

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Civil Industrial



**Diseño de un Modelo para el mejoramiento de la Calidad
de Vida Laboral para contratistas del sector Minero.**

por

Alexis Antonio Núñez Saldaña

Trabajo de Título para optar al grado de Licenciado en
ciencias de la Ingeniería y Título de
Ingeniero Civil Industrial

Prof. Guía Daniel Miranda Sala

Diciembre, 2014

Dedicatoria

Antes de todo quiero dar las gracias a Dios, por iluminar y proteger mi andar día a día por esta vida, por llenar de éxitos y fracasos mi desarrollo, porque me ha dado la fortaleza para levantarme después de cada fracaso, además de entregarme siempre una esperanza cuando pensé que estaba perdido; quiero también agradecer de todo corazón a mis padres, que desde muy niño me entregaron los valores que me han permitido llegar hasta donde me encuentro hoy, motivándome siempre a seguir adelante, sacrificándose al máximo para financiar la educación mía y la de mis tres hermanos. Entregándome el apoyo en todos los momentos difíciles de mi vida, educándome siempre con sentido de justicia y reparando en mí para formar un hombre de bien; de manera especial quiero agradecer a mi madre, que con mucho sacrificio, perseverancia y esfuerzo luchó codo a codo con mi padre para sacar adelante a la familia.

Muchísimas gracias por haber inculcado en mi, el espíritu de superación, ansias de triunfo y éxito, además de enseñarme también a ser padre y educar con el ejemplo a mis hijos.

Hoy puedo mirar hacia atrás y sentirme orgulloso del arduo camino recorrido y la infinidad de complicaciones que he sido capaz de sortear para llegar a ver cumplida esta meta.

Quiero también agradecer a mis jefes que al día de hoy son también mis amigos, porque creyeron en mí y me permitieron muchas veces hacer uso de recursos e instalaciones para apoyarme en este desafío que hoy veo finalizado.

Por último, quiero dedicar este enorme sacrificio a mis hijos, que están recién comenzando en la ruta de los estudios, quiero que sepan que pueden lograr todo lo que se propongan en la vida, porque tienen todas las capacidades para hacerlo y el apoyo infinito que seguirán teniendo de mi parte; que tendrán que enfrentar momentos difíciles, en todo orden de cosas y la perseverancia, el esfuerzo y el sacrificio deberán ser sus principales aliados, sin perder el sentido de la justicia la lealtad, el amor y la pasión en cada desafío que se planteen.

Para todos y cada uno de quienes me ayudaron y aportaron un granito de arena en mi, ya sea en términos personales, profesionales y espirituales; para todos un millón de gracias por creer en mí.

Índice

DEDICATORIA	2
ÍNDICE	3
GLOSARIO	6
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	7
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABLAS	10
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
OBJETIVOS	14
METODOLOGÍA	15
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL	16
I.1 DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	16
<i>I.1.1 Conceptos del Surgimiento de la RSE</i>	<i>17</i>
<i>I.1.2 Definición de la RSE</i>	<i>19</i>
<i>I.1.3 Iniciativas internacionales entorno a la RSE</i>	<i>20</i>
<i>I.1.3.1 Organizaciones</i>	<i>20</i>
<i>I.1.3.2 Estándares</i>	<i>21</i>
I.2 MINERÍA RESPONSABLE Y CALIDAD DE VIDA LABORAL	23
<i>I.2.1 Definición de la Minería Responsable</i>	<i>23</i>
<i>I.2.1.1 Definición de Minería Responsable Según la ICMM</i>	<i>24</i>
<i>I.2.2 Definición de Calidad de Vida Laboral</i>	<i>29</i>
<i>I.2.2.1 Ejemplo Modelo de Trabajo de la BSR</i>	<i>31</i>
I.3 CALIDAD DE VIDA LABORAL EN CHILE	39
<i>I.3.1 Legislación Laboral en Chile para el Sector Minero</i>	<i>39</i>
<i>I.3.1.1 Jornada de Trabajo Bisemanal</i>	<i>39</i>
<i>I.3.1.1.1 Descanso en una Jornada de Trabajo Bisemanal</i>	<i>40</i>
<i>I.3.1.1.2 Término de Jornada Bisemanal</i>	<i>40</i>
<i>I.3.1.2 Derechos Individuales</i>	<i>40</i>
<i>I.3.1.2.1 Inicio de un Contrato de Trabajo</i>	<i>40</i>
<i>I.3.1.2.2 Término de un Contrato de Trabajo</i>	<i>42</i>
<i>I.3.1.2.3 Jornada Laboral</i>	<i>43</i>
<i>I.3.1.2.4 Remuneraciones</i>	<i>44</i>
<i>I.3.1.2.5 Capacitaciones</i>	<i>45</i>
<i>I.3.1.2.6 Seguridad y Salud Ocupacional</i>	<i>46</i>
<i>I.3.1.3 Derechos Colectivos</i>	<i>47</i>
<i>I.3.1.3.1 La Negociación Colectiva</i>	<i>47</i>
<i>I.3.1.3.2 Los Sindicatos</i>	<i>48</i>

1.3.1.3.3 Comités Paritarios de Higiene y Seguridad (CPHS).....	49
1.3.2 Empresas Mineras: Iniciativas en Calidad de Vida Laboral.....	50
1.3.2.1 Barrick.....	50
1.3.2.2 Xstrata Copper.....	51
1.3.2.3 Atacama Minerals Corp.....	53
1.3.2.4 CMP S.A.....	53
1.3.2.5 Anglo American Chile.....	54
1.3.2.6 CODELCO.....	56
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	59
II.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	59
II.2 VISIÓN.....	60
II.3 MISIÓN.....	60
II.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	61
II.5 VALORES.....	61
II.6 POLÍTICAS DE CALIDAD.....	61
II.7 ORGANIGRAMA.....	62
CAPÍTULO III: DISEÑO Y RESULTADOS DE LA HERRAMIENTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	63
III.1 BASES DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.....	63
III.2 PLAN DE APLICACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	64
III.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO.....	66
III.3.1 Primera Categoría.....	66
III.3.2 Segunda Categoría.....	69
III.4 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	71
III.4.1 Primera Categoría.....	72
III.4.2 Segunda Categoría.....	75
III.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO.....	93
CAPÍTULO IV: DISEÑO DE INDICADORES.....	96
ADEMÁS LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN QUE SE PRETENDEN CREAR TIENEN LA FINALIDAD DE ADAPTARSE A DISTINTAS EMPRESAS, POR ESTE MOTIVO ES IMPORTANTE QUE EN UN INICIO SE APLIQUEN TODOS LOS INDICADORES Y QUE SE LES ASIGNEN ESCALAS CON RANGOS. ESTO PERMITIRÁ SABER SI SE ESTÁ BAJO O SOBRE UNA META Y QUE TIPO DE PLANES APLICAR (CORRECTIVOS O PREVENTIVOS).....	97
POR EJEMPLO:.....	97
BAJO.....	97
MEDIO.....	97
ACEPTABLE.....	97
DE 1% A 40%.....	97
DE 40% A 70.....	97
DE 70% A 100%.....	97
IV.1 GERENCIA PARTICIPATIVA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	97
IV.2 LAS PRÁCTICAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EQUIDAD.....	98
IV.3 LA ATRACCIÓN DEL TALENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL.....	99
IV.4 REMUNERACIÓN Y JORNADA LABORAL.....	100
IV.5 ASOCIACIONES LABORALES.....	101
IV.6 MANEJO DE LA DESVINCULACIÓN.....	102
IV.7 SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.....	102
IV.8 TRABAJO INFANTIL.....	103
CAPÍTULO V: PLAN DE ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS.....	105
V.1 GERENCIA PARTICIPATIVA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	105
V.2 LAS PRÁCTICAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EQUIDAD.....	106

V.3 LA ATRACCIÓN DEL TALENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL.	108
V.4 REMUNERACIÓN Y JORNADA LABORAL.	110
V.5 ASOCIACIONES LABORALES.	111
V.6 MANEJO DE LA DESVINCULACIÓN.	112
V.7 SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.	114
V.8 TRABAJO INFANTIL.	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	133

Glosario

Factores Críticos: Para efectos de esta memoria, un factor crítico corresponde a un elemento dentro del universo de la Calidad de Vida Laboral, en la empresa estudiada; que es necesario potenciar o mejorar de acuerdo a los resultados obtenidos por el Instrumento de levantamiento de información.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)¹: Es el compromiso continuo de los negocios para comportarse de manera ética y contribuir al desarrollo económico mientras se mejora la Calidad de Vida de la fuerza del trabajo y de sus familias, así como la comunidad local y la sociedad en su conjunto *World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)*.

Stakeholders²: Para efectos de esta memoria se comprenden como Grupos de interés para una empresa.

KPMG: Es una de las Cuatro firmas más grandes en el mundo en Servicios Profesionales; ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países, Ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento legal, financiero y de negocio.

Calidad de Vida Laboral: para efectos de esta memoria y en base al marco conceptual se define como, una protección de los activos intangibles de la empresa: recursos humanos, propiedad, marca y reputación. Facilita obtención de socios estratégicos y la atracción de inversiones. Mejora el manejo del riesgo y disminuye litigios y sanciones legales, además de las sanciones sociales que ahora imponen consumidores, grupos, Asociaciones u ONGs y/o grupos activistas.

¹ Fuente: [Raich&Dolan09]

² Fuente: Propia, a partir del concepto traducido en español.

Lista de Abreviaturas y Siglas

AA: *AccountAbility*.

AL: Asociaciones Laborales.

ATDP: Atracción del Talento y Desarrollo Profesional.

BSI: *British Standards Institute*.

BSR: *Business for Social Responsibility*.

Cap.: Capítulo.

CERES: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social.

CPHS: Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.

DNCh: División Norte de Chile Xstrata.

ETHOS: Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad social.

Fig.: Figura.

GPAO: Gerencia participativa y aprendizaje organizacional.

GRI: *Global Reporting Initiative*.

ICI: Ingeniería Civil Industrial.

ICME: Consejo Internacional de Metales y Medio Ambiente.

ICMM: Consejo Internacional de Minería y Metales.

IIED: Instituto Internacional de Medio Ambiente y el Desarrollo.

INP: Instituto de Normalización Previsional.

ISO: *International Organization for Standardization*.

MD: Manejo de Desvinculación.

MMSD: Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable.

OHSAS: *Occupational Health and Safety Management Systems.*

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

ONG: Organizaciones No Gubernamentales.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

p.: Página.

PIOE: Prácticas de Igualdad de Oportunidades y Equidad.

PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

RJL: Remuneración y jornada laboral.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

RS: Responsabilidad Social

SA: *Social Accountability.*

SAI: *Social Accountability International.*

SSO: Salud y Seguridad Ocupacional.

TI: Trabajo Infantil.

WBCSD: *World Business Council on Sustainable Development.*

Lista de Figuras

Figura 1.2.1 , Traducción del Marco de desarrollo sostenible de la ICMM.	24
Figura I.2.2 , Organización estructurada según principios de Calidad de Vida Laboral.	30
Figura I.2.2.1.a , Modelo de trabajo con miembros de la BSR.	31
Figura I.2.2.1.b , Traducción de la Metodología del proceso de la BSR.	32
Figura I.2.2.1.c , Traducción Modelo de Materialidad de la BSR.	33
Figura I.2.2.1.d , Modelo de RSE de la BSR.	34
Figura I.3.2.5 , Certificaciones según divisiones de Anglo American Chile.	54
Figura I.3.2.6 , Certificaciones según divisiones de Codelco.	56
Figura II. 7 , Organigrama Institucional	61
Figura III.2.a: Primera categoría del estudio.	64
Figura III.2.b: Segunda categoría del estudio.	64

Lista de Tablas

Tabla III: Resumen de resultados obtenidos por el Instrumento de Evaluación.	81
Tabla V: Resumen de Planificación.	116

Resumen

ARA WorleyParsons S.A., es una organización dedicada a estudios de prefactibilidad y factibilidad, ingeniería conceptual y de detalle, ingeniería sísmica, adquisiciones, administración de construcciones, inspección de talleres y obras, y administración de proyectos.

Actualmente, posee diversos aspectos en cuanto a la Calidad de Vida Laboral que piden ser mejorados, por lo cual, *el objetivo de la presente memoria es diseñar un Modelo* para la Calidad de Vida Laboral en la Empresa *ARA WorleyParsons S.A.* Contratista de Empresas del sector minero, que permitirá *controlar, medir y mejorar los Factores Críticos (Ver Glosario)* involucrados.

Para lograr este objetivo fue necesario realizar lo siguiente:

- Establecer la relación directa que posee la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con la Calidad de Vida Laboral. Esto involucra: Conocer las raíces del término RSE, determinar la definición de RSE para esta memoria, establecer alguna de las iniciativas de RSE y los organismos que se dedican a potenciarla.
- Describir el concepto de Calidad de Vida Laboral en el que se basará esta memoria.
- Dar a conocer un ejemplo de modelo internacional de Calidad de Vida Laboral, específicamente el creado por la BSR.
- Determinar el marco legal Chileno que determina las directrices mínimas con las que debe desarrollarse la Calidad de Vida Laboral en el país. Además, de mencionar Minerías Chilenas que han incorporado el concepto a sus operaciones.
- Mostrar el concepto internacional de Minería Responsable.
- Describir de manera global la empresa en la cual se pretende hacer la intervención con el modelo.
- Diseñar una Herramienta que nos permita conocer la situación actual de la Empresa estudiada. De esta manera, se podrán levantar los factores críticos dentro de la Organización.
- Y finalmente, crear un modelo que permita mejorar y potenciar la situación actual de la empresa apoyado de un plan de acciones preventivas y correctivas.

Introducción

En un entorno donde las personas se encuentran motivadas por cubrir y ver satisfechas sus necesidades de autorrealización, según la teoría de las necesidades de Maslow (1954), que comprenden las nociones de individualización, desarrollo de personalidad, salud psicológica y de bienestar máximo. El trabajo no sólo se debe considerar como una fuente para satisfacer necesidades primarias, sino también como un contribuyente para lograr las de orden superior.

Por ello, es que en la actualidad para las empresas resulta de vital importancia tomar en cuenta en sus estrategias un sistema que mejore y potencie la Calidad de Vida Laboral pues, les ayuda a reconocer el rol que juegan los trabajadores en el éxito de la buena gestión donde se obtienen beneficios como: la evolución y desarrollo del trabajador, una elevada motivación, identificación con la empresa, compromiso con la empresa, mejor desenvolvimiento de sus funciones, menor rotación en el empleo y tasas de ausentismo, disminución en tiempos de ocio y mayor satisfacción en el empleo, entre otras.

Entonces, si se desea implementar este tipo de sistemas es necesario generar un modelo para las empresas, que considere criterios para encaminar al personal a una mejor satisfacción de las necesidades personales, y que éstas se alineen para lograr eficiencia al interior de las mismas.

Por dichos motivos, en el siguiente trabajo se busca desarrollar un modelo que permita alinear a la organización en pos de lograr los beneficios mencionados anteriormente, y considerar los criterios de suficiencia en las retribuciones, las condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo, oportunidades para desarrollar las capacidades humanas, oportunidades de crecimiento continuo, integración social y el balance entre la vida y el trabajo.

Planteamiento del Problema

En el entorno competitivo en el que las empresas se desenvuelven, es necesario que ya no sólo se diferencien por un buen producto o servicio, sino también por la calidad del ambiente laboral en el que sus trabajadores o colaboradores se encuentran, este punto es un diferenciador que el cliente observa y considera al momento de escoger un proveedor.

En el caso de la organización objeto de estudio, se encontraron los siguientes factores que son importantes para mejorar la imagen corporativa, y son los motivos por los cuales se considera buscar una forma que le permita poseer un sello tanto ante los clientes internos como externos:

- Ausencia de premios y reconocimientos a los colaboradores, cuyas ideas y aportes contribuyeron a mejorar el desempeño de la organización.
- Carencia de políticas de capacitación profesional.
- Falta de un programa de elaboración de perfiles para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas.
- Escasez de herramientas que midan el nivel del clima en la organización.
- Falta de controles internos o herramientas que permitan el levantamiento de información.
- Conocimiento de la situación actual de la empresa por parte de la alta dirección, entendiéndose desde jefaturas hasta gerencias y accionistas.
- Planes de acción para la mejora de condiciones laborales.
- Y finalmente, pero no menos importante un diferenciador en la imagen corporativa.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo para la Calidad de Vida Laboral en la Empresa ARA WorleyParsons S.A. contratista de empresas del sector minero, que permitirá controlar, medir y mejorar los factores críticos como lo son la regulación interna en escalas de sueldos, reconocimiento a los aportes realizados por los colaboradores, la discriminación por sexo o raza, apoyo en capacitaciones, entre otros. Entendiendo un factor crítico, como elementos que existen y necesitan ser potenciados o por la ausencia de ellos y la necesidad de mecanismos reguladores internos.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar mediante una herramienta de levantamiento de información la situación actual de la empresa en Calidad de Vida Laboral.
2. Determinar los factores más débiles y también aquellos que son potenciables respecto a Calidad de Vida Laboral en la organización.
3. Definir la línea base respecto a Calidad de Vida Laboral en ARA WorleyParsons S.A.
4. Crear indicadores de desempeño, que permitan controlar y medir las diferentes situaciones de la empresa en distintos tiempos. De esta manera se puede saber si la empresa se encuentra mejorando, se mantiene igual o su rendimiento es menor en aspectos que se propongan incorporar, mejorar o potenciar.
5. Diseñar un plan de acciones correctivas y de mejoras en apoyo a los Indicadores de desempeño o en aquellas metas que se deseen establecer a partir del diagnóstico inicial.

Metodología³

A continuación se describe la metodología particular a utilizar para desarrollar los objetivos específicos planteados anteriormente.

Para cumplir con el Objetivo específico 1, se estudiará la metodología del Instituto Ethos revisando los instrumentos que ellos aplican a las empresas para medir Calidad de Vida Laboral. Una vez conocidos, se adaptarán las preguntas a la realidad del sector minero en Chile.

Para cumplir con el Objetivo específico 2, se aplicará el instrumento en la empresa que se decide estudiar para conocer la situación que presenta. Para ello se aplicará en una muestra homogénea de trabajadores.

Para cumplir con el Objetivo específico 3, a partir de los resultados obtenidos en el instrumento de evaluación se podrá determinar la situación de la empresa por medio de los resultados porcentuales. Esto permitirá ver en que horizonte la empresa se puede enfocar y cuáles serán los factores en los que se puede mejorar o potenciar inicialmente para subir la posición inicial.

Para cumplir con el Objetivo específico 4, a partir de las conclusiones del instrumento de evaluación se trabajará con todos aquellos factores que la empresa necesita potenciar o mejorar. Para luego establecer variables que puedan ser medidas y nos permitan generar indicadores cuantitativos (unidades de medida, se espera sean porcentuales).

Para cumplir con el Objetivo específico 5, una vez diseñados los indicadores se expondrán planes que permitan mejorar anticipadamente un indicador o que lo podrán corregir una vez obtenido su resultado final. Esto, para estar en constante mejoramiento y que se posea un manual de apoyo con directrices claras para el mejor funcionamiento de los indicadores.

³ **Fuente:** Propia a partir del Marco Teórico.

CAPÍTULO I: Marco Conceptual.

Este capítulo tiene por finalidad:

Primero, establecer la relación directa que posee la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con la Calidad de Vida Laboral. Esto involucra: Conocer las raíces del término RSE, determinar la definición de RSE para esta memoria, establecer alguna de las iniciativas de RSE y los organismos que se dedican a potenciarla.

Segundo, describir el concepto de Minería Responsable y Calidad de Vida Laboral en el que se basará esta memoria.

Tercero, dar a conocer un ejemplo de modelo internacional de Calidad de Vida Laboral, específicamente el creado por la BSR (*Business for Social Responsibility*).

Y cuarto, determinar el marco legal Chileno que determina las directrices mínimas con las que debe desarrollarse la Calidad de Vida Laboral en el país. Además, de mencionar Minas Chilenas que han incorporado el concepto a sus operaciones.

Todo con la intención de sustentar el modelo que se generara en el capítulo de desenlace o de diseño de modelo de esta memoria.

I.1 Definición y Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La RSE se ha ido convirtiendo paulatinamente en un pilar básico para las grandes empresas a la hora de diseñar sus estrategias a largo plazo. En este sentido, no reclama sólo la ética individual de las personas que la componen, sino que ven en la organización un ente con responsabilidad propia económica, social y medioambiental a la que debe exigírsele comportamientos acordes con dicha responsabilidad. El principal esfuerzo por involucrar la RSE en el desarrollo de un plan estratégico se da porque la implicación de las empresas en su entorno, así como los beneficios que socialmente pueden aportar, se traducen a la larga en un refuerzo de su imagen en el mercado consiguiendo reconocimiento y credibilidad, ambos factores determinantes en la elección y legitimación de la empresa frente al consumidor.

No resulta novedoso que en el nuevo escenario económico, lo importante en relación con el desempeño no es solo cuánta riqueza se genera, sino cómo ésta es producida. Y si a esto se le suma los rápidos cambios que sufre nuestra sociedad por el proceso de globalización experimentado en los últimos años se obtiene, entre otras cosas, que la sociedad posea un mayor acceso a información en tiempo real. Permitiendo de esta manera que se den a conocer tan-

to las buenas prácticas, como los grandes errores cometidos por las empresas. Por esto es que la RSE se ha relacionado directamente con los parámetros exigidos en el mercado global.

Finalmente, el sentido por el compromiso con las buenas prácticas ha propiciado que en Europa y Estados Unidos centren su discurso en como las empresas pueden llegar más allá de los resultados económicos y cómo se deben atenuar los efectos de su actuación en el medio en que operan. Dando origen a un debate sobre las responsabilidades que deben adquirir las empresas del siglo XXI, donde ya no sólo es importante que sean viables sino que deben comenzar a priorizar la generación de valor para todos sus grupos de interés. Es decir, procurando beneficiar tanto a los accionistas como a trabajadores, proveedores, contratistas, comunidad y gobierno entre otros. De esta manera se demuestra que no basta con adoptar prácticas de compromiso social voluntario ya que las diversas presiones sociales, medioambientales y económicas, hacen que las empresas se sientan *cada vez más obligadas a actuar de acuerdo con criterios socialmente responsables, ofreciendo así respuestas que satisfagan a un mercado global, competitivo y transparente.*

I.1.1 Conceptos del Surgimiento de la RSE.

La RSE surge a través de diferentes conceptos, y los analizaremos con la finalidad de comprender de donde se desprenden las raíces de Calidad de Vida Laboral.

- **Filantropía**⁴, es el amor al género humano.
- **Altruismo Empresarial**⁵, corresponde al [Esmero y complacencia en el bien ajeno, aun a costa del propio, y por motivos puramente humanos] En definitiva, el altruismo es una actitud de servicio aceptada y querida de buen grado. El altruismo y la solidaridad tienen una dimensión claramente humana y de servicio a la sociedad que se pone a prueba cuando prestar ayuda a los demás, tenemos que renunciar a beneficios propios, inmediatos y significativos.

El altruismo empresarial es un paso más hacia el camino de la responsabilidad social empresarial.

- **Los Stakeholders**⁶, el primer intento de clasificación de *Stakeholders* lo realizan W.M. Evan y R.E. Freeman en 1979 tomando como base el criterio de la necesidad del stakeholders para la existencia o supervivencia de la empresa. De esta manera estos autores distinguen dos tipos de *Stakeholders* uno restringido y otro amplio.

⁴ Fuente: [RealAcademia01a]

⁵ Fuente: Propia a partir [RealAcademia01b]

⁶ Fuente: [Navarro12a]

El primero de ellos, el *Stakeholder restringido* considera a aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la empresa dentro de los cuales se incluye a los trabajadores, segmentos de clientes, algunos proveedores (dependiendo del giro de la empresa), agencias clave de gobierno, accionistas, propietarios y ciertas instituciones financieras.

En el segundo grupo, los *Stakeholders* Amplios se incluye a aquellos grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por las decisiones, políticas o estratégicas de la empresa, donde se encuentran a los grupos de interés público, grupos de protesta, agencias de gobierno, asociaciones, competidores, uniones, así como trabajadores, segmentos de clientes, propietarios, comunidad, etc. En definitiva todos aquellos grupos que aún no siendo vitales para la supervivencia de la empresa afectan o pueden ser afectados por su actividad.

Este criterio de clasificación de *Stakeholders* planteada por Evan y Freeman dio origen a la formulación de otros criterios que permitieran realizar clasificaciones más comprensivas, pero la clasificación reconocida en el ámbito de la RSE es la de *Stakeholders* Internos y Externos a la empresa. Normalmente se ha incluido a *Stakeholders* Externos a los siguientes grupos: Administración Pública, competidores, defensores de los clientes, ecologistas, grupos de intereses específicos, comunidad local, sociedad en general, medios de comunicación etc., los cuales se definen como individuos del entorno de la organización que afectan a las actividades de la empresa. Para el caso de los *Stakeholders* Internos se consideran a. propietarios, directivos, trabajadores, proveedores y clientes, los cuales se definen genéricamente como los grupos que no son estrictamente partes del entorno de la empresa pero, sin embargo, los directivos son responsables de ellos.

- **Desarrollo Sustentable**⁷, la definición mundialmente aceptada para el concepto de Desarrollo Sustentable es la planteada por la Comisión *Brundtland* / ONU □ Desarrollo que permite satisfacer las necesidades de la generación de hoy sin perjudicar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer las suyas □ El concepto de desarrollo sostenible implica el desarrollo equilibrado de las siguientes tres dimensiones:
 - **Dimensión Económica.** Esta dimensión no sólo incluye la información financiera de la empresa, si no también incluye factores como los salarios y beneficios, productividad laboral, creación de empleo, gastos en tercerización, gastos en investigación y desarrollo, gastos en capacitaciones, entre otros.
 - **Dimensión Ambiental.** Esta dimensión incluye los impactos que causan los procesos, productos y servicios de la organización en el aire, el agua, la tierra, la biodiversidad y la salud humana.
 - **Dimensión Social.** Esta dimensión incluye factores como la seguridad y salud en el área de trabajo, la rotación del personal, derechos laborales, derechos humanos, sa-

⁷ Fuente: [Leff02]

larios y condiciones laborales de las empresas de servicios. Asimismo, en esta dimensión se incluye la interacción entre la organización y su comunidad.

I.1.2 Definición de la RSE.

La Responsabilidad Social Empresarial no tiene una definición precisa, en gran medida por la relativa novedad del tema y además porque aborda una amplia variedad de ámbitos, entre los cuales se encuentra: el bienestar de los trabajadores, la igualdad en los procesos de selección del personal, el conflicto de intereses, la propiedad intelectual, la privacidad, la discriminación en el lugar del trabajo, el cuidado del medio ambiente, el ahorro de la energía, las relaciones con la comunidad, etc. A continuación se entregan las definiciones más relevantes y cercanas al presente estudio:

Unión Europea: Libro Verde⁸. □Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores□

World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)⁹. □Es el compromiso continuo de los negocios para comportarse de manera ética y contribuir al desarrollo económico mientras se mejora la Calidad de Vida de la fuerza del trabajo y de sus familias, así como la comunidad local y la sociedad en su conjunto□

Business for Social Responsibility (BSR)¹⁰. □La RSE consiste en dirigir una empresa de manera que satisfagan o superen las expectativas éticas, jurídicas, comerciales o públicas que la sociedad tenga de la actividad empresarial□

Banco Mundial¹¹. □La responsabilidad social de la empresa es el compromiso que ésta asume de contribuir al desarrollo económico sostenible, en colaboración con los empleados, sus familias, la comunidad local y sociedad en general, a fin de mejorar la calidad de vida de las personas de una manera que sea beneficiosa para la empresa y para el desarrollo□

Foro Económico Mundial¹². □Cabe definir la responsabilidad cívica empresarial como la contribución que una empresa hace a la sociedad a través de sus actividades comerciales centrales, sus inversiones sociales y programas filantrópicos y su participación en la formulación de políticas públicas. La forma en que una empresa gestiona sus vinculaciones económicas, sociales, ambientales, así como sus relaciones con las distintas partes interesadas, en particular con

⁸ Fuente: [Navarro12b]

⁹ Fuente: [Raich&Dolan09]

¹⁰ Fuente: [NacionesUnidas04]

¹¹ Fuente: [NacionesUnidas04]

¹² Fuente: [NacionesUnidas04]

los accionistas, empleados, clientes, socios, comerciales, gobiernos y comunidades, determina el grado de su repercusión□

Para términos de esta memoria tomaremos como definición de RSE la descrita por la **WBCSD**, principalmente por la sencillez y claridad del concepto, además de considerar en su la mayoría de las directrices descritas en las demás definiciones.

I.1.3 Iniciativas internacionales entorno a la RSE.

Para lograr estandarizar los pilares de la RSE se toman como punto de partida una serie de tratados, directrices e instrumentos ampliamente aprobados a nivel internacional los cuales están dirigidos, directa o indirectamente a enfocar los deberes y responsabilidades sociales que deben dar cumplimiento las empresas, relacionando normas, acuerdos y aspectos operacionales que juegan un rol importante mundialmente en la RSE.

A continuación una descripción de las organizaciones y estándares más importantes:

I.1.3.1 Organizaciones.

Las principales organizaciones son,

BSR¹³: es una organización generada en Estados Unidos en el año 1992. Su objetivo es trabajar con una red a nivel mundial de instituciones. Sus estrategias básicamente son de negocios sostenibles y de soluciones a través de un sistema de consultores, investigación y colaboración intersectorial.

GRI¹⁴: es una organización multi *stakeholders* generada por la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) en el año 1997. Su objetivo es desarrollar y difundir directivas mundialmente aplicables para hacer las Memorias o Reportes de Sustentabilidad. Estas normas son de uso voluntario por parte de las organizaciones a fin de difundir el impacto de sus actividades, productos y servicios.

El Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social¹⁵: es una organización sin fines de lucro, generada en Brasil en 1998 por un grupo de empresarios y ejecutivos del

¹³ **Fuente:** [BSR13]

¹⁴ **Fuente:** [GRI13]

¹⁵ **Fuente:** [Ethos13]

sector privado. Su objetivo es entregar conocimientos, intercambiar experiencias y desarrollar herramientas para ayudar a las empresas a examinar sus prácticas de gestión y profundizar su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

Perú 2021¹⁶: es una asociación civil sin fines de lucro generada en Perú en el año 1994, por un grupo de empresarios. Actualmente, es el representante de WBCSD en el Perú. Dentro de las funciones en RSE que realiza destacan: los servicios a los miembros del patronato, las comunicaciones, el desarrollo de metodologías y publicaciones, la realización de actividades y eventos, la generación de alianzas estratégicas para el logro del desarrollo sostenible del país, el diseño y ejecución de proyectos, las asesorías y las capacitaciones.

CERES¹⁷: es una organización generada en el Ecuador en el año 1998. Dentro de las funciones en RSE que realiza destacan: Impulsar la interlocución y el establecimiento de acuerdos entre sectores públicos y privados, nacionales e internacionales, para definir y poner en marcha programas; Incidir en la legislación y en la formulación de políticas públicas; Fortalecer y desarrollar la capacidad de organizaciones interesadas en promover y practicar responsabilidad social en el Ecuador.

I.1.3.2 Estándares.

Los principales estándares son,

Pacto Mundial de las Naciones Unidas¹⁸: es una iniciativa generada por la ONU en el año 1999. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en Responsabilidad Social, por medio de la implantación de diez principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

El Libro Verde¹⁹: es una iniciativa generada por la comisión de las comunidades Europeas en el año 2001. Su objetivo es iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.

AA 1000²⁰: es una norma de procedimiento generada por la ISEA en el año 1999. Su objetivo es evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad

¹⁶ **Fuente:** [Peru13]

¹⁷ **Fuente:** [CERES13]

¹⁸ **Fuente:** [ONU13]

¹⁹ **Fuente:** [Navarro12c]

²⁰ **Fuente:** [Velasco06]

de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento.

SA8000²¹: es una norma de procedimiento generada por la SAI en el año 1997. Su objetivo es auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Es aplicada a todo tipo de empresas que deseen demostrar a todos sus stakeholders su interés por el bienestar de sus empleados.

OHSAS18001²²: es un conjunto de normas generadas por British Standards Institute (BSI) en el año 1999. Su objetivo es establecer un modelo para la Gestión de la Prevención de los Riesgos Laborales, desarrollado por un conjunto de entidades de normalización y de certificación internacionales.

ISO 9000²³: es un conjunto de cinco normas generadas por la Organización Internacional para la Estandarización en el año 1987. Su objetivo es ayudar a las empresas a documentar efectivamente los elementos implementados para mantener un eficiente Sistema de Calidad. Los estándares no son específicos para ninguna industria, producto o servicio y se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (empresa de producción, empresa de servicios, administración pública). Ella describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

ISO 14000²⁴: es un conjunto de normas generadas por la Organización Internacional para la Estandarización en el año 1992. Su objetivo es facilitar a las empresas metodologías adecuadas para la implantación de un sistema de gestión ambiental, similares a las propuestas por la serie ISO 9000 para la gestión de la calidad. Es de carácter voluntario y se caracteriza principalmente por tres pilares: prevención de la contaminación, mejoramiento continuo, y cumplimiento con la legalidad ambiental del país donde se aplica. Estos tres pilares deben estar incluidos a nivel de compromiso, en la política ambiental de la empresa que decida certificar, aparte de sus principios corporativos y otras declaraciones que se pueden incluir en forma voluntaria y que "conecta" esta política específica con la planificación estratégica de la empresa. Es importante destacar que lo "internacional" en este proceso se puede traducir como un listado de requerimientos mínimos, no significa que incorpora "mayores" exigencias legales, más bien podría decirse que incorpora "menores" exigencias legales que los aplicables en este ámbito en cada país.

ISO 26000²⁵: es una guía en RS generada por Organización Internacional para la Estandarización se encuentra en proceso de evaluación con una última revisión el año 2008. Su objetivo será asistir a las organizaciones a orientar su responsabilidad social, proporcionar una guía práctica relacionada con: hacer operativa la responsabilidad social; Identificar e involucrar

²¹ **Fuente:** [Velasco06]

²² **Fuente:** [Palomino&Sánchez06]

²³ **Fuente:** [DelaFuente&García03]

²⁴ **Fuente:** [DelaFuente&García03]

²⁵ **Fuente:** [Bernhart11]

a las partes interesadas; Incrementar la credibilidad de los informes y reclamos realizados sobre RS y promover una terminología común en el campo de la responsabilidad social.

I.2 Minería Responsable y Calidad de Vida Laboral.

Ya se ha definido el concepto de responsabilidad social empresarial y como se ha desarrollado a nivel internacional. A continuación se definirá el concepto de Minería Responsable y el concepto de Calidad de Vida Laboral que como ya se ha observado nace como uno de los pilares que sustentan la RSE.

I.2.1 Definición de la Minería Responsable

Este ítem, tiene por finalidad conocer el concepto de minería responsable a nivel internacional porque la empresa estudiada en esta memoria ofrece servicios a este sector productivo.

La actividad minera hoy en día está recibiendo cada vez más presión para que interiorice la responsabilidad social, principalmente, porque esta actividad económica a lo largo del tiempo ha ido cambiando de lugar y de intensidad provocando entre otras cosas, grandes cambios ambientales y sociales sin importar el lugar donde ésta se desenvuelva. Los cambios causados por la minería pueden impactar tanto el medio ambiente a través, por ejemplo, de daños en la flora y fauna, y la contaminación de aguas superficiales y subterráneas; como con perjuicios en las comunidades locales logrando, por ejemplo, modificaciones culturales por la presencia de trabajadores mineros. Y aunque resulta inevitable eliminar totalmente este tipo de perturbaciones incluso en las minas mejor manejadas, casi todos los impactos sociales y ambientales negativos son evitables si las compañías tuviesen la conciencia y operasen de acuerdo a los mejores estándares de calidad posibles.

Lamentablemente, las estructuras existentes no han asegurado consistentemente un comportamiento responsable en las operaciones mineras, y los impactos negativos ambientales y sociales ocurren con mayor frecuencia de lo que deberían. Es por esto que, los consumidores ejercen imposición por medio de una mayor exigencia por evidenciar que los productos que compran son extraídos responsablemente, de que su extracción contribuye al desarrollo local sostenible, a la reducción de la pobreza, y que los derechos humanos básicos de los trabajadores y comunidades están siendo respetados.

Muchas organizaciones pertenecientes al sector minero se han dado cuenta que el cumplimiento de las leyes en los países resulta insuficiente para proteger el ambiente o las comunidades vulnerables. Y para contribuir al desarrollo sustentable reconocen la necesidad de cumplir con códigos internacionales, protocolos, convenios, declaraciones, instrumentos y costumbres que protegen los derechos humanos fundamentales, la autodeterminación, la integridad cultural, derechos sociales y laborales, y el ambiente natural.

Uno de los esfuerzos realizados en ámbito de Minería Responsable se le atribuye a el IIED quien, el año 2002 publicó un análisis comprensivo de los temas principales que enfrenta el sector minero, éste fue el resultado de un proyecto de investigación de dos años conocido como "MMSD" El reporte fue comisionado por el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable WBCSD, y promovido y financiado en gran parte por grandes compañías mineras. Algunas de estas compañías, de la misma manera, formaron una nueva asociación de comercio en la industria, el ICMM, con un mandato para promover el desarrollo sostenible en el sector.

I.2.1.1 Definición de Minería Responsable Según la ICMM²⁶.

La ICMM corresponde al Consejo Internacional de Minería y Metales fundada oficialmente en el año se 2001 con la finalidad de representar a las principales empresas del mundo en la minería y la industria de los metales mediante el compromiso *con el desarrollo sostenible*.

Sin embargo, su concepción puede ser de dos años antes, cuando las empresas mineras mundialmente aceptadas como pioneras del sector, se enfrentaban a importantes problemas respecto a su reputación, mantenimiento de beneficios, acceso a nuevos activos y sostenimiento de la confianza de los inversores y trabajadores.

Respecto a su aporte en Minería Responsable se puede destacar que la definen como el cumplimiento del marco de desarrollo sostenible, el cual se compone de tres elementos: un conjunto de diez principios, desarrollo de reportes y por la evaluación de cada uno de ellos aprobado por el director ejecutivo del consejo de la ICMM. Según muestra la **Figura 1.2.1**.

Figura 1.2.1, Traducción del Marco de desarrollo sostenible de la ICMM.

²⁶ Fuente: [ICMM01]; [ICMM03]

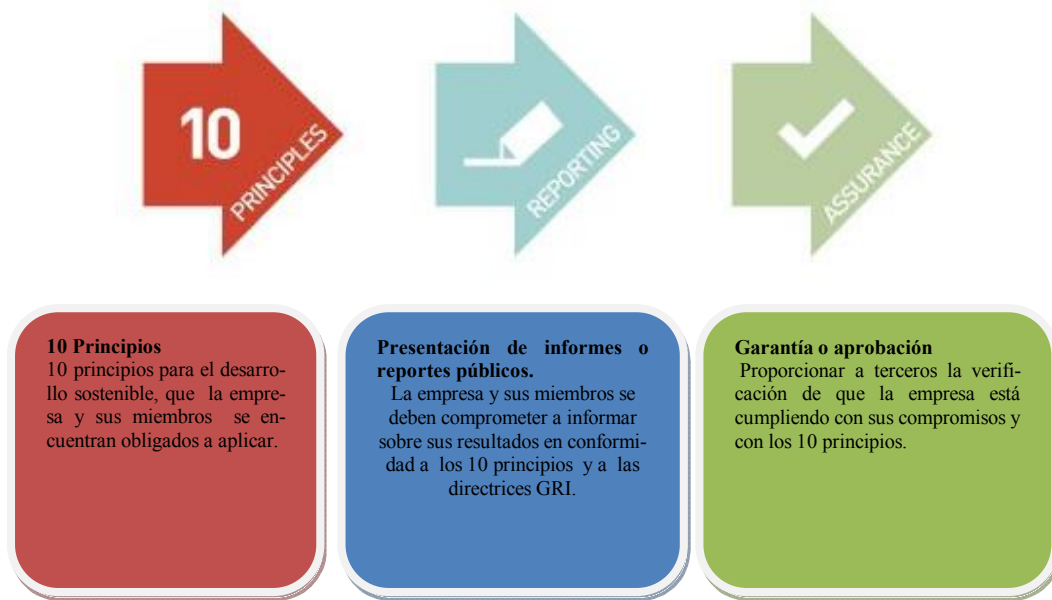


Figura 1.2.1: Traducción del Marco de desarrollo sostenible de la ICMM

Fuente: [ICMM01]

Según la ICMM, la minería responsable se define en 10 principios, los cuales se mencionan a continuación,

1. **Principio 01.** Ejecutar y mantener las prácticas éticas de negocios y sistemas sólidos de gobierno corporativo.
 - Desarrollar e implementar las declaraciones de la compañía sobre los principios de ética en los negocios, y prácticas que la administración se ha comprometido a hacer cumplir.
 - Implementar políticas y prácticas que tratan de prevenir el soborno y la corrupción.
 - Cumplir o exceder los requisitos de las leyes y reglamentos del país anfitrión.
 - Trabajar con los gobiernos, la industria y otros grupos de interés para lograr eficaces y adecuadas políticas públicas, leyes, reglamentos y procedimientos que faciliten la contribución de los sectores mineros para el desarrollo sustentable dentro de estrategias nacionales de desarrollo sustentable.
2. **Principio 02.** Integrar consideraciones de desarrollo sustentable dentro de los procesos de toma de decisiones.
 - Integrar los principios del desarrollo sustentable en las prácticas y políticas de la compañía.

- Planificar, diseñar, operar y cerrar operaciones de tal manera que refuerce el desarrollo sustentable.
 - Aplicar buenas prácticas e innovar para mejorar el rendimiento social, medioambiental y económico al tiempo que mejora el valor para el accionista.
 - Alentar a los clientes, socios comerciales y proveedores de bienes y servicios a adoptar principios y prácticas comparables a los de la ICMM.
 - Proporcionar capacitación para el desarrollo sustentable para asegurar una adecuada competencia en todos los niveles tanto para empleados como para contratistas. Apoyar a las políticas públicas y prácticas que promuevan mercados abiertos y competitivos.
- 3. Principio 03.** Defender los derechos humanos fundamentales y respetar las culturas, costumbres y valores en las relaciones con los empleados y otros que se vean afectados por las actividades de la empresa.
- Garantizar una remuneración justa y condiciones de trabajo para todos los empleados y no utilizar trabajo forzado, obligatorio o infantil.
 - Prever el compromiso constructivo de los empleados sobre asuntos de interés mutuo.
 - Aplicar políticas y prácticas destinadas a eliminar el acoso y la discriminación injusta en todos los aspectos de las actividades que desempeña la empresa.
 - Asegurar a todo el personal, incluido el personal de seguridad. Se debe contar con programas culturales y de capacitación en derechos humanos.
 - Minimizar el reasentamiento involuntario, y compensar bastante los efectos adversos sobre la comunidad donde estos no se pueden evitar.
 - Respetar la cultura y el patrimonio de las comunidades locales, incluidos los pueblos indígenas.
- 4. Principio 04.** Implementar estrategias de gestión del riesgo basadas en datos válidos y sólidos conocimientos científicos.
- Consultar con las partes interesadas y afectadas en la identificación, evaluación y gestión de todos los impactos sociales, sanitarios, de seguridad, medio ambientales y económicos significativos asociados con las actividades que desempeña la empresa.
 - Garantizar la revisión periódica y actualización de sistemas de gestión de riesgos.

- Informar a las partes que puedan verse afectadas de los riesgos significativos de las operaciones mineras y de las medidas que se adoptarán para gestionar eficazmente los riesgos potenciales.
- Desarrollar, mantener y poner a prueba procedimientos de respuesta de emergencia eficaces en colaboración con las partes potencialmente afectadas.

5. Principio 05. Buscar la mejora continua de la salud y seguridad.

- Implementar un sistema de gestión centrado en la mejora continua de todos los aspectos de las operaciones que podría tener un impacto significativo sobre la salud y la seguridad de los empleados, contratistas y de las comunidades en donde se opera.
- Tomar todas las medidas prácticas y razonables para eliminar las muertes en el lugar de trabajo, lesiones y enfermedades tanto de los propios empleados y como de los contratistas.
- Proporcionar a todos los empleados formación en materia de seguridad y salud, y exigir a los empleados de los contratistas que sean sometidos a esta misma formación.
- Implementar una vigilancia reguladora de la salud y un monitoreo basado en los posibles riesgos a los que puedan estar sometidos los empleados.
- Rehabilitar y reintegrar a los empleados en las operaciones después de enfermedades o lesiones, cuando sea posible.

6. Principio 06. Buscar la mejora continua del desempeño ambiental.

- Evaluar los aspectos positivos y negativos, directos e indirectos, y los impactos ambientales acumulativos de nuevos proyectos, desde la exploración hasta el cierre.
- Implementar un sistema de gestión medioambiental que se centre en la mejora continua para examinar, prevenir, mitigar o atenuar los impactos ambientales adversos.
- Rehabilitar las tierras perturbadas u ocupadas por las operaciones en conformidad con apropiados usos de la tierra después de la minería.
- Proporcionar seguridad para el almacenamiento y la eliminación de los desechos residuales y los residuos del proceso.
- Diseñar y planificar todas las operaciones a fin de que se disponga de recursos suficientes para cumplir los requisitos de cierre de todas las operaciones.

7. **Principio 07.** Contribuir a la conservación de la biodiversidad y de los enfoques integrados para la planificación del uso de la tierra.
- Respetar las áreas legalmente protegidas.
 - Difundir los datos científicos y promover prácticas y experiencias en evaluación de la biodiversidad y la gestión.
 - Apoyar el desarrollo e implementación de procedimientos científicamente sólidos, completos y transparentes para enfoques integrados en la planificación del uso del suelo, la biodiversidad, la conservación y la minería.
8. **Principio 08.** Facilitar y fomentar el diseño de productos responsables; uso, reutilización, reciclado y eliminación de los productos de la empresa.
- Mejorar la comprensión de las propiedades de los metales y minerales y los efectos de su ciclo de vida sobre la salud humana y el medio ambiente.
 - Realizar o apoyar la investigación y la innovación que promueve el uso de productos y tecnologías que sean seguras y eficientes en la utilización de la energía, los recursos naturales y otros materiales.
 - Desarrollar y promover el concepto de gestión de material integrada a través de la cadena de valor de metales y minerales.
 - Proporcionar a reguladores y a otros interesados datos científicos y análisis sobre los productos y las operaciones que realiza la empresa, como base de decisiones.
 - Apoyar el desarrollo de políticas científicamente fundamentadas, reglamentos, estándares de productos y decisiones de elección de material que fomenten el uso seguro de minerales y productos de metal.
9. **Principio 09.** Contribuir al desarrollo social, económico e institucional de las comunidades en donde opera la empresa.
- Participar en la primera fase de prácticas con las partes afectadas para que éstas puedan discutir y responder a las cuestiones y conflictos relativos a la gestión de impactos sociales.
 - Garantizar que los sistemas estén en su lugar para la interacción con las partes afectadas, asegurándose de que las minorías y otros grupos marginados tengan una equitativa participación.
 - Contribuir al desarrollo de la comunidad desde el desarrollo del proyecto hasta el cierre, en colaboración con las comunidades anfitrionas y sus representantes.

- Fomentar las asociaciones con los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales para garantizar que los programas (tales como la salud de la comunidad, la educación, el desarrollo de las empresas locales) están bien diseñados.
- Mejorar el desarrollo social y económico mediante la búsqueda de oportunidades para hacer frente a la pobreza.

10. Principio 10. Implementar una participación eficaz y transparente; comunicación y verificación a través de la presentación de informes a los grupos de interés.

- Informar sobre el desempeño económico, social y medioambiental y la contribución al desarrollo sustentable.
- Proporcionar información que sea oportuna, precisa y pertinente.
- Mantener el compromiso y responder a los grupos de interés a través de procesos de consulta abierta.

I.2.2 Definición de Calidad de Vida Laboral²⁷.

El término se acuñó en 1972 en una conferencia internacional sobre teoría y práctica de democratización del trabajo. Desde entonces, lo que empezó siendo un concepto académico se ha convertido en objeto de creciente interés entre los directores operativos, convencidos de su importancia y valor práctico.

Los conceptos básicos de la Calidad de Vida Laboral se presentaron de forma muy concisa en Septiembre de 1983, en un trabajo realizado por Mansell y Rankin auspiciados por el centro de Calidad de Vida Laboral de Ontario. Estos mencionan que,

- Para ser eficientes, las organizaciones deben entender las características siguientes:
 - Funcionar a merced de una interacción de doble sentido con su entorno y no pueden aislarse de él. El entorno de muchas organizaciones es muy complejo y está sujeto a cambios impredecibles.
 - Por consiguiente, deben disponer de capacidad de planificación estratégica para determinar las respuestas adecuadas a los cambios ambientales, y de gran flexibilidad para poder cambiar totalmente ellas mismas.
 - Las organizaciones necesitan disponer de una fuerza de trabajo competente, adaptable y responsable.

²⁷ Fuente: [Jacobs&Homburger92]

- Para desarrollar una fuerza de trabajo que le permita funcionar de forma eficiente, la organización debe estar diseñada para apoyar las características positivas de sus empleados. En general, la gente:
 - Necesita triunfar y enorgullecerse de ello.
 - Necesita y puede aprender continuamente.
 - Necesita que se estimule constantemente su mente y sus sentidos.
 - Es sociable por naturaleza y disfruta cuando establece relaciones de mutuo apoyo con otras personas.
 - Persigue un fin determinado; para su propia dignidad, debe saber que aporta algo.
 - Necesita libertad y autonomía y es capaz de controlarse de modo responsable.

- Por tanto, el diseño de la organización y el de los puestos de trabajo debe asegurar que:
 - La jerarquización sea mínima y que no existan barreras artificiales entre personas y funciones.
 - Las decisiones se tomen en el nivel más bajo posible para permitir mayor grado de autorregulación por parte de las personas y grupos.
 - La gente no trabaje en tareas fragmentarias y sin sentido. Personas o grupos son los responsables de todo el trabajo.
 - La gente que trabaje en puestos de producción sea responsable de la calidad y del control de la misma.
 - Los sistemas operativos favorezcan y apoyen la integración y autorregulación. Por ejemplo, los sistemas de información ofrecen información directa a quienes la necesitan para realizar su trabajo. La información no se utiliza para mantener el poder o vigilar a otras personas.

Hay que considerar que cuando un grupo de trabajadores ha aceptado responsabilizarse de la consecución de un objetivo, debe aprender a colaborar en la planificación, coordinación y control de los diferentes trabajos que supone. Lo ideal sería que aprendieran las técnicas que exigen dichos trabajos. *En ciertos casos, una cualificación en múltiples temas o el aprender a realizar los respectivos trabajos no resulta.* Por esto, resulta importante que una organización

siempre se encuentre con una función vinculante hacia sus trabajadores y viceversa, como muestra la **figura I.2.2**.

Figura I.2.2, Organización estructurada según principios de Calidad de Vida Laboral.

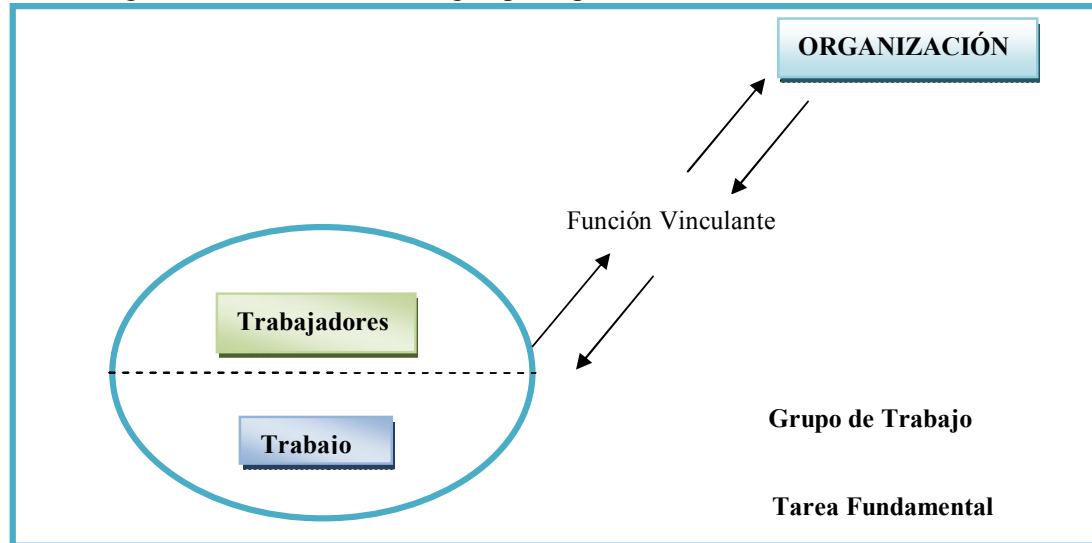


Figura I.2.2: Organización estructurada según principios de Calidad de Vida Laboral.

Fuente: Propia, a partir de las imágenes presentes en [Jacobs&Homburger92]

I.2.2.1 Ejemplo Modelo de Trabajo de la BSR²⁸

Para ejemplificar un modelo real de Calidad de Vida Laboral, a continuación en este sub ítem se mostrará el diseñado por la BSR.

La BSR es una organización reconocida a nivel mundial y es un referente para instituciones chilenas. Por este motivo, es que esta memoria se basará para describir el concepto de calidad de vida laboral en el modelo de trabajo que ésta ha desarrollado.

La BSR trabaja con sus miembros a través de la entrega de beneficios como consultoría, apoyo en innovación y desarrollo Sustentable, y un soporte para el trabajo con los sectores con los que la empresa se involucra. Según muestra la **Figura I.2.2.1.a**.

Figura I.2.2.1.a, Modelo de trabajo con miembros de la BSR.

²⁸ **Fuente:** [BSR92-1]; [BSR92-2]; [BSR08]

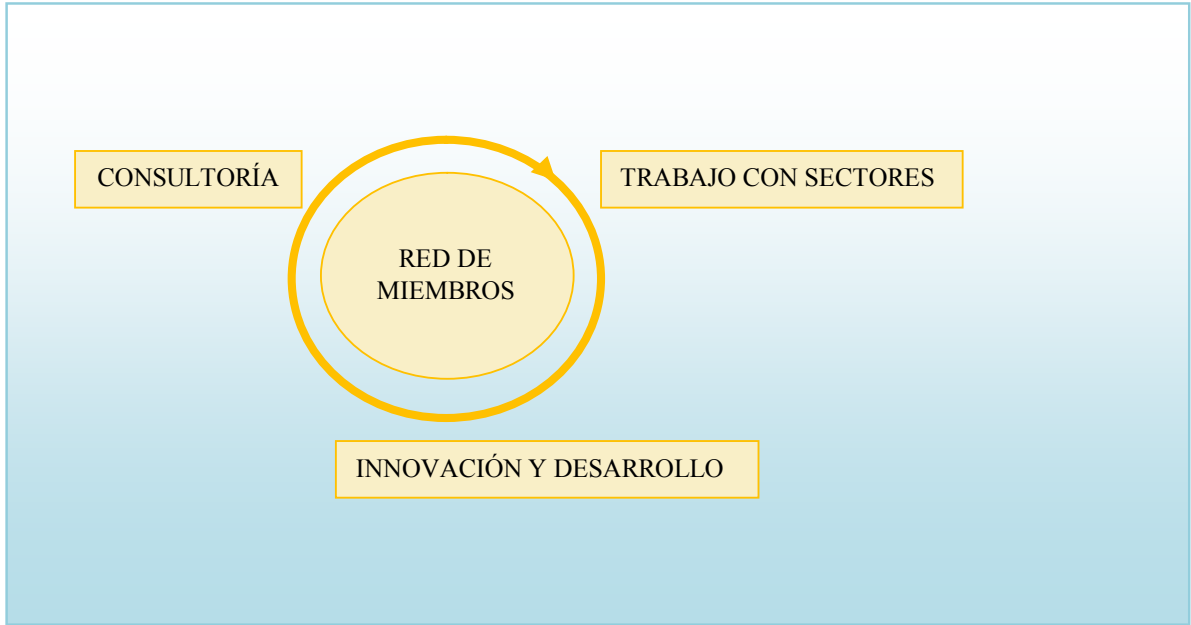


Figura I.2.2.1.a: Modelo de trabajo con miembros de la BSR.
Fuente: [BSR92a]

A partir de esto, se busca tener una mirada global del proceso que tienen las organizaciones que se adhieren a ella analizando las fuerzas externas y el desarrollo de escenarios que permiten dar origen a una estrategia para la empresa que se evalúa. También, es necesario conocer el medio en que la empresa se desarrolla y las implicancias que mutuamente se ejercen. Según muestra **Figura I.2.2.1.b**.

Figura I.2.2.1.b, Traducción de la Metodología del proceso de la BSR.

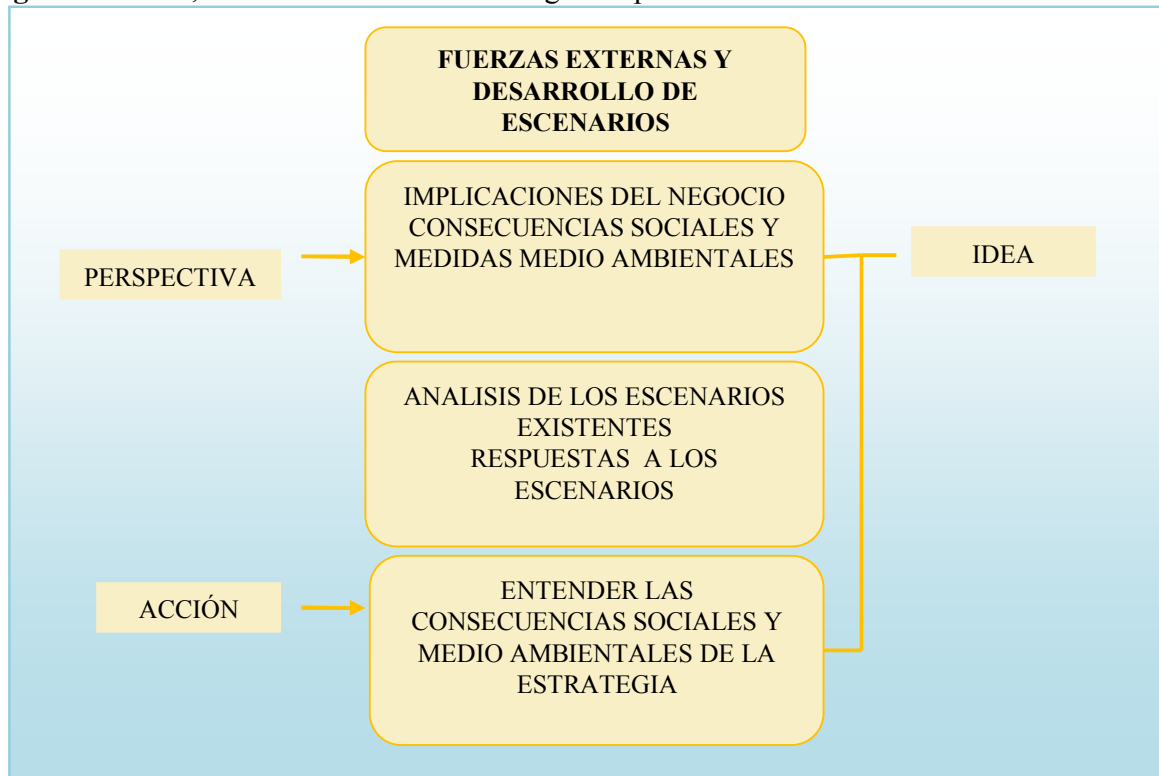


Figura I.2.2.1.b: Traducción de la Metodología del proceso de la BSR.
Fuente: [BSR92b]

Luego aplica el modelo de materialidad que es una matriz de cuatro cuadrantes de orden anti horario, en donde se estudia la importancia para los *stakeholders* medida a través del impacto que la empresa ejerce en los trabajadores, el ambiente, la comunidad y el desarrollo económico local versus la influencia sobre el éxito empresarial medido a través de las operaciones, la reputación o imagen de mercado, la estrategia corporativa, los alineamientos de procesos y del nivel de endeudamiento de la empresa. Según muestra **Figura I.2.2.1.c**.

Figura I.2.2.1.c, Traducción Modelo de Materialidad de la BSR.

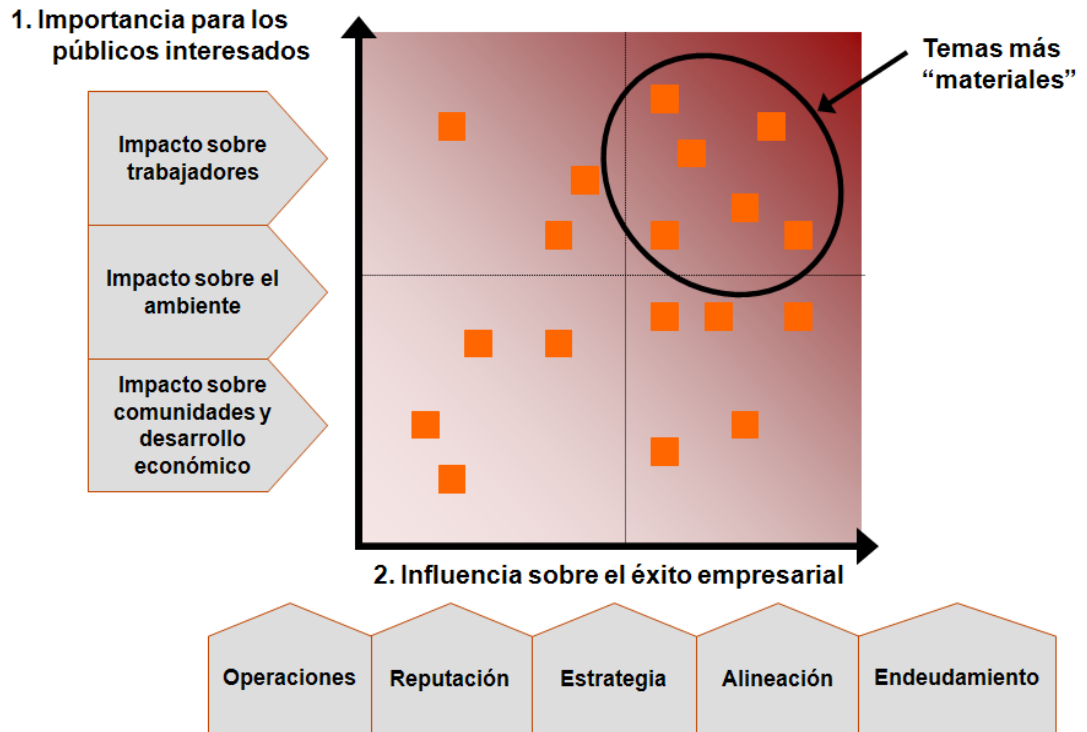


Figura I.2.2.1.c: Traducción Modelo de Materialidad de la BSR.

Fuente: [BSR08]

Y finaliza con un Modelo de RSE basado en cinco enfoques que se describen a continuación, Según muestra **Figura I.2.2.1.d**.

Figura I.2.2.1.d, Modelo de RSE de la BSR.

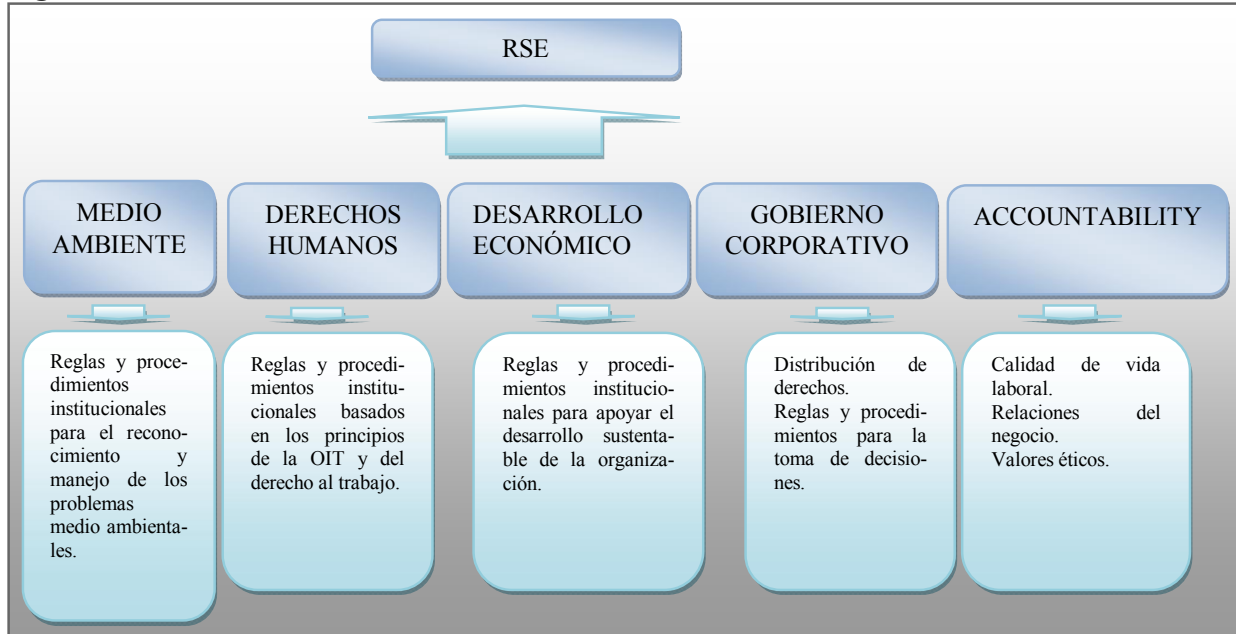


Figura I.2.2.1.d: Modelo de RSE de la BSR.

Fuente: Propia basada en la información de las perspectivas de RSE de la BSR.

- **Medio Ambiente:** Esta dimensión de la RSE se ha dedicado principalmente a la administración del impacto ambiental directo de las empresas, tradicionalmente, se ha enfocado a la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos. Actualmente, se busca que las empresas vayan más allá de la mera administración de sus impactos ambientales por los cuales son inmediata y directamente responsables, y que reconozcan cómo dichos impactos inciden en los problemas ambientales y sociales del entorno. Por esto es que a las empresas se les insta por ejemplo, a participar activamente en los asuntos relacionados con salud pública, acceso al agua potable, saneamiento básico, vivienda, alimentación y transporte, tanto para sus empleados como para las comunidades, y a reconocer y manejar su rol en los problemas ambientales globales, tales como el cambio climático y el deterioro de la biodiversidad.
- **Derechos Humanos:** Esta dimensión de la RSE es la que se encuentra actualmente más desarrollada debido a la temprana definición de estándares internacionalmente aceptados. Los estándares de trabajo de la OIT formulados en 1919 y la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas se consideran como base para este enfoque. Los cuatro principios fundamentales tanto para la OIT y del derecho al trabajo son: El respeto por libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; La eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio;

La abolición efectiva del trabajo infantil; Y la eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.

- **Desarrollo Económico:** Esta dimensión de la RSE forma parte del denominado "desarrollo sostenible" pues, una comunidad o una nación realizan un proceso de "desarrollo sostenible" si el "desarrollo económico" va acompañado del "humano" o social y del ambiental.
- **Gobierno Corporativo:** Esta dimensión de la RSE ha adquirido particular relevancia a partir del estallido de la burbuja financiera y de los desastres de Enron y WorldCom, que han reforzado la preocupación pública por el creciente poder de las empresas. Por esto, es que principalmente se define como el sistema de reglas y prácticas que dirigen y controlan a las empresas.

La estructura de gobernabilidad debe contener la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes actores relacionados con las empresas como lo son, la junta directiva, accionistas, administradores, y otros públicos interesados junto a las reglas y procedimientos para tomar decisiones permitiendo la transparencia, la justicia, y la rendición de cuentas que son un pre requisito para la integridad y la credibilidad de los mercados.

- **Accountability**: Esta dimensión de la RSE se encuentra relacionada con la ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional al cumplimiento de las exigencias legales hacia el compromiso de un comportamiento ético basado en valores. Según la BSR, el espectro de la ética empresarial se ha expandido no sólo para incluir la manera cómo una empresa trata a sus empleados o cumple con la ley, sino también la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas. Los valores éticos deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma cómo establece sus relaciones con los públicos interesados. Entre esos valores éticos se destacan la honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura.

Según la BSR la calidad de vida laboral se desprende principalmente de su dimensión *Accountability*. Por tanto, esta se define como un compromiso ético y legal que las organizaciones deben mantener con sus trabajadores, de tal forma que se mantenga un buen clima laboral.

Los factores relevantes en este Modelo son,

1. **Discriminación:** eliminación en la organización de todo elemento de discriminación en razón a raza, color, sexo, religión, opinión política, origen nacional o social, edad, orientación sexual o cualquier otra negativa a la dignidad humana. Solo la capacidad, los conocimientos, los resultados en el trabajo y el merito deben primar en toda decisión que se adopte.
2. **Respeto:** mantenimiento del respeto a la dignidad individual, el cual presupone que los miembros de la organización deben ser tratados como seres humanos con independencia

- del puesto que ocupen en ella; nadie tiene derecho a maltratar a otro y menos un superior a sus subordinados.
3. **Capacidades:** creación de instrumentos que permitan determinar, dentro de las opciones existentes, la labor que más concuerde con las aspiraciones, vocación, capacidad y conocimientos del trabajador, sin presiones de ningún tipo.
 4. **Garantía:** tranquilidad y seguridad sobre el mantenimiento de empleo a si como la posibilidad de ascender en correspondencia con la capacidad, conocimientos, resultados y meritos laborales del trabajador.
 5. **Sindicatos:** la presencia de mecanismos sindicales, políticos y judiciales que impidan la adopción de medidas arbitrarias contrarias a la ética, la moral, la ley y los objetivos del socialismo.
 6. **Salarios:** entrega de salarios en correspondencia con la calidad y cantidad de trabajo aportado que le permita satisfacer sus necesidades.
 7. **Capacitaciones:** existencia de herramientas que permitan elevar la calificación profesional y cultural como opción libre y voluntaria y en correspondencia con las aspiraciones personales del trabajador, ya sea esta formal o autodidacta.
 8. **Seguridad y salud:** mantenimiento de la seguridad y salud del trabajador en la realización de sus labores diarias. Además, de las condiciones laborales adecuadas: alimentación, transporte, orden, comunicaciones, entre otras.
 9. **Reconocimiento:** creación de instrumentos para el reconocimiento moral y material oportuno y público de los resultados alcanzados por parte de los trabajadores de la organización.
 10. **Clima laboral:** existencia de un clima laboral sin doble moral, sincero, participativo y de colaboración y ayuda mutua.

Y los beneficios de aplicar el Modelo de la BSR son,

- Su eficacia y eficiencia mayor en el desarrollo de tareas dentro de la organización.
- Disminución de las ausencias al trabajo producto de enfermedades profesionales.
- Aumento de la autoestima de los trabajadores por medio del reconocimiento al buen desempeño.
- Mejoramiento en el trabajo en equipo y de las relaciones entre jefes y subordinados.

- Propicia un alto desarrollo de los valores éticos morales aportando al desarrollo de la cultura organizacional.
- Mejoramiento de la Gestión de costos pues pone de manifiesto los costos de "no hacer" que antes estaban ocultos para la Empresa, permitiendo disminuirlos o eliminarlos.
- Facilita reclutamiento de personal de primer nivel y retención de talentos permitiendo la disminución de costos por contratación y entrenamiento de nueva mano de obra.
- Genera relaciones de largo plazo con el personal, alinea expectativas individuales con expectativas de la empresa, mejora adhesión, pertenencia, compromiso, motivación, lealtad y moral de los empleados.
- Genera una comunicación institucional de mayor credibilidad, más personalizada y que no pase estrictamente por lo comercial, ni por informar o persuadir acerca de sus productos y/o servicios buscando comunicar otros valores complementarios a la misma como: Interés por la salud de sus empleados, espíritu de servicio, responsabilidad, entre otros.
- Protección y fortalecimiento de imagen, reputación y marca, diferenciación y distinción de marca en el mercado y frente a la Competencia. Además, de la identificación con la Empresa, atracción y retención de nuevos consumidores.
- Fortalecimiento de la lealtad del consumidor hacia la marca del producto o servicio.

□Entonces la Calidad de Vida Laboral es una protección de los activos intangibles de la empresa: recursos humanos, propiedad, marca y reputación. Facilita obtención de socios estratégicos y la atracción de inversiones. Mejora el manejo del riesgo y disminuye litigios y sanciones legales, además de las sanciones sociales que ahora imponen consumidores, grupos, Asociaciones u ONG's y/o grupos activistas. □

I.3 Calidad de Vida Laboral en Chile.

Este ítem tiene la finalidad de establecer el marco legal chileno, que muestra las condiciones mínimas en torno a la Calidad de Vida laboral. Además de mencionar Empresas Chilenas del sector minero que ya adoptaron mejoras en este tema.

I.3.1 Legislación Laboral en Chile para el Sector Minero²⁹.

La dirección del trabajo define al sector minero como una actividad eminentemente ligada a la extracción, producción y comercialización de los recursos minerales no renovables, exceptuando a los hidrocarburos, con el objeto de obtener un beneficio económico. Y se ha desarrollado la siguiente normativa que regula las condiciones de trabajo, remuneraciones y descansos que deben respetarse para un trabajador minero, sea este contratado por la empresa dueña del yacimiento o por contratista que presten servicio a ésta.

I.3.1.1 Jornada de Trabajo Bisemanal.

De conformidad con lo establecido en el artículo 39 del Código del Trabajo, en los casos en que la prestación de servicios deba efectuarse en lugares apartados de centros urbano, las partes pueden convenir una jornada ordinaria de trabajo de hasta dos semanas ininterrumpidas, al término de las cuales el empleador debe otorgar los descansos compensatorios de los días domingo o festivos que hayan incidido en dicho período, aumentados en uno. Por su parte, el artículo 30 del referido Código establece que se entiende por jornada extraordinaria la que excede del máximo legal o de la pactada contractualmente si fuese menor. De esta forma, se estará en presencia de una jornada bisemanal cuando las partes hubieren convenido distribuir la respectiva jornada a partir de 7 días, constituyendo jornada extraordinaria todas aquellas horas que excedan la jornada ordinaria pactada, siendo el parámetro que debe servir de base para determinar la jornada ordinaria bisemanal el período de 45 horas distribuidas en 6 días. De esta manera, para conocer la jornada extraordinaria debe previamente determinarse la jornada ordinaria de trabajo que debe laborar el dependiente, la cual se calcula siguiendo en siguiente procedimiento: sumar a los días que comprende el ciclo de trabajo los días de descanso que se han pactado, excluyendo el descanso adicional que otorga la ley; el resultado obtenido debe dividirse por 7 y luego multiplicarse por 45. Así, serán horas extraordinarias todas aquellas que se trabajen por sobre la cantidad de horas obtenidas bajo el procedimiento precedentemente señalado.

²⁹ Fuente: [CODTRAB02]

I.3.1.1.1 Descanso en una Jornada de Trabajo Bisemanal.

El artículo 36 del Código del Trabajo establece que el descanso semanal empezará a más tardar a las 21 horas del día anterior al domingo o festivo y terminará a las 6 horas del día siguiente de éstos, salvo las alteraciones horarias que se produzcan con motivo de la rotación en los turnos de trabajo. Ahora bien, teniendo presente que la norma del citado artículo 36 regula los descansos, resulta aplicable en el caso de las jornadas bisemanales establecidas en virtud del artículo 39 del Código del Trabajo, por lo que el día de descanso compensatorio de los días domingo y festivos en los referidos sistemas debe iniciarse a las 21:00 horas del día anterior al descanso compensatorio y terminar a las 6:00 horas del día siguiente de éste, salvo que en la empresa existiere un sistema de turnos rotativos de trabajo, caso en el cual los trabajadores sujetos a dicho sistema pueden prestar servicios en el lapso que media entre las 21:00 y las 24:00 hrs. del día anterior al del descanso compensatorio, o entre las 0:00 y las 06:00 hrs. del día siguiente del descanso compensatorio.

I.3.1.1.2 Término de Jornada Bisemanal.

El empleador que ponga término al contrato de trabajo al término del ciclo de desempeño de una jornada bisemanal, se encuentra obligado a incluir en el finiquito respectivo el pago del descanso compensatorio inmediatamente siguiente, del mismo modo como lo ha dejado establecido el Dictamen N°5894/390, de 30.11.1998, para el caso de un sistema excepcional de jornada y descansos.

I.3.1.2 Derechos Individuales.

Además de la iniciativa anteriormente descrita, el sector minero se rige principalmente por el código del trabajo. A continuación, se redactan las principales cláusulas.

I.3.1.2.1 Inicio de un Contrato de Trabajo.

Según el artículo 7° del Código del Trabajo; el Contrato individual de trabajo es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada□

Como exigencia condicional a la confección de un contrato de trabajo, el código del trabajo en su cláusula N° 10 indica que el contrato de trabajo deberá contener a lo menos, las siguientes estipulaciones: Lugar y fecha del contrato. Individualización de las partes con indicación de la nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso del trabajador. Determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse. El contrato podrá señalar 2 o más funciones específicas, sean estas alternativas o complementarias. Monto, forma y periodo de pago de la remuneración acordada. Duración y distribución de la jornada de trabajo, salvo que en la empresa existiere el sistema de trabajo por turno, caso en el cual se estará a lo dispuesto en el reglamento interno. Plazo del contrato. Otros pactos que acuerden las partes.

Por otro lado, la Dirección del Trabajo ha señalado que, como consecuencia de que el contrato individual de trabajo tiene carácter consensual, deben entenderse incorporadas a él no sólo las estipulaciones que se hayan consignado por escrito, sino que además, aquellas no escritas en el documento respectivo, pero que emanan del acuerdo de voluntades de las partes contratantes, manifestado en forma libre y consensuada; Por lo tanto, que si existen prácticas relativas a funciones, horarios, responsabilidades y beneficios que han sido constantemente aplicados, estableciendo un acuerdo tácito, determina una cláusula tácita, la que debe considerarse como parte integrante del contrato respectivo.

Por lo tanto, se entiende que el vínculo existe con la simple concepción de sometimiento a otro, que puede ser una persona natural o jurídica. Y es por este vínculo, donde cobra gran importancia la responsabilidad social empresarial, ya que el empleado está sujeto a cumplir con lo que dicte la parte empleadora, por lo que a través de esta diferencia de poder de una parte sobre otra, pueden cometerse irregularidades en los contratos de trabajo; razón por la cual es esencial que las empresas, actúen éticamente al momento de elaborar los contratos de trabajo, de manera de entregar además de una estabilidad laboral al empleado, se entregue también estabilidad psicológica, con el hecho de hacer regir un contrato de común acuerdo, y no un compromiso impuesto por el empleador.

Existen además contratos que no tienen vínculo de subordinación, como por ejemplo: Prestación de servicios a honorarios. Prestación de servicios de obra material.

Otras formas de contratación atípica de trabajo son el trabajo a domicilio y el teletrabajo. El trabajo a domicilio, puede constituir un contrato de trabajo individual según la Ley N° 19.759, si hay vínculo de subordinación y dependencia y no lo será, si no existe tal vínculo. El teletrabajo, consiste en que los trabajadores contratados prestan sus servicios preferentemente fuera del lugar o sitio de funcionamiento de la empresa, mediante la utilización de medios informáticos o de Telecomunicaciones.

I.3.1.2.2 Término de un Contrato de Trabajo.

Respecto al término del contrato de trabajo este es un fenómeno jurídico, en virtud del cual se extingue el contrato, queda disuelta la relación laboral y deja de existir para las partes, la obligación jurídica y ética jurídica patrimonial y personal que las vinculan.

Las causales de término de contrato están contempladas en los artículos 159, 160 y 161 del código del trabajo.

- **Artículo 159:** El contrato de trabajo terminará en los siguientes casos: Mutuo acuerdo de las partes. Renuncia del trabajador, dando aviso a su empleador con treinta días de anticipación a lo menos. Muerte del trabajador. Vencimiento del plazo convenido en el contrato. Conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato. Caso fortuito o fuerza mayor.
- **Artículo 160:** El contrato de trabajo termina sin derecho a indemnización alguna cuando el empleador le ponga fin invocando una o más de las siguientes causales: Falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones (Lucro indebido). Vías de hecho ejercidas por el trabajador en contra del empleador o de cualquier trabajador que se desempeñe en la misma empresa. Injurias proferidas por el trabajador al empleador. Conducta inmoral grave del trabajador que afecte a la empresa donde se desempeña. Negociaciones que ejecute el trabajador dentro del giro del negocio y que hubieren sido prohibidas por escrito en el respectivo contrato por el empleador. Ausencias injustificadas. Abandono del trabajo, las cuales se configuran en dos casos: Salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de faena y durante las horas de trabajo, sin permiso del empleador o quién lo represente y la negativa a Trabajar. Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, o a la actividad de los trabajadores o a la salud de estos. Perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercancías. Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.
- **Artículo 161 inciso 1º:** El empleador podrá poner término al contrato de trabajo invocando como causal las necesidades de la empresa, establecimiento o servicio: Derivadas de su racionalización o modernización. Cambios en las condiciones del mercado o economía, que hagan necesaria la separación de uno o más trabajadores. Bajas en la productividad.

I.3.1.2.3 Jornada Laboral.

Este tema es esencial en la responsabilidad de las empresas, ya que la jornada laboral representa el tiempo en que el trabajador realiza sus servicios y está bajo el vínculo de subordinación, por lo que el empleador debe certificar que la extensión de la jornada sea la permitida por la ley, además de establecer los descansos pertinentes que se desarrollen en éstas; A partir del 1° de Enero del 2005, la jornada ordinaria de trabajo disminuyó de 48 a 45 horas semanales las cuales no deben distribuirse en más de seis días ni en menos de cinco, y en ningún caso podrá exceder las 10 horas diarias.

El artículo 21 del Código del Trabajo indica lo siguiente □Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios en conformidad al contrato□ Adicionalmente a esto, indica también que □Se considera también jornada de trabajo, el tiempo en que el trabajador se encuentra a disposición del empleador sin realizar labor, por causas que no le sean imputables□

La Dirección del Trabajo agrega que no constituye jornada de trabajo aquel tiempo que el trabajador ocupa para ir o volver a su casa habitación, desde el trabajo. Existiendo situaciones legales excepcionales, en cuanto a límites de jornada laboral: Artículo 22, incisos 2°, 3° y 4° del Código del trabajo, entre los cuales se destacan los siguientes: Los trabajadores que presten servicios a distintos empleadores. Los gerentes, administradores, apoderados con facultades de administración y todos los trabajadores sin fiscalización superior inmediata. Los agentes comisionistas y de seguros.

Respecto a la jornada extraordinaria de trabajo el código del trabajo, en su artículo N°30 indica lo siguiente: □Se entiende por jornada extraordinaria, la que excede del máximo legal o la pactada contractualmente, si fuese menor. Por lo tanto, Todas aquellas horas trabajadas que exceden la jornada laboral ordinaria, ya sea la pactada en el contrato de trabajo o bien la máxima legal de 45 horas semanales, corresponden a horas extraordinarias.

Adicionalmente a lo anterior, el artículo N°32 del código del trabajo indica que: □Las horas extraordinarias solo podrán pactarse para atender necesidades o situaciones temporales de la empresa. Dichos pactos deberán constar por escrito y tener una vigencia transitoria no superior a tres meses, pudiendo renovarse por acuerdo de las partes□

En materia de jornada extraordinaria de trabajo se destacan dos tipos de situaciones:

- Situación normal, en la cual las horas extraordinarias son voluntarias y poseen las siguientes características principales: Deben ocuparse en labores que no perjudiquen la salud del trabajador. Deben trabajarse hasta un máximo de 2 horas diarias. Deben pactarse por escrito y con una vigencia transitoria máxima de dos horas por día, además de cumplir con el requisito de generarse exclusivamente por necesidades o situaciones temporales de la empresa, pudiendo renovarse por acuerdo de las partes. Si no hay pacto por escrito, se consideran horas extraordinarias, las que se trabajan en exceso de la

jornada pactada. Debe pagarse un mínimo de 50% sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria.

- Situación Especial en la cual, de acuerdo al artículo 29 del Código del Trabajo, puede excederse la jornada ordinaria en la medida indispensable para evitar perjuicios en la marcha normal del establecimiento o faena, cuando sobrevenga caso fortuito o fuerza mayor, o cuando deban impedirse accidentes, o efectuarse arreglos o reparaciones imposterables en las maquinarias o instalaciones. Este tipo de trabajo se caracteriza por no tener límite de tiempo y ser obligatorio, en la medida que corresponda a tareas estipuladas en el contrato.

Respecto al descanso durante la jornada de trabajo, resulta indispensable para asegurar que el empleado tenga tiempo para satisfacer sus necesidades biológicas, como por ejemplo la alimentación. Por esto, el Código del Trabajo establece en el artículo 34 que: La jornada de trabajo se dividirá en dos partes, dejándose entre ellas, a lo menos, el tiempo de media hora para la colación. Este periodo intermedio no se considerará trabajado para computar la duración de la jornada diaria

Respecto al descanso semanal, el código del trabajo en su artículo N° 35 indica lo siguiente: Los días domingo y aquellos que la ley declare festivos serán de descanso, salvo respecto de las actividades autorizadas por ley para trabajar esos días Por otra parte, se indica además la posibilidad de pactar descanso para un día hábil entre dos feriados o entre un día feriado y un sábado o domingo, compensando las horas no trabajadas con anterioridad o posterioridad según sea la voluntad de las partes.

I.3.1.2.4 Remuneraciones.

La Remuneración es la compensación que recibe el trabajador o empleado periódicamente, a cambio de la ejecución de los trabajos para los cuales fue contratado. El empleado recibe una remuneración a cambio de disponer del tiempo pactado como jornada laboral para realizar las funciones que pacto con el empleador; siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual. La remuneración es el principal elemento monetario en la negociación de un contrato de trabajo; es también uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente influyen en la vida diaria de los trabajadores.

El código del trabajo establece en su artículo N°41 que: Se entiende por remuneración, las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo Además indica que No constituyen remuneración las asignaciones de movilización, de pérdida de caja, de desgaste de herramientas y de colación, los viáticos, las prestaciones familiares otorgadas en conformidad a la ley, la indemnización por años de servicios establecida en el artículo 163 y las demás que proceda pagar al extinguirse la relación contractual ni, en general, las devoluciones de gastos en

que se incurra por causa del trabajo. Es importante indicar esta distinción, ya que las prestaciones que no son remuneración no están sujetas a impuestos ni a cotizaciones provisionales. Por otra parte, al pagar asignaciones señalando que no constituyen remuneración, a pesar de ser ésta su naturaleza, se estaría evadiendo impuestos o pagando una cotización previsional menor que la que corresponde.

- **Salario Mínimo:** Existen razones de dignidad humana que llevan a establecer un salario mínimo para quienes participan en el mercado laboral. El Ministerio de Hacienda, con fecha 1° de Julio de 2008, publicó en el Diario Oficial, la Ley N° 20.279, que reajusta el monto mínimo de Ingreso Mínimo Mensual, ley que comenzó a regir a partir del 1° de julio de 2008.

I.3.1.2.5 Capacitaciones.

El concepto de Capacitación generalmente es confundido con el entrenamiento o el adiestramiento; razón por la cual es importante hacer una diferenciación entre ellos. El entrenamiento es la preparación que se hace con la finalidad de desempeñar una función. Por otra parte, el adiestramiento es el proceso mediante el cual se motiva al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades. Otro concepto totalmente distinto es la capacitación; la cual es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos enfocados a contribuir en el desarrollo del empleado en el desempeño de una actividad.

Actualmente la Capacitación representa para las unidades productivas, uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Claro está que la capacitación no es el único camino para garantizar el desarrollo correcto de funciones y actividades; sin embargo la capacitación busca principalmente: Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización. Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

La Ley N° 19.518 aborda ampliamente a la capacitación y el empleo; esta define a la capacitación como □El proceso destinado a promover, facilitar, fomentar, y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía□

El objetivo del sistema de capacitación descrito en la ley consiste en promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, con el fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y las empresas, así como la cali-

dad de los procesos y productos. Como todo proceso, la capacitación debe llevarse a cabo tomando previamente decisiones de diversa índole para lograr la optimización del mismo: cuál será el tiempo que los trabajadores destinarán para capacitarse, en qué aspectos es necesario capacitarlos, cuál será el nivel de calidad que se les podrá otorgar y los costos que se derivan de ello. Para este propósito, el Servicio Nacional de Capacitación es el organismo destinado a velar por la existencia de una adecuada correlación entre la calidad de la capacitación y su costo, para lo cual deberá preocuparse de que las empresas y los organismos capacitadores cumplan con los requisitos y condiciones tales como las horas de instrucción y la calidad de la cobertura del personal atendido, con el fin de que las acciones de capacitación se ejecuten bajo costos razonables. En cuanto a los costos de la capacitación, éstos están a cargo de las respectivas empresas, y pueden ser compensados según los estatutos que establece la ley al respecto. Existe cierto tipo de capacitación financiada directamente por el Estado, un Fondo Nacional de Capacitación y diversas exenciones de costos, temas que se encuentran establecidos en el párrafo cuarto y quinto, Título I, de la Ley de Capacitación y Empleo.

Además, las empresas que ejecuten acciones de capacitación de trabajadores, administradores o gerentes, pueden ser beneficiadas por el Fondo Nacional de Capacitación siempre que tributen en Primera Categoría de la Ley de la Renta (con excepción de aquellas empresas cuyas rentas provengan únicamente de las que tratan las letras c) y d) del N° 2 del artículo 20 del citado cuerpo legal) y que registren ventas o servicios anuales que no excedan el equivalente a 13.000 unidades tributarias mensuales y además tengan un ejercicio de actividades continuo de a lo menos 18 meses anteriores a la solicitud del beneficio.

I.3.1.2.6 Seguridad y Salud Ocupacional.

La seguridad y salud ocupacional se traduce en las acciones necesarias para garantizar a los trabajadores la prevención, promoción y recuperación de la salud ante eventos laborales indeseados o involuntarios; incluye además acciones de prevención de riesgos derivados del trabajo, prestaciones médicas gratuitas al trabajador que a causa o con ocasión del trabajo sufra un accidente del trabajo o enfermedad profesional, además de prestaciones económicas para los trabajadores que sufren muerte o incapacidad, con el fin de reemplazar la remuneración que el afectado deja de percibir por un accidente laboral.

Para garantizar prestaciones frente a accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, la ley exige que el empleador contrate un seguro obligatorio para todos sus trabajadores directamente contratados. Este seguro es administrado por el INP y por mutualidades de empleadores. Cada una de las empresas decide si se afilia a un administrador como seguro colectivo para todos los trabajadores de la empresa.

El sistema de salud ocupacional incluye también la obligación legal del empleador de proteger la vida y salud de sus trabajadores, lo que incluye la obligación de mantener condiciones aceptables de higiene y seguridad en las faenas, proporcionar a los trabajadores los imple-

mentos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales, garantizar los medios necesarios para que los trabajadores puedan acceder a una oportuna y adecuada atención médica, hospitalaria y farmacéutica en caso de accidente o emergencia.

El seguro legal de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales es obligatorio solo respecto de los trabajadores directamente contratados por la empresa.

Respecto de los trabajadores subcontratados, la empresa mandante es solidaria o subsidiariamente responsable del pago de la cotización al seguro. El grado de responsabilidad de la empresa mandante -solidaria o subsidiaria □ dependerá de si ella se informó en forma oportuna respecto de si la empresa contratista de la que dependen los trabajadores subcontratados que operaban para ella, pagó la cotización al seguro de accidentes laborales y enfermedades profesionales de sus trabajadores; si la mandante no se informó oportunamente de que sus contratistas mantenían cotizaciones adeudadas, o se informó pero no retuvo el precio convenido con la contratista para pagar las cotizaciones adeudadas a la entidad administradora del seguro, será solidariamente responsable de las cotizaciones que se adeuden a los trabajadores subcontratistas que trabajaron para ella.

Adicionalmente a esto, el empleador tiene la obligación de dar un trato digno a sus trabajadores, esto implica que las facultades que el empleador tiene para dirigir, disciplinar y organizar el trabajo contratado no incluyan actos denigrantes o humillantes ni atenten contra la salud psíquica o física de sus trabajadores.

I.3.1.3 Derechos Colectivos.

Además, de tener derechos personales como trabajadores también se presentan los denominados derechos colectivos que se mencionan a continuación,

I.3.1.3.1 La Negociación Colectiva.

La Negociación Colectiva es el procedimiento a través del cual uno o más empleadores se relacionan con una o más organizaciones sindicales, de manera de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado.

Este procedimiento se encuentra regulado en el Código del Trabajo, en los artículos 303 y siguientes, pudiendo ser clasificada de la siguiente forma: reglada, no reglada, semi reglada que se aplica sólo a grupo de trabajadores y la semi reglada de sindicatos de trabajadores agrícolas de temporadas. A su vez, la negociación colectiva reglada puede sub clasificarse en negociación colectiva de empresa, cuando agrupa sólo a los trabajadores de una empresa, e interem-

presa cuando involucra a dos o más sindicatos de distintas empresas, a un sindicato interempresa o a una confederación o federación de trabajadores.

Algunas consideraciones:

- La negociación colectiva tiene lugar tanto en las empresas del sector privado como público. Sólo se encuentra prohibido negociar colectivamente en aquellas empresas del Estado que dependan del Ministerio de Defensa, esto es, que se relacionen con el gobierno a través de ese ministerio, en aquellas en que leyes especiales así lo determinen y en organismos o instituciones públicos o privados en los que el Estado haya financiado en más de un 50% sus presupuestos, en cualquiera de los dos años anteriores, sea en forma directa o a través de impuestos.
- Pueden negociar todos aquellos trabajadores que presten servicios en empresas en las que pueda tener lugar la negociación colectiva, salvo los trabajadores sujetos a contrato de aprendizaje y aquellos que se contraten exclusivamente para el desempeño de una obra o faena transitoria o de temporada; los gerentes, subgerentes, agentes y apoderados, siempre que estén dotados de facultades generales de administración; personas autorizadas para despedir y contratar trabajadores; y trabajadores que dentro de la empresa ejerzan un cargo superior de mando e inspección. En todos los casos anteriores, la prohibición para negociar debe constar expresamente en el contrato individual.
- Todo trabajador que negocie colectivamente tiene fuero, lo que significa que el empleador adscrito a un consenso colectivo no puede despedir al dependiente, sin previa autorización del Tribunal competente.

I.3.1.3.2 Los Sindicatos.

Los sindicatos son organizaciones libremente constituidas por trabajadores del sector privado y/o de las empresas del Estado, cuyo objetivo es asumir la representación y legítima defensa de sus asociados, además de promover los intereses económicos, sociales y culturales de los mismos. Poseen como objetivos: Representar a los trabajadores en el ejercicio de sus derechos emanados de los respectivos contratos. Representar a los asociados en las distintas instancias del proceso de negociación colectiva. Velar por el cumplimiento de las normas del trabajo y de seguridad social. Realizar todas aquellas actividades contempladas en los estatutos y que no estén prohibidas por la ley.

Los tipos de sindicatos son los siguientes:

- Sindicatos de Empresa: reúne solo a los trabajadores de una misma empresa.
- Sindicatos Interempresas: Agrupa a trabajadores de dos o más empleadores distintos.

- Sindicatos de Trabajadores Independientes: reúne a trabajadores que no dependen de un empleador, ni tienen a su vez, empleados bajo su dependencia.
- Sindicatos de Trabajadores Eventuales o Transitorios: constituidos por trabajadores que realizan labores bajo subordinación y dependencia en períodos cíclicos e intermitentes.

Para crear un sindicato se debe reunir el número de trabajadores que exige la Ley (quórum), en una asamblea de trabajadores en presencia de un ministro de fe; El quórum para formar un sindicato varía según el tipo de organización que se va crear, por ejemplo:

- En las empresas de más de 50 trabajadores se requiere un mínimo de 25, o a lo menos el 10% del total de empleados. No obstante, en aquellas empresas en que no existe un sindicato vigente, se requerirá al menos de 8 trabajadores, quórum que debe completarse en el plazo máximo de un año.
- Si las empresas tienen 50 trabajadores o menos, se podrá constituir sindicato con un mínimo de 8 personas.
- Para cualquier otro tipo de sindicato (interempresas, independientes, eventuales o transitorios, etc.) se requerirá de un mínimo de 25 trabajadores para formarlo, un 30% del total de los empleados de la empresa.
- También, independientemente del porcentaje que representen los trabajadores, podrán formar un sindicato con 250 personas o más.

I.3.1.3.3 Comités Paritarios de Higiene y Seguridad (CPHS).

El CPHS, es el organismo técnico de participación entre empresas y trabajadores, para detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales.

Los Comités Paritarios son obligatorios en empresas con más de 25 trabajadores y deben estar integrados por tres representantes de la empresa y tres de los trabajadores.

Pueden ser elegidos como representantes patronales, las personas vinculadas preferentemente a las actividades técnicas que se desarrollen en la industria o faena donde se haya constituido el comité paritario; Por otro lado los representantes de los trabajadores son elegidos por votación secreta entre los trabajadores interesados que se hayan inscrito y que cumplan con los requisitos exigidos, quedando constituidos de la siguiente manera:

- **Titulares:** quienes obtengan las 3 más altas mayorías.

- **Suplentes:** los 3 que siguen en orden decreciente de sufragios.

Las principales funciones del CPHS son:

- Instruir sobre la correcta utilización de equipos de protección personal.
- Vigilar tanto por parte de la empresa como de los trabajadores el cumplimiento de medidas de prevención de higiene y seguridad.
- Investigar causas de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales que se produzcan en la empresa.
- Decidir si el accidente o la enfermedad profesional se debieron a negligencia inexcusable del trabajador o no.
- Indicar la adopción de todas las medidas de higiene y seguridad que sirvan para la prevención de los riesgos profesionales.
- Cumplir funciones encomendadas por el organismo administrador respectivo.

Promover la realización de cursos de capacitación profesional para los trabajadores en organismos públicos o privados autorizados para cumplir esta finalidad o en la misma empresa, industria o faena bajo el control y dirección de esos organismos.

I.3.2 Empresas Mineras: Iniciativas en Calidad de Vida Laboral.

A continuación se describen las principales iniciativas en el sector de minería y metales en Chile:

I.3.2.1 Barrick³⁰.

Barrick, es una organización que hasta el año 1993 sólo tenía operaciones en Norteamérica. En el año 1994 por medio de la compra de Lac *Minerals*, se instaló en Chile con la mina El Indio. Actualmente, Sudamérica es una de las zonas donde Barrick está enfocando esfuerzos importantes. Posee tres minas en operación: Pierina y Lagunas Norte en Perú; Veladero en Argentina; y Zaldívar en Chile; y un proyecto en desarrollo en Pascua Lama, en la frontera de Chile con Argentina.

³⁰ **Fuente:** [BARRICK08]

Respecto a calidad de vida laboral, la organización se encuentra comprometida con la salud y seguridad de sus empleados. Destacan dentro de sus iniciativas el reconocimiento que poseen con el Pacto Global, Plan de acción de las Naciones Unidas que promueve, mediante la fuerza colectiva y el compromiso ético, que las empresas de todos los países suscriban los principios de la ONU como parte integral de su estrategia y de sus operaciones. Estas normas son aplicadas por Barrick en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

I.3.2.2 Xstrata Copper³¹.

Xstrata Copper, es una de las unidades de negocio que conforman el importante grupo minero, internacional, Xstrata plc. Cuarto mayor productor mundial de cobre, con una capacidad de producción anual de más de un millón de toneladas métricas.

Sus operaciones y proyectos se distribuyen en ocho países: Argentina, Australia, Canadá, Chile, Estados Unidos, Filipinas, Papúa Nueva Guinea y Perú. Administradas bajo cinco divisiones independientes, establecidas en las cercanías de dichas operaciones mineras: Queensland Norte, Minera Alumbreira, Norte de Chile, Sur del Perú y Canadá. Junto con ello, posee un negocio de reciclaje *Xstrata Recycling* con plantas en los Estados Unidos y oficinas en Canadá y Asia.

En Chile comienza a trabajar en el año 1987 bajo el nombre de Altonorte en la Región de Antofagasta.

Respecto a calidad de vida laboral, la organización se ha preocupado de crear un Comité Ejecutivo (EXCO), quien es el encargo de supervisar el marco y la orientación estratégica global para la gestión del desarrollo sustentable. Dicho comité es el responsable del monitoreo y evaluación del desempeño de todas las unidades de negocio.

Se espera además, que todos los que trabajan en *Xstrata Copper* Chile promuevan, apliquen, y busquen el cumplimiento de los siguientes principios institucionales:

- **Cumplir con la declaración de los derechos humanos:** Los Principios de Negocio de *Xstrata Copper* reflejan el respaldo a los principios contenidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Asamblea General de las Naciones Unidas y los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo.

Xstrata Copper aspira principalmente a proteger los derechos de sus empleados y contratistas, a trabajar por un salario equitativo, a asociarse libremente, a contar con un entorno de trabajo seguro y saludable, libre de discriminación y a recibir un trato justo y

³¹ Fuente: [XSTRATA08]

respetuoso de sus derechos legales. Igualmente, promueven los derechos de la comunidad y otros grupos de interés a ser tratados dignamente, respetando su patrimonio cultural, tradiciones y normas.

En aquellos lugares en los que contrata personal de seguridad (ya sea en forma directa o por medio de empresas contratistas) para proteger a los empleados y bienes, se asegura de que se les entregue la formación adecuada en materia de: derechos humanos y sobre los principios del negocio, políticas y estándares de desarrollo Sostenible, en concordancia con el estándar de gestión de Xstrata para proveedores, contratistas y socios.

Durante el año 2008, la División Norte de Chile de Xstrata *Copper* realizó talleres de sensibilización sobre Derechos Humanos, los que estuvieron principalmente orientados al personal de vigilancia y de contacto directo con el público. La participación fue la siguiente: 30 funcionarios de Altonorte y 14 de las oficinas divisionales. El total de horas de formación impartida fue de cuatro y el porcentaje de empleados de seguridad capacitados en políticas y procedimientos de derechos humanos en Altonorte fue de un 75%.

- **Evitar la explotación infantil y trabajo forzado:** Mediante los Principios de Negocio de Xstrata *Copper* se apoya la eliminación de toda forma de trabajo forzado o no consentido y se estipula que no se tolerará ninguna forma de explotación infantil o trabajo forzado.

Todas las operaciones de Xstrata *Copper* informan anualmente la edad de sus empleados y contratistas más jóvenes y son auditadas por medio del programa de auditoría interna de gestión de riesgos.

- **Evitar la corrupción:** En los Principios de Negocio de Xstrata *Copper* se establece que no ofrecen, no solicitan ni tampoco aceptan ningún tipo de soborno o incentivo. La función de auditoría interna de Xstrata *Copper*, apoyada por KPMG (**Ver Glosario**), considera los riesgos identificados en materia de fraude y cumplimiento, asociados a las principales actividades de negocios, sobre la base de las expectativas de desempeño ético contenidas en la declaración de Principios de Negocio.

Además, la Política de Fraude de Xstrata *Copper* estipula explícitamente que la organización no tolerará la ocurrencia de fraude alguno cometido por sus empleados u otros, ya sea dentro o fuera de la organización, y que adoptará en forma inmediata serias medidas contra aquellas personas que resulten responsables de fraude, sea cual fuere su cargo en la empresa o los años de servicio que lleven en la misma. Además, destacan los canales disponibles para que los empleados u otras personas puedan reportar, en forma segura y confidencial, la existencia de comportamientos poco transparentes, contrarios a la ética y a los Principios de Negocio de Xstrata *Copper*. La División Norte de Chile Xstrata (DNCh) dispone de un sistema en línea denominado Xstrata *Anti-Trust Compliance Management System* Una cantidad de ejecutivos debe cumplir con el desarrollo de un programa de entrenamiento. Asimismo, durante el 2008, no se registraron quejas relativas a incidentes de corrupción.

I.3.2.3 Atacama Minerals Corp³².

Atacama Minerals Corp, es una sociedad que trabaja con la manipulación de yodo, sulfato, nitrato en el norte de Chile. Y forma parte de los patrocinadores del Grupo de Empresas Lundin que apoyan las iniciativas de desarrollo sostenible centrándose principalmente en cuatro áreas: mejora de la seguridad alimentaria y medios de vida sostenibles, formación técnica y profesional, servicios financieros para los pobres y mercado de capitales.

Respecto a calidad de vida laboral, la organización en todas las operaciones, desarrolla y aplica prácticas de trabajo que cumplen y exceden los requisitos que en materia de salud y seguridad afectan a sus trabajadores pues, estas son primordiales para el buen desarrollo de la empresa. Tiene como objetivo que nadie sea perjudicado en forma alguna en cualquiera de las operaciones que se realizan, para ello, existe un amplio y sistemático programa de mejoramiento continuo enfocado en los procesos, que abarca la educación, la formación, la gestión del riesgo, y las prácticas de trabajo.

I.3.2.4 CMP S.A³³.

La Compañía Minera del Pacífico S.A. nace en el año 1981 como consecuencia de una nueva estructuración orgánica de la Compañía de Acero del Pacífico S.A.

Respecto a calidad de vida laboral, la organización realiza anualmente sus reportes de sustentabilidad donde destacan las siguientes políticas:

- Cumplir con la legislación, compromisos adquiridos y regulaciones aplicables relacionadas con seguridad y salud ocupacional.
- Establecer un sistema integrado de gestión de la seguridad y salud ocupacional certifiable por OHSAS 18.001, sobre la base de un proceso de mejoramiento continuo orientado a identificar, eliminar y/o controlar todos los riesgos con la potencialidad de ocasionar lesiones a las personas, daños a la propiedad y/o interrupciones en los procesos, promoviendo la participación activa de todos los trabajadores.
- Diseñar, construir, operar y mantener las instalaciones y equipos de manera de salvaguardar la integridad física de las personas que desarrollen actividades en cualquiera de los recintos de la empresa y resguardar su propiedad.

³² Fuente: [ATACAM08]

³³ Fuente: [CMP05]

- Mantener los Planes de Emergencia necesarios para enfrentar situaciones calificadas como críticas.
- Potenciar una cultura preventiva que enfatice como hábito, el auto cuidado por parte de los trabajadores propios y del personal de las empresas colaboradoras.
- Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento para los trabajadores en materia de seguridad y salud ocupacional.
- Promover en las empresas colaboradoras, el desarrollo de programas de control de los riesgos de su personal, así como la dotación, los equipos y las instalaciones de CMP.

I.3.2.5 Anglo American Chile³⁴.

Anglo American Chile, es una empresa dedicada a la explotación y procesamiento de cobre. Forma parte del Grupo Anglo American y opera en Chile desde el año 1980. Actualmente, posee 5 divisiones productivas, una oficina central en Santiago y la unidad de exploraciones mineras.

Respecto a calidad de vida laboral, la organización posee los siguientes avances:

- **Certificaciones:** a partir del año 2005, la empresa cuenta con un Sistema Integrado de Gestión, que implica que todas las divisiones se encuentran acreditadas con las siguientes certificaciones internacionales enfocadas a la seguridad, la salud y el medio ambiente: ISO 14001, ISO 9001 y OHSAS 18001. Según muestra la **Figura I.3.2.5**.

³⁴ **Fuente:** [AAC05]; [AAC08]

Figura I.3.2.5, Certificaciones según divisiones de Anglo American Chile.

DIVISIÓN	CERTIFICACIÓN	AÑO
LOS BRONCES	ISO 14001	2004
	OHSAS 18001	2005
MANTOS BLANCOS	ISO 9001	1999
	ISO 14001	2002
	OHSAS 18001	2004
EL SOLDADO	ISO 14001	2004
	OHSAS 18001	2005
MANTOVERDE	ISO 9001	2004
	ISO 14001	2005
	OHSAS 18001	2005
CHAGRES	ISO 14001	2004
	OHSAS 18001	2005

Figura I.3.2.5: Certificaciones según divisiones de Anglo American Chile.**Fuente:** [AAC05]

- **Políticas:** existen políticas que son revisada periódicamente y modificadas en el caso de ser necesario para mantener en vigencia y actualidad, en ellas destacan:
 - **Seguridad:** los mandos superiores son los responsables de la seguridad de los trabajadores. Se espera que los gerentes y supervisores proporcionen un liderazgo efectivo en materia de seguridad y reconozcan que un buen comportamiento en seguridad es responsabilidad de todos quienes trabajan en la compañía.

Los gerentes de cada área de negocios u operación, son responsables de: la implementación integral del sistema de gestión de la seguridad (□*Anglo Safety Way*□), los Estándares para el Control de Riesgos Fatales y las Reglas de Oro. Esto requiere la asignación de los recursos adecuados y la provisión de capacitación, educación, consulta y auditoría para garantizar su cumplimiento.

- **Salud:** la gerencia de línea es responsable de la salud de los trabajadores. Se espera que todos los empleados y contratistas contribuyan a mantener un entorno laboral sin riesgos significativos para la salud.

La empresa se compromete a reducir los riesgos en su origen, mediante buenas prácticas de ingeniería y la aplicación del principio □*As Low As Reasonably Practicable*□ Además del aporte continuo de recursos, sistemas y capacitaciones adecuadas para proteger, mantener y promover la salud y la capacidad laboral de los empleados tanto de la empresa como de contratistas.

I.3.2.6 CODELCO³⁵.

Codelco, nace a partir de la promulgación de la reforma constitucional que nacionalizó el cobre en Chile, en el año 1971 y a partir del Decreto Ley 1.350 del año 1976, donde queda establecida como una empresa propiedad del Estado chileno, minera, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

La Corporación se encuentra guiada por un Directorio con siete integrantes: el líder de éste, es el Ministro de Minería, y lo integran también el Ministro de Hacienda, tres representantes designados por la Presidenta de la República y dos directores representantes de los trabajadores y supervisores de Codelco.

Posee cinco divisiones mineras, donde se trabaja con similares procesos productivos, y una fundición y refinería. Todas ubicadas en las zonas norte y centro de Chile: División Codelco Norte, División Salvador, División Ventanas, División Andina, División El Teniente

Respecto a calidad de vida laboral, la organización posee los siguientes avances:

- **Concurso corporativo de proyectos para la Excelencia Operacional:** realizado a partir del año 2003. Y tiene como finalidad que las gerencias corporativas de Excelencia Operacional y de Desarrollo de las Personas organicen un concurso de expresión, como una herramienta instaurada en la corporación para impulsar el mejoramiento continuo de los procesos a través de la gestión participativa directa de los trabajadores para alcanzar la excelencia operacional.
- **Certificaciones:** Todos las divisiones de Codelco se encuentran certificadas por las siguientes normativas: ISO 14001 y OHSAS 18001, exceptuando División Ventanas que está en proceso de certificar de la segunda. Según muestra la **Figura I.3.2.6**.

³⁵ Fuente: [CO08]; [CO08a]

Figura I.3.2.6, Certificaciones según divisiones de Codelco.

CENTRO DE TRABAJO	CERTIFICACIÓN OBTENIDA 2008	ORGANISMO CERTIFICADOR
Codelco Norte	<ul style="list-style-type: none"> » Mantención ISO 14001:2004 » Mantención OHSAS 18001:1999 	Moody International
Salvador	<ul style="list-style-type: none"> » Recertificación ISO 14001:2004 » Recertificación ISO 9001:2000 » Recertificación OHSAS 18001:2007 	Tüv Rheinland Group
Andina	<ul style="list-style-type: none"> » Mantención ISO 14001:2004 » Mantención ISO 9001:2000 » Mantención OHSAS 18001:1999 	AENOR España
Ventanas	<ul style="list-style-type: none"> » Mantención ISO 14001:2004 » Mantención ISO 9001:2000 	Empresa SGS
El Teniente	<ul style="list-style-type: none"> » Mantenimiento de ISO 14001:2004 » Mantención ISO 9001:2000 » Recertificación OHSAS 18001:2007 	Empresa SGS
Casa Matriz	<ul style="list-style-type: none"> » Recertificación ISO 14001:2004 » Recertificación OHSAS 18001:2007 	Moody International
Gerencia Corp. de Exploraciones	<ul style="list-style-type: none"> » Recertificación ISO 14001:2004 » Recertificación OHSAS 18001:2007 	Moody International

Figura I.3.2.6: Certificaciones según divisiones de Codelco.**Fuente:** [CO08]

- **Políticas:** Codelco mantiene el compromiso de una gestión empresarial centrada en las personas, que proteja la vida, la integridad física y la salud de los trabajadores propios y de sus empresas contratistas, así como la de otras personas que estén en el entorno de sus operaciones. Para ello declara:
 - Mantener un liderazgo visible, efectivo y permanente en materias de seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental, como parte de la responsabilidad de la línea.
 - Cumplir con la legislación vigente y con los compromisos voluntariamente suscritos en materias de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, colaborando, además, con la autoridad en el perfeccionamiento de la regulación aplicable.
 - Mantener sistemas de gestión auditables de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, integrados efectivamente a la gestión diaria y habitual, en un marco de acción preventiva y de mejoramiento continuo.
 - Asegurar que ninguna meta de producción o emergencia operacional justifique que un trabajador se exponga a riesgos no controlados.
 - Identificar, evaluar y controlar los peligros, riesgos, aspectos e impactos de sus actividades, productos y servicios, que afecten la seguridad, la salud y el medio ambiente, exigiendo un desempeño eficaz en el cumplimiento de programas de acción.

- Establecer mecanismos de preparación y respuesta ante potenciales accidentes o situaciones de emergencia.
- Exigir una conducta responsable en materias de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente a las empresas contratistas.
- Mantener una comunicación e información fidedigna, clara y oportuna con sus trabajadores, contratistas, clientes, proveedores, autoridades, la comunidad y otras partes interesadas.
- Reducir o eliminar la generación de residuos, actuando de preferencia en su origen, procurando su reutilización o reciclaje y la disposición ambientalmente segura de sus desechos finales.
- Considerar el uso de tecnologías limpias, el uso eficiente de los recursos y el uso de criterios de protección de seguridad, salud ocupacional y ambiental en sus procesos, y en todas las etapas de desarrollo de nuevos negocios o proyectos.
- Apoyar acciones que contribuyan a una gestión de seguridad, salud ocupacional y ambiental responsable en la industria del cobre y molibdeno, en todo el ciclo de vida de estos productos.
- Apoyar investigaciones para generar conocimiento científico respecto a la influencia del cobre y el molibdeno en la salud humana y en el medio ambiente.
- Difundir y promover los compromisos de la presente Política entre sus trabajadores, contratistas, proveedores y clientes. La responsabilidad de aplicación de estos compromisos corresponde a toda la línea de administración de Codelco.

Capítulo II: Descripción de la Empresa³⁶.

Este capítulo se encuentra destinado a conocer de manera global la empresa en la cual se pretende hacer la intervención con el modelo.

II.1 Reseña Histórica.

ARA WorleyParsons es una Empresa de ingeniería, fundada en el año 1961 por don Elías Arze Loyer. En el mes de noviembre de 2006, producto del ingreso a la sociedad de WorleyParsons pasa a llamarse ARA WorleyParsons S.A.

Desde su fundación ha tenido un notable crecimiento y diversificación de sus especialidades, basado en la más alta calidad técnica y sólidos principios éticos. Ello le ha permitido ganar la confianza de sus clientes y la ha destacado como una de las empresas líderes en la Ingeniería de Consultoría en Chile.

Los servicios ofrecidos son los siguientes:

- **Prefactibilidad:** posee sub servicios en los que destacan la selección de tecnologías, los estudios de alternativas, los estudios de disposición general de plantas, los prediseños, la determinación de costos de inversión y operación, el análisis económico, y los informes de calidad bancable.
- **Ingeniería conceptual, básica y de detalles:** posee sub servicios en los que destacan los estudios de disposición general de plantas e instalaciones, la especificación, evaluación y selección de equipos, los estudios de alternativas, los diseños multidisciplinarios, la programación y control del proyecto.
- **Ingeniería sísmica:** posee sub servicios en los que destacan el análisis de riesgo sísmico en instalaciones industriales, la especificación y determinación de criterios y espectros de diseño, el análisis y diseño de estructuras especiales y monumentales, la ingeniería y diseño antisísmico de estructuras y edificios, la verificación y diseño antisísmico de sistemas eléctricos, de cañerías y equipos mecánicos, y la verificación y refuerzos sísmicos de equipos industriales diseñados por terceros.
- **Adquisiciones:** posee sub servicios en los que destacan la preparación de documentos para cotización, la evaluación técnico-económica y recomendación de adjudicación, la emisión de órdenes de compra, la inspección en talleres, la activación, el seguimiento y

³⁶ **Fuente:** Propia, a partir de pasantía en la Empresa.

control de avance el tráfico y logística, la cuantificación y control de materiales a granel, la inspección y recepción de equipos en terreno y las adquisiciones de terreno.

- **Administración de construcciones:** posee sub servicios en los que destacan el análisis y proposición de estrategia de contratación de obras, la preparación de bases técnicas y administrativas de licitación, la evaluación técnico económica y recomendación de adjudicación, la preparación y administración de contrato, el control de avance y aprobación de estados de pago, el control de costos, el control de calidad de las obras, y la operación en vacío y puesta en marcha
- **Inspección en talleres y en obras:** posee sub servicios en los que destacan la verificación de cumplimiento de especificaciones técnicas, la verificación de calidad de materiales por ensayos no destructivos, la inspección geométrica y de funcionamiento, la recepción de equipos en fábrica, la administración de certificados de proveedores, y la inspección de equipos en terreno.
- **Administración de proyectos:** posee sub servicios en los que destacan la planificación y dirección de proyectos de ingeniería, el análisis y control de riesgos, la programación y control de proyectos, la preparación de presupuesto, el control de tendencias y proyecciones, y el gerenciamiento de proyectos de ingeniería, adquisiciones y administración de la construcción.

Actualmente, trabaja en el área de minería y metalurgia con las siguientes empresas: Codelco-Chile División Radomiro Tomic, SQM Salar S.A., Servicios Corporativos Frisco S.A. de C.V., Codelco Chile División Codelco Andina.

II.2 Visión

ARA WorleyParsons quiere ser la primera opción para sus clientes en la entrega de soluciones integrales a sus proyectos, desde su concepción e ingeniería, hasta su construcción y puesta en marcha.

II.3 Misión

ARA WorleyParsons tiene como meta la satisfacción de los clientes nacionales e internacionales, así como del personal, brindando un servicio integral y de calidad en diseño, adquisiciones y gerenciamiento de proyectos.

II.4 Objetivos Estratégicos

- Estimular la mentalidad creativa aplicada a las labores, la rigurosidad en los métodos, la calidad, el espíritu de trabajo en equipo y los principios de lealtad recíproca con la empresa y con los compañeros de oficina.
- Procurar continuamente el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.
- Ajustarse a un estricto código de ética en las acciones emitidas, reflejado en la honestidad e integridad en el actuar de todo el personal.

II.5 Valores

- Gestión referente a: la acción hacia la mejor satisfacción de los requerimientos de los clientes, la planificación y control permanentemente la gestión de la empresa y la actuación con total independencia respecto de intereses de proveedores, de contratistas y de entes financieros.
- Tecnología referente a: la consolidación e innovación constante, en función de las transformaciones de la tecnología y la aplicación de tecnologías de punta, conforme a los avances de la ingeniería mundial.
- Proyección en la sociedad referente a: contribuir al desarrollo tecnológico del país y asumir plenamente la responsabilidad en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad nacional.

II.6 Políticas de Calidad

- Satisfacción del Cliente: ARA WorleyParsons deberá brindar al cliente lo que este último espera como producto de lo acordado. Para ello:
 - Todo servicio que brinde ARA WorleyParsons deberá ser producto de un acuerdo con su cliente.

- ARA WorleyParsons deberá preocuparse de verificar con su cliente cuáles son sus expectativas y necesidades, de tal manera que el servicio que se acuerde ofrecer sea el que satisfaga a su cliente.
 - ARA WorleyParsons deberá establecer los procesos necesarios para que el servicio prestado cumpla con lo pactado, y verificar que ello se cumpla.
 - ARA WorleyParsons deberá comprometer los recursos necesarios para brindar adecuadamente los servicios acordados.
 - ARA WorleyParsons asegurará que la entrega al cliente de la documentación que representa el servicio prestado se haga adecuadamente.
- Mejora Continua: ARA WorleyParsons deberá promover la participación de todos sus integrantes en el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad, de sus Procesos y de su Personal.
 - Medidas de Efectividad: ARA WorleyParsons deberá ser la primera opción que tenga en mente el cliente, cuando requiera servicios como los que ofrece la empresa.

II.7 Organigrama

En la **Figura II.7**, se muestra la gráfica de la organización la cual tiene un comportamiento vertical, que representa una pirámide jerárquica con distribución de autoridad en escala descendente.

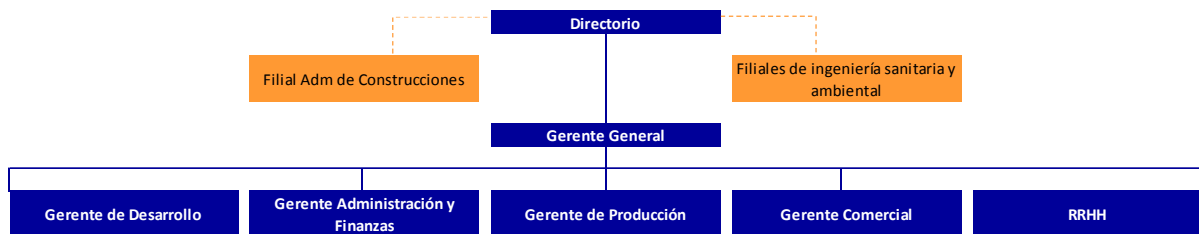


Figura II.7: Organigrama Institucional.
Fuente: Empresa ARA WorleyParsons.

Capítulo III: Diseño y Resultados de la Herramienta para el Levantamiento de Información.

El siguiente Capítulo tiene como principal objetivo diseñar una Herramienta que nos permita conocer la situación actual de la Empresa estudiada. De esta manera, se podrán establecer los parámetros a potenciar o mejorar dentro de la Organización.

III.1 Bases del Instrumento de Evaluación.

Se debe considerar que el instrumento se encuentra enfocado a la evaluación de "Calidad de Vida Laboral" que actualmente se desarrolla en la empresa "Arze, Recine y Asociados Ingenieros Consultores" Contratista Codelco Andina.

Por tanto, la metodología utilizada en la estructuración del instrumento se encuentra basada en los Indicadores de RSE, versión 2007 del Instituto ETHOS y en los siguientes principios de la ICMM (no se consideran todos los principios, pues se opta por aquellos que son aplicables en términos de Calidad de Vida Laboral y no en RSE como un "todo"):

1. Principio 02. Integrar consideraciones de desarrollo sustentable dentro de los procesos de toma de decisiones.
 - Proporcionar capacitación para el desarrollo sustentable para asegurar una adecuada competencia en todos los niveles entre nuestros propios empleados y las de los contratistas.
2. Principio 03. Defender los derechos humanos fundamentales y respetar las culturas, costumbres y valores en las relaciones con los empleados.
 - Garantizar una remuneración justa y condiciones de trabajo para todos los empleados y no utilizar trabajo forzado, obligatorio o infantil.
 - Prever el compromiso constructivo de los empleados sobre asuntos de interés mutuo.
 - Aplicar políticas y prácticas destinadas a eliminar el acoso y la discriminación injusta en todos los aspectos de las actividades de la empresa.
 - Asegurar que todo el personal, incluido el personal de seguridad, cuente con programas culturales, de capacitación y orientación en derechos humanos.

3. Principio 05. Buscar la mejora continua de la salud y seguridad.

- Implementar un sistema de gestión centrado en la mejora continua de todos los aspectos de las operaciones que podría tener un impacto significativo sobre la salud y la seguridad de los empleados y contratistas.
- Tomar todas las medidas prácticas y razonables para eliminar las muertes en el lugar de trabajo, lesiones y enfermedades entre los propios empleados y contratistas de la empresa.
- Proporcionar a todos los empleados formación en materia de seguridad y salud, y exigir que los empleados de los contratistas hayan sido sometidos a este tipo de formación.
- Implementar una vigilancia regular de la salud y monitoreo basado en los riesgos al que están expuestos los empleados.
- Rehabilitar y reintegrar a los empleados en las operaciones después de enfermedades o lesiones, cuando sea posible.

III.2 Plan de Aplicación para el Levantamiento de Información.

Para el plan de aplicación de levantamiento de información se utilizarán dos instrumentos. Los cuales, se describen a continuación,

Primera categoría: corresponde a la evaluación global y está construida bajo indicadores en profundidad, pues permiten dilucidar la situación en la que actualmente se encuentra la empresa.

Para poder levantar la información, el trabajador encuestado deberá marcar una cruz en el cuadro correspondiente a la situación que éste considere es la más cercana a la realidad de la organización. Las situaciones se encuentran en orden creciente desde aquella que es insuficiente hasta la que es óptima. Según muestra la **Figura III.2.a**.

Figura III.2.a: Primera categoría del estudio.

Creciente ↓	Situación 1	
	Situación 2	x
	Situación 3	
	Situación 4	

Figura III.2.a: Primera categoría del estudio.

Fuente: Propia, a partir de la información del Instituto Ethos y ICMM.

Segunda categoría: evaluación construida bajo indicadores binarios, pues, son respuestas a preguntas cerradas que permiten acotar la información con un sí o un no y obtener respuestas sin omisión.

Para poder levantar la información, el trabajador encuestado deberá marcar una cruz en el cuadro correspondiente a un sí o un no demostrando si esta en acuerdo o en desacuerdo con la afirmación que se le otorga en correlación con la realidad de la organización en la que trabaja. Según muestra la **Figura III.2.b**.

Figura III.2.b: Segunda categoría del estudio.

Cuestionario	Si	No
Pregunta 1		x
Pregunta 2	x	

Figura III.2.b: Segunda categoría del estudio.

Fuente: Propia, a partir de la información del Instituto Ethos y ICMM.

Finalmente, los ejes de Calidad de Vida Laboral sobre los que se estructura el instrumento son los siguientes:

- Gerencia participativa y aprendizaje organizacional.
- Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad.
- Atracción del talento y desarrollo profesional.
- Remuneración y jornada laboral.
- Asociaciones laborales.
- Manejo de despidos.
- Salud y seguridad ocupacional.
- Trabajo infantil.

III.3 Diseño del Instrumento.

A continuación se muestra el diseño de la primera y segunda categoría del instrumento para el levantamiento de información.

III.3.1 Primera Categoría.

La primera Categoría se compone de los siguientes ítems,

Gerencia participativa y aprendizaje organizacional

La empresa posee mecanismos que estimulen y premien a empleados que hacen sugerencias e innovaciones para contribuir a mejorar el desempeño.	
La empresa permite la participación de un representante o representantes laborales en los Comités Gerenciales en los que se trata el planeamiento estratégico y tiene programas formales de aprendizaje organizacional.	
La empresa informa a sus empleados acerca de procesos en los cuales participa, resultados financieros y otros aspectos de la compañía con la finalidad de estimular su participación con sugerencias que permitan implementar mejoras.	
La empresa tiene mecanismos que estimulan y premian a los empleados que hacen sugerencias e innovaciones que contribuyen al mejor desempeño de ésta.	

Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad

La empresa carece de prácticas de igualdad de oportunidades y equidad.	
La empresa se declara en contra de comportamientos discriminatorios en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, pero carece de procesos formales de promoción de la diversidad.	
La empresa cuenta con una política dirigida a asegurar la igualdad de oportunidades y equidad entre todos sus colaboradores.	
La empresa cuenta con una política para evitar prácticas discriminatorias, conocida por todos los colaboradores, dispone de medidas disciplinarias en caso de su transgresión.	

Atracción del talento y desarrollo profesional

La empresa carece de procedimientos formales de selección de personal y de programas de desarrollo profesional.	
La empresa promueve actividades de entrenamiento ocasional, con el objetivo de preparar a los empleados para el desempeño de sus tareas.	
La empresa mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, buscando el perfeccionamiento continuo de todo su personal, considerando la aplicabilidad en su función actual.	
La empresa ofrece becas o análogos para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus trabajadores.	

Remuneración y jornada laboral

La empresa cumple con la ley: jornada laboral legal y salarios mínimos.	
La empresa posee un sistema remunerativo que está por encima de la media de la industria.	
La empresa trata a los empleados como un recurso, estimulándolos por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional, según política estructurada de carrera, y teniendo en cuenta las habilidades necesarias para su desempeño actual.	
La empresa tiene un programa formal de participación de utilidades y/o bonos de desempeño, el cual combina una evaluación objetiva de las cualidades, habilidades y desempeño individual, con el desempeño colectivo del equipo.	

Asociaciones laborales

La empresa desincentiva la formación de asociaciones entre sus trabajadores.	
La empresa evita ejercer presión sobre los empleados involucrados en actividades de las asociaciones laborales.	
La empresa permite a los empleados asociarse libremente, insta a sus Gerentes para que periódicamente se reúnan con los representantes laborales a fin de escuchar sus sugerencias y negociar sus demandas.	
La empresa provee a los representantes de los empleados información financiera y cualitativa acerca de los objetivos estratégicos, cuando estos afectan a los trabajadores.	

Manejo de desvinculación

La empresa cumple con las normativas vigentes en casos de despidos, desvinculaciones, jubilaciones y retiros voluntarios.	
La empresa busca alternativas para evitar despidos, analizando y discutiendo soluciones para minimizar el impacto en los empleados, sin perjuicio de la productividad de la empresa.	
La empresa discute alternativas y soluciones con los empleados, dándoles a conocer datos e informaciones que motivaron las decisiones tomadas.	
La empresa discute alternativas internamente y crea incentivos para el retiro voluntario, establece indicadores socioeconómicos (edad, estado civil, número de dependientes) para orientar la definición de prioridades, sin perjuicio de los intereses de la empresa.	

Salud y seguridad ocupacional

La empresa carece de cumplir con las leyes en materia de salud y seguridad de los colaboradores.	
La empresa cumple estrictamente con lo legislado en materia de salud y seguridad ocupacional.	
La empresa realiza campañas de concientización y ofrece beneficios adicionales a sus empleados más allá de los exigidos por ley.	
La empresa posee planes y metas para superar los patrones de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.	

Trabajo infantil

La empresa cumple estrictamente con las leyes referentes al cuidado de no poseer colaboradores menores a 18 años sin autorización de un tutor.	
La empresa además de respetar la legislación nacional, discute internamente la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil.	
La empresa posee proyectos que aportan para el desarrollo de los hijos de los empleados, estimulando sus capacidades técnicas y psicosociales (ciudadanía, deportes, artes).	
La empresa coordina sus proyectos con otros realizados en la comunidad y actúa junto al poder público en beneficio del niño y del adolescente.	

III.3.2 Segunda Categoría.

La segunda Categoría se compone de los siguientes ítems,

Gerencia participativa y aprendizaje organizacional

	Sí	No
¿Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos?		
¿Otorga premios y reconocimientos a los colaboradores, cuyas ideas y aportes contribuyeron a mejorar el desempeño de la organización?		
¿Promueve el empoderamiento entre sus colaboradores, dando espacios de libertad de decisión dirigidos a generar un ambiente participativo?		
¿Cuenta con un programa formal de inducción para sus nuevos colaboradores?		

Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad

	Sí	No
¿Posee políticas explícitas en contra de la discriminación (de raza, género, edad, religión y orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de empleados?		
¿Posee políticas de capacitación profesional que buscan mejorar la calificación de grupos comúnmente discriminados como minorías étnicas, mujeres o personas con edad superior a 45 años?		
¿Cuenta con un programa para contratar personas discapacitadas?		
¿Paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico?		

Atracción del talento y desarrollo profesional

	Sí	No
¿Cuenta con un programa de desarrollo de empleados con potencial para ascender?		
¿Cuenta con programas dirigidos a apoyar a los colaboradores que deseen continuar estudios superiores?		
¿Posee un programa de elaboración de perfiles para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas?		
Considerando su papel social con relación a los pasantes y jóvenes profesionales. ¿Ofrece a ellos un plan de retención ya sea por aprendizaje o por desarrollo profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento?		

Remuneración y jornada laboral

	Sí	No
¿Cuenta la empresa con un reglamento interno de trabajo?		
¿Brinda la empresa información básica a sus empleados con respecto a trámites para solicitar la jubilación?		
¿Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración y beneficios?		
¿Posee políticas con metas para reducir la brecha entre distintas personas del mismo rango, categorías o escala en las políticas de remuneraciones de la empresa?		

Asociaciones laborales

	Sí	No
¿Existe algún tipo de asociación laboral al interior de la empresa?		
¿Los gerentes de la empresa se reúnen periódicamente con los representantes de las asociaciones laborales para atender sus requerimientos?		
¿Las asociaciones laborales tienen programas de financiamiento para vivienda, o créditos personales con distintos fines?		
¿Las asociaciones laborales tienen funciones definidas?		

Manejo de desvinculación

	Sí	No
¿Tiene una política formal de cómo proceder en el caso de desvinculación?		
¿Tiene programas de retiro voluntario?		
¿Conoce si hubo reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años?		
¿Hace esfuerzos por reubicar a personal despedido por necesidades de la empresa?		

Salud y seguridad ocupacional

	Sí	No
¿Tiene la empresa asegurados a todos sus empleados de acuerdo a ley?		
¿Cuenta la empresa con programas de educación a sus empleados sobre salud y seguridad ocupacional?		
¿Posee una política explícita de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos?		
¿La empresa toma medidas enfocadas a evitar accidentes, lesiones o enfermedades y apoya la prevención de éstas?		

Trabajo infantil

	Sí	No
¿Posee políticas explícitas de no contratación de mano de obra infantil en sus contratos con terceros?		
¿Realiza acciones específicas para incrementar en sus empleados los conocimientos sobre la explotación de la mano de obra infantil?		
¿Discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector (o de manera general)?		

Una vez aplicadas estas encuestas pertenecientes a la primera y segunda categoría, se ponderan las diferentes secciones de manera igual es decir, cada área pesará 12,5% del resultado obtenido, esto es para evitar la inclinación por un eje y tratar de ser lo más neutral posible en el resultado de la aplicación en la muestra estudiada:

Ejes Calidad de Vida Laboral	Peso
Gerencia participativa y aprendizaje organizacional	12,5%
Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad	12,5%
Atracción del talento y desarrollo profesional	12,5%
Remuneración y jornada laboral	12,5%
Asociaciones laborales	12,5%
Manejo de despidos	12,5%
Salud y seguridad ocupacional	12,5%
Trabajo infantil	12,5%
Total	100%

III.4 Resultados Obtenidos en la Aplicación del Instrumento.

El instrumento de evaluación fue aplicado a sesenta y un trabajadores de la empresa □Arze, Recine y Asociados Ingenieros Consultores; ARA□ Contratista Codelco Andina. Y se logra obtener la siguiente información respecto a la calidad de vida laboral existente en dicha organización:

III.4.1 Primera Categoría.

A nivel global:

Gerencia participativa y aprendizaje organizacional:

- a) el 47% de los encuestados opina que la empresa carece de mecanismos que estimulen y premien a empleados que hacen sugerencias e innovaciones para contribuir a mejorar el desempeño.
- b) El 36% opina que la empresa informa a sus empleados acerca de procesos en los cuales participa, resultados financieros y otros aspectos de la compañía con la finalidad de estimular su participación con sugerencias que permitan implementar mejoras.
- c) El 7% opina que la empresa permite la participación de un representante o representantes laborales en los Comités Gerenciales en los que se trata el planeamiento estratégico y tiene programas formales de aprendizaje organizacional.
- d) El 0% opina que la empresa tiene mecanismos que estimulan y premian a los empleados que hacen sugerencias e innovaciones que contribuyen al mejor desempeño de ésta. Y finalmente, el 10% prefirió omitir la respuesta.

Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad:

- a) El 48% opina que la empresa se declara en contra de comportamientos discriminatorios en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, pero carece de procesos formales de promoción de la diversidad.
- b) El 25% de los encuestados opina que la empresa carece de prácticas de igualdad de oportunidades y equidad.
- c) El 11% opina que la empresa cuenta con una política para evitar prácticas discriminatorias, conocida por todos los colaboradores, dispone de medidas disciplinarias en caso de su transgresión.
- d) El 5% opina que la empresa cuenta con una política dirigida a asegurar la igualdad de oportunidades y equidad entre todos sus colaboradores.
- e) El 11% prefirió omitir la respuesta.

Atracción del talento y desarrollo profesional:

- a) El 59% opina que la empresa promueve actividades de entrenamiento ocasional, con el objetivo de preparar a los empleados para el desempeño de sus tareas.
- b) El 16% opina que la empresa mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, buscando el perfeccionamiento continuo de todo su personal, considerando la aplicabilidad en su función actual.
- c) El 12% de los encuestados opina que la empresa carece de procedimientos formales de selección de personal y de programas de desarrollo profesional.
- d) El 0% opina que la empresa ofrece becas o análogos para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus trabajadores. Y finalmente, el 13% prefirió omitir la respuesta.

Remuneración y jornada laboral:

- a) el 39% de los encuestados opina que la empresa cumple con la ley: jornada laboral legal y salarios mínimos.
- b) El 28% opina que la empresa posee un sistema remunerativo que está por encima de la media de la industria.
- c) El 16% opina que la empresa tiene un programa formal de participación de utilidades y/o bonos de desempeño, el cual combina una evaluación objetiva de las cualidades, habilidades y desempeño individual, con el desempeño colectivo del equipo.
- d) El 7% opina que la empresa trata a los empleados como un recurso, estimulándolos por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional, según política estructurada de carrera, y teniendo en cuenta las habilidades necesarias para su desempeño actual. Y finalmente, el 10% prefirió omitir la respuesta.

Asociaciones laborales:

- a) El 38% opina que la empresa evita ejercer presión sobre los empleados involucrados en actividades de las asociaciones laborales.
- b) El 34% opina que la empresa permite a los empleados asociarse libremente, insta a sus Gerentes para que periódicamente se reúnan con los representantes laborales a fin de escuchar sus sugerencias y negociar sus demandas.
- c) El 23% de los encuestados opina que la empresa desincentiva la formación de asociaciones entre sus trabajadores.
- d) El 0% opino que la empresa provee a los representantes de los empleados información financiera y cualitativa acerca de los objetivos estratégicos, cuando estos afectan a los trabajadores.
- e) Finalmente, el 5% prefirió omitir la respuesta.

Manejo de desvinculación:

- a) El 62% opina que la empresa busca alternativas para evitar despidos, analizando y discutiendo soluciones para minimizar el impacto en los empleados, sin perjuicio de la productividad de la empresa.
- b) El 17% de los encuestados opina que la empresa cumple con las normativas vigentes en casos de despidos, desvinculaciones, jubilaciones y retiros voluntarios.
- c) El 0% opina que la empresa discute alternativas y soluciones con los empleados, dándoles a conocer datos e informaciones que motivaron las decisiones tomadas.
- d) El 0% opina que la empresa discute alternativas internamente y crea incentivos para el retiro voluntario, establece indicadores socioeconómicos (edad, estado civil, número de dependientes) para orientar la definición de prioridades, sin perjuicio de los intereses de la empresa.
- e) Finalmente, el 21% prefirió omitir la respuesta.

Salud y seguridad ocupacional:

- a) El 49% opina que la empresa cumple estrictamente con lo legislado en materia de salud y seguridad ocupacional.
- b) El 41% opina que la empresa realiza campañas de concientización y ofrece beneficios adicionales a sus empleados más allá de los exigidos por ley.
- c) El 5% opina que la empresa posee planes y metas para sobrepasar los patrones de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.
- d) el 0% de los encuestados opina que la empresa carece de cumplir las leyes en materia de salud y seguridad de los colaboradores.
- e) Finalmente, el 5% prefirió omitir la respuesta.

Trabajo infantil:

- a) el 75% de los encuestados opina que la empresa cumple estrictamente con las leyes.
- b) El 20% opina que la empresa posee proyectos que aportan para el desarrollo de los hijos de los empleados, estimulando sus capacidades técnicas y psicosociales (ciudadanía, deportes, artes).
- c) El 0% opina que la empresa además de respetar la legislación nacional, discute internamente la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil.
- d) El 0% opina que la empresa coordina sus proyectos con otros realizados en la comunidad y actúa junto al poder público en beneficio del niño y del adolescente.
- e) Finalmente, el 5% prefirió omitir la respuesta.

III.4.2 Segunda Categoría.

A nivel de cada pregunta:

Gerencia participativa y aprendizaje organizacional:

- Pregunta ¿Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos?:
 - a) El 31% de los encuestados opina que sí los posee.
 - b) El 64% opina que no.
 - c) El 5% prefirió omitir la respuesta.
- Pregunta ¿Otorga premios y reconocimientos a los colaboradores, cuyas ideas y aportes contribuyeron a mejorar el desempeño de la organización?:
 - a) El 38% de los encuestados opina que sí otorga.
 - b) El 62% opina que no lo hace.
- Pregunta ¿Promueve el empoderamiento entre sus colaboradores, dando espacios de libertad de decisión dirigidos a generar un ambiente participativo?:
 - a) El 48% de los encuestados opina que si los promueve.
 - b) El 41% opina que no.
 - c) El 11% prefirió omitir la respuesta.
- Pregunta ¿Cuenta con un programa formal de inducción para sus nuevos colaboradores?:
 - a) El 80% de los encuestados opina que si cuenta con ellos
 - b) El 20% opina que no.

Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad:

- Pregunta ¿Posee políticas explícitas en contra de la discriminación (de raza, género, edad, religión y orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de empleados?:
 - a) El 52% de los encuestados opina que si las posee.
 - b) El 43% opina que no.
 - c) El 5% prefirió omitir la respuesta.

- Pregunta ¿Posee políticas de capacitación profesional que buscan mejorar la calificación de grupos comúnmente discriminados como minorías étnicas, mujeres o personas con edad superior a 45 años?:
 - a) El 21% de los encuestados opina que si las posee.
 - b) El 69% opina que no.
 - c) El 10% prefirió omitir la respuesta.
- Pregunta ¿Cuenta con un programa para contratar personas discapacitadas?:
 - a) El 10% de los encuestados opina que si cuenta con él.
 - b) El 80% opina que no.
 - c) El 10% prefirió omitir la respuesta.
- Pregunta ¿Paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico?:
 - a) El 52% de los encuestados opina que si lo hace.
 - b) El 36% opina que no.
 - c) El 12% prefirió omitir la respuesta.

Atracción del talento y desarrollo profesional:

- Pregunta ¿Cuenta con un programa de desarrollo de empleados con potencial para ascender?:
 - a) El 28% de los encuestados opina que si cuenta con él.
 - b) El 69% opina que no.
 - c) El 3% prefirió omitir la respuesta.
- Pregunta ¿Cuenta con programas dirigidos a apoyar a los colaboradores que deseen continuar estudios superiores?:
 - a) El 56% de los encuestados opina que si cuenta con ellos.
 - b) El 44% opina que no cuenta con ellos.
- Pregunta ¿Posee un programa de elaboración de perfiles para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas?:
 - a) El 34% de los encuestados opina que si posee uno.
 - b) El 66% opina que no lo posee.
- Pregunta Considerando su papel social con relación a los pasantes y jóvenes profesionales. ¿Ofrece a ellos buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento?:
 - a) El 90% de los encuestados opina que si las ofrece.
 - b) El 10% opina que no las ofrece.

Remuneración y jornada laboral:

- Pregunta ¿Cuenta la empresa con un reglamento interno de trabajo?: el 100% de los encuestados opina que si lo posee.
- Pregunta ¿Brinda la empresa información básica a sus empleados con respecto a trámites para solicitar la jubilación?:
 - a) El 62% los encuestados opina que si la brinda.
 - b) El 35% opina que no.
 - c) El 3% prefirió omitir la respuesta.
- Pregunta ¿Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración y beneficios?:
 - a) El 77% los encuestados opina que si las realiza
 - b) El 23% opina que no las realiza.
- Pregunta ¿Posee políticas con metas para reducir la brecha entre distintas personas del mismo rango, categorías o escala en las políticas de remuneraciones de la empresa?:
 - a) El 26% los encuestados opina que si las posee.
 - b) El 69% opina que no
 - c) El 5% prefirió omitir la respuesta.

Asociaciones laborales:

- Pregunta ¿Existe algún tipo de asociación laboral al interior de la empresa?: el 100% de los encuestados opina que si existe.
- Pregunta ¿Los gerentes de la empresa se reúnen periódicamente con los representantes de las asociaciones laborales para atender sus requerimientos?:
 - a) El 84% de los encuestados opina que si se reúnen.
 - b) El 11% opina que no.
 - c) El 5% prefirió omitir la respuesta.
- Pregunta ¿Las asociaciones laborales tienen programas de financiamiento para vivienda, o créditos personales con distintos fines?:
 - a) El 80% de los encuestados opina que si los tienen.
 - b) El 20% opina que no existen.
- Pregunta ¿Las asociaciones laborales tienen funciones definidas?:
 - a) El 80% de los encuestados opina que si las tienen.
 - b) El 7% opina que no.
 - c) El 13% prefirió omitir la respuesta.

Manejo de desvinculación:

- Pregunta ¿Tiene una política formal de cómo proceder en el caso de desvinculación?:
 - a) El 54% de los encuestados opina que si la tiene.
 - b) El 31% opina que no.
 - c) El 15 prefirió omitir la respuesta.

- Pregunta ¿Tiene programas de retiro voluntario?:
 - a) El 31% de los encuestados opina que si los tiene.
 - b) E 48% opina que no.
 - c) El 21% prefirió omitir la respuesta.

- Pregunta ¿Conoce si hubo reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años?:
 - a) El 7% de los encuestados opina que si conoce reclamos laborales.
 - b) El 80% opina que no.
 - c) El 13% prefirió omitir la respuesta.

- Pregunta ¿Hace esfuerzos por reubicar a personal despedido por necesidades de la empresa?:
 - a) El 44% de los encuestados opina que si los realiza.
 - b) El 48% opina que no.
 - c) El 8% prefirió omitir la respuesta

Salud y seguridad ocupacional:

- Pregunta ¿Tiene la empresa asegurados a todos sus empleados de acuerdo a ley?: el 100% de los encuestados opina que si están asegurados de acuerdo a la ley.

- Pregunta ¿Cuenta la empresa con programas de educación a sus empleados sobre salud y seguridad ocupacional?:
 - a) El 90% de los encuestados opina que si cuenta con ellos.
 - b) El 10% opina que no cuenta con ellos.

- Pregunta ¿Posee una política explícita de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos?:
 - a) El 59% de los encuestados opina que si la posee.
 - b) El 30% opina que no.
 - c) El 11% prefirió omitir la respuesta.

- Pregunta ¿La empresa toma medidas enfocadas a evitar accidentes, lesiones o enfermedades y apoya la prevención de éstas?:
 - a) El 87% de los encuestados opina que si las toma.
 - b) El 13% opina que no toma medidas preventivas.

Trabajo infantil:

- Pregunta ¿Posee políticas explícitas de no contratación de mano de obra infantil en sus contratos con terceros?:
 - a) El 64% de los encuestados opina que si las posee.
 - b) El 21% opina que no.
 - c) El 15% prefirió omitir la respuesta.
- Pregunta ¿Realiza acciones específicas para incrementar en sus empleados los conocimientos sobre la explotación de la mano de obra infantil?:
 - a) El 20% de los encuestados opina que si las realiza.
 - b) El 70% opina que no.
 - c) El 10% prefirió omitir la respuesta.
- Pregunta ¿Discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector (o de manera general)?:
 - a) El 20% de los encuestados opina que si lo hace.
 - b) El 70% opina que no.
 - c) El 10% prefirió omitir la respuesta.

A nivel global:

Gerencia participativa y aprendizaje organizacional:

- a) El 49% de los encuestados opina que la empresa SI posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos; otorga premios y reconocimientos a los colaboradores, cuyas ideas y aportes contribuyeron a mejorar el desempeño de la organización; promueve el empoderamiento entre sus colaboradores, dando espacios de libertad de decisión dirigidos a generar un ambiente participativo; y cuenta con un programa formal de inducción para sus nuevos colaboradores.
- b) El 47% opina que la empresa NO posee ninguna de las cuatro características antes mencionadas.
- c) El 4% prefirió omitir preguntas.

Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad:

- a) El 34% de los encuestados opina que la empresa posee políticas explícitas de no discriminación (de raza, género, edad, religión y orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de empleados; posee políticas de capacitación profesional que buscan mejorar la calificación de grupos comúnmente discriminados como minorías étnicas, mujeres o personas con edad superior a 45 años; cuenta con un programa para contratar personas discapacitadas; y paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico.
- b) El 57% opina que la empresa no posee ninguna de las cuatro características antes mencionadas.
- c) El 9% prefirió omitir preguntas.

Atracción del talento y desarrollo profesional:

- a) El 52% de los encuestados opina que la empresa cuenta con un programa de desarrollo de empleados con potencial para ascender; cuenta con programas dirigidos a apoyar a los colaboradores que deseen continuar estudios superiores; posee un programa de elaboración de perfiles para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas; y que considerando su papel social con relación a los pasantes y jóvenes profesionales: ofrece a ellos buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento.
- b) El 47% opina que la empresa no posee ninguna de las cuatro características antes mencionadas.
- c) El 1% prefirió omitir preguntas.

Remuneración y jornada laboral:

- a) El 66% de los encuestados opina que la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo; brinda información básica a sus empleados con respecto a trámites para solicitar la jubilación; realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración y beneficios; y posee políticas con metas para reducir la brecha entre distintas personas del mismo rango, categorías o escala en las políticas de remuneraciones de la empresa.
- b) El 32% opina que la empresa no posee ninguna de las cuatro características antes mencionadas.
- c) El 2% prefirió omitir preguntas.

Asociaciones laborales:

- a) El 86% de los encuestados opina que la empresa posee algún tipo de asociación laboral al interior de la empresa; se reúne periódicamente con los representantes de las asociaciones laborales para atender sus requerimientos; tiene programas de financiamiento para vivienda, o créditos personales con distintos fines; y tiene funciones definidas para sus asociaciones.
- b) El 9% opina que la empresa no posee ninguna de las cuatro características antes mencionadas.
- c) El 5% prefirió omitir preguntas.

Manejo de desvinculación:

- a) El 34% de los encuestados opina que la empresa tiene una política formal de cómo proceder en el caso de desvinculación; tiene programas de retiro voluntario; conoce si hubo reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años; y hace esfuerzos por reubicar a personal despedido por necesidades de la empresa.
- b) El 52% opina que la empresa no posee ninguna de las cuatro características antes mencionadas.
- c) El 14% prefirió omitir preguntas.

Salud y seguridad ocupacional:

- a) El 84% de los encuestados opina que la empresa tiene asegurados a todos sus empleados de acuerdo a ley; cuenta con programas de educación a sus empleados sobre salud y seguridad ocupacional; posee una política explícita de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos; y toma medidas enfocadas a evitar accidentes, lesiones o enfermedades y apoya la prevención de éstas.
- b) El 13% opina que la empresa no posee ninguna de las cuatro características antes mencionadas.
- c) El 3% prefirió omitir preguntas.

Trabajo infantil:

- a) El 34% de los encuestados opina que la empresa posee políticas explícitas de no contratación de mano de obra infantil en sus contratos con terceros; realiza acciones específicas para incrementar en sus empleados los conocimientos sobre la explotación de la mano de obra infantil; y discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector (o de manera general).
- b) El 54% opina que la empresa no posee ninguna de las tres características antes mencionadas.
- c) El 12% prefirió omitir preguntas.

Para una comprensión gráfica de los resultados obtenidos se adjuntan las siguientes imágenes como apoyo al capítulo:

1. Tabla resumen de los resultados obtenidos por el Instrumento de Evaluación:

Eje	Situación particular	Respuesta
GPAO	¿La empresa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos?	El 31% de los encuestados opina que sí los posee, el 64% opina que no y el 5% prefirió omitir la respuesta.
	¿La empresa otorga premios y reconocimientos a los colaboradores, cuyas ideas y aportes contribuyen a mejorar el desempeño de la organización?	El 38% de los encuestados opina que sí otorga y el 62% opina que no lo hace.
	¿La empresa promueve el empoderamiento, dando espacios de libertad decisión dirigidos a generar un ambiente participativo?	El 48% de los encuestados opina que si los promueve, el 41% opina que no y el 11% prefirió omitir la respuesta. El 80% de los encuestados opina que si cuenta con ellos y el 20% opina que no.
	¿La empresa cuenta con un programa formal de inducción para los nuevos empleados, conocido por la mayoría de los trabajadores?	
PIOE	¿La empresa posee políticas explícitas en contra de la discriminación (de raza, género, edad, religión y orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de empleados?	El 52% de los encuestados opina que si las posee, el 43% opina que no y el 5% prefirió omitir la respuesta.
	¿La empresa posee políticas de capacitación profesional que buscan mejorar la calificación de grupos comúnmente discriminados como minorías étnicas, mujeres o personas con edad superior a 45 años?	El 21% de los encuestados opina que si las posee, el 69% opina que no y el 10% prefirió omitir la respuesta.
	¿La empresa cuenta con un programa para contratar personas discapacitadas?	El 10% de los encuestados opina que si cuenta con él, el 80% opina que no y el 10% prefirió omitir la respuesta. El 52% de los encuestados opina que si lo hace, el 36% opina que no y el 12% prefirió omitir la respuesta.
	¿La empresa paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico?	
ATDP	¿La empresa cuenta con un programa de desarrollo de empleados con potencial para ascender?	El 28% de los encuestados opina que si cuenta con él, el 69% opina que no y el 3% prefirió omitir la respuesta. El 56% de los encuestados opina que si cuenta con ellos y el 44% opina que no cuenta con ellos.
	¿La empresa cuenta con programas dirigidos a apoyar a los colaboradores que deseen continuar estudios superiores?	El 34% de los encuestados opina que si posee uno y el 66% opina que no lo posee. El 90% de los encuestados opina que si las ofrece y el 10% opina que no las ofrece.
	¿La empresa posee un programa de elaboración de perfiles para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas?	
	Considerando el papel social con relación a los pasantes y jóvenes profesionales. ¿La empresa ofrece a ellos buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento?	
RJL	¿La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?	El 100% de los encuestados opina que si lo posee.
	¿La empresa brinda información básica a sus empleados con respecto a trámites para solicitar la jubilación?	El 62% los encuestados opina que si la brinda, el 35% opina que no y el 3% prefirió omitir la respuesta. El 77% los encuestados opina que si las realiza y el 23% opina que no las realiza.
	¿La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración y beneficios?	El 26% los encuestados opina que si las posee, el 69% opina que no y el 5% prefirió omitir la respuesta.
	¿La empresa posee políticas con metas para reducir la brecha entre distintas personas del mismo rango, categorías o escala en las políticas de remuneraciones de la empresa?	

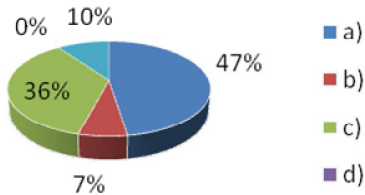
Eje	Situación particular	Respuesta
AL	¿La empresa tiene algún tipo de asociación laboral al interior de la empresa?	El 100% de los encuestados opina que si existe.
	¿Los gerentes de la empresa se reúnen periódicamente con los representantes de las asociaciones laborales para atender sus requerimientos?	El 84% de los encuestados opina que si se reúnen, el 11% opina que no y el 5% prefirió omitir la respuesta.
	¿En la empresa las asociaciones laborales tienen programas de financiamiento para vivienda, o créditos personales con distintos fines?	El 80% de los encuestados opina que si los tienen y el 20% opina que no existen.
	¿En la empresa las asociaciones laborales tienen funciones definidas?	El 80% de los encuestados opina que si las tienen, el 7% opina que no y el 13% prefirió omitir la respuesta.
MD	¿La empresa tiene una política formal de cómo proceder en el caso de desvinculación?	El 54% de los encuestados opina que si la tiene, el 31% opina que no y el 15 prefirió omitir la respuesta. El 31% de los encuestados opina que si los tiene, el 48% opina que no y el 21 prefirió omitir la respuesta.
	¿La empresa tiene programas de retiro voluntario?	El 7% de los encuestados opina que si conoce reclamos laborales, el 80% opina que no y el 13 prefirió omitir la respuesta. El 44% de los encuestados opina que si los realiza, el 48% opina que no y el 8 prefirió omitir la respuesta.
	¿En la empresa se conoce si hubo reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años?	
	¿La empresa hace esfuerzos por reubicar a personal despedido por necesidades de la empresa?	
SSO	¿La empresa tiene asegurados a todos sus empleados de acuerdo a ley?	El 100% de los encuestados opina que si están asegurados de acuerdo a la ley.
	¿La empresa cuenta con programas de educación a sus empleados sobre salud y seguridad ocupacional?	El 90% de los encuestados opina que si cuenta con ellos y el 10% opina que no cuenta con ellos.
	¿La empresa posee una política explícita de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos?	El 59% de los encuestados opina que si la posee, el 30% opina que no y el 11% prefirió omitir la respuesta.
	¿La empresa toma medidas enfocadas a evitar accidentes, lesiones o enfermedades y apoya la prevención de éstas?	El 87% de los encuestados opina que si las toma y el 13% opina que no toma medidas preventivas.
TI	¿La empresa posee políticas explícitas de no contratación de mano de obra infantil en sus contratos con terceros?	El 64% de los encuestados opina que si las posee, el 21% opina que no y el 15% prefirió omitir la respuesta. El 20% de los encuestados opina que si las realiza, 70% opina que no y el 10% prefirió omitir la respuesta.
	¿La empresa realiza acciones específicas para incrementar en sus empleados los conocimientos sobre la explotación de la mano de obra infantil?	El 20% de los encuestados opina que si lo hace, 70% opina que no y el 10% prefirió omitir la respuesta.
	¿La empresa discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector (o de manera general)?	

Tabla: Resumen de resultados obtenidos por el Instrumento de Evaluación.

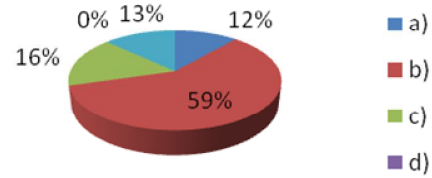
Fuente: Propia.

2. Gráficos de la Primera Categoría

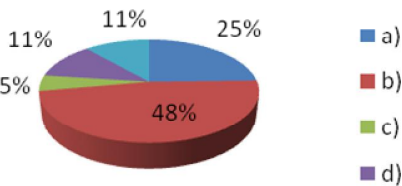
Gerencia participativa y aprendizaje...



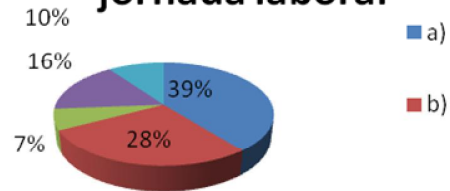
Atracción del talento y desarrollo profesional



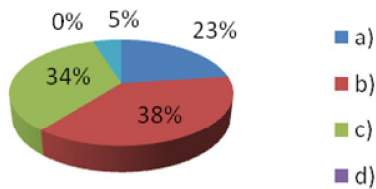
Prácticas de igualdad de oportunidades y...



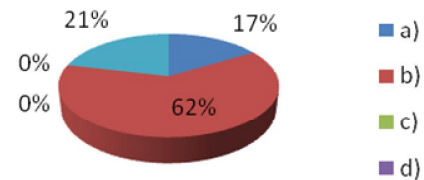
Remuneración y jornada laboral



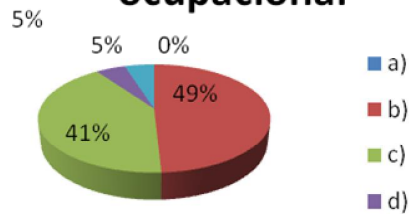
Asociaciones laborales



Manejo de desvinculación



Salud y seguridad ocupacional



Trabajo infantil

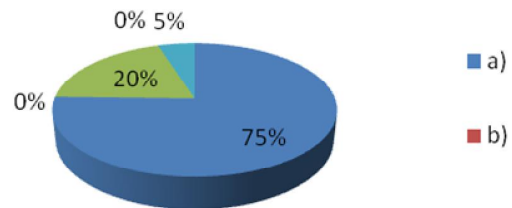
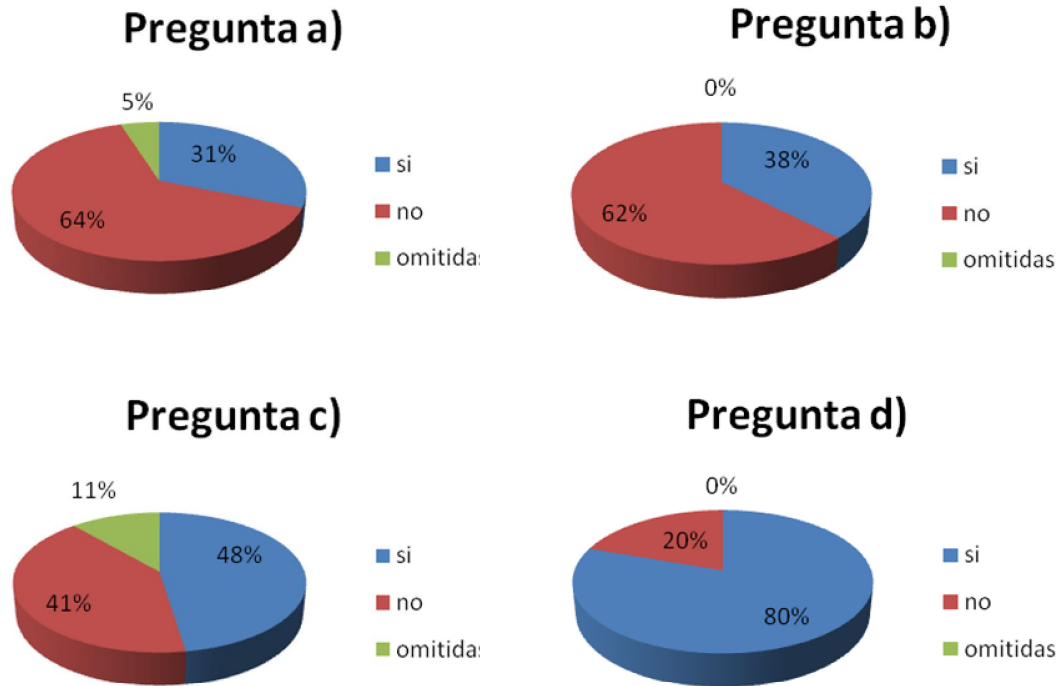


Figura III.a: Gráficos de la primera Categoría.
Fuente: Propia.

3. Gráficos de la Segunda Categoría

a. *Gerencia participativa y aprendizaje organizacional*



Resultado de la categoría

**Gerencia Participativa
y aprendizaje
organizacional**

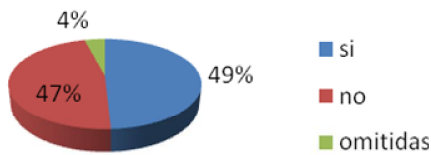
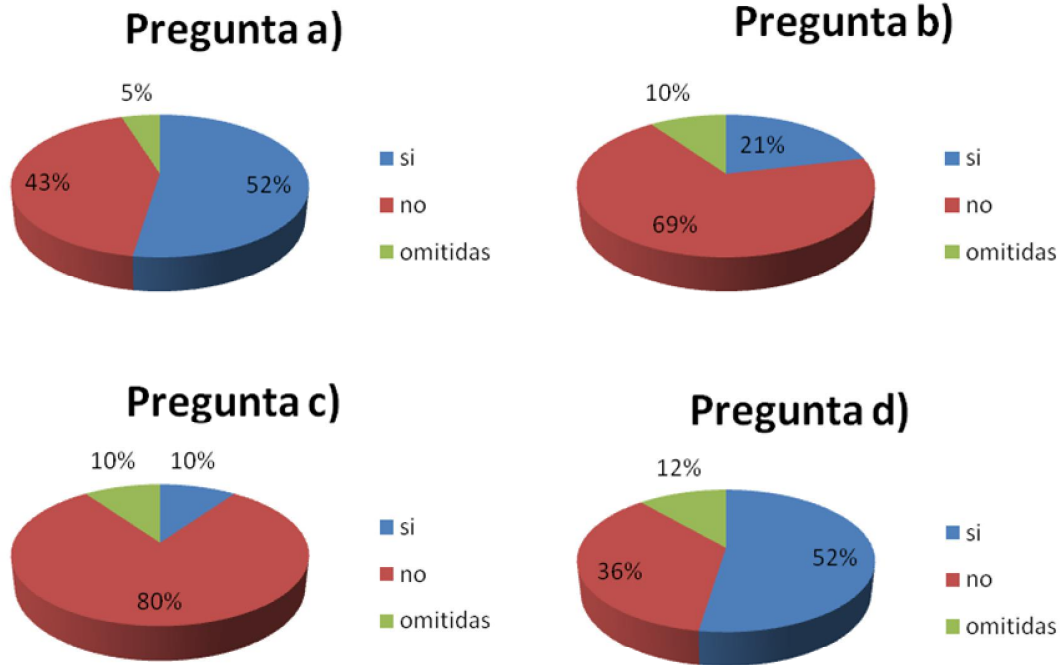


Figura III.b: Gráficos de la segunda Categoría.

Fuente: Propia

b. Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad



Resultado de la categoría

Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad

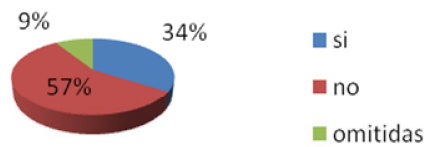
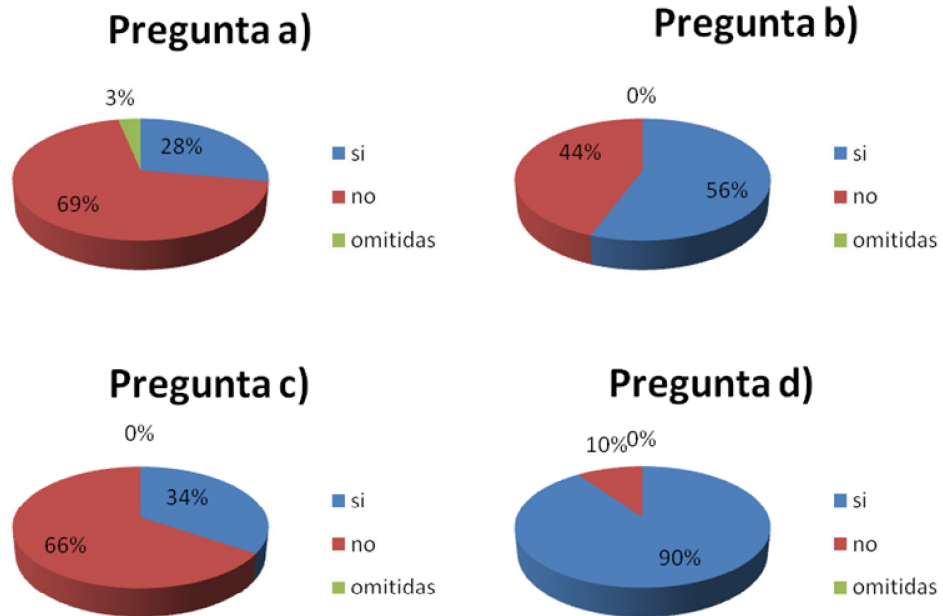


Figura III.b: Gráficos de la segunda Categoría.

Fuente: Propia

c. Atracción del talento y desarrollo profesional



Resultado de la categoría

Atracción del talento y desarrollo profesional

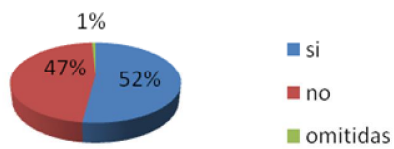
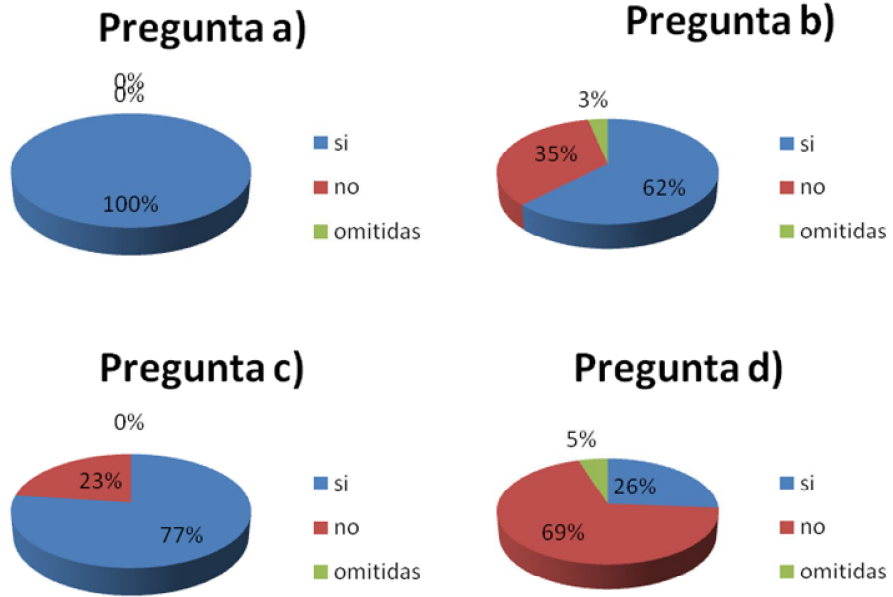


Figura III.b: Gráficos de la segunda Categoría.

Fuente: Propia

d. Remuneración y jornada laboral



Resultado de la categoría

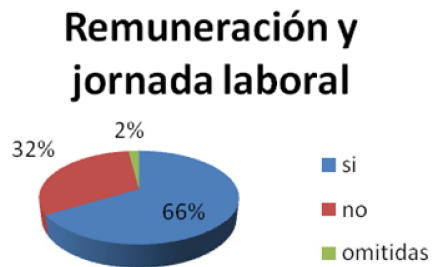
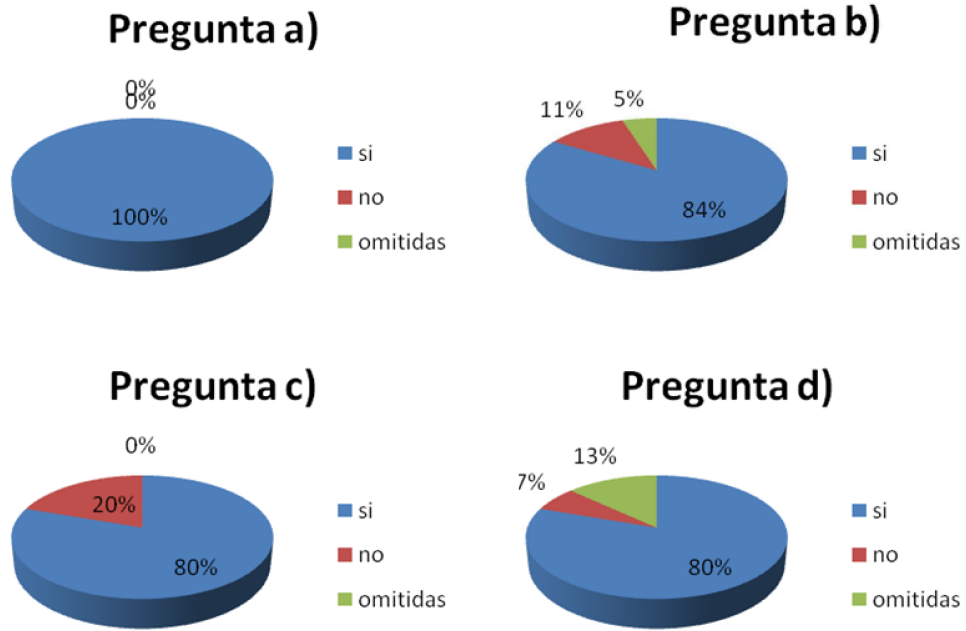


Figura III.b: Gráficos de la segunda Categoría.

Fuente: Propia

e. *Asociaciones laborales*



Resultado de la categoría

Asociaciones laborales

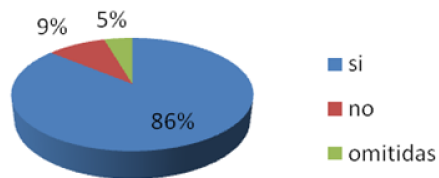


Figura III.b: Gráficos de la segunda Categoría.

Fuente: Propia

f. Manejo de desvinculación

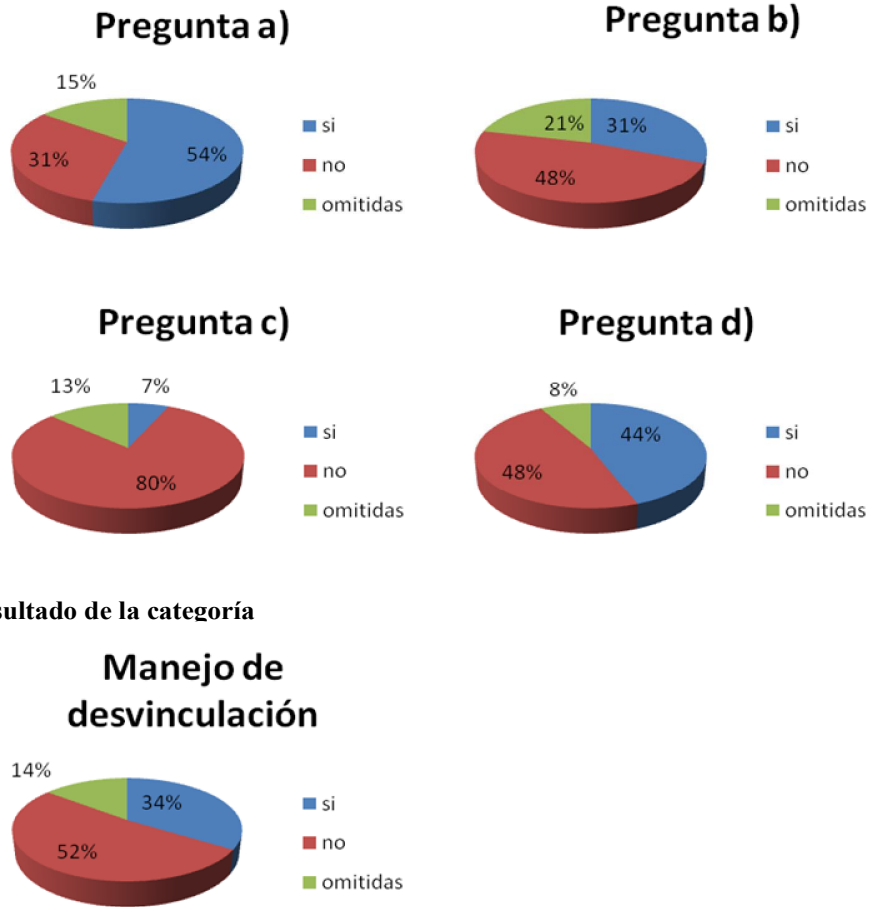
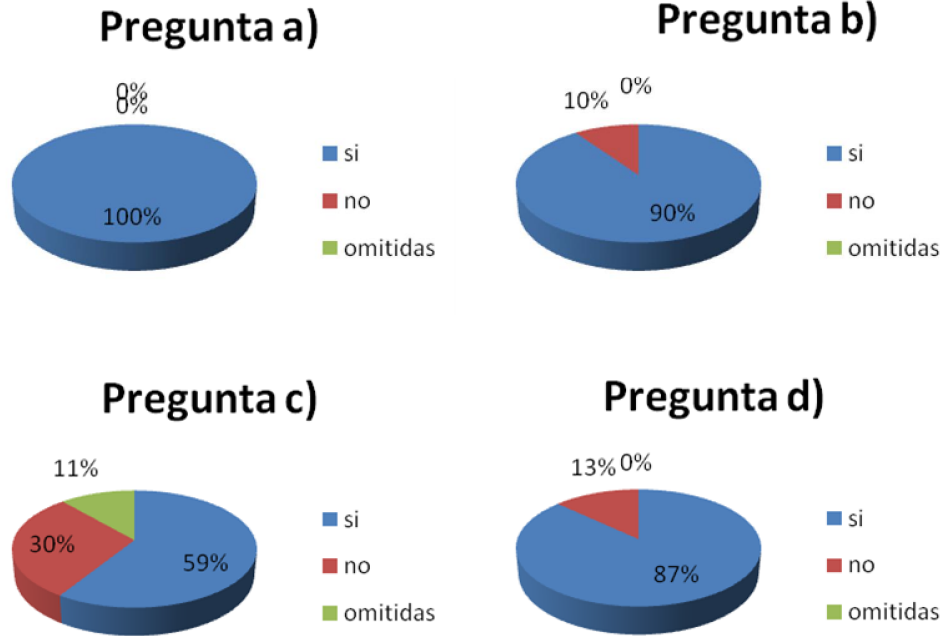


Figura III.b: Gráficos de la segunda Categoría.

Fuente: Propia

g. Salud y seguridad ocupacional



Resultado de la categoría

Salud y seguridad ocupacional

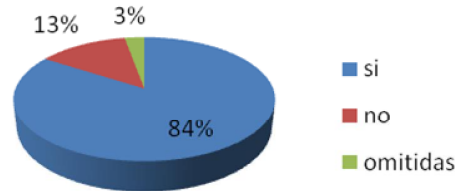
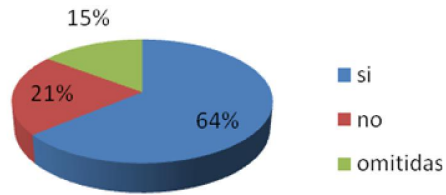


Figura III.b: Gráficos de la segunda Categoría.

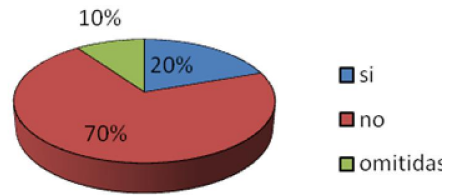
Fuente: Propia

h. Trabajo infantil

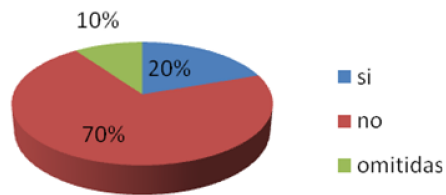
Pregunta a)



Pregunta b)



Pregunta c)



Resultado de la categoría

Trabajo infantil

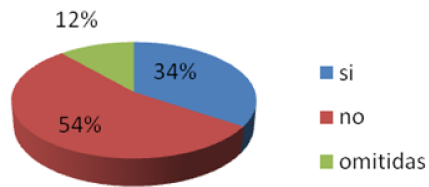


Figura III.b: Gráficos de la segunda Categoría.

Fuente: Propia

III.5 Conclusiones del Análisis del Instrumento.

A continuación se relatan las principales conclusiones obtenidas por medio del Instrumento de Levantamiento de Información.

Por medio de la primera Categoría se logra entender que,

- El incentivo por acciones propuestas por parte de los trabajadores, se encuentra muy poco potenciado por lo que es necesario diseñar mecanismos de mejora. (En base a los resultados de Gerencia participativa y aprendizaje organizacional).
- Las prácticas de igualdad de oportunidades y equidad, la empresa posee indicios que algunos trabajadores reconocen, pero le hace falta mayor formalidad sobre los mismos.
- La atracción del talento y desarrollo profesional, también se encuentra débil y sólo se manifiesta de manera esporádica, mediante capacitaciones.
- Los trabajadores presentan cierto descontento respecto de las remuneraciones y la jornada laboral, pues ni siquiera consideran que cumple los parámetros indicados por el Código del trabajo; aunque esto sólo debe ser por percepción, debido a las bajas bonificaciones existentes durante el año.
- Las asociaciones laborales, son aceptadas por la empresa y no existe presión sobre ellas; pero no se apoyan con información específica, principalmente por el choque de intereses que se presentaría al entregar datos confidenciales.
- Respecto a la desvinculación de sus trabajadores, la empresa brinda apoyo en esta etapa, y se considera debe potenciar.
- Salud y seguridad ocupacional, la empresa cumple con lo estipulado por la ley de manera estricta.
- Trabajo infantil, la empresa cumple la ley e intenta tener políticas para no utilizar mano de obra infantil.

Al aplicar la segunda parte del instrumento, logramos indagar de manera profunda en cada uno de los temas evaluados en la primera etapa. Entonces, por medio de la segunda Categoría se contrapone la información y se entiende que,

- Se confirma la primera conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes no es menor al 5%: *□El incentivo por acciones propuestas por parte de los trabajadores, se encuentra muy poco potenciado por lo que es necesario diseñar mecanismos de mejora. (En base a los resultados de Gerencia participativa y aprendizaje organizacional).* □

Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no.

- Se confirma la segunda conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes no es menor al 10%: Las prácticas de igualdad de oportunidades y equidad, la empresa posee indicios que algunos trabajadores reconocen, pero le hace falta mayor formalidad sobre los mismos.
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no.
- Se contrapone la opinión de los trabajadores en más de un 40% a favor de la empresa, respecto a la tercera conclusión de la primera Categoría, aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no)
- Se contrapone la opinión de los trabajadores en más de un 20% a favor de la empresa, respecto a la cuarta conclusión de la primera Categoría, por lo que los mismos encuestados afirman que la empresa cumple con la ley.
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento (Características que se preguntan con respuesta de sí o no). Como acotación se piensa que los resultados en la primera Categoría fueron por una mala lectura en este ítem.
- Se confirma la quinta conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes aumenta y favorece la postura de la empresa, por lo que es un elemento a potenciar: Las asociaciones laborales, son aceptadas por la empresa y no existe presión sobre ellas; pero no se apoyan con información específica, principalmente por el choque de intereses que se presentaría al entregar datos confidenciales.
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no.
- Se confirma la sexta conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes se complementan: Respecto a la desvinculación de sus trabajadores, la empresa brinda apoyo en esta etapa, y se considera debe potenciar.
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no.
- Se confirma la séptima conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes se complementan: Salud y seguridad ocupacional, la empresa cumple con lo estipulado por la ley de manera estricta.
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no.

- Se confirma la octava conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes se complementan: *Trabajo infantil, la empresa cumple la ley e intenta tener políticas para no utilizar mano de obra infantil.*
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de *¿sí o no?* .
- Finalmente, el instrumento primario nos permite conocer en mayor profundidad la empresa, pues nos muestra la realidad de ella en base a situaciones.
Mientras que el instrumento secundario, nos ayuda a corroborar si se entendieron las preguntas y si la muestra estudiada mantiene su postura inicial. Esto último nos ayuda a que sepamos y podamos establecer donde la empresa ya tiene iniciativas en torno a la Calidad de Vida laboral y donde se debe intervenir con herramientas, ya sea porque sus pilares son débiles o porque no hay indicios entorno a un eje (entiéndase por eje: Gerencia participativa y aprendizaje organizacional, Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad, Atracción del talento y desarrollo profesional, Remuneración y jornada laboral, Asociaciones laborales, Manejo de despidos, Salud y seguridad ocupacional, y Trabajo infantil).

Capítulo IV: Diseño de Indicadores.

El presente capítulo se encuentra dedicado al diseño de herramientas que apoyen la medición de las situaciones particulares que enfrenta la empresa, y que ayudarán a mejorar el estado de ellas. Las situaciones particulares, corresponden a las tratadas de evaluar por medio de las preguntas realizadas con el instrumento de levantamiento de información. Para cada una de ellas se generó un indicador, pues se consideran importantes al reconocer las fortalezas o debilidades en un criterio de Calidad de Vida Laboral.

Como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores los ejes involucrados en el desarrollo de este modelo para Calidad de Vida Laboral son:

Ejes Calidad de Vida Laboral
Gerencia participativa y aprendizaje organizacional
Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad
Atracción del talento y desarrollo profesional
Remuneración y jornada laboral
Asociaciones laborales
Manejo de despidos
Salud y seguridad ocupacional
Trabajo infantil

Y para dar una escala de prioridades en la aplicación y seguimiento de los indicadores se considera que a nivel transversal, una empresa que decida incorporar los indicadores debiese partir por los ejes más cercanos a los colaboradores de tercera línea que con los mandos medios. En el caso de ARA y luego de reuniones colaborativas se concluye que el orden para atender requerimientos es el siguiente:

Ejes Calidad de Vida Laboral
Atracción del talento y desarrollo profesional
Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad
Manejo de despidos
Salud y seguridad ocupacional
Gerencia participativa y aprendizaje organizacional
Remuneración y jornada laboral
Asociaciones laborales
Trabajo infantil

Criterios utilizados para la jerarquización:

- Primero considerar aquellos ejes más cercanos a la tercera línea.
- Segundo, considerar al trabajador por sus capacidades y la equidad entre los pares.

- Tercero, que el trabajador logre sentir respaldo y seguridad en la organización.
- Cuarto, que la tercera línea sienta que los mandos medios y superiores formar parte de un mismo equipo.
- Y por último pero no menos importante los ejes que involucren el cumplimiento de la legislación. Esto es, porque el mínimo piso que una organización Chilena puede tener para empezar con un modelo de Calidad de Vida Laboral es cumplir la legislación vigente.

Además las herramientas de medición que se pretenden crear tienen la finalidad de adaptarse a distintas empresas, por este motivo es importante que en un inicio se apliquen todos los indicadores y que se les asignen escalas con rangos. Esto permitirá saber si se está bajo o sobre una meta y que tipo de planes aplicar (Correctivos o Preventivos).

Por Ejemplo:

- Escala del 1% al 100%, donde:

Bajo	Medio	Aceptable
De 1% a 40%	De 40% a 70	De 70% a 100%

IV.1 Gerencia Participativa y Aprendizaje Organizacional.

En este subcapítulo se nombra la situación particular, y los Indicadores que se le asignarán. Cada uno propuesto en base a conversaciones con la empresa estudiada.

Situación particular 1: ¿La empresa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos?

- **Indicador:** Número de sugerencias o peticiones atendidas y solucionadas trimestralmente / Número total de sugerencias o peticiones presentadas a RRHH.

Situación particular 2: ¿La empresa otorga premios y reconocimientos a los colaboradores, cuyas ideas y aportes contribuyen a mejorar el desempeño de la organización?

- **Indicador:** Número de propuestas premiadas / Número total de propuestas presentadas.

Situación particular 3: ¿La empresa promueve el empoderamiento, dando espacios de libertad y decisión dirigidos a generar un ambiente participativo?

- **Indicador:** Número reuniones realizadas con presencia de representantes de la empresa / Número total de Reuniones de los mandos superiores.

Situación particular 4: ¿La empresa cuenta con un programa formal de inducción para los nuevos empleados, conocido por la mayoría de los trabajadores?

- **Indicador:** Número de trabajadores instruidos mensualmente/ Número total de trabajadores Contratados Mensualmente.

IV.2 Las Prácticas de Igualdad de Oportunidades y Equidad.

En este subcapítulo se nombra la situación particular, y los Indicadores que se le asignarán. Cada uno propuesto en base a conversaciones con la empresa estudiada.

Situación particular 1: ¿La empresa posee políticas explícitas en contra de la discriminación (de raza, género, edad, religión y orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de empleados?

- **Indicador 1:** N° de trabajadores que conocen políticas y valores de la organización/ N° total de trabajadores de la organización (según resultado de encuestas).
- **Indicador 2:** N° de trabajadores correctamente categorizados (entiéndase por categorizados, como trabajadores que se encuentran bajo una escala ya sea de remuneraciones, estudios, entre otros)/ N° total trabajadores.

Situación particular 2: ¿La empresa posee políticas de capacitación profesional que buscan mejorar la calificación de grupos comúnmente discriminados como minorías étnicas, mujeres o personas con edad superior a 45 años?

- **Indicador:** N° de trabajadores que asisten a la capacitación / N° total de Capacitaciones.

Situación particular 3: ¿La empresa cuenta con un programa para contratar personas discapacitadas?

- **Indicador:** Número de trabajadores discapacitados presentes en la organización/ Número total de trabajadores de la organización.

Situación particular 4: ¿La empresa paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico?

- **Indicador:** Remuneración promedio de las mujeres de un nivel jerárquico / Remuneración promedio de los hombres de un nivel jerárquico.

IV.3 La Atracción del Talento y Desarrollo Profesional.

En este subcapítulo se nombra la situación particular, y los Indicadores que se le asignarán. Cada uno propuesto en base a conversaciones con la empresa estudiada.

Situación particular 1: ¿La empresa cuenta con un programa de desarrollo de empleados con potencial para ascender?

- **Indicador 1:** N° de empleados capacitados por medio de programa para Talentos/ N° total de empleados de la Organización.
- **Indicador 2:** N° de empleados ascendidos semestralmente/ Resultado neto antes de impuestos de la empresa.

Situación particular 2: ¿La empresa cuenta con programas dirigidos a apoyar a los colaboradores que deseen continuar estudios superiores?

- **Indicador 1:** N° de trabajadores que Utilizan Convenio / N° total de trabajadores de la organización.
Este indicador también se puede medir sobre el número de Profesionales, o sobre el número de técnicos, o sobre el número de Ingenieros, entre otras opciones, es decir se puede aplicar por nivel de estudios.
- **Indicador 2:** N° de trabajadores que Obtiene Beca / N° de trabajadores que Postula a Beca.

Situación particular 3: ¿La empresa posee un programa de elaboración de perfiles para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas (entiéndase como programa de talentos donde las empresas analizan los perfiles de sus trabajadores y dependiendo de sus capacidades y desempeño ven el potencial a ser desarrollado y en que lo pueden capacitar para que luego aspire a nuevos cargos dentro de la organización)?

- **Indicador:** Número de trabajadores que ha ingresado por mediante procesos de selección externa de la organización/ Número total de nuevos ingresos a la organización en un período X de tiempo.

- **Indicador:** Número de trabajadores que ha ingresado por mediante procesos de selección interna de la organización/ Número total de nuevos ingresos a la organización en un período X de tiempo.

Situación particular 4: Considerando el papel social con relación a los pasantes y jóvenes profesionales. ¿La empresa ofrece a ellos un plan de retención ya sea por aprendizaje o por desarrollo profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento?

- **Indicador 1:** N° de pasantes y jóvenes profesionales que reciben el plan de beneficios semestralmente/ N° total de pasantes y jóvenes profesionales que ingresan en la empresa semestralmente.
- **Indicador 2:** N° de pasantes y jóvenes profesionales que se quedan en la organización por más de un año/ N° Total de pasantes y jóvenes profesionales

IV.4 Remuneración y Jornada Laboral.

En este subcapítulo se nombra la situación particular, y los Indicadores que se le asignarán. Cada uno propuesto en base a conversaciones con la empresa estudiada.

Situación particular 1: ¿La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?

- **Indicador:** N° de trabajadores que declaran conocer y dar cumplimiento al reglamento Interno/ N° total de trabajadores de la Empresa.

Situación particular 2: ¿La empresa brinda información básica a sus empleados con respecto a trámites para solicitar la jubilación?

- **Indicador 1:** Número de charlas informativas dedicadas a la desvinculación laboral/ Número total de charlas realizadas
- **Indicador 2:** Número de asistentes a la charla de desvinculación/ Número total de trabajadores que deben asistir a dicha charla.

Situación particular 3: ¿La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración y beneficios?

- **Indicador 1:** Número de ítem de trabajadores a los que se le aplica encuestas de satisfacción / Número total de trabajadores.

Situación particular 4: ¿La empresa posee políticas con metas para reducir la brecha entre distintas personas del mismo rango, categorías o escala en las políticas de remuneraciones de la empresa?

- **Indicador:** Salario de un trabajador X perteneciente a una escala Y /Salario promedio mensual de una escala Y en la organización.
- **Indicador:** Sueldo promedio en base a años de experiencia y estudios, en función a actividades similares de los trabajadores promediados.

IV.5 Asociaciones Laborales.

En este subcapítulo se nombra la situación particular, y los Indicadores que se le asignarán. Cada uno propuesto en base a conversaciones con la empresa estudiada.

Situación particular 1: ¿La empresa tiene algún tipo de asociación laboral (sindicatos) interior de la empresa?

- **Indicador:** N° de asociaciones laborales legalmente constituidas/ N° total de asociaciones que se encuentran en la organización.

Situación particular 2: ¿Los gerentes de la empresa se reúnen periódicamente con los representantes de las asociaciones laborales para atender sus requerimientos?

- **Indicador:** N° de reuniones efectivamente realizadas/ N° total de reuniones agendadas entre gerentes y representantes de asociaciones laborales.

Situación particular 3: ¿En la empresa las asociaciones laborales tienen programas de financiamiento para vivienda, o créditos personales con distintos fines (definidos por la empresa)?

- **Indicador 1:** N° de trabajadores que declaran conocer los beneficios disponibles / N° total de trabajadores que disponen del beneficio.
- **Indicador 2:** N° de trabajadores que accede a los beneficios por pertenecer a una asociación laboral/ N° total de trabajadores asociados.

Situación particular 4: ¿En la empresa las asociaciones laborales tienen funciones definidas?

- **Indicador:** N° de participantes en la actividad X oficial que pertenecientes a asociaciones laborales/N° total de participantes de la actividad X oficial.

IV.6 Manejo de la Desvinculación.

En este subcapítulo se nombra la situación particular, y los Indicadores que se le asignarán. Cada uno propuesto en base a conversaciones con la empresa estudiada.

Situación particular 1: ¿La empresa tiene una política formal de cómo proceder en el caso de desvinculación?

- **Indicador:** N° de trabajadores que reciben apoyo en la desvinculación/ N° total de trabajadores Desvinculados.

Situación particular 2: ¿La empresa tiene programas de retiro voluntario?

- **Indicador:** N° de trabajadores que utilizan el programa de retiro de la empresa. Se puede utilizar en apoyo una encuesta de satisfacción.

Situación particular 3: ¿En la empresa se conoce si hubo reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años?

- **Indicador:** N° de reclamos laborales asociados a despidos/ N° total de reclamos laborales que se han emitido en contra de la organización de acuerdo a la inspección del trabajo.

Situación particular 4: ¿La empresa hace esfuerzos por reubicar a personal despedido por necesidades de la empresa?

- **Indicador:** N° de trabajadores Reubicados en proyectos o empresas distintas / N° total de trabajadores despedidos por necesidades de la empresa.

IV.7 Salud y Seguridad Ocupacional.

En este subcapítulo se nombra la situación particular, y los Indicadores que se le asignarán. Cada uno propuesto en base a conversaciones con la empresa estudiada.

Situación particular 1: ¿La empresa tiene asegurados a todos sus empleados de acuerdo a ley?

- **Indicador:** N° de trabajadores que se encuentran asegurados (seguros colectivos)/ N° total de trabajadores de la organización.

Situación particular 2: ¿La empresa cuenta con programas de educación a sus empleados sobre salud y seguridad ocupacional?

- **Indicador 1:** N° de charlas de Higiene, salud, seguridad y Medio Ambiente realizadas cada semestre del año.
- **Indicador 2:** N° de trabajadores asistentes a las charlas de higiene, salud y seguridad/ Número total de trabajadores de la organización.

Situación particular 3: ¿La empresa posee una política explícita de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos?

- **Indicador:** N° de trabajadores que han establecido reclamos oficiales por violación a su privacidad/ N° total de trabajadores que han informado oficialmente de situaciones que requieren mantenerse en privacidad.

Situación particular 4: ¿La empresa toma medidas enfocadas a evitar accidentes, lesiones o enfermedades y apoya la prevención de éstas?

- **Indicador 1:** N° de Inspecciones Obligatorias al mes/ N° total de inspecciones realizadas.
- **Indicador 2:** N° de charlas de Higiene, salud, seguridad y Medio Ambiente/ N° total de charlas realizadas en la organización.
- **Indicador 3:** N° de trabajadores asistentes a las charlas / N° total de trabajadores de la organización.

IV.8 Trabajo Infantil.

En este subcapítulo se nombra la situación particular, y los Indicadores que se le asignarán. Cada uno propuesto en base a conversaciones con la empresa estudiada.

Situación particular 1: ¿La empresa posee políticas explícitas de no contratación de mano de obra infantil en sus contratos con terceros?

- **Indicador:** N° de trabajadores que declaran conocen políticas sobre contratación y subcontratación de mano de obra infantil/ N° total de trabajadores de la organización.

Situación particular 2: ¿La empresa realiza acciones específicas para incrementar en sus empleados los conocimientos sobre la explotación de la mano de obra infantil?

- **Indicador 1:** N° de charlas dictadas en temas de trabajo infantil/ N° total de charlas dictadas en el año.
- **Indicador 2:** Monto anual invertido en apoyo a los niños de la comunidad/ Monto anual de dinero utilizado en acciones de beneficencia.

Situación particular 3: ¿La empresa discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector (o de manera general)?

- **Indicador 1:** N° de alianzas efectivas / N° total de alianzas que se han planificado.
- **Indicador 2:** N° de programas que combaten el trabajo infantil / N° total de Programas diseñados en beneficio de la comunidad.

Capítulo V: Plan de Acciones Preventivas y Correctivas.

Este plan de acciones Preventivas y Correctivas será aplicado a cada indicador. Y se tomará como una acción preventiva cuando se aplique antes de una desviación y correctivo cuando se aplique después de una desviación; motivo por el cual es el mismo para ambos casos y varía su nombre por el momento en que se ejecuta.

V.1 Gerencia Participativa y Aprendizaje Organizacional.

En este subcapítulo, por cada situación particular se asigna un plan de acción directamente vinculado con los indicadores generados en el capítulo anterior.

Situación particular 1: ¿La empresa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos?

- **Plan:** Crear un canal formal para que los empleados de la organización canalicen las inquietudes (aportes, sugerencias críticas o reclamos).

Realizar una reunión trimestral obligatoria en cada área. Donde,

- Participen todos los integrantes de cada área con los jefes.
- Se realice una elección de Moderador y Secretario.
- Se realice un levantamiento de Acta con Acuerdos.
- Se redacte un acta a RRHH firmada por todos los integrantes.
- Y se logre una respuesta de RRHH con respaldo de correo electrónico interno.

Situación particular 2: ¿La empresa otorga premios y reconocimientos a los colaboradores, cuyas ideas y aportes contribuyen a mejorar el desempeño de la organización?

- **Plan:** Incentivar a los empleados a participar en los concursos voluntarios mensuales presentando sus ideas. Concurso mensual de Ideas innovadoras, Optimización de procesos y Recursos. Debe poseer,
 - Presentación de propuestas por participantes.
 - Selección de propuesta trimestral por área.
 - Elección de propuesta ganadora trimestralmente.
 - Elección de ganador del año.

Situación particular 3: ¿La empresa promueve el empoderamiento, dando espacios de libertad y decisión dirigidos a generar un ambiente participativo?

- **Plan:** Incluir a los representantes de los empleados en reuniones de la alta gerencia (entiéndase desde jefatura hasta accionistas). Para ello debe haber,
 - Una elección de comisión vía votación voluntaria (mínimo 2, máximo 3 integrantes).
 - La participación de Comisión en reuniones del Directorio (periodo de 2 años).
 - Y una comisión publica acuerdos y temas tratados vía intranet y revista.

Situación particular 4: ¿La empresa cuenta con un programa formal de inducción para los nuevos empleados, conocido por la mayoría de los trabajadores?

- **Plan:** Incorporación de Charla de Inducción Obligatoria para todos los empleados de la empresa (nuevos y antiguos). Charla de Inducción Obligatoria de mínimo 8 hrs. distribuidos en una semana. El nuevo empleado es recibido por personal de RRHH para firma de contrato y acto seguido, asistir a charla de Inducción.
 - 1° etapa: Dar a conocer la Empresa (Misión-Visión) y aspectos de SSMA.
 - 2° etapa: Objetivos y Funciones del Nuevo empleado.

V.2 Las Prácticas de Igualdad de Oportunidades y Equidad.

En este subcapítulo, por cada situación particular se asigna un plan de acciones directamente vinculado con los indicadores generados en el capítulo anterior.

Situación particular 1: ¿La empresa posee políticas explícitas en contra de la discriminación (de raza, género, edad, religión y orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de empleados?

- **Plan:** Creación y Modelamiento de Políticas: Anti-discriminatorias Reclutamiento - Remuneraciones.

Incorporación en reglamento interno, de todas de las Políticas necesarias y escala de remuneraciones. Las escalas deben estar definidas por años de experiencia, especialidad y estudios adicionales.

Situación particular 2: ¿La empresa posee políticas de capacitación profesional que buscan mejorar la calificación de grupos comúnmente discriminados como minorías étnicas, mujeres o personas con edad superior a 45 años?

- **Plan:** Diseño e Incorporación de programas de capacitación y especialización, enfocados a los distintos segmentos en riesgo de discriminación.

Programa de Capacitaciones dirigidas a grupos específicos que según estudios son constantemente discriminados.

Incorporación de capacitación en compromisos de desempeño anual a cada uno de posibles afectados y asistencia voluntaria y abierta para todo los interesados de la organización.

Situación particular 3: ¿La empresa cuenta con un programa para contratar personas discapacitadas?

- **Plan:** Diseño e implementación de Programas y Políticas que apoyen la contratación de personas discapacitadas en la organización en base a la normativa vigente.

Programas y Políticas de Contratación de Discapacitados.

Incorporación de un espacio especial en página Web, el cual permita postulación en línea a discapacitados, asociado a un proceso de contratación debidamente diseñado.

Situación particular 4: ¿La empresa paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico?

- **Plan:** Crear Estándares de remuneraciones dependiendo de una escala de categorías indistintamente del sexo.

Escala de categorías dependiendo de la especialidad, los años de experiencia y años en la empresa.

Escalas de categorías publicadas en Reglamento interno o de conocimiento por todos los trabajadores, estas no publicaran los niveles que son considerados como rol privado. Los niveles jerárquicos definidos por escalas de categorías. Los tramos de remuneraciones definidas según los niveles jerárquicos.

V.3 La Atracción del Talento y Desarrollo Profesional.

En este subcapítulo, por cada situación particular se asigna un plan de acciones directamente vinculado con los indicadores generados en el capítulo anterior.

Situación particular 1: ¿La empresa cuenta con un programa de desarrollo de empleados con potencial para ascender?

- **Plan:** Diseño e implementación de un programa de capacitaciones para trabajadores evaluados con calificaciones destacadas de cada área de la organización y apoyada por una política en RRHH.

Programa de Capacitaciones para empleados destacados.

Los empleados con calificación destacada semestralmente, según tabla previamente definida, podrán ser Capacitados en los aspectos que registran Potencial. Terminada la capacitación, serán evaluados y se les exigirán metas acordes en convenios de desempeño en semestre siguiente.

Situación particular 2: ¿La empresa cuenta con programas dirigidos a apoyar a los colaboradores que deseen continuar estudios superiores?

- **Plan:** Creación y Difusión de Convenios con Instituciones de Educación Superior y Disponibilidad de Becas con escalas de % de apoyo por parte de la empresa, premiando a los empleados con mejores calificaciones.

Convenios con Instituciones de Educación Superior. Becas de la Empresa.

Los empleados interesados en continuar estudios superiores pueden hacer uso de convenio disponible para todos.

Postulación a becas de la empresa.

Certificación de Rendimiento a modo de mantener o aumentar el % de apoyo por parte de la empresa.

Situación particular 3: ¿La empresa posee un programa de elaboración de perfiles para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas (entiéndase como programa de talentos donde las empresas analizan los perfiles de sus trabajadores y dependiendo de sus capacidades y desempeño ven el potencial a ser desarrollado y en que lo pueden capacitar para que luego aspire a nuevos cargos dentro de la organización)?

- **Plan:** Creación y definición de los distintos perfiles requeridos en cada una de las áreas. Creación de un programa de reclutamiento laboral.

Programa de Reclutamiento que define el perfil de cada postulante, sus cualidades, habilidades y debilidades.

Durante el proceso de reclutamiento, el postulante debe deberá participar de una serie de ejercicios y test que ayudarán a definir su perfil y potencial.

Situación particular 4: Considerando el papel social con relación a los pasantes y jóvenes profesionales. ¿La empresa ofrece a ellos buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento?

- **Plan:** Desarrollo de un plan de apoyo para los alumnos en prácticas y a los alumnos becados.
Incluir en compromiso de desempeño anual de cada Gerente de área, la incorporación de a lo menos 1 alumno semestral, en práctica o pasante con asignación de apoyo y evaluación.

Desarrollo de encuestas para que se evalúe el desempeño de la organización por parte de los pasantes y jóvenes profesionales.

Becas para los alumnos en práctica.

Encuestas aplicadas a los jóvenes profesionales y alumnos en práctica.

Compromiso en Evaluación de desempeño.

Postulación por medio de página Web a desarrollo de trabajos para pasantes o alumnos en práctica.

Gerente General, exige a Gerentes de áreas, incorporar a lo menos 1 alumno en práctica.

Previo al término de la práctica, se deberá aplicar una encuesta a cada uno de los beneficiados.

V.4 Remuneración y Jornada Laboral.

En este subcapítulo, por cada situación particular se asigna un plan de acciones directamente vinculado con los indicadores generados en el capítulo anterior.

Situación particular 1: ¿La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?

- **Plan:** Creación de un reglamento oficial que describa el comportamiento interno que deben tener los trabajadores y los mandos superiores durante la jornada laboral.

Difusión del Reglamento Interno.

Publicación, difusión y entrega de Reglamento Interno a cada uno de los empleados.

En caso de nuevas contrataciones, hacer entrega a partir del primer día, mediante un registro firmado.

Situación particular 2: ¿La empresa brinda información básica a sus empleados con respecto a trámites para solicitar la jubilación?

- **Plan:** Informar y apoyar a los empleados al momento de requerir apoyo para jubilarse.

Charlas informativas respecto a desvinculación laboral.

Información libremente disponible para interiorizarse en el tema; (Intranet).

El empleado podrá acceder libremente a la información de los distintos beneficios y procedimientos para la tramitación vía página web.

Adicionalmente deberán coordinarse charlas en caso de justificar asistencia con entidades como AFPs.

Situación particular 3: ¿La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración y beneficios?

- **Plan:** Creación y aplicación de encuesta que evalúe el grado de satisfacción de los empleados de la organización.

Aplicación de encuestas semestrales o anuales.

Por medio de la encuesta semestral se podrá disponer en forma relativamente dinámica, del grado de satisfacción de los empleados.

Situación particular 4: ¿La empresa posee políticas con metas para reducir la brecha entre distintas personas del mismo rango, categorías o escala en las políticas de remuneraciones de la empresa?

- **Plan:** Creación y Publicación de Escala de cargos, según especialidad, años de experiencia, nivel de especialización y antigüedad en la empresa.

Informar a los empleados, la escala de cargos y remuneraciones correspondientes a cada escala.

Escalas de Cargos y escala de remuneraciones de la Empresa.

Las escalas de remuneraciones deben ser publicadas y reajustadas según mercado semestralmente; Las escalas deben estar definidas por especialidad, años de experiencia y nivel de especialización.

V.5 Asociaciones Laborales.

En este subcapítulo, por cada situación particular se asigna un plan de acciones directamente vinculado con los indicadores generados en el capítulo anterior.

Situación particular 1: ¿La empresa tiene algún tipo de asociación laboral al interior de la empresa?

- **Plan:** Publicación de nómina oficial con las asociaciones laborales que se encuentran en la organización.

Acta Oficial y legal de las distintas asociaciones.

Incorporación en Revista mensual o comunicación interna vía intranet, de las distintas asociaciones, debidamente formadas.

Situación particular 2: ¿Los gerentes de la empresa se reúnen periódicamente con los representantes de las asociaciones laborales para atender sus requerimientos?

- **Plan:** Publicación de programación de reuniones realizadas y por realizar entre con los representantes de las asociaciones laborales y la gerencia de la empresa.

Reuniones entre asociaciones y la gerencia de la empresa.

Los empleados eligen vía votación voluntaria a los representantes (mínimo 2, máximo 3), los cuales participaran de las reuniones Agendadas.

Programación anual de reuniones a realizar.

Situación particular 3: ¿En la empresa las asociaciones laborales tienen programas de financiamiento para vivienda, o créditos personales con distintos fines?

- **Plan:** Publicación de listado oficial de convenios vigentes para trabajadores pertenecientes a asociaciones laborales.

Publicación de los diversos beneficios obtenidos por cada convenio.

Creación de Programas de financiamiento para la vivienda con créditos blandos.

Convenios con entidades bancarias. Créditos blandos.

Creación de cargo informativo y apoyo para orientar en relación a beneficios.

Los empleados podrán solicitar apoyo al encargado respectivo, el cual deberá contar con toda la información disponible, de beneficios, y aportes en general.

Situación particular 4: ¿En la empresa las asociaciones laborales tienen funciones definidas?

- **Plan:** Nómina con la planificación y respectivos responsables de las tareas que se realizan en conjunto con las asociaciones laborales, se deberá entregar un plan anual de trabajo.

Comité Paritario. Dando cumplimiento con la ley, se elige el comité paritario.

Sindicatos. Vía elección abierta se eligen los integrantes de la directiva de los distintos sindicatos.

V.6 Manejo de la Desvinculación.

En este subcapítulo, por cada situación particular se asigna un plan de acciones directamente vinculado con los indicadores generados en el capítulo anterior.

Situación particular 1: ¿La empresa tiene una política formal de cómo proceder en el caso de desvinculación?

- **Plan:** Diseño de Políticas y Programas de desvinculación para los casos de desvinculación programada.

Creación de programas de desvinculación paulatina.

Programa y Política de Desvinculación.

La Gerencia de cada área, paralelamente con el departamento de RRHH Planificará la desvinculación en caso de ser a solicitud de la empresa.

Apoyo en la reubicación laboral a personal desvinculado por razones de la empresa.

Situación particular 2: ¿La empresa tiene programas de retiro voluntario?

- **Plan:** Diseñar procedimiento para el retiro voluntario.

Publicar beneficios asignados por seguir procedimiento para el retiro voluntario.

Procedimiento para el Retiro Voluntario.

RRHH Diseña y Publica un procedimiento que permita a la empresa tener un plazo considerable para organizar el debido reemplazo del empleado que abandona la Empresa.

Situación particular 3: ¿En la empresa se conoce si hubo reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años?

- **Plan:** Informar de manera clara al trabajador los motivos de despido..

Publicación por parte del sindicato, un reporte de reclamos laborales.

Reportes oportunos de despidos.

Publicación por parte del sindicato de status de reclamos.

Situación particular 4: ¿La empresa hace esfuerzos por reubicar a personal despedido por necesidades de la empresa?

- **Plan:** Programa de reubicación de empleados despedidos por necesidades de la Empresa, siempre que corresponda el beneficio en base al comportamiento del trabajador, según reglamento interno apoyado en la ley vigente.

Certificado de recomendaciones para aquellos trabajadores que deben ser despedidos por necesidades de la empresa.

Programa de Reubicación.

Certificado de Recomendación.

RRHH implementa Programa de Reubicación, y en forma paralela con el área o gerencia involucrada, ofrece beneficios del Programa por ejemplo, facilidad para salir a participar de otros procesos de postulación.

V.7 Salud y Seguridad Ocupacional.

En este subcapítulo, por cada situación particular se asigna un plan de acciones directamente vinculado con los indicadores generados en el capítulo anterior.

Situación particular 1: ¿La empresa tiene asegurados a todos sus empleados de acuerdo a ley?

- **Plan:** Publicación de las leyes referentes a la manera en que deben ser asegurados los trabajadores.

Publicación de nómina de trabajadores asegurados legalmente en la organización.

Seguros Legales y laborales aplicables dependiendo del tipo de proyecto.

RRHH Publica los seguros aplicables dependiendo del tipo de proyecto en el que se encuentran trabajando.

Publicación de los empleados relacionados a los distintos tipos de proyectos y los N° de Pólizas contratadas para cada proyecto y sus coberturas, indicando si es obligación legal o beneficio entregado por la empresa.

Situación particular 2: ¿La empresa cuenta con programas de educación a sus empleados sobre salud y seguridad ocupacional?

- **Plan:** Difusión de Programa de Inducción.

Publicación de Programa de Charlas de Inducción.

Debe existir un área de Capacitación de la empresa, Pública el Programa vigente de Inducción.

El empleado nuevo, no puede incorporarse a los trabajos si no ha sido instruido. Respecto a seguridad ocupacional y en términos, de sus responsabilidades y objetivos asignados.

Situación particular 3: ¿La empresa posee una política explícita de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos?

- **Plan:** Generación de políticas que sancionen la violación a la privacidad de los trabajadores, en base a reglamento apoyado bajo la ley vigente.

Política de Privacidad.

Incorporación de Políticas de Privacidad en Reglamento Interno de la Empresa, al igual que las sanciones debido a infracción.

Situación particular 4: ¿La empresa toma medidas enfocadas a evitar accidentes, lesiones o enfermedades y apoya la prevención de éstas?

- **Plan:** Implementación de Inspecciones cruzadas entre distintas áreas.

Exigencia de aplicación de Check List.

Programa de Charlas de Prevención, Manejo y hergonometría.

Entrega de posa muñecas para el personal que utiliza computadores.

A modo de visualizar condiciones sub-standar que debido a la permanencia por largo tiempo no son reconocidas como tal, se deben realizar inspecciones cruzadas.

Participación de Charlas obligatorias en aspectos de hergonometría y la entrega de posa muñecas.

V.8 Trabajo Infantil.

En este subcapítulo, por cada situación particular se asigna un plan de acciones directamente vinculado con los indicadores generados en el capítulo anterior.

Situación particular 1: ¿La empresa posee políticas explícitas de no contratación de mano de obra infantil en sus contratos con terceros?

- **Plan:** Creación y Difusión de Políticas que prohíban la contratación o subcontratación de mano de obra infantil.

La empresa incorpora en sus contratos y sub-contratos la política de RRHH, asumiendo responsabilidad solidaria con los empleados directos e indirectos.

Situación particular 2: ¿La empresa realiza acciones específicas para incrementar en sus empleados los conocimientos sobre la explotación de la mano de obra infantil?

- **Plan:** Charlas educativas relacionadas con la contratación infantil.

Apoyo a la comunidad, orientación y educación a modo de erradicar la explotación de mano de obra infantil.

Charlas dictadas en la organización.

Apoyo a Organizaciones comunitarias.

Apoyo a organizaciones que combaten la explotación infantil.

Departamento de RRHH dicta charlas educativas dentro de la organización.

Departamento de relaciones comunitarias, apoya en la educación de los infantes y a sus familias, educándolos al respecto y orientándolos para evitar la contratación de infantes.

Situación particular 3: ¿La empresa discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector (o de manera general)?

- **Plan:** Realizar alianzas con las empresas a las cuales le prestan servicios y coordinar charlas en conjunto sobre temas de maltrato infantil.

Charlas organizadas y programadas entre las distintas empresas involucradas.

Organizar por medio de departamento de relaciones comunitarias o similares, charlas orientadas a combatir la contratación infantil, en conjunto con las empresas Clientes y Subcontratistas.

Para concluir este capítulo, a continuación se muestra un resumen de los puntos que en base a conversaciones con la empresa, esta se compromete a iniciar (**Tabla V:** Resumen de Planificación, **Fuente:** Propia)

GERENCIA PARTICIPATIVA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Situación Particular	Objetivo	Metas	Actividades	Responsable	Frecuencia	Recursos	Evaluación	Control
Necesidad de establecer mecanismos formales para definir, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos	Incorporar nuevos aprendizajes y conocimientos	Reconocer a lo menos 2 recomendaciones y/o inquietudes trimestrales por área de la Empresa	Reunión por área de trabajo, para analizar las inquietudes y su factibilidad, para luego formalizar requerimiento o recomendación	Todos y cada uno de los empleados de la empresa	cada 3 meses	Reunión en recinto de la empresa en horario de trabajo.	Evaluación por área de trabajo, en base al cumplimiento de las metas	Diario mural donde se destaque en iniciales de los trabajadores y el trabajo en conjunto con la empresa
Premios y reconocimientos a los colaboradores, cuyas ideas y aportes contribuyen a mejorar el desempeño de la organización.	Motivar la participación de los empleados	Obtener la mejor recomendación y Sugerencia de cada mes, y del año.	Elección de las ideas o recomendaciones seleccionadas por parte de una comisión especialmente conformada.	Comisión Mixta debidamente elegida	cada 3 meses	Reunión en recinto de la empresa en horario de trabajo.	Evaluación por área de trabajo, en base al cumplimiento de las metas	Publicación de elecciones de la comisión
La empresa promueve el empoderamiento, dando espacios de libertad y decisión dirigidos a generar un ambiente participativo	Motivar empoderamiento y participación de los empleados	Conseguir participación activa de los empleados, en busca de mejor estándar laboral	Elección de comisión Mixta (4 integrantes elegidos por los trabajadores y 4 nombrados por la empresa) para recibir y eleger las recomendaciones e ideas más interesantes	Todos y cada uno de los empleados de la empresa	1 vez al año	Sala de reuniones y horas de trabajo y financiamiento Anual previamente definido	Realización y ejecución de las propuestas (sobre 70% es Aceptable)	Puesta en marcha e implementación
La empresa cuenta con un programa formal de inducción para los nuevos empleados, conocido por la mayoría de los trabajadores	Informar a los empleados los procedimientos, obligaciones, responsabilidades y beneficios	Conocimiento generalizado de obligaciones y beneficios de sus empleados, con relación a la empresa.	Charlas a Saber, Reglamento Interno e inducción de Biblioteca digital, Caja de Compensación y Sindicatos	Departamento de RRHH	Cada vez que se integra un nuevo empleado o cambian los beneficios	Reunión en recinto de la empresa en horario de trabajo.	Por medio de entrevistas de RRHH y Comisión Mixta	cada vez que un trabajador asista a estas reuniones debe firmar un registro en donde debe aparecer el tema tratado.

PRÁCTICAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EQUIDAD

Situación Particular	Objetivo	Metas	Actividades	Responsable	Frecuencia	Recursos	Evaluación	Control
Políticas Explícitas en contra de la discriminación (de raza, género, edad, religión y orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en el entrenamiento y en el despido de empleados.	Erradicar cualquier indicio de Discriminación de cualquier tipo, tanto de los procedimientos de contratación, promociones y capacitaciones, como de los despidos.	Que todos los procesos, tanto de contratación, promoción, ascensos y Despidos, sean resultado de evaluaciones de rendimientos transparentes y cumplimiento de metas.	Creación de escala salarial dependiendo de especialidad y años de experiencia, además de políticas de reclutamiento transparentes.	Departamento de RRHH y Reclutamiento	1 vez al año	Habilitación Sitio Web, asesorías en políticas de reclutamiento y carrera en la empresa	Evaluación en tiempo de respuesta según requerimiento de las áreas.	Revisión de procesos de ingreso y ascensos o promociones en la empresa.
Políticas de Capacitación Profesional que buscan mejorar la calificación de grupos comúnmente discriminados como minorías étnicas, mujeres o personas con edad superior a 45 años	Erradicar cualquier indicio de Discriminación de cualquier tipo; en especial a minorías étnicas, mujeres o personas mayores de 45 años.	Mejorar Notablemente la Calificación de los grupos discriminados.	Talleres y Capacitaciones programadas, enfocadas especialmente a estos grupos	Departamento de RRHH y Capacitación	cada 6 meses	Beneficio Sence, disponibilidad de horarios laborales	Evaluación por cantidad de participantes que cumplan con esta condición.	Resultados de examen al término de las capacitaciones.
Programa para contratar personas discapacitadas	Ofrecer fuente de trabajo a personas discapacitadas, que pueden desempeñar sus funciones, sin perjuicio de su discapacidad.	contar con los servicios de a lo menos el una persona discapacitada dentro de la organización	Habilitar accesos y espacio para el libre tránsito y normal desempeño de personal discapacitado	Departamento de RRHH y Reclutamiento	1 vez al año	Los necesarios para modificar accesos e instalaciones con condiciones que permitan la aplicación.	Evaluación según tiempo comprometido de implementación, hasta entrada en marcha.	Revisión semestral de mantención de página web y condiciones para libre tránsito de discapacitados
Igualdad de salarios y beneficios entre hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico	Erradicar cualquier indicio de Discriminación de cualquier tipo; en especial entre Hombres y Mujeres que ejercen misma función.	Estandarización de rentas y beneficios fijados por escala, dependiendo de especialidad, años de experiencia y cursos o capacitaciones adicionales.	Publicación de las escalas salariales, con beneficios y sus requisitos para ser reconocido en tal.	Departamento de RRHH y Capacitación	1 vez al año	Los necesarios para implementar la estandarización.	Evaluación según tiempo demandado para la implementación hasta entrada en vigencia (1año).	Revisión anual de escalas salariales y cumplimiento de requisitos, además del otorgamiento real de beneficios comprometidos.

ATRACCIÓN DEL TALENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL

Situación Particular	Objetivo	Metas	Actividades	Responsable	Frecuencia	Recursos	Evaluación	Control
¿La empresa cuenta con un programa de desarrollo de empleados con potencial para ascender?²	Diseñar e implementar Programa que fomente el desarrollo de los empleados que demuestren potencial para ascender	Ingresar al Programa, al menos dos empleados destacados semestralmente.	Entrevista y evaluación anual para detectar potencial en empleados	Departamento de RRHH y Capacitación	cada 6 meses	Equipo de 4 personas lideradas por un especialista enfocadas única y exclusivamente a detectar talentos.	Cumplimiento de cantidad de Empleados beneficiados por área según convenio de desempeño	Designación de profesionales a cargo de las diversas actividades y reuniones de seguimiento para verificar estado de avances. Se puede complementar con encuestas que midan la visión de los Colaboradores.
¿La empresa cuenta con programas dirigidos a apoyar a los colaboradores que deseen continuar estudios superiores?²	Desarrollar e implementar Programa de continuidad de estudios	Ingresar al Programa, al menos dos empleados destacados semestralmente.	Concurso anual para participar en adjudicación de Becas para continuidad de estudios	Departamento de RRHH y Capacitación	1 vez al año	Fondos asignados anualmente para ser utilizados en finaciamiento de becas.		
¿La empresa posee un programa de elaboración de perfiles para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas?²	Diseñar e implementar un Plan de identificación y desarrollo de talentos	Identificación de Capacidades Potenciales si existen, por medio del estudio de los perfiles de cada empleado	Entrevista Anual con cada profesional, para definir áreas de interés y detectar potencialidades según perfil	Departamento de Redutamiento y RRHH				
¿La empresa ofrece a los jóvenes profesionales o pasantes un plan de retención YA sea por aprendizaje y desarrollo profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio?².	Diseñar e implementar sistema de becas y apoyo especial para alumnos en practica o pasantes.	Incorporación de a lo menos 1 alumno en práctica por área semestralmente	Apoyo e inducción a los profesionales jóvenes.	Gerentes y Jefes de áreas	cada 6 meses			

REMUNERACIÓN Y JORNADA LABORAL

Situación Particular	Objetivo	Metas	Actividades	Responsable	Frecuencia	Recursos	Evaluación	Control
La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo	Creación e implementación de Reglamento Interno de Higiene y Seguridad	Que todo el personal posea un ejemplar del Reglamento Interno y además declare conocerlo.	Entrega de Reglamento Interno de Higiene y Seguridad al momento de contratación; publicación de cada revisión del RI.					Registro de toma de conocimiento de cada empleado.
La empresa brinda información básica a sus empleados con respecto a trámites para solicitar la jubilación	Orientar y Apoyar al personal al momento de la tramitación de Jubilación	Satisfacción de personal acogido a retiro, en aspecto de Apoyo, orientación e información para optimizar beneficios.	Charlas de Orientación e información de Beneficios disponibles para los interesados a acogerse a retiro.			Los necesarios para implementar cada una de las actividades	Realización de encuesta que permita recabar la información	listado de personal que asistió a las charlas realizadas
La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración y beneficios	Diseñar y Aplicar sistema de sondeo de Satisfacción de los empleados, en relación a Remuneraciones y Beneficios	Poder detectar las áreas donde existe mayor y especialmente menor satisfacción en relación a sus remuneraciones y beneficios	Poner a disposición de los empleados, un sistema de recomendaciones o reclamos, orientados a los beneficios y remuneraciones vigentes.	Departamento de RRHH y Bienestar	cada seis meses	necesarias para dar cumplimiento con los objetivos y metas de cada sección o aspecto	necesaria en términos de satisfacción, tanto de empleados como de ex empleados	Reporte de satisfacción por área, entregado a los gerentes
La empresa posee políticas con metas para reducir la brecha entre distintas personas del mismo rango, categorías o escala en las políticas de remuneraciones de la empresa	Diseñar e Implementar procedimientos y programas para Reducir las brechas entre personas clasificadas en el mismo rango.	Estandarizar las remuneraciones y beneficios entre el mismo nivel de grado o escala profesional previamente definida.	Revisiones de las escalas salariales y sus beneficios, al igual que antecedentes y capacitaciones de los empleados, además de desempeños según evaluación para ir ajustando paulatinamente cada nivel.					Reporte de Situación Individual por empleado según su escala o nivel vigente.

ASOCIACIONES LABORALES

Situación Particular	Objetivo	Metas	Actividades	Responsable	Frecuencia	Recursos	Evaluación	Control
Existe algún tipo de asociación laboral al interior de la empresa	Reconocer las Asociaciones, sindicatos o agrupaciones al interior de la empresa.	Contar con Asociaciones o agrupaciones legal y debidamente reconocidos	Notificación e Inscripción de las asociaciones por medio de procedimientos conocidos en la empresa.	Representantes de las asociaciones y Gerentes correspondientes	cada cuatro meses	financiamiento, el cual debe ser considerado en el presupuesto anual, además de las jornadas de reuniones y entrevistas en horario de trabajo.	Por medio de cumplimiento de los procedimientos para la correcta formación.	Cantidad de asociaciones debidamente establecidas.
Los gerentes de la empresa se reúnen periódicamente con los representantes de las asociaciones laborales para atender sus requerimientos	Mantener una comunicación fluida con las agrupaciones para conocer las inquietudes y motivaciones de los empleados	conocer oportunamente las inquietudes de los empleados	Reunión entre gerentes y representantes de las asociaciones, generando actas para registrar topics planteados y sus acuerdos.		cada cuatro meses		Cumplimiento de los compromisos adquiridos por ambas partes.	Registro de compromisos y sus correspondientes cumplimientos.
En la empresa las asociaciones laborales tienen programas de financiamiento para vivienda, o créditos personales con distintos fines	Entregar Beneficios a las agrupaciones para aumentar de vida y controlarmente el estándar de vida de sus empleados.	Mantener excelente relación entre mandante y empleado, generando un compromiso que identifique al empleado, de manera potente con la empresa.	Entrevistas con Representante de departamento RRHH (Asistente Social) para analizar y evaluar caso a caso.		1 vez al año		cantidad de Empleados postulados al beneficio de financiamiento.	Cantidad de Beneficios efectivamente entregados.
En la empresa las asociaciones laborales tienen funciones definidas	Canalizar debidamente las inquietudes de los empleados	Mantener Objetivos claros, reales y alcanzables dentro de las posibilidades de la empresa.	Reunión entre gerentes y representantes de las asociaciones, generando actas para registrar topics planteados y sus acuerdos.		cada cuatro meses	% de Compromisos efectivamente Cumplimiento por las partes; 70% aceptable.	Cumplimiento de los compromisos adquiridos por ambas partes.	

MANEJO DE DESVINCULACIÓN

Situación Particular	Objetivo	Metas	Actividades	Responsable	Frecuencia	Recursos	Evaluación	Control
¿La empresa tiene una política formal de cómo proceder en el caso de desvinculación?	Diseñar e implementar políticas, programas y procedimiento de desvinculación, tanto programadas como imprevistas.	Generar el menor impacto posible al empleado, al momento de la desvinculación.	Informar a los empleados, el procedimiento adecuado para una correcta y ágil desvinculación. Mantener informado a los empleados, de las probabilidades ciertas de desvinculación, debido a carga de trabajo o políticas de la empresa.	Departamento de RRHH y Representantes de Asociados o Sindicatos.	1 vez al año	Impresión de trípticos y publicaciones semestrales en revistas o publicaciones de la empresa.	% de cumplimiento del procedimiento de desvinculación.	Revisión del cumplimiento de políticas para cada uno de los empleados desvinculados.
La empresa tiene programas de retiro voluntario	Diseñar e implementar Programas de retiro voluntario.	Ofrecer a los empleados, planes interesantes de retiro voluntario.	En caso de aumento de probabilidad de desvinculación, diseñar planes interesantes de retiro voluntario. Crear herramientas que permitan a la empresa conocer los intereses de empleados en riesgo de desvinculación.	Departamento de RRHH y Representantes de Asociados o Sindicatos.	1 vez al año	diseño e implementación de encuesta para recabar la información, con recursos disponibles en Depto RRHH.	Cantidad de empleados en riesgo de desvinculación, acogidos a retiro voluntario.	Encuesta de satisfacción con empleados que en definitiva se acogieron a planes de retiro voluntario.
¿En la empresa se conoce si hubo reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años?	Conocer e informarse en caso de existir reclamos laborales presentados contra la empresa.	Emilitar o evitar la presentación de reclamos laborales contra la empresa.	Corroborar que los empleados desvinculados están conforme con el plan de retiro o indemnización calculada; informar detalladamente el cálculo de estas y justificar posibles descuentos.	Departamento de RRHH y Representantes de Asociados o Sindicatos.	Cada vez que ocurre una desvinculación o retiro.	Los necesarios para hacer pago correcto en monto y plazo de las indemnizaciones adeudadas	Encuesta de satisfacción a personal despedido, posterior al pago de la indemnización.	Cantidad de empleados conformes con el cálculo de sus indemnizaciones.
¿La empresa hace esfuerzos por reubicar a personal despedido por necesidades de la empresa?	Reubicar o reasignar a personal desvinculado por necesidades de la empresa, siempre que sea posible.	Generar responsabilidad de Reubicación para mantener lazos con empleados.	Formar alianzas con empresas del mismo rubro, para facilitar la reubicación de profesionales destacados.	Departamento de RRHH y con Empresas aliadas	Cada vez que ocurre una desvinculación.	Excelentes relaciones interempresas	cantidad de empleados disponibles para ser reubicados V/S los efectivamente reubicados.	revisión de canales de comunicación para Reubicación en empresas del mismo rubro.

SAUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Situación Particular	Objetivo	Metas	Actividades	Responsable	Frecuencia	Recursos	Evaluación	Control
La empresa tiene asegurados a todos sus empleados de acuerdo a ley	Cumplir con los requerimientos mínimos exigidos por ley	La empresa debe tener un plazo mínimo para incorporar en todo aspecto a un nuevo trabajador	Reunión entre el trabajador y el área de RRHH	Jefe de RRHH	Cada vez que ocurra una nueva incorporación de trabajador		Registro con fecha de ingreso y la fecha de total incorporación del trabajador	Cumplir con el plazo mínimo de incorporación establecido por la empresa en línea con la ley
La empresa cuenta con programas de educación a sus empleados sobre salud y seguridad ocupacional	Entregar herramientas de autocuidado	Establecer meta en índice de frecuencia de Accidentes, acorde con el rubro	Charlas Informativas	Jefe de Salud y Seguridad Laboral	Mensualmente	Sala de reuniones	Informe mensual de accidentes	Gráfico comparativo de los resultados Mensuales del Índice de Frecuencia de Accidentes
La empresa posee una política explícita de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas). Obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos	Dar confianza al trabajador sobre el manejo de la información privada respecto a él	Establecer fecha de término de la política, y si existe, realizar una revisión completa de ella y actualizar	Reuniones para la creación y/o reuniones de revisión	Jefe de RRHH	Una vez creada revisión anual		Registro de resultados de las revisiones	Reunión de Revisión Anual una vez implementada
La empresa toma medidas enfocadas a evitar accidentes, lesiones o enfermedades y apoya la prevención de éstas	Entregar herramientas de autocuidado	Establecer meta en índice de frecuencia de Accidentes, acorde con el rubro	Charlas Informativas y la revisión de las instalaciones	Jefe de Salud y Seguridad Laboral	Mensualmente		Informe mensual de accidentes	Gráfico comparativo de los resultados Mensuales del Índice de Frecuencia de Accidentes

TRABAJO INFANTIL

Situación Particular	Objetivo	Metas	Actividades	Responsable	Frecuencia	Recursos	Evaluación	Control
La empresa posee políticas explícitas de no contratación de mano de obra infantil en sus contratos con terceros	Cumplir con los requerimientos mínimos exigidos por ley	Lograr un registro de las políticas	Reuniones de trabajo entorno al desarrollo de un manual basado en la ley vigente	Jefe de RRHH	Revisión una vez al año para actualización una vez creado	Sala de reuniones o espacios comunes dentro de las instalaciones	Cumplir con fechas de revisión	Nº de reclamos hechos en torno a el trabajo infantil
La empresa realiza acciones específicas para incrementar en sus empleados los conocimientos sobre la explotación de la mano de obra infantil	Informar a los trabajadores de la importancia de no realizar este tipo de acciones	Realizar charlas con toda la organización	Charlas y actividades recreativas con los trabajadores y la comunidad		Al menos una vez al semestre			
La empresa discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector (o de manera general)	Tener una relación de mutuo apoyo con los colaboradores	Realizar trabajo comunitario para combatir este tipo de acciones						Número de charlas y actividades realizadas

Conclusiones y Recomendaciones

Capítulo I: Marco Conceptual

Existe relación directa entre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y el concepto de Calidad de Vida Laboral. Esta se da porque Calidad de Vida Laboral es uno sus pilares y área de intervención de los diversos modelos de RSE. Además al estar evaluando una empresa del sector minero se logra investigar que la RSE se desarrolla bajo el concepto de Minería Responsable. Una vez establecidos estos parámetros se concluye que para efectos de esta memoria se utilizarán las siguientes guías:

- Definición de RSE descrita por la **WBCSD**, principalmente por la sencillez y claridad del concepto, además de considerar en su la mayoría de las directrices descritas en las demás definiciones.

□Es el compromiso continuo de los negocios para comportarse de manera ética y contribuir al desarrollo económico mientras se mejora la Calidad de Vida de la fuerza del trabajo y de sus familias, así como la comunidad local y la sociedad en su conjunto□

- Se toman los siguientes principios para desarrollar el Instrumento de Evaluación:

Principio 02. Integrar consideraciones de desarrollo sustentable dentro de los procesos de toma de decisiones.

- Proporcionar capacitación para el desarrollo sustentable para asegurar una adecuada competencia en todos los niveles entre nuestros propios empleados y las de los contratistas.

Principio 03. Defender los derechos humanos fundamentales y respetar las culturas, costumbres y valores en las relaciones con los empleados.

- Garantizar una remuneración justa y condiciones de trabajo para todos los empleados y no utilizar trabajo forzado, obligatorio o infantil.
- Prever el compromiso constructivo de los empleados sobre asuntos de interés mutuo.
- Aplicar políticas y prácticas destinadas a eliminar el acoso y la discriminación injusta en todos los aspectos de las actividades de la empresa.
- Asegurar que todo el personal, incluido el personal de seguridad, cuente con programas culturales, de capacitación y orientación en derechos humanos.

Principio 05. Buscar la mejora continua de la salud y seguridad.

- Implementar un sistema de gestión centrado en la mejora continua de todos los aspectos de las operaciones que podría tener un impacto significativo sobre la salud y la seguridad de los empleados y contratistas.
 - Tomar todas las medidas prácticas y razonables para eliminar las muertes en el lugar de trabajo, lesiones y enfermedades entre los propios empleados y contratistas de la empresa.
 - Proporcionar a todos los empleados formación en materia de seguridad y salud, y exigir que los empleados de los contratistas hayan sido sometidos a este tipo de formación.
 - Implementar una vigilancia regular de la salud y monitoreo basado en los riesgos al que están expuestos los empleados.
 - Rehabilitar y reintegrar a los empleados en las operaciones después de enfermedades o lesiones, cuando sea posible.
- Definición de Calidad de Vida Laboral como, una protección de los activos intangibles de la empresa: recursos humanos, propiedad, marca y reputación. Facilita obtención de socios estratégicos y la atracción de inversiones. Mejora el manejo del riesgo y disminuye litigios y sanciones legales, además de las sanciones sociales que ahora imponen consumidores, grupos, Asociaciones u ONGs y/o grupos activistas.

Capítulo II: Descripción de la Empresa

Este capítulo se desarrolla con la finalidad de dar a conocer brevemente la empresa en la que se decide realizar este trabajo de memoria. Dicha intervención, que se efectúa porque estar en pasantías en ARA se concluye que tiene las siguientes problemáticas, que fueron mencionadas en el planteamiento del problema:

- Ausencia de premios y reconocimientos a los colaboradores, cuyas ideas y aportes contribuyeron a mejorar el desempeño de la organización.
- Carencia de políticas de capacitación profesional.
- Falta de un programa de elaboración de perfiles para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas.
- Escasez de herramientas que midan el nivel del clima en la organización.
- Falta de controles internos o herramientas que permitan el levantamiento de información.
- Conocimiento de la situación actual de la empresa por parte de la alta dirección, entendiéndose desde jefaturas hasta gerencias y accionistas.
- Planes de acción para la mejora de condiciones laborales.
- Y finalmente, pero no menos importante un diferenciador en la imagen corporativa.

Capítulo III: Diseño y Resultados de la Herramienta para el Levantamiento de Información.

En el desarrollo del capítulo se realizaron las debidas conclusiones que a continuación se citan (**Página 86**):

- □Por medio de la primera Categoría se logra entender que,
- El incentivo por acciones propuestas por parte de los trabajadores, se encuentra muy poco potenciado por lo que es necesario diseñar mecanismos de mejora. (En base a los resultados de Gerencia participativa y aprendizaje organizacional).
- Las prácticas de igualdad de oportunidades y equidad, la empresa posee indicios que algunos trabajadores reconocen, pero le hace falta mayor formalidad sobre los mismos.
- La atracción del talento y desarrollo profesional, también se encuentra débil y sólo se manifiesta de manera esporádica, mediante capacitaciones.
- Los trabajadores presentan cierto descontento respecto de las remuneraciones y la jornada laboral, pues ni siquiera consideran que cumple los parámetros indicados por el Código del trabajo; aunque esto sólo debe ser por percepción, debido a las bajas bonificaciones existentes durante el año.
- Las asociaciones laborales, son aceptadas por la empresa y no existe presión sobre ellas; pero no se apoyan con información específica, principalmente por el choque de intereses que se presentaría al entregar datos confidenciales.
- Respecto a la desvinculación de sus trabajadores, la empresa brinda apoyo en esta etapa, y se considera debe potenciar.
- Salud y seguridad ocupacional, la empresa cumple con lo estipulado por la ley de manera estricta.
- Trabajo infantil, la empresa cumple la ley e intenta tener políticas para no utilizar mano de obra infantil.

Al aplicar la segunda parte del instrumento, logramos indagar de manera profunda en cada uno de los temas evaluados en la primera etapa. Entonces, por medio de la segunda Categoría se contraponen la información y se entiende que,

- Se confirma la primera conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes no es menor al 5%: □*El incentivo por acciones propuestas por parte de los trabajadores, se encuentra muy poco potenciado por lo que es necesario diseñar mecanismos de mejora. (En base a los resultados de Gerencia participativa y aprendizaje organizacional).* □

Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no.

- Se confirma la segunda conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes no es menor al 10%: Las prácticas de igualdad de oportunidades y equidad, la empresa posee indicios que algunos trabajadores reconocen, pero le hace falta mayor formalidad sobre los mismos.
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no.
- Se contrapone la opinión de los trabajadores en más de un 40% a favor de la empresa, respecto a la tercera conclusión de la primera Categoría, aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no)
- Se contrapone la opinión de los trabajadores en más de un 20% a favor de la empresa, respecto a la cuarta conclusión de la primera Categoría, por lo que los mismos encuestados afirman que la empresa cumple con la ley.
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento (Características que se preguntan con respuesta de sí o no). Como acotación se piensa que los resultados en la primera Categoría fueron por una mala lectura en este ítem.
- Se confirma la quinta conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes aumenta y favorece la postura de la empresa, por lo que es un elemento a potenciar: Las asociaciones laborales, son aceptadas por la empresa y no existe presión sobre ellas; pero no se apoyan con información específica, principalmente por el choque de intereses que se presentaría al entregar datos confidenciales.
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no.
- Se confirma la sexta conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes se complementan: Respecto a la desvinculación de sus trabajadores, la empresa brinda apoyo en esta etapa, y se considera debe potenciar.
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no.
- Se confirma la séptima conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes se complementan: Salud y seguridad ocupacional, la empresa cumple con lo estipulado por la ley de manera estricta.
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de sí o no.

- Se confirma la octava conclusión de la primera Categoría, pues la diferencia en porcentajes se complementan: *Trabajo infantil, la empresa cumple la ley e intenta tener políticas para no utilizar mano de obra infantil.*
Aunque se insiste que la empresa no posee las características determinadas para este ítem del instrumento. (Características que se preguntan con respuesta de *¿sí o no?* .
- Finalmente, el instrumento primario nos permite conocer en mayor profundidad la empresa, pues nos muestra la realidad de ella en base a situaciones.
Mientras que el instrumento secundario, nos ayuda a corroborar si se entendieron las preguntas y si la muestra estudiada mantiene su postura inicial. Esto último nos ayuda a que sepamos y podamos establecer donde la empresa ya tiene iniciativas en torno a la Calidad de Vida laboral y donde se debe intervenir con herramientas, ya sea porque sus pilares son débiles o porque no hay indicios entorno a un eje (entiéndase por eje: Gerencia participativa y aprendizaje organizacional, Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad, Atracción del talento y desarrollo profesional, Remuneración y jornada laboral, Asociaciones laborales, Manejo de despidos, Salud y seguridad ocupacional, y Trabajo infantil).

Capítulo IV: Diseño de Indicadores

Luego de dar origen a los indicadores necesarios se concluye que,

- Se recomienda realizar un plan de trabajo en la organización de estudio, que se complemente con el seguimiento mediante la automatización de planillas Excel. Esto es para tener un control visual con los resultados de los indicadores que se decidan implementar y evitar que la empresa incurra en un gasto adicional al comprar un software de control de gestión.
- Se recomienda aplicar nuevamente las herramientas de levantamiento de información que se mencionan en este capítulo, luego de seis meses de implementación de los indicadores. Además, de evaluar si es necesario agregar nuevos ítems al cuestionario.
- Evaluar la posibilidad de implementar un área de control de gestión que apoye a todas las divisiones de la empresa.

Capítulo V: Plan de Acciones Preventivas y Correctivas

Debido a la necesidad de tener herramientas que prevengan y corrijan las desviaciones en los procesos de implementación de los indicadores se genera este capítulo, y de él se concluye que,

- Es importante que no sólo se usen los planes como correctivos, es necesario que se utilicen en el momento correcto y de apoyo a la gestión, por este motivo se insiste en la formación de un equipo de trabajo que apoye el control y la gestión de este modelo.
- Se recomienda tener mecanismos de registro como pueden ser libros digitales, en donde se escriban los planes y los responsables de la ejecución. Junto a ello, establecer fechas de cumplimiento y reuniones de seguimiento.
- Este trabajo de memoria llega hasta lograr un compromiso de implementación inicial del modelo por parte de la empresa, se sugiere que la alta gerencia realice una reunión de aprobación del modelo total. Esta reunión no se logra en la etapa de desarrollo del trabajo por los trámites internos de la Empresa Estudio.

Bibliografía

Libros

[Palomino&Sánchez06] Palomino, Antonio Enríquez; Sánchez, José Manuel. La Norma OHSAS 18001: Utilidad y Aplicación Práctica. España: Fundación Confemetal, 2006.

[Bernhart11] Bernhart, Michelle ISO 26000 in Practice: A User Guide. EEUU: American society for Quality, 2011.

Capítulo o parte de un libro

[Navarro12a] García Navarro, Fernando. Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica, Segunda Versión. Madrid: Editorial Esic, 2012. Cap.3, p.99-100.

[Leff02] Leff, Enrique et. al. La Transición hacia el Desarrollo Sustentable: Perspectivas de América Latina y el Caribe. Río de Janeiro: Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2002. Cap. p.311.

[Navarro12b] García Navarro, Fernando. Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica, Segunda Versión. Madrid: Editorial Esic, 2012. Cap. 2, p.70.

[Raich&Dolan09] Raich, Mario; Dolan, Simon. Más allá: Empresa y sociedad en un mundo de Transformación. España: Editorial Profit, 2009 Cap.3, p.246.

[NacionesUnidas04] Naciones Unidas Conferencia. Conferencia: La publicación de información sobre la reputación de las empresas en la sociedad. Nueva York: Naciones Unidas, 2004. Cap. Adición al Informe. p. 24-25.

[Navarro12c] García Navarro, Fernando. Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica, Segunda Versión. Madrid: Editorial Esic, 2012. Cap. 2, p.77.

[Velasco06] Velasco, José Ramón. Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental. Madrid: DYKINSON, S.L, 2006. Cap.2, p. 82- 83.

[DelaFuente&García03] De la Fuente, Clara M^a; García, Consuelo. Iso 14001 EMS: manual de sistemas de gestión medioambiental. España: Editorial Paraninfo, 2003. Cap.1, p.9.

[Jacobs&Homburger92]Jacobs, David; Homburger, Alfred. Cómo Hacer que su Empresa sea Competitiva. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1992. Cap.6, p.76-80.

Informaciones obtenidas a través de la red

[RealAcademia01a] Pleno de los Académicos. Diccionario de la Real Academia Española, versión vigésima segunda. España, 2001. (Disponible vía web en <http://lema.rae.es/drae/?val=filantrop%C3%ADa>, visitada en Enero 2013).

[RealAcademia01b] Pleno de los Académicos. Diccionario de la Real Academia Española, versión vigésima segunda. España, 2001. (Disponible vía web en <http://lema.rae.es/drae/?val=altruismo>, visitada en Enero 2013).

[BSR13] Organización BSR. Resumen de la información encontrada en la página web, 2013. (Disponible vía web en <http://www.bsr.org/en/about/twenty>, visitada en Enero 2013).

[GRI13] Organización GRI. Resumen de la información encontrada en la página web, 2013. (Disponible vía web en <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>, visitada en Enero 2013).

[Ethos13] Organización Ethos. Resumen de la información encontrada en la página web, 2013. (Disponible vía web en <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/#.UP8K8ScsDAA>, visitada en Enero 2013).

[Peru13] Organización Perú 2021. Resumen de la información encontrada en la página web, 2013. (Disponible vía web en <http://www.peru2021.org/principal/categoria/quienes-somos/16/c-16>, visitada en Enero 2013).

[CERES13] Organización CERES. Resumen de la información encontrada en la página web, 2013. (Disponible vía web en <http://www.redceres.org/quienes-somos-2/>, visitada en Enero 2013).

[ONU13] Organización de las Naciones Unidas. Resumen de la información en la página web, 2013. (Disponible vía web en <http://www.un.org/es/globalcompact/>, visitada en Enero 2013)

[BSR92a] Modelo de trabajo con miembros de la BSR. Estados Unidos: BSR, 1992. (Disponible vía Web en <http://www.bsr.org/about/how-we-work>, visitada en Junio 2009).

[BSR92b] Metodología del proceso de la BSR. Estados Unidos: BSR, 1992. (Disponible vía Web en http://www.bsr.org/consulting/working-groups/resources/SustainabilityOutlook_CustomizedWorkshop.pdf, visitada en Enero 2013).

[BSR08] Modelo de Materialidad de la BSR. Estados Unidos: BSR, 2008. (Disponible vía Web en <http://ebookbrowse.com/bsr-software-materiality-2008-pdf-d183309179>, visitada en Enero 2013).

[CODTRAB02] Código del Trabajo de Chile (Vigencia desde el 1° de marzo de 2008. Chile: CODIGO DEL TRABAJO, 2002. (Disponible vía Web en http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articulos-59096_recurso_2.pdf visitada en Enero 2013).

[BARRICK08] Minería y Calidad de Vida Laboral en Chile. Chile: BARRICK, 2008. (Disponible vía Web en <http://www.barrick.cl/quienes/historia.php> y http://www.barrick.cl/minera/empleados_derechos_humanos.php visitada en Enero 2013).

[XSTRATA08] Minería y Calidad de Vida Laboral en Chile. Chile: XSTRATA, 2008. (Disponible vía Web en http://www.xstrata.com/assets/pdf/xcu_sustainability_2008_northchile.sp.pdf visitada en Enero 2013).

[ATACAM08] Minería y Calidad de Vida Laboral en Chile. Chile: ATACAMA MINERALS, 2008. (Disponible vía Web en <http://www.siroccominig.com/s/SocialResponsibility.asp> , visitada en Enero 2013).

[CMP05] Minería y Calidad de Vida Laboral en Chile. Chile: CMP S.A, 2005. (Disponible vía Web en <http://www.capmineria.cl/medio-ambiente/publicaciones/>, visitada en Enero 2013).

[AAC05] Certificaciones según divisiones de Anglo American Chile. Chile: ANGLO AMERICAN, 2005. (Disponible vía Web en http://www.anglochile.cl/es/la_empresa/index.php?id_contenido=12, visitada en Enero 2013).

[AAC08] Minería y Calidad de Vida Laboral en Chile. Chile: ANGLO AMERICAN, 2009. (Disponible vía Web en http://www.anglochile.cl/es/trabajar/politica_corporativa.php, visitada en Enero 2013).

[CO08] Certificaciones según divisiones de Codelco. Chile: CODELCO, 2008. (Disponible vía Web en http://www.codelco.com/codelco-mantiene-certificaciones-en-iso-y-ohsas/prontus_codelco/2011-02-21/192250.html, visitada en Enero 2013).

[CO08a] Minería y Calidad de Vida Laboral en Chile. Chile: CODELCO, 2008. (Disponible vía Web en http://www.codelco.com/politica-de-seguridad-salud-ocupacional-y-gestion-ambiental/prontus_codelco/2011-07-13/120017.html, visitada en Enero 2013).

[ICMM01] Marco de desarrollo sostenible de la ICMM. Canadá: ICMM, 2001. (Disponible vía Web en <http://www.icmm.com/our-work/sustainable-development-framework>, visitada en Enero 2013).

[ICMM03] Diez principios para una minería responsable. Canadá: ICMM, 2003. (Disponible vía Web en <http://www.icmm.com/our-work/sustainable-development-framework/10-principles>, visitada en Enero 2013).