCIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
<p>Normalmente es responsable por todos los aspectos del tratamiento continuado y eficiente del mineral y (a menudo) los servicios asociados de laboratorio.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS	

- ✓ Monitorear la molienda, tratamiento y ensayo del mineral
- ✓ Recuperación del oro y aspectos de seguridad (donde corresponda).
- ✓ Planificación o mantención de la planta y la mantención relacionada con toda la operación de planta.
- ✓ Asegurar que la producción de la planta se ajuste al programa de

producción en los
costos
determinados.

✓ Recomendar la
adquisición o
desarrollo de
nuevas plantas de
tratamiento, o de
procesos
metalúrgicos.

✓ Asegurarse de
que exista un
lugar de trabajo
que cumpla con
las normas de
seguridad e
higiene
ambiental.

PERFIL TECNICO

Estudios Mínimos:		Medio	Titulo	I. Ingeniería Química
		Técnico		II. Metalurgia

	X	Universitario		III.	
Conocimientos Específicos:				II.	
				IV.	
Computación		No requerido	Especialidad:	I.	
		Básico		II.	
		Intermedio		III.	
	X	Avanzado		IV.	
Experiencia en el cargo:		No requerido	Idioma Ingles	Básico o técnico	
		Si requerido		X	Medio
	9	Años			Alto

COMPETENCIAS

Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Sólido entendimiento de procesos de chancado, lixiviación, extracción por solventes y electro obtención. ● Comprensión de temas financieros. ● Conocimiento de Gestión de Riesgos. ● Conocimientos de Control de Pérdidas o sistemas de gestión similares. ● Conocimiento en gestión y dirección de recursos humanos. ● Manejo MS Office nivel usuario.
----------	--

Personales	<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidad para comunicarse eficazmente con los diversos públicos, (Administración, Especialistas Técnicos, Operadores, y Planificadores.
------------	--

	<ul style="list-style-type: none">● Excelente organización y habilidades de priorización.● Excelentes habilidades interpersonales para desarrollar relaciones productivas con una diversidad de personas, en todos los niveles de equipos de trabajo de la faena.
--	--

TITULO DEL CARGO	DEPARTAMENTO
Superintendente	Geología
TITULO SUPERVISOR DIRECTO	TÍTULO SUBORDINADO INMEDIATO
Vicepresidente	Geólogo Jefe Mina
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Encargado de programar las operaciones del proceso de exploración y explotación mineral y controlar el cumplimiento del programa de avance, de acuerdo a los parámetros y especificaciones geológicas.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación y la dirección de las actividades de exploración en la Compañía. ✓ Identificación de metas iniciales y avanzadas de exploración. ✓ Evaluar oportunidades de adquisición o desarrollo de proyectos que tengan buenas perspectivas de retorno a la inversión. ✓ Participar en el desarrollo de la propiedad desde el punto de exploración al de producción. 	

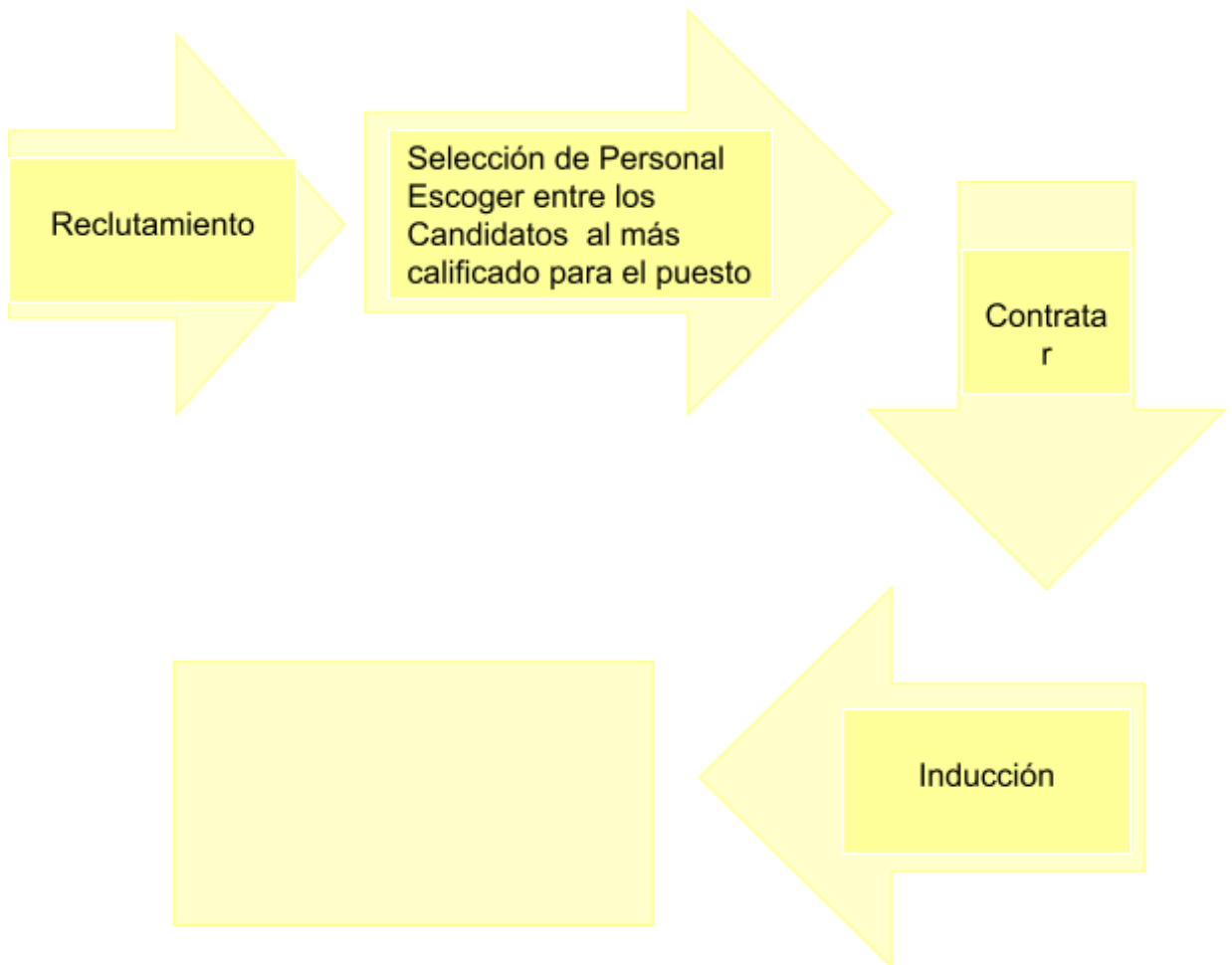
PERFIL TECNICO			
Estudios Mínimos:		Medio	Título
			I. Ingeniero Geólogo

		Técnico		II.	
	X	Universitario		III.	
Conocimientos Específicos:	Prospección y Exploración de Minerales			II.	
	Planeación, Diseño y Desarrollo de Proyectos Geológicos			IV.	
Computación		No requerido	Especialidad:	I.	
		Básico		II.	
	X	Intermedio		III.	
		Avanzado		IV.	
Experiencia en el cargo:		No requerido	Idioma Ingles		
		Si requerido		X	Básico o técnico Medio
	5	Años			Alto
COMPETENCIAS					
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo y experiencia de proyectos en los campos de desempeño. ● Analizar e interpretar diversos tipos de datos y observaciones. ● Visión espacial y temporal de los procesos geológicos 				
Personales	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Manejo de grupos ● Gestión ● Buenas relaciones interpersonales, ● Capacidad de interactuar en grupo e interdisciplinariamente 				

3. RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS LABORALES

La segunda etapa hace referencia al proceso de Reclutamiento y Selección del personal, para posteriormente determinar el periodo de Inducción del Trabajador en la Empresa.

3.1 ESQUEMA



3.2 PUBLICACIONES DE AVISO INTERNA Y EXTERNA

La Compañía Cerro Bayo, publicará las vacantes disponibles, en forma interna y externa, a objeto de poder seleccionar al candidato más idóneo.

Se publicará en medios de comunicación y en la página Web de reclutamiento de personal, Catho Online (www.catho.cl) página que la compañía ocupa para sus ofertas de trabajo, donde el postulante encontrará una ficha de postulación y la descripción del cargo.

Propuesta de aviso
<p>Importante empresa del sector minero, requiere contratar: Superintendente de contabilidad</p> <p>Requisitos del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Buena presencia• Experiencia en el rubro minero• Indispensable conocimiento contable, financiero, y administrativo.• Buenas relaciones interpersonales• Experiencia en cargo similar, mínimo 5 años <p>Ajuntar antecedentes, en sobre cerrado dirigido: Cargo Superintendente de contabilidad</p> <p>Documentación: Currículo Vital con Foto, Certificado de Título notariado, Papel de antecedentes, Carta de Recomendación (los antecedentes, no serán devueltos)</p> <p>Enviar antecedentes a: Laguna Verde s/n Chile Chico, XI Región. Fecha Recepción de antecedentes: hasta 30 marzo 2007</p> <p style="text-align: right;">Chile, XI Región</p>

3.3 FORMALIZACIÓN DE LA POSTULACIÓN

Para formalizar la postulación, los interesados/as que reúnan los requisitos deberán completar y presentar los siguientes antecedentes:

Curriculum Vital (de acuerdo a formato)

Fotocopia de Cédula de Identidad por ambos lados

Certificado o fotocopia legalizada del Título Profesional y visada por la Oficina de Títulos y Grados de la Contraloría General de la República

Certificados que acrediten capacitación y postítulos o postgrados (fotocopia).

Certificado de situación militar al día, si procediere

Certificado de antecedentes.

Carta de Recomendación.

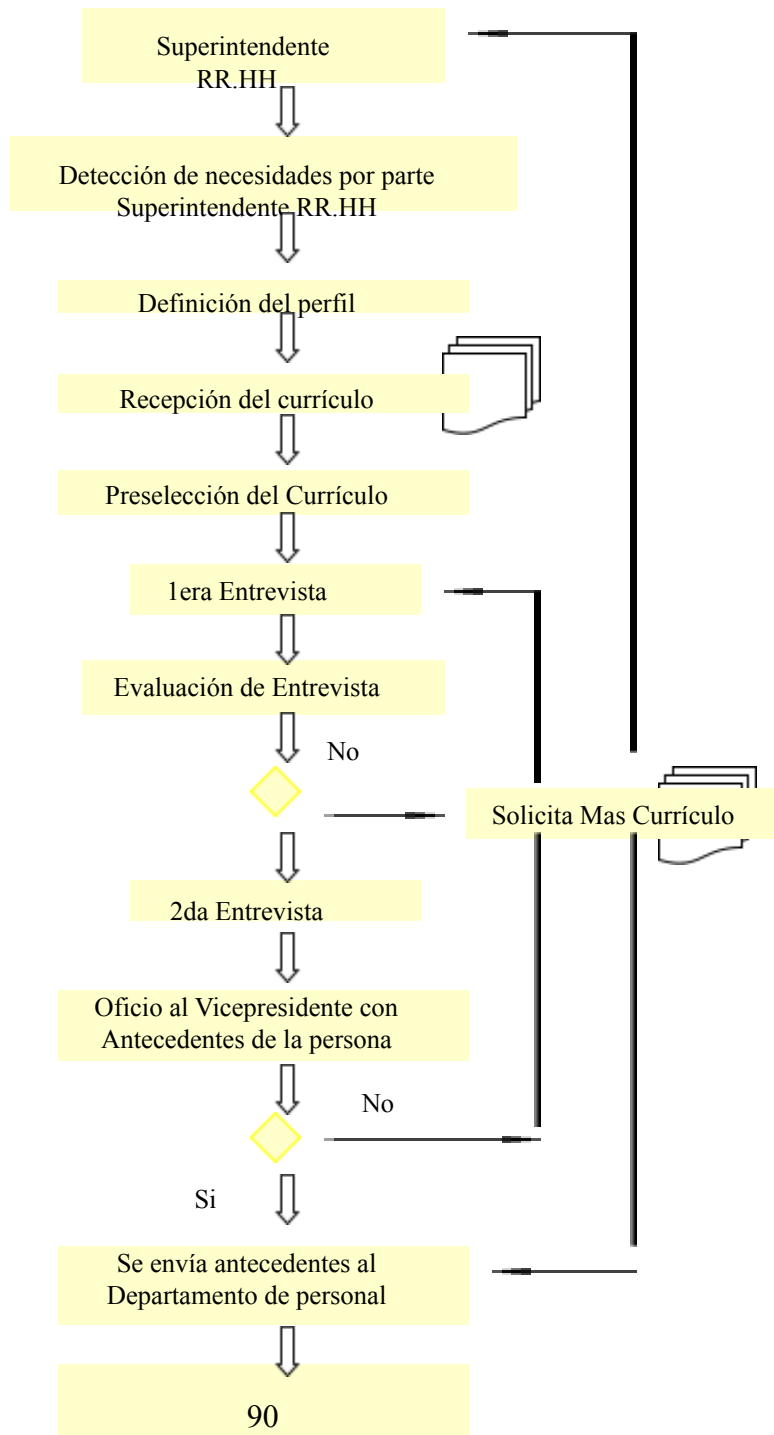
3.4 PROCESO DE SELECCIÓN:

En esta etapa se deberá llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Levantar y validar perfil
2. Seleccionar Curricular
3. Entrevistas
4. Persona seleccionada, se le llama a una segunda entrevista, dónde se le solicitan los siguientes antecedentes:
 - Solicitar certificado antecedentes.

- Solicitar certificado de estudios medios y superior visado por la Oficina de visación de Títulos y Grados de la Contraloría General de la República.

3.5 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE CONTRATACIÓN



Departamento personal da resolución
que autoriza contratación



Se informa al vicepresidente

3.6 ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA

- ❖ **Presentación Currículo:** Se seleccionan 5 curriculum, que cumplan con el perfil solicitado.
- ❖ **Primera entrevista:** El superintendente fija fecha y hora de la entrevista y su secretaria coordina la fecha y hora.
- ❖ **Evaluación de la entrevista:** Si alguna cumple con el perfil requerido se cita a una segunda entrevista.

Si ninguno cumple con el perfil se solicitan más currículum.

- ❖ **Oficio al Vicepresidente:** Se envía oficio al vicepresidente con los antecedentes de la persona seleccionada.

Si el Vicepresidente acepta el currículum, envía los antecedentes al departamento de personal.

Si no acepta se llama a nuevos postulantes

- ❖ **Departamento de personal:** Informa de la resolución afirmativa del Vicepresidente, para solicitar los antecedentes, para formalizar el contrato

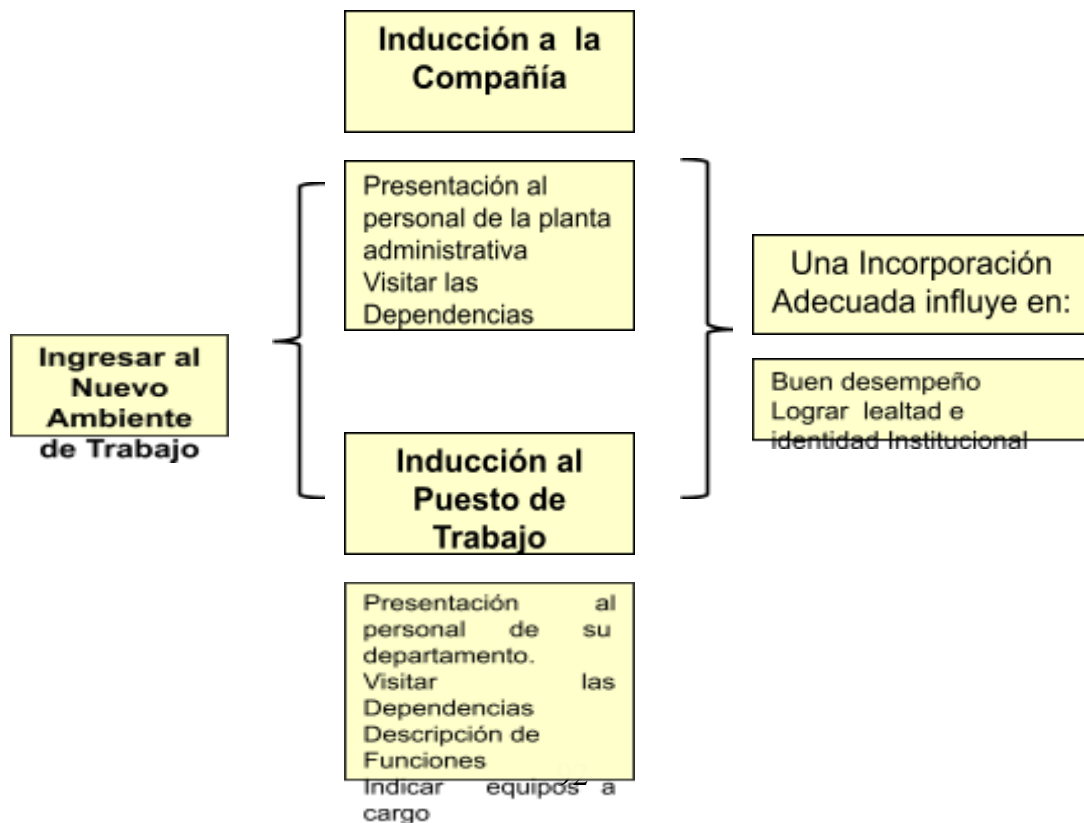
Antecedentes:

- Solicitar certificado antecedentes especial
- Solicitar certificados estudios medios y superior visado por la oficina de validación de Títulos y Grados de la contraloría general de la republica
- Examen de salud compatible con el cargo.

4. PROCESO DE INDUCCIÓN

El proceso de Inducción comienza una vez que la persona ha sido contratada por la empresa y tiene como finalidad que la persona conozca la institución y sus funciones dentro de la misma. Esto se hace necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo.

4.1 DIAGRAMA DE INDUCCIÓN



4.2 EL TIEMPO DE INDUCCIÓN DE LOS CARGOS:

CARGO	TIEMPO DE INDUCCIÓN
Vicepresidente	4 meses
Jefe Departamento Medio Ambiente	3 meses
Jefe departamento Prevención de Riesgos	2 meses
Gerente operaciones	3 meses
Superintendente Planta	2 meses
Superintendente Recursos Humanos	3 meses
Superintendente Contabilidad	2 meses
Superintendente Geología	2 meses

4.3 ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN.

Recibir el primer día a la persona nueva que ingresa e informar:

- ❖ Conocimiento general de la empresa (origen, misión, visión)
- ❖ Información sobre descripción de funciones del cargo
- ❖ Dependencia del Cargo
- ❖ El plan estratégico de la Compañía.
- ❖ Sus objetivos, políticas y estrategias generales

- ❖ Horarios, días de pago, etc.
- ❖ Servicios que presta al departamento.
- ❖ Estructura organizacional
- ❖ Políticas de personal
- ❖ Prestaciones
- ❖ Dirección de Recursos Humanos, etc.
- ❖ Reglamentación dentro de la Compañía.
- ❖ Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Posteriormente se realizarán las siguientes actividades de retroalimentación:

- ✓ Visita a las dependencias, a fin de que el funcionario se familiarice con la disposición física del lugar de Faena Minera.
- ✓ Presentación a funcionarios con los cuales tendrá contacto o relaciones.

4.4 OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN.

Con el proceso de inducción se busca:

- 3 Ayudar a los nuevos empleados de la organización, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- 4 Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.

- 5 Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia

4.5 ETAPAS DE LA INDUCCIÓN.

El proceso de inducción incluye tres etapas que consideran la inducción a la universidad de personal, la inducción a la dependencia en el puesto particular correspondiente y la socialización organizacional.

4.5.1 Introducción a la Compañía

Aparte de la enseñanza técnica que se le debe brindar al nuevo trabajador, corresponde a la Dirección de Recursos Humanos darle información sobre aspectos generales, tales como:

1. Historia de la institución.
2. Políticas generales de personal.
3. Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
4. Prestaciones a las que tiene derecho,

4.5.2 Introducción al puesto de Trabajo.

Otra etapa del proceso de inducción se refiere a la introducción al puesto, la inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Se recomienda lo siguiente:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe debe explicar en que consistir el trabajo, para ello entrega la descripción del puesto, para que la lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, cafetería, etc.

5. PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL

Como última etapa al proceso de contratación de personal por competencias, es de suma importancia recalcar que a pesar de contar con un personal altamente calificado que cumple a cabalidad con los requisitos que el puesto de trabajo exige, no asegura que esta persona sea capaz de adaptarse a los factores externos a la organización como lo son el clima y el aislamiento en que se encuentra la región. Es en este punto en donde la compañía debe centrar sus esfuerzos ya que debe ser capaz de retener a su gente, una vez que esta ha sido seleccionada por la empresa en base a sus competencias, como primera medida se debe incorporar dentro del perfil de

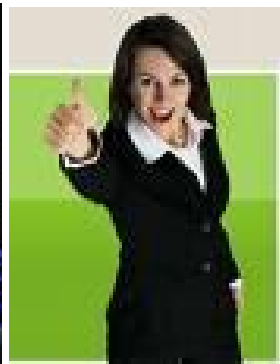
competencias personales, a personas que cuenten con un alto grado de compromiso y ganas de aprender y desarrollarse dentro de la organización, y como segunda medida que la compañía debiera tomar, están los programas de desarrollo social y desarrollo del personal, con esto hago referencia a que se debe invertir en el capital humano que la empresa posee de manera que esta se sienta comprometida con ella, ya que son las personas las que hacen funcionar el negocio. Dentro de algunas de las medidas que se proponen están:

Incentivos más allá de los monetarios, es decir, proporcionar las herramientas para que el personal se desarrolle dentro de la organización y que pueda optar a ascensos, perfeccionamientos y a una carrera dentro de la Compañía que sea capaz de brindarles seguridad de su puesto de trabajo.

Mayor flexibilidad en los turnos, de manera que la persona que tenga su familia fuera de la región pueda optar a cumplir turnos definidos que le permitan poder viajar sin problemas cada cierto tiempo con sus familias, programar de tal forma sus labores que no se produzcan problemas cuando uno de ellos tenga que tomar sus turnos.

Otorgar beneficios como viviendas en el lugar en el cual se realicen las instalaciones, de manera que la persona que desee llevar a su familia hasta el lugar de trabajo, tenga donde vivir con ellos, darle las facilidades para que se sientan cómodos como vehículos para movilizarse etc.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

A partir de las nuevas exigencias del mercado y sus constantes cambios, cada organización se ha visto enfrentada a optimizar sus procesos y sobre todo sus recursos, en especial los recursos humanos que en definitiva son los motores de toda organización ya que son ellos los encargados de hacer funcionar todo negocio.

Visto desde esta perspectiva, es posible señalar que las competencias laborales están siempre en función de la organización, es decir, en primer lugar existe la organización como grupo social que busca producir satisfactores de necesidades para la sociedad, e inmediatamente después, será ésta quien requerirá contar con un personal con ciertas competencias para que la organización cumpla con sus objetivos. Es por esto que la capacidad de una empresa será la suma o combinación de las competencias que poseen las personas que la componen. En este sentido, gestionar las competencias de las personas equivale a gestionar la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos.

La definición clara de las competencias laborales dentro de la descripción de cargos y un buen reclutamiento son de suma importancia para lograr un buen proceso de inducción que permita que el nuevo personal pueda adaptarse de la mejor forma posible

a su puesto de trabajo. Esto va en directa relación con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.

En definitiva la implementación de contratación por competencias es algo que actualmente a cobrado mucha fuerza, esto se debe a que otorga grandes beneficios tanto para la organización como para los trabajadores ya que define claramente las competencias que cada persona debe tener para cumplir de forma eficiente y eficaz su labor dentro del puesto de trabajo. Alguno de los beneficios para la empresa se traducen en disminución de costos que van en relación con costos de tiempo, aprovechamiento de recursos entre ellos mencionaremos:

- ❖ Disminución de costos por inducción del nuevo personal, al reducir el periodo de inducción, se tiene a una persona que es capaz de adaptarse de forma más rápida a su lugar y su puesto de trabajo.
- ❖ Disminución de los costos en personal por rotación, al encontrar a la persona que cuente con las competencias necesarias para el puesto de trabajo, se tendrá a la persona idónea para el cargo y será mucho más bajo el índice de rotación.
- ❖ Disminución de los costos en el proceso de selección, gracias a que existe una buena definición de cargos lo que hace posible encontrar de forma mas rápida y eficiente a la persona adecuada para el desempeño del cargo.

Por ende la propuesta que se pretende implementar en la Compañía Minera Cerro Bayo, busca juntar lo que es la realidad de la empresa con el marco metodológico de contratación por competencias laborales.

ANEXOS

ANEXO 1

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Más económico para la empresa, pues evita gastos de honorarios de empresas de reclutamiento, etc.• Es más rápido, ya que evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.• Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que la empresa conoce al candidato.• Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, ya que estimula a su personal en la actitud de autoperfeccionamiento.• Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, cuando pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.• Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.	<ul style="list-style-type: none">• Exige que los empleadores nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender.• Puede generar conflicto de intereses, en los empleados que no demuestran condiciones para ser ascendidos.• Cuando se administra de manera incorrecta, esto ocurre, ya que el empleado, al ascender reiterativamente, llega un punto en que él se muestra incompetente, se estanca y la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;• Pierden la creatividad y las actitudes de innovación, ya que éstos conviven sólo con los problemas y con las situaciones de la organización.

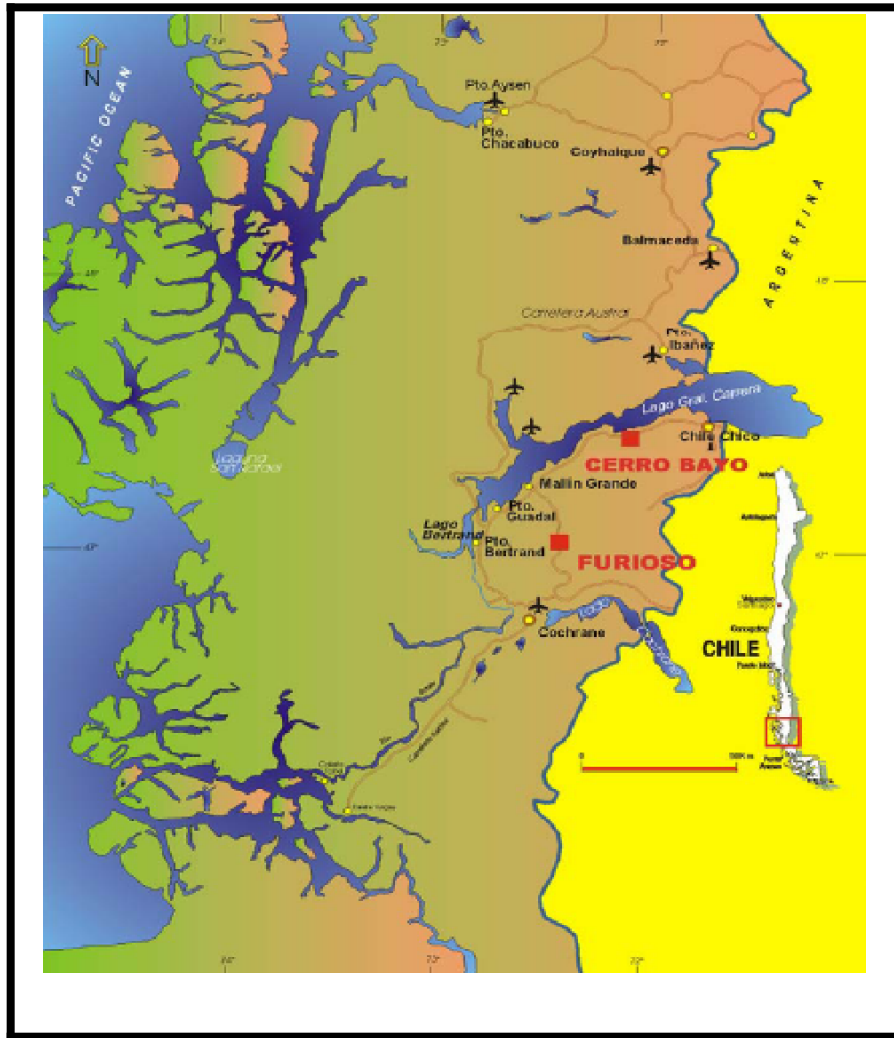
ANEXO 2

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. Esto ocasiona la importación de nuevas ideas y enfoques diferentes acerca de problemas internos de la organización.• Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, ya que este proceso consiste en recibir personal que tenga aptitudes igual o mayor que la existente en la empresa.• Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.	<ul style="list-style-type: none">• Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, esto debido al tiempo empleado en la elección e implementación de las técnicas a utilizar para esto.• Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa y agencias de reclutamiento.• En un comienzo no es muy seguro, ya que los candidatos externos son desconocidos.• Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras que se oponen a su desarrollo laboral.

ANEXO 3

MAPA LOCALIZACION REGIONAL COMPAÑÍA MINERA CERRO BAYO



BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION

Libro dirección y gestión de recursos humanos, Madrid: Pearson Educación, 2001

Luis Gómez Mejías.

Sitios WEB

<http://www.competenciaslaborales.cl>

<http://www.chilecalifica.cl/califica/home.do>

<http://www.sence.cl>

http://www.sernageomin.cl/sitio_web/descarga/politica_minera_bicentenario.pdf

<http://www.cochilco.cl/productos/periodicos/anuario/Anuario1992-2001/home.htm>

<http://www.sonami.cl/exposiciones/situacion/sonami.pdf>

<http://www.sonami.cl/pdf/SonamiFUND2%20feb.pdf>

www.coeur.com, pagina empresa matriz de la compañía

<http://www.minmineria.cl/img/aysen-con-diagrama.pdf>

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/>

Material proporcionado por la Compañía Minera Cerro Bayo