

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA DE CONTROL Y GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA F & C CHILE SPA: UN
ENFOQUE EN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

CAROLINA HERRERA MUÑOZ

ÁLVARO BRITO PATIÑO

JORGE DANIEL CÁRCAMO OBANDO

Tesis para optar al grado de Magíster en Control de Gestión

Profesor Guía: Miguel Brengi Zunino

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA
ESCUELA DE POSTGRADO**

Santiago, Chile

2025

AGRADECIMIENTOS

“Agradezco a quienes formaron una parte fundamental en la finalización de este desafío académico. Al profesor Fabián González por su apoyo y orientación oportuna, que, sin lugar a duda, con su orientación nos permitió avanzar y superar los momentos más exigentes del proceso. Al profesor Miguel Brengi, que, por su forma de enseñar y transmitir serenidad nos guio con directrices claras para el desarrollo de la investigación, brindando siempre perspectivas constructivas. A mi querida amiga Patricia Pérez, quien me animó a asumir este reto y me transmitió, a través de sus palabras y ejemplo, la importancia del estudio como herramienta esencial para el crecimiento personal y profesional.

También quisiera dejar plasmado el reconocimiento todos quienes acompañaron este recorrido, Alvaro Brito y Jorge Cárcamo, que sin lugar a duda presentó momentos de dificultad, pero también de ímpetu, entusiasmo y aprendizaje, fortaleciendo el sentido y el valor de esta experiencia. Muy especialmente a mi familia, quienes, con paciencia incondicional me brindaron el ánimo y fortaleza en todo momento. Su comprensión y apoyo silencioso fueron pilares esenciales para alcanzar esta meta.”

- Carolina Herrera Muñoz

“Con profunda gratitud, quiero reconocer a quienes hicieron posible esta tesis. A mi profesor guía, Miguel Brengi, por su orientación en la temática, paciencia y compromiso, que fueron fundamentales para dar forma a este proyecto.

A mi familia, por su amor incondicional, sacrificios y aliento constante, que me dieron la fuerza para perseverar. A mis compañeros de proyecto, Carolina Herrera y Jorge Carcamo, por sus palabras de ánimo, risas compartidas y por las experiencias compartidas.

Agradezco a la Universidad Diego Portales y a los profesores, por los conocimientos impartidos y las oportunidades brindadas.

A todos los que, directa o indirectamente, contribuyeron con su tiempo, consejos o motivación, mi más sincero agradecimiento. Este logro lleva un pedacito de cada uno de ustedes.”

- Álvaro Brito Patiño

“Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer, en primer lugar, a mi familia que con su apoyo constante han posibilitado, en gran medida, llegar a esta etapa del Magíster. Igualmente, a mis compañeros, Carolina Herrera y Alvaro Brito, con quienes compartí gran parte de este desafío. También, a nuestro profesor guía, Miguel Brengi, quien supo orientar al equipo de trabajo con sabiduría. Por último, a todo el equipo a cargo del Magíster, quienes lograron que la experiencia de haber cursado este programa haya sido enriquecedora y gratificante.”

- Jorge Cárcamo Obando

Resumen

El presente informe de tesis contempla una propuesta de mejora -con foco en métricas e indicadores de evaluación de desempeño (KPIs)- para el Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile, una empresa especializada en ingeniería y construcción que presta servicios a minera Los Pelambres, en la Región de Coquimbo. En este sentido, se considera una contextualización de la empresa, una etapa de diagnóstico sobre la base de metodologías de análisis de entorno (Cinco Fuerzas de Porter) y de capacidades internas de la empresa (Modelo Vrio), además de entrevistas a representantes de diferentes unidades. Sucesivamente, se elabora un conjunto de métricas e indicadores ajustados a las necesidades del Departamento, para terminar con una propuesta de implementación según enfoque PMBOK.

INDICE

Resumen	4
INDICE DE TABLAS	6
INTRODUCCIÓN	7
¿Qué acciones puede emprender el Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile Spa para avanzar hacia una gestión más estratégica que optimice los procesos asociados a retención, motivación y desempeño de los empleados?	8
CAPITULO 1.....	9
1. Contextualización de la empresa.....	9
1.1 La Industria Minera en la Región de Coquimbo	9
1.2 F&C Chile	10
1.3 Definiciones Estratégicas.....	14
1.4 Departamento de Recursos Humanos.....	16
1.5 Control de Gestión de Recursos Humanos	17
1.6 Políticas de Contratación y Plan de Empleabilidad Local	18
CAPITULO 2.....	19
2.1 Marco Conceptual.....	19
CAPITULO 3.....	24
3. Metodología.....	24
3.1 Enfoque PMBOK, Cinco Fuerzas de Porter, Modelo VRIO y Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas.	24
3.2 Análisis de la empresa: Cinco fuerzas de Porter y Análisis VRIO	25
3.3 Análisis VRIO del Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile	32
3.4 Resultados Análisis de Contenido: Entrevistas a trabajadores de F&C Chile.....	38
3.5 Resultados Diagnostico General	46
3.6 Observación General.....	51
CAPITULO 4.....	55
4. Propuesta de Solución	55
Conclusión	79
Referencias Bibliográficas	81
Anexos	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cargos de los entrevistados.....	38
Tabla 2: Rúbrica de instrumento de evaluación	57
Tabla 3: Escala de resultados	58
Tabla 4: Propuesta de Indicadores	60
Tabla 5: Tablero de Indicadores.....	61
Tabla 6: Escala de sanciones	63
Tabla 7: Índice de implementación del instrumento de evaluación de desempeño	64
Tabla 8: Tasa de aplicación de evaluación de desempeño.....	65
Tabla 9: Porcentaje de alineamiento y cumplimiento	66
Tabla 10: Días trabajados en cada mes por todos los trabajadores de la empresa	72
Tabla 11: Estimación por detección de error.....	74
Tabla 12: Estimación por comprobación y revisión de error	75
Tabla 13: Resumen de componentes estimados	76
Tabla 14: Resumen del beneficio total	77

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y altamente competitivo, donde los cambios ocurren de forma acelerada, las organizaciones enfrentan constantes desafíos de adaptabilidad en sus estructuras y procesos internos, con el fin de responder eficazmente a las exigencias del entorno. Es en este contexto que la gestión del capital humano adquiere un rol fundamental y estratégico, dado que contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta manera, las políticas y procedimientos asociados al área de recursos humanos deben alinearse con las metas de la empresa para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En países como Chile, las empresas mineras se caracterizan por estar fuertemente reguladas en aspectos de seguridad, sostenibilidad y medio ambiente, conforme a lo establecido por la normativa vigente. Esta realidad exige que empresas contratistas, como F&C Chile, cuyo principal cliente es Minera Los Pelambres, mantengan no sólo una alta especialización técnica, sino también una gestión interna sólida y eficiente.

Actualmente, F&C Chile se encuentra en una etapa de consolidación y búsqueda de mejoras internas. En particular, el Departamento de Recursos Humanos presenta algunas limitaciones, como la ausencia de un plan de control alineado con las definiciones estratégicas de la empresa, carencia de procedimientos sistematizados, pero sobre todo, ausencia de métricas e indicadores, para generar las capacidades de análisis necesarias para una toma de decisiones informada. Esta situación ha motivado la realización de un diagnóstico enfocado en los nudos críticos de la unidad, con el fin de diseñar un plan de mejora para la misma.

En este sentido, se considera que el fortalecimiento del Departamento de Recursos Humanos repercutirá positivamente en la organización, posibilitando mejoras en su capacidad competitiva y facilitando un posicionamiento más destacado en el mercado. Es así que, promover e incentivar una gestión fundamentada en la información abrirá espacios para desarrollar e implementar medidas orientadas a aumentar las competencias, la eficiencia y la productividad del personal, sin perder de vista el foco principal: las personas y sus relaciones. De este modo, se espera un mayor compromiso con las tareas y responsabilidades propias de cada cargo, motivando a su vez un mayor alineamiento con la visión y misión de la empresa.

Siguiendo esta línea argumentativa, la pregunta central que orienta esta investigación es la siguiente:

¿Qué acciones puede emprender el Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile Spa para avanzar hacia una gestión más estratégica que optimice los procesos asociados a retención, motivación y desempeño de los empleados?

Y por tanto, el presente documento tiene como propósito diseñar una propuesta de mejora para el Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile, con especial énfasis en la evaluación del desempeño. Para ello se empleará un enfoque metodológico basado en la guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK), otorgando rigurosidad al proceso de elaboración de una propuesta de mejora, con el objetivo de transitar desde una gestión operativa hacia una más estratégica, con fundamento en la información.

CAPITULO 1

1. Contextualización de la empresa

En el presente caso de estudio se analizará el Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile, una empresa con una trayectoria de 11 años en el rubro minero. Se encuentra situada en la Región de Coquimbo, fue fundada el año 2011 en la comuna de Salamanca, específicamente en la parte interior del Valle de Choapa, donde se ubica la comunidad de Cuncumén.

1.1 La Industria Minera en la Región de Coquimbo

La industria minera en la cuarta región de Coquimbo se encuentra en una etapa de consolidación, donde se produce cobre, oro y plata, principalmente. De igual manera, existen 21 operaciones mineras en la actualidad, destacándose entre ellas proyectos emblemáticos, como la Operación Dominga -que produce Hierro y Cobre- o la Minera los Pelambres, que produce Cobre¹. Asimismo, la extensión geográfica de esta región no solamente propicia el surgimiento de proyectos de gran envergadura, sino que también se han generado las condiciones para el desarrollo de la pequeña y mediana minería.

Igualmente, es oportuno señalar que la minería representa un sector productivo fundamental en la economía de la región. Basta indicar que un 10,19% de la población trabaja en la industria: 37.983 personas². Adicionalmente, la minería representa un 13,5% del PIB de la región.³

¹ Sociedad Nacional de Minería. (2023). Mapa minero 2023 [PDF]. <https://www.sonami.cl/v2/wp-content/uploads/2023/04/mapa-minero-2023-4.pdf>

² Subsecretaría del Trabajo (2024). Termómetro Laboral: Región de Coquimbo.

³ Consejo Minero (2024). Cifras Actualizadas de Minería según información del Banco Central de Chile.

Actualmente, hay una serie de desafíos para la industria, y que se vinculan principalmente con la reconversión de los proyectos mineros en operaciones sostenibles, donde se efectúen las acciones necesarias para la mitigación del impacto medioambiental -producido a partir de la actividad minera-.

Asimismo, se debe señalar -como otra tarea permanente de las empresas asociadas a la industria- la preocupación por el bienestar de las comunidades locales, lo que también representa un foco de acción estratégico para las operaciones mineras, dadas las implicancias y consecuencias que podría generar en la salud de los habitantes el surgimiento de externalidades negativas asociadas al medioambiente, por ejemplo.

1.2 F&C Chile

En la actualidad, F&C Chile presta servicios principalmente a la “Minera Los Pelambres” en áreas clave como mantenimiento, operación, seguridad y transporte. Para ello, asegura contar con personal altamente calificado. Este apoyo especializado de parte de la empresa permite a Los Pelambres reducir costos y cumplir con diversas normativas ambientales, de salud laboral y obligaciones legales en contrataciones.

Su propuesta de valor se fundamenta principalmente en responder a las necesidades emergentes del rubro minero de la región, mediante la entrega de servicios especializados tanto en ingeniería, como en construcción. Desde sus comienzos F&C se alinea con los compromisos hacia la comunidad, con el entorno ambiental, con la seguridad de sus colaboradores y hacia sus clientes.

En la actualidad, F&C Chile cuenta con tres contratos vigentes. El primero se denomina ‘Servicio de Mantenimiento de Pozos’, para asegurar el suministro normal y continuo de agua a los pozos de propiedad de Minera Los Pelambres. El segundo contrato está centrado en el Servicio de Drenajes, y se orienta hacia la energización y operación de los sistemas de bombeo y abastecimiento de agua y fabricación,

reparación y mantención de los componentes del sistema de drenajes aguas mina e interior mina, incluyendo líneas eléctricas en baja tensión (0,4kV).⁴ Y, finalmente, el tercer contrato está enfocado en la reforestación de zonas con afectación y deterioro ecológico, producto de la actividad minera. Cabe señalar que este proyecto ha sido el último en adjudicarse por parte de F&C Chile SPA, y contempla la plantación de más de 39 especies nativas en 1.500 hectáreas divididas en siete áreas a lo largo y ancho de la provincia de Choapa: Chacay, El Mauro, El Romero, La Aguada, Tipay, El Mollar y Monte Aran.

Mas en particular, la empresa no sólo se ha focalizado en prestar servicios tradicionales en temas como la construcción de obras hidráulicas e ingeniería, sino que también, ha ido adaptándose a los diversos desafíos que las mineras enfrentan en relación con las exigencias y requerimientos de la normativa medioambiental. De esta forma, la innovación constituye parte del quehacer permanente de la empresa, donde se desarrollan y entregan soluciones innovadoras a problemáticas que acontezcan en el entorno inmediato de la organización. De este modo, F&C Chile ha logrado convertirse en una de las pocas empresas en el país que puede mostrar sus logros en fitoestabilización, una técnica biológica que interviene en un pasivo ambiental para impedir o reducir de manera sustentable la migración de elementos químicos fuera de sus límites⁵

Además, cuenta con una extensa experiencia en la construcción de embalses y sistemas de riego tecnificados, la mantención del sistema de transporte de concentrado y relaves en la minera, construcción de alcantarillados y badenes, asegurando la continuidad del transporte, desde la mina hasta Puerto Punta Chungos y el Tranque El Mauro.

⁴ FyC Chile. (s.f.). Proyectos en ejecución. FyC Chile. <https://fycchilesa.cl/proyectos-en-ejecucion/>

⁵ FyC Chile. (s.f.). Nuestra empresa. FyC Chile. <https://fycchilesa.cl/nuestra-empresa/>

Y, por tanto, el modelo de gestión de F&C Chile transita desde un enfoque basado en el logro de resultados hacia un modelo emergente orientado hacia la sostenibilidad medioambiental (Herrera, 2017). Lo anterior significa que, la empresa hoy en día dirige la totalidad de sus procesos y procedimientos hacia la obtención de la mayor rentabilidad posible, sobre la base de la adjudicación de contratos con las empresas mineras de la región, incorporando a su vez los estándares que la industria exige respecto al cuidado medioambiental. Adicionalmente al modelo de gestión indicado, F&C Chile cuenta con una Política Integrada de Gestión⁶, que incorpora una serie de dimensiones de interés estratégico:

- La Responsabilidad Social,
- La Responsabilidad con el Cuidado del Medio Ambiente,
- La Seguridad de sus Empleados.

La política indicada responde a una mirada estratégica de ofrecer servicios de alta calidad en el sector minero, cumpliendo estándares nacionales e internacionales de gestión de calidad, cautelando el bienestar de las personas, la búsqueda continua de la sustentabilidad medio ambiental, incorporando la responsabilidad social.

.

Según lo señalado, la política se basa en cuatro pilares fundamentales:

- a) Calidad: se comprometen a mantener altos estándares según las ISO 9001:2015, de tal manera de cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, dando confiabilidad a través del cumplimiento de las normas vigentes.
- b) Medio Ambiente: se comprometen a la protección del medio ambiente, cumpliendo con las normas ISO 14001, conservando y protegiendo los recursos naturales, en la gestión de residuos, realizando procesos sostenibles y en todo momento cumpliendo con las normas

⁶ F&C Chile. (2023). Política integrada de gestión [Documento interno].

medioambientales. Además de promover la educación y sensibilización ambiental.

c) Seguridad y Salud en el Trabajo: declara que la seguridad y la salud de sus empleados es la prioridad, ofreciendo un entorno laboral seguro, a través de la prevención de riesgo, cumplimiento de las normas vigentes. Promover el bienestar y mejora continua de políticas que mejoren el bienestar de sus trabajadores, destacando que ellos son claves para el éxito de la empresa.

d) Responsabilidad Social Empresarial: declara que es un pilar fundamental en todas sus acciones, enfocados en la ética, transparencia, bienestar de los trabajadores, impacto positivo en la localidad, crecimiento económico en la comunidad, igualdad de género, y sostenibilidad medio ambiental. Haciendo una contribución para un futuro más justo, sostenible y próspero, en la sociedad.

Posteriormente, cabe señalar que la mayoría de los recursos humanos de F&C Chile proviene de la misma región, pero también hay trabajadores que provienen de distintas partes del país, por ejemplo, Santiago, Ovalle, La Serena, entre otras ciudades y localidades. La empresa selecciona a los profesionales, y técnicos, que estén lo suficientemente capacitados para desempeñar sus tareas y labores. Igualmente, dado el tipo de funciones que desempeñan, podemos señalar que se encuentran familiarizados con la geografía y el clima de la alta cordillera salamanquina, donde se encuentra Cuncumén, cercana al Tranque Quillayes.

1.3 Definiciones Estratégicas

Sucesivamente, y considerando las condiciones particulares de la industria minera en la región de Coquimbo, F&C Chile ha declarado las siguientes definiciones a un nivel estratégico:

Misión:

“Ofrecer soluciones confiables y eficientes a través de servicios de ingeniería y construcción que aporten a las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo social, respetando el medio ambiente y comprometidos con la seguridad y salud en el trabajo, asegurando el buen desempeño en cada uno de los procesos de la organización.”

Visión:

“Ser líderes regionales en la industria minera, destacándonos por el desarrollo de proyectos de alta calidad y comprometidos con el desarrollo sostenible, garantizando una excelencia operativa, el bienestar laboral, y siendo reconocida como referente en la aplicación de buenas prácticas que agreguen valor a nuestros clientes y a la comunidad.”⁷

Valores:

- “Excelencia: Compromiso con la excelencia en todas las áreas de operación, buscando constantemente mejorar y superar los estándares establecidos.
- Integridad: Actuar con honestidad, transparencia y ética en todas las relaciones comerciales, internas y externas.
- Responsabilidad: Cumplir con nuestros compromisos con responsabilidad hacia nuestros clientes, empleados, comunidades y el medio ambiente.
- Seguridad y bienestar: Priorizar la seguridad y el bienestar de nuestros empleados, clientes y comunidades en todas nuestras operaciones.

⁷ FyC Chile. (s.f.). Nuestra empresa. FyC Chile. <https://fycchilesa.cl/nuestra-empresa/>

- Respeto: Valorar la diversidad y dignidad humana, sus diferencias y favorecer resultados del equipo de trabajo, priorizando la comunicación y las buenas relaciones.
- Ética empresarial: Realizar nuestro trabajo de forma responsable, cumpliendo con los compromisos, generando confianza y credibilidad en nuestros clientes, promoviendo una conducta íntegra en las relaciones y decisiones con nuestras partes interesadas.”⁸

Por tanto, las definiciones estratégicas indicadas señalan un compromiso de la empresa con el desarrollo de una gestión de calidad sobre los contratos adjudicados, incorporando un enfoque de sostenibilidad medioambiental y de cuidado con la comunidad. Además, se declara explícitamente el compromiso con el bienestar de sus colaboradores.

Esta mirada global del negocio ha permitido que F&C Chile se convierta en un actor estratégico para minera Los Pelambres, ejecutando y gestionando contratos claves, principalmente: el mantenimiento de pozos, servicios de drenajes y proyectos de reforestación en áreas ecológicamente afectadas.⁹

Por otra parte, y según la revisión de la página web de la empresa, cobra especial importancia el avance gradual en la acreditación de sus procesos de gestión, mediante las certificaciones ISO¹⁰. Lo indicado, tiene importancia en la medida que esta acreditación garantiza que los estándares con los que trabaja la empresa sean de alta calidad, mejorando la percepción de confianza de sus clientes actuales, y de los futuros.

⁸ FyC Chile. (s.f.). Nuestra empresa. FyC Chile. <https://fycchilesa.cl/nuestra-empresa/>

⁹ FyC Chile. (s.f.). Proyectos en ejecución. FyC Chile. <https://fycchilesa.cl/proyectos-en-ejecucion/>

¹⁰ Un representante del Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile (Comunicación personal, 15 de enero de 2025) afirmó que se están generando los esfuerzos para la acreditación en la trínorma ISO. La que contempla las siguientes certificaciones: ISO 9001 en Gestión de Calidad, ISO 14001 en Certificación Ambiental y la ISO 45001 en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

1.4 Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos tiene por objetivo fundamental la adecuada gestión de los colaboradores que trabajan en la empresa, según los lineamientos y directrices establecidos por la misma. De esta manera, la unidad debe cumplir funciones de contratación y acreditación tanto de los empleados, como de ciertos activos de la empresa, vehículos principalmente. Gestiona las compensaciones y los beneficios laborales. También, procura cumplir con la normativa legal, administrando la documentación de los empleados y de los contratos laborales. Además, interviene en la mediación de los conflictos laborales entre los trabajadores y la empresa. De igual manera, se encarga de realizar el pago de los sueldos a todos los empleados de la empresa, velando por el bienestar y el mejoramiento continuo del clima organizacional.

Todas las tareas indicadas generan las condiciones necesarias para que los empleados se sientan valorados, de acuerdo con los términos establecidos por las leyes y las regulaciones laborales del país.

Actualmente, la unidad está preparando algunas líneas de trabajo a corto, y mediano plazo, para mejorar la gestión interna de la empresa. En concreto, se está trabajando en una mayor estandarización de los procesos asociados a recursos humanos. De igual manera, se está avanzando en mejorar el ambiente de trabajo, y en fortalecer la cultura organizacional. En paralelo, se está pensando en mejorar los tiempos de contratación, y en una provisión de personal más capacitado.¹¹

¹¹ Representante del Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile (Comunicación personal, 15 de enero de 2025)

En cuanto a políticas de Recursos Humanos, se debe indicar que se cuenta con una declaración de objetivos y metas por cumplir¹²:

1. Cumplir con la normativa en el ámbito laboral.
2. Cumplir con los requisitos del cliente con relación a la normativa legal.
3. Estandarizar la gestión de requisitos laborales internos.

1.5 Control de Gestión de Recursos Humanos

Sucesivamente, cabe mencionar que el departamento se encuentra avanzando en el reforzamiento de sus capacidades, particularmente en cuanto a la utilización de herramientas de control de gestión. Actualmente, los controles que la unidad emplea sobre el personal van de la mano con los ‘descriptores de cargo’, fundamentalmente. De esta manera, los descriptores sirven como un instrumento de evaluación de desempeño sobre los trabajadores, donde se establecen los parámetros a cumplir durante la ejecución de las tareas asignadas. Además, señalan el procedimiento establecido para efectuar medidas correctivas en caso de incumplimiento. También, ayudan a determinar el sueldo asignado según las exigencias, requerimientos y responsabilidades del cargo. En general, sirven como una guía para seleccionar y contratar al personal según las necesidades de la empresa.¹³

Y por tanto, se constata que el control que actualmente realiza la unidad sobre los recursos humanos se encuentra en una fase inicial, y que, en vistas de mejorar la competitividad de la empresa, sería deseable un mayor perfeccionamiento.

¹² Representante del Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile (Comunicación personal, 15 de enero de 2025)

¹³ F&C Chile (2024). Procedimiento de No Conformidades y Acciones Correctivas [Documento interno].

1.6 Políticas de Contratación y Plan de Empleabilidad Local

Las políticas de contratación de F&C Chile, estipulan, en formato de declaración, que se busca cumplir con atraer y seleccionar personas con las mejores capacidades, competencias y habilidades, provenientes principalmente de la Cuarta Región. También hace mención que la empresa fomenta un buen clima laboral, el respeto y el desarrollo, a través de las exigencias propias de la legislación laboral vigente. Además, impulsa la capacitación del personal, prioriza la promoción interna para cumplir con las vacantes, además de fomentar la buena comunicación entre trabajadores, equidad y circular las remuneraciones al desempeño individual y colectivo¹⁴.

Sucesivamente, el Plan de Empleabilidad Local detalla las funciones y responsabilidades del proceso de contratación, donde su principal objetivo es establecer un plan integral de empleabilidad local de tal manera de la creación de oportunidades laborales locales. Además, indica quiénes son las personas involucradas en cada una de sus etapas.

Este plan establece claramente los criterios de contratación y determina que las nuevas incorporaciones se realizarán con el inicio de nuevos proyectos o servicios, previa revisión por parte del administrador de contrato. En ocasiones, el cliente también evaluará al personal a contratar. Este documento proporciona una guía sobre los pasos y procedimientos de contratación, tanto para proyectos de obras de corto, mediano y largo plazo, abordando temas propios de la exigencia del trabajo en minera como es la jornada laboral, alimentación, movilización y finiquitos, todo en marco de la legislación laboral vigente.¹⁵

¹⁴ F&C Chile. (2023). Política de Contratación [Documento interno].

¹⁵ F&C Chile. (2024). Plan de Empleabilidad Local [Documento interno].

CAPITULO 2

2.1 Marco Conceptual

El marco conceptual que brinda sustento teórico al caso de estudio de la unidad de Recursos Humanos de la empresa F&C Chile, se relaciona principalmente con la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), en cuanto se enfoca en comprender cómo las organizaciones pueden mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por medio del análisis y uso de sus recursos internos y capacidades (Barney, 1991). Asimismo, se incorpora la relevancia de incorporar un enfoque estratégico en la unidad indicada, por lo que se menciona posteriormente algunos aportes conceptuales de autores como Michael Porter, Gary Dessler, Keith Davis y William B. Werther.

Consecutivamente, la Teoría de Recursos y Capacidades tiene pertinencia al caso de estudio señalado, en la medida que permite relevar cuáles recursos son necesarios, valiosos y significativos en una organización determinada. Diferenciando entre activos tangibles e intangibles, además de sus capacidades y competencias distintivas (Thieme, 2024). En otros términos, se enfoca en identificar los recursos internos que tienen un valor agregado en particular, y además, son difíciles de imitar por la competencia. Sobre este tipo de distinciones es posible enfocar estratégicamente los esfuerzos de la empresa para lograr el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el futuro.

Sobre lo anterior, cabe señalar que la “Teoría de Recursos y Capacidades” se diferencia de otros modelos conceptuales que han estudiado las ventajas competitivas de la empresa, fundamentalmente por cuanto centra su atención en el funcionamiento interno de la empresa, sobre otro tipo de consideraciones. Por ejemplo, y a modo de contraste, surgen modelos conceptuales como la Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1980) que sugiere desarrollar el análisis de un

conjunto de fuerzas presentes en el mercado para el logro de una ventaja competitiva:

1. La amenaza de Nuevos Proveedores
2. El poder de Negociación de los Proveedores
3. El Poder de Negociación de los Compradores
4. La Amenaza de Productos Sustitutos
5. La Rivalidad entre los Competidores Existentes

Además de lo indicado, Michael Porter desarrolla otra herramienta de análisis, la “Cadena de Valor”, cuyo enfoque es examinar las actividades internas de la organización, para identificar en qué etapa del encadenamiento productivo se estaría efectivamente agregando valor a la empresa (Porter, 1985). Sin embargo, se debe señalar que, si bien este análisis se centra en las actividades internas organizacionales, su enfoque sigue estando muy influenciado por factores externos (las Cinco fuerzas), donde se privilegia el punto de vista del cliente o del mercado.

Ahora bien, las unidades de recursos humanos son entendidas desde el punto de vista de la Teoría de Recursos y Capacidades, como una fuente estratégica para el desarrollo de las ventajas competitivas en la empresa. Y no solamente como una unidad de soporte más dentro de un encadenamiento productivo (Porter, 1985). De esta manera, los recursos humanos son concebidos como uno de los activos más valiosos para mantener la ventaja competitiva, principalmente por sus conocimientos y habilidades, que son necesarios -y en algunos casos indispensables- para el buen funcionamiento de todos los niveles de la organización: desde el nivel gerencial hasta el nivel operacional (Ulrich, 1997).

Sumado a lo anterior, la gestión estratégica de la empresa y su proyección a futuro va de la mano con una adecuada valoración de sus capacidades instaladas, entre las cuales, Recursos Humanos surge como la base necesaria para el desarrollo de acciones de adaptación en un entorno volátil, y que permitan agregar un valor único

y difícil de replicar. Es más, sin las funciones de selección y reclutamiento de personal, difícilmente se podrían desarrollar áreas como Innovación y Tecnologías de Información.

Asimismo, autores como Gary Dessler, Barney y Drucker, destacan la relevancia de los recursos humanos para crear valor organizacional. Además, proporcionan una serie de herramientas para mejorar la gestión de los recursos indicados, por ejemplo, la implementación de prácticas como la planificación estratégica¹⁶ (Dessler, 2015); o el análisis VRIO propuesto por Jay B. Barney, que justamente se orienta a analizar los recursos internos de la empresa, y en este caso, resulta aplicable para los recursos humanos (Barney, 1991).

Más en concreto, el análisis VRIO representa cuatro componentes orientados a examinar el valor de los recursos en la organización.

- Valioso: el primer componente se orienta a identificar si los recursos aportan a mejorar los procesos en términos de eficacia y eficiencia.
- Raro: el segundo componente señala si el recurso en cuestión es escaso, y si efectivamente puede proporcionar una ventaja competitiva temporal o sostenible en el tiempo.
- Imitabilidad: este componente se vincula con la interrogante de cuán difícilmente el recurso puede ser imitado por la competencia, por medio de costos o barreras que tornan complejo imitar las características específicas de los recursos que agregan valor a la organización.
- Organización: este componente identifica si la empresa está efectivamente organizada para extraer el máximo provecho a los recursos internos, ya sea por medio de procesos, políticas, sistemas o una cultura determinada.

¹⁶ (Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos (11ª ed.). Pearson Educación.

El modelo de análisis anterior permite no solamente identificar los recursos internos que son valiosos para la empresa, sino que también, desarrollar las acciones necesarias para aislarlos y protegerlos de posibles imitaciones que pongan en riesgo la permanencia en el tiempo de las ventajas competitivas. Además, posibilita identificar amenazas y debilidades donde sea necesario intervenir, mejorar, optimizar o invertir.

El análisis VRIO responde a una etapa de diagnóstico, que necesariamente debe ser complementado con una proyección a futuro, donde se establezca la hoja de ruta a seguir para la consecución de los objetivos y metas de la empresa. De esta forma, surge como una herramienta pertinente, la Planificación Estratégica de Recursos Humanos (Dessler, 2015), que resulta ser funcional para complementar el análisis VRIO, al proporcionar un enfoque sistémico para gestionar los recursos humanos como activos estratégicos que maximizan el impacto organizacional. Este marco asegura que los recursos humanos no sólo se ajusten a las necesidades actuales, sino que también sean capaces de adaptarse a los desafíos futuros.

De esta manera, la empresa debe ser considerada como un sistema dinámico donde varias unidades administrativas y gerenciales interactúan para alcanzar el máximo nivel de rentabilidad y sostenibilidad. Este sistema define objetivos a corto, mediano y largo plazo y, en función de ellos, se fijan metas que facilitan la toma de decisiones. Según el autor Peter Drucker¹⁷, una empresa debe concebirse como una entidad social que funciona como un “organismo”, donde individuos con diversas capacidades y roles colaboran hacia un objetivo común. Desde su punto de vista, el propósito de una organización trasciende la simple obtención de beneficios, en favor de la noción de un ‘organismo’ que crea valor, abordando y resolviendo necesidades latentes en el mercado.

¹⁷ Drucker, P. F. (1973). La gerencia: Tareas, responsabilidades, prácticas. Editorial El Ateneo.

Sumado a lo anterior, la aplicación de los modelos de análisis descritos permite el desarrollo de una gestión basada en evidencia¹⁸, lo que contribuye a una toma de decisiones objetiva, evitando el surgimiento de suposiciones y creencias subjetivas, que generalmente provocan un ambiente hostil en la organización. Y, por lo tanto, los resultados deben facilitar la gestión organizacional, más allá de los procesos y recursos físicos. Los datos obtenidos no sólo permiten reconocer el rendimiento actual, sino que predicen y entregan las señales para una planificación futura de necesidades, mejorando el rendimiento individual y, por consiguiente, de la organización.

¹⁸ Pariente, J. L. (2010). Competitividad en las organizaciones públicas y privadas. Pearson.

CAPITULO 3

3. Metodología

3.1 Enfoque PMBOK, Cinco Fuerzas de Porter, Modelo VRIO y Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas.

La metodología a aplicar en el marco de la presente investigación se vincula con el enfoque de gestión de Proyectos PMBOK (Project Management Body of Knowledge)¹⁹, para brindar una estructura clara y sistemática al diseño de la propuesta de mejora. En el caso de estudio asociado al Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile, el enfoque presenta utilidad en cuanto nos permite identificar todas las etapas del ciclo de vida de este proyecto: inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre.

Igualmente, contempla el abordaje de una serie de áreas de conocimiento que son aplicadas en el campo de los recursos humanos. Por ejemplo, la gestión del alcance del proyecto (qué es lo que efectivamente se evaluará), la gestión del tiempo, la comunicación, los riesgos y la relación con actores relevantes para el área de RRHH, como la jefatura de la unidad o la alta dirección.

PMBOK también se enfoca en lograr resultados medibles, por medio del monitoreo y el control de los procesos. Particularmente, a través de indicadores clave (KPIs), de manera de asegurar el cumplimiento los objetivos establecidos en el principio del proyecto.

Este enfoque en gestión de proyectos es adaptable al contexto de recursos humanos, sobre todo porque contempla el uso de herramientas ajustadas a la gestión del personal, el tiempo y presupuesto. Tales como la “Gestión del

¹⁹ Project Management Institute. (s.f.). PMBOK guide. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

Cronograma y Recursos” (Schedule and Resource Management Tools) y evaluaciones de desempeño (Performance Reviews).

Por tanto, la metodología indicada se vuelve pertinente al caso de estudio, tanto porque presenta una estructura sistemática con herramientas orientadas a diferentes campos de acción que se asocian al área de recursos humanos, además de poder generar los análisis correspondientes para medir el impacto del proyecto.

Por otra parte, en cuanto al uso de metodologías asociadas a la etapa de diagnóstico -preliminar al diseño de propuesta-, se utilizarán herramientas de análisis situacional y de entorno, como las Cinco Fuerzas de Porter y Análisis VRIO. El primero tiene como propósito evaluar el entorno competitivo de la empresa y el segundo se orienta a evaluar los recursos y capacidades internas de la organización para determinar la ventaja competitiva. Igualmente, se considerarán entrevistas semiestructuradas a representantes de diferentes unidades para recolectar información de primera mano, sin intermediarios.

3.2 Análisis de la empresa: Cinco fuerzas de Porter y Análisis VRIO

3.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se incorpora un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en relación a F&C Chile, de tal manera de aportar una perspectiva sobre la dinámica externa del entorno competitivo de la organización, pero con foco en el área de recursos humanos. El análisis indicado es complementario al análisis VRIO, y sobre ello, se espera tener una mirada más amplia y consistente sobre la unidad de recursos humanos, identificando las amenazas externas y fortalezas internas de la empresa.

a) Rivalidad entre Competidores.

F&C Chile pertenece a un mercado altamente competitivo que ofrece servicios similares, y con alta dependencia del negocio de las licitaciones, las que posteriormente son adquiridas por quien ha ofertado la postura más ventajosa para el cliente. Y, por lo tanto, la característica principal de este mercado es la alta rivalidad de los competidores, donde factores como precio, calidad y experiencia son factores decisivos.

Empresas consolidadas como Komatsu Chile, Finning Chile, compiten fuertemente por la calidad, precio y eficiencia. En este escenario, la unidad de recursos humanos desempeña un rol crucial, ya que, a través de su labor permite cumplir con los estándares exigidos por sus clientes.

Sucesivamente, Minera Los Pelambres exige rigurosos estándares para sus proveedores de servicios, con la finalidad de garantizar operaciones seguras, eficientes y responsables. Los principales requisitos son, en primer lugar, el Proceso de Acreditación, donde se debe acreditar a través de documentación el cumplimiento de las normas laborales, de seguridad y salud²⁰. En segundo lugar, el cumplimiento Legal y Normativo, como es estar adherido a la Ley 20.393 de cohecho y lavado de activos, impulsando el cumplimiento de políticas internas relacionadas con la ética, transparencia y prácticas laborales justas. Tercero, se enfatizan los estándares de seguridad y salud ocupacional, para garantizar un ambiente de trabajo seguro. En cuarto lugar, la sustentabilidad y responsabilidad ambiental, en donde se debe adoptar prácticas sustentables de tal manera de minimizar el impacto ambiental en las operaciones, contribuyendo al desarrollo de comunidades sostenibles. Y, por último, la competitividad y calidad de servicios donde los proveedores deben demostrar capacidad técnica y operativa. La compañía valora especialmente a

²⁰ Acreditación Pelambres. (2024). Instructivo general acreditación en sistema SIGA. Acreditación Pelambres. Recuperado de <https://www.acreditacionpelambres.cl/wp-content/uploads/2024/08/b-Instructivo-General-Acreditacion-en-sistema-SIGA.pdf>

aquellos proveedores que promueven la contratación de mano de obra local y aportan al crecimiento económico por los clientes²¹.

De esta forma, la mirada de corto plazo o la ausencia de un plan estratégico de recursos humanos en F&C Chile, junto con la insuficiencia o limitación de recursos entregados por la empresa para cumplir con todas las exigencias, impide una diferenciación mayor frente a sus competidores y paraliza la posibilidad de atraer, desarrollar y retener talento. Por tal motivo, estas limitaciones afectan significativamente su capacidad para competir en proyectos de alto nivel.

Y por lo tanto, la rivalidad entre competidores es Alta. Empresas como Komatsu ha implementado programas de capacitación continua para su personal, mejorando la eficiencia y calidad de sus servicios²², otorgándole una ventaja competitiva en términos de eficiencia y calidad de servicios. En cambio, F&C Chile, al carecer de programas similares, quedaría en desventaja, lo que podría llevarla a enfrentar dificultades para competir en términos de calidad y eficiencia.

Estrategia Sugerida: Desarrollar un programa interno de capacitación en habilidades críticas de tal manera de mejorar su competitividad en las licitaciones.

b) Poder de Negociación de los Proveedores.

F&C Chile enfrenta un bajo poder de negociación por parte de sus proveedores, lo que le otorga una posición favorable en el mercado. Aunque la empresa depende de contratistas especializados, proveedores de equipos técnicos y firmas de capacitación, la disponibilidad de múltiples proveedores en el sector minero chileno

²¹ Minera Los Pelambres. (n.d.). Proveedores. Minera Los Pelambres. Recuperado de <https://web.pelambres.cl/proveedores>

²² Mining Trends. (n.d.). Komatsu celebra nueva graduación de sus tres programas de formación dual y titula a 62 colaboradores. Mining Trends. Recuperado de <https://mining-trends.com/komatsu-celebra-nueva-graduacion-de-sus-tres-programas-de-formacion-dual-y-titula-a-62-colaboradores/>

reduce su influencia. La competencia entre proveedores permite a F&C Chile negociar mejores precios y condiciones.

Sin embargo, el crecimiento del empleo en la minería chilena (20,5%, equivalente a 260.000 nuevos puestos de trabajo) refleja una alta demanda de talento especializado, lo que podría incrementar los costos operativos si no se gestiona adecuadamente²³. La escasez de personal calificado podría ralentizar la capacidad de reacción de F&C Chile ante oportunidades como licitaciones, aumentando su vulnerabilidad frente a cambios en el mercado laboral. Un ejemplo positivo es Finning Chile, que ha implementado programas internos de desarrollo de habilidades para reducir esta dependencia.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, gracias a la alta competencia entre proveedores y la disponibilidad de alternativas en el mercado. Sin embargo, la empresa debe abordar los desafíos asociados a la escasez de talento especializado para mantener su competitividad.

Estrategia Sugerida: Implementar programas internos de formación técnica, y de retención de talento e introducir en el departamento de recursos humanos un área enfocada en remuneraciones.

c) Poder de Negociación de los Clientes.

F&C Chile tiene como principal cliente a Los Pelambres lo que hace que exista un alto poder de negociación, por parte del cliente, por otra parte, el tamaño de la licitación, la disponibilidad de proveedores, y su capacidad para cambiar de proveedores de manera rápida y más conveniente, hace que la Minera tenga una posición privilegiada sobre las negociaciones.

²³ Talana. (n.d.). Recursos humanos en la industria minera en Chile. Talana Blog. Recuperado de <https://web.talana.com/blog/recursos-humanos-en-la-industria-minera-en-chile>

F&C Chile construye su negocio a través de la adjudicación de licitaciones que surgen en el momento, sobre la base de una mirada cortoplacista y contingente, lo que impide construir relaciones a futuro o convenios exclusivos. Principalmente, porque no cuenta con garantías de continuidad en la faena de más largo plazo. Lo anterior va de la mano con la ausencia de una política de retención de talentos.

Un ejemplo podría ser que la minera solicitara un informe detallado sobre indicadores de desempeño, o retención de personal u otro indicador para asegurar la buena ejecución y asignación de un proyecto, y que según lo solicitado F&C Chile no tuviera la capacidad de elaborar oportunamente la información respectiva. Y, por tanto, la generación de situaciones de incumplimiento según los términos de los contratos puede deteriorar seriamente las relaciones con el cliente.

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es Alto.

Estrategia Sugerida: formular una estrategia para la diversificación de la base de clientes.

d) Amenazas de nuevos entrantes.

La industria minera se encuentra fuertemente regulada, además ingresar a este mercado exige una inversión considerable, y, por lo tanto, las barreras para nuevos entrantes son altas. En el caso de que existan empresas interesadas en invertir en la región, éstas deben contar con el capital suficiente, las capacidades necesarias, y con un enfoque orientado a la sostenibilidad.

Altas barreras de entrada: Minera Los Pelambres, exige regulaciones estrictas y las necesidades de cumplimiento de estándares altos de sostenibilidad y calidad. Para empresas que desean invertir en este mercado su inversión es significativamente alta, debido a la infraestructura, equipos especializados y capacitación de personal, de tal manera de operar en lugares geográficamente complejos. Por otro lado, los

proveedores ya establecidos tienen una posición ventajosa, dado que cuentan con experiencia y contratos previos con la minera.

En cuanto a las barreras de salida: efectivamente son altas, debido a cláusulas de penalización que pueden existir en los contratos firmados, ya sea por interrupción de faena o no cumplimiento de los plazos de entrega, lo que dificulta su salida. Por otro lado, el alto costo de infraestructura, como talleres de almacenamiento, es alto, por lo tanto, su venta o desmantelamiento reviste cierta complejidad. De igual manera, la Ley N.º 20.551, exige que las empresas que desean retirarse de una faena gestionen las adecuaciones para producir los menores impactos medioambientales, lo que puede algunas veces requerir de auditorías ambientales, con costos asociados. Por otro lado, el cierre de operaciones obliga a la empresa a cumplir con las leyes laborales de indemnización. Por último, la reputación de la empresa sería fuertemente dañada ya que abandonar un contrato fija un precedente para la toma de decisiones de otras mineras al momento de seleccionar proveedores.

Por lo expuesto se puede concluir que para los prestadores de servicios a la Minera los Pelambres sus barreras tanto de entrada como salida son altas.

Estrategia Sugerida: invertir en formación y certificación de su personal. Innovar en la oferta de servicios incorporando prácticas sostenibles. Ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas, que respondan a las tendencias del mercado. Además, crear un programa de formación continua en seguridad minera, operación continua en seguridad minera, operación de equipos especializados y cumplimiento normativo.

e) Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Si bien los servicios mineros son muy específicos, y por lo tanto, su sustitución directa es limitada, estas podrías iniciar un proceso de internalización de sus

procesos claves a través de implementar nuevas tecnologías como es la automatización u otra inteligencia artificial, que reduzcan sus costos actuales, disminuyendo la necesidad de contratación de servicios externos.

Es en ese contexto que la amenaza de producto sustituto es relevante debido al avance de la tecnología, la presión por la sostenibilidad y los cambios en las necesidades operativas de la minera, lo que puede producir una disminución o desplazamiento de la demanda de servicios tradicionales ofrecidos por F&C Chile. Esto se puede visualizar en la automatización de procesos, un ejemplo es lo que ocurre actualmente con la empresa Komatsu que esta usa camiones autónomos ²⁴, reemplazando los procesos que antiguamente eran realizados de manera manual.

Estrategia Sugerida: F&C Chile deberá resolver la amenaza de productos sustitutos mediante la gestión de cambio, implementando talleres de comunicación interna para alinear al equipo con la adopción de tecnologías avanzadas; impulsará la capacitación tecnológica, formando al 80% de su personal en herramientas como monitoreo IoT y mantenimiento predictivo para equipos autónomos en 12 meses; y fomentará la innovación, desarrollando servicios sostenibles como optimización energética con certificación ISO 14001 y consultoría en cumplimiento normativo, buscando posicionarse como un socio estratégico indispensable para las mineras.

3.2.2 Observación General del análisis Porter

En virtud del análisis realizado, se sugiere a F&C Chile iniciar un proceso de planificación, que contemple un plan de recursos enfocado en aumentar la eficiencia y la proactividad de los colaboradores. En segundo lugar, tendrá que tender a mejorar la calidad de sus servicios y orientarse hacia el fortalecimiento de alianzas de largo plazo con su cliente principal. En tercer lugar, deberá invertir en

²⁴ Komatsu Latinoamérica. (n.d.). Komatsu consolida su liderazgo en tecnología autónoma con mayor rendimiento de sus equipos. Komatsu Latinoamérica. Recuperado de <https://www.komatsulatinamerica.com/chile/komatsu-consolida-su-liderazgo-en-tecnologia-autonoma-con-mayor-rendimiento-de-sus-equipos/>

capacitación, programas de formación y desarrollo de personal, incorporando y seleccionando a personas de las comunidades. Por último, construir indicadores claves de desempeño, retención de talento, aplicación de evaluaciones periódicas, que vayan en favor de mejorar la toma de decisiones informada.

3.3 Análisis VRIO del Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile

A continuación, se realiza un Análisis VRIO sobre un conjunto de recursos internos de la empresa F&C Chile, cuya identificación, y priorización, se ha realizado sobre la base de la revisión de la documentación proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos. De esta manera, se relevan los siguientes hitos: Personal con experiencia, Cultura Organizacional, Pago de Incentivos y Evaluación de Desempeño.

— Personal con experiencia.

- a. **Valor:** Alto. El personal, al ser residente en gran proporción de diversos sectores aledaños a la zona, cuenta con experiencia fundamental para el buen desarrollo y ejecución de las tareas. De esta manera, representan un recurso valioso para la organización, en cuanto que su expertiz es necesaria para conducir procesos de licitación de manera óptima, principalmente porque la mayoría de sus empleados pertenecen a la zona y conocen muy bien el entorno geográfico y climático, considerando las exigencias de una zona minera. Asimismo, señalar que gran parte de los trabajadores han trabajado en diversos proyectos asociados a la industria minera
- b. **Rareza:** Alto. F&C cuenta con un personal capacitado para enfrentar los diferentes obstáculos que se presentan en la alta cordillera, desarrollando experiencia en actividades de reforestación y fitoestabilización (tecnología innovadora que mitiga el impacto ambiental en áreas mineras). Sin

embargo, esta ventaja frente a competidores no es excepcional, dado que estos pueden reclutar a los talentos ya especializados.

- c. **Imitabilidad:** Alta. Principalmente la competencia puede atraer o cautivar al personal ya capacitado ofreciendo mejores condiciones laborales. Empresas como High Service, Hadysic o Icafal, que cuentan con mayores recursos financieros pueden verse tentadas en abordar las licitaciones que actualmente se adjudica F&C y aprovechar a sus trabajadores adquiriendo su capital humano, ahorrando así en los costos de capacitar. Poniendo en riesgo su ventaja competitiva.
- d. **Organización.** Débil. Al no poseer una planificación estratégica de recursos humanos clara, limita las capacidades de maximizar el talento existente. Por lo tanto, es prioritario convertir el talento humano en una ventaja sostenible a través de una alineación con los objetivos estratégicos.

Resultado: Ventaja temporal, pero con riesgo de perder competitividad a largo plazo si no se organiza de mejor manera.

— **Cultura:**

- a. **Valor.** Alto. La cultura de la empresa es de colaboración, de equidad y respeto, existen evaluaciones internas, a través de encuesta de clima laboral, además cuenta con políticas de equidad de género. Su misión incorpora el compromiso con la localidad “... contribuyendo al desarrollo social” y se menciona en su visión la preocupación por el “bienestar laboral”. Esto impacta en el desempeño de la empresa y su alineación con los desafíos y objetivos de su entorno competitivo. Al emplear personas de la localidad y preocuparse por su bienestar, y desarrollo profesional, se refuerza el vínculo con la comunidad y cercanía con esta.
- b. **Rareza.** Alta. F&C Chile mantiene un clima laboral adecuado. Así lo demuestra la información interna de la empresa (ver anexo 3). Además, existen pocas empresas en la región, y en el rubro minero, que emplean

estrategias integradas, focalizadas en fortalecer los vínculos con las personas de la localidad, a través de la contratación de lugareños, creando un sentimiento de pertenencia. La conjugación de los aspectos de empleabilidad local, clima laboral, adaptación geográfica, conlleva a tener un criterio alto en la rareza de su cultura

- c. **Imitabilidad.** Media. El cultivo de relaciones laborales duraderas entre F&C Chile y la comunidad local, donde se enfatiza la empleabilidad local, ha generado una confianza mutua que no es fácil de replicar por las empresas competidoras. Sin embargo, los competidores eventualmente podrán crear un clima laboral y vincularse a la localidad, pero llevará tiempo, además de esfuerzo.
- d. **Organización.** Baja. No existen objetivos estratégicos en la empresa que estén formalmente declarados, lo que dificulta la proyección estratégica de F&C Chile en el tiempo. También se observa ausencia de indicadores de cultura organizacional, lo que implica tener poca o nula evaluación sobre retención de empleados, indicadores de rotación, entre otros.

Resultado: la retención de los trabajadores en la empresa se puede convertir en un elemento de ventaja competitiva para la empresa.

— **Pago de Incentivos.**

- a. **Valor.** Bajo. La falta de políticas internas estructuradas que incentiven el compromiso de los empleados hacia la empresa, Employee Engagement, pone en riesgo la pérdida de la ventaja competitiva existente en cuanto al valioso componente que tiene F&C de recursos humanos. Si bien existe una alta motivación en cuanto al clima laboral, este puede ser mermado por la ausencia de incentivos de reconocimiento, de innovación en cuanto a mejorar los procesos.
- b. **Rareza.** Baja. Al considerar que F&C Chile es una empresa relativamente joven, y sin políticas claras de incentivos, su personal actúa de manera

reactiva, frente a una licitación y adjudicación, lo que lleva a los trabajadores a operaciones diarias y no un desarrollo estratégico a largo plazo.

- c. **Imitabilidad.** Al no poseer políticas de incentivos, este punto no pasa a ser relevante en un análisis. Sin embargo, se debe dejar evidencia que la carencia de las mismas tiene un impacto negativo en la estrategia del negocio.
- d. **Organización.** Baja. La falta de claridad en cuanto a incentivos plasmados en una política conlleva que la organización tenga debilidades en la claridad de la responsabilidad y criterios para su entrega. Los bonos que actualmente entrega la empresa, en cuanto a montos, son decididos por la Gerencia y esto no vincula el desempeño de la organización. Por otro lado, los incentivos entregados están sujetos a los acuerdos que la Minera los Pelambre con sus empleados, dejando a F&C con poca autonomía para diseñar.

Resultado: Tras el análisis efectuado, se debe indicar que el desarrollo de una Política de Incentivos constituye una ventana de oportunidad para la empresa.

— Evaluación de Desempeño

a. **Valor.** Moderada. Existe un Manual de Evaluación de Desempeño, por lo tanto, los trabajadores conocen las tareas a realizar, lo que conlleva a un entendimiento de su contribución específica en la empresa. Además, conocer sus responsabilidades, les permite a los trabajadores ser conscientes de los parámetros de evaluación. Sin embargo, su alcance es limitado pues no incluye indicadores para medir el desempeño del personal.

b. **Rareza.** Moderada. Aunque F & C mantiene una descripción de cargo, teniendo un marco de referencia, y realizando evaluaciones donde se mide el cumplimiento de los estándares de seguridad y calidad, su competencia también la realiza. Además, estas evaluaciones no se enlazan con la estrategia de la empresa ni contiene métricas.

c. **Imitabilidad.** Alto. F&C mantiene herramientas de evaluación y enfoques generales, que son ampliamente conocidos y replicables, por ejemplo, sus competidores podrían replicar la utilización de descripción de cargo y en base a ello realizar evaluaciones de desempeño.

d. **Organización.** Débil. Aunque se realizan evaluaciones básicas, no hay un sistema estructurado para dar seguimiento a los resultados o implementar planes de mejora. Por ejemplo, si un trabajador conoce su evaluación, y esta fue baja, no existe un protocolo que indique de qué forma puede realizar las mejoras necesarias, además de no existir un seguimiento. Por otro lado, tampoco la evaluación tiene una mirada estratégica en cuanto a la sostenibilidad ambiental y, por ende, se desconoce cuánto contribuyen los empleados a ese factor. Las evaluaciones no son utilizadas para realizar capacitaciones a los empleados sobre la necesidad de nuevas habilidades.

Resultado: Si bien dentro de los ítems, se considera el valor como moderado, se deduce que los procesos de evaluación en F&C todavía representan una tarea pendiente en la empresa.

3.3.1 Observación general del Análisis VRIO

En conclusión, F&C Chile posee recursos valiosos que pueden ser transformados en una ventaja competitiva sostenible, para ello es necesario desarrollar líneas de trabajo que se asocien a la motivación, la productividad y la retención de talento. Lo anterior debe ser prioritario para fortalecer su posicionamiento en el mercado.

3.3.2 Conclusión General: Resultados VRIO y Cinco Fuerzas de Porter

En función de los análisis realizados, y según los resultados obtenidos, podemos señalar que la empresa F&C Chile debe generar las condiciones para un proceso de planificación que valore principalmente a sus recursos humanos, en tanto constituyen y representan la principal ventaja competitiva de la organización. Sobre esta primera definición, se deben agregar las políticas que sean necesarias para retener y motivar a los colaboradores de mayor talento, y con ello, optimizar los procesos internos de la empresa.

Sumado a lo anterior, y según el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se debe señalar como prioridad el fortalecimiento de los planes de formación y la capacitación de los colaboradores, para mejorar y optimizar los servicios ofrecidos a los clientes. Lo anterior, debe ser complementado con la incorporación de una mirada estratégica, y de largo plazo, sobre las relaciones con los clientes de la empresa.

Por último, se debe reforzar el área de Recursos Humanos mediante la generación de información estratégica para la toma de decisiones. Lo anterior va de la mano con la formulación de métricas, indicadores y tasas, que permitan evaluar con claridad las actividades realizadas por los trabajadores. Y de esta manera, observar de manera objetiva el desempeño efectuado por los mismos.

3.4 Resultados Análisis de Contenido: Entrevistas a trabajadores de F&C Chile

Se aplicaron siete entrevistas a colaboradores de la empresa, las cuales tuvieron como foco la identificación de los nudos críticos y las fortalezas de las unidades donde desempeñan sus funciones, además de referirse al rol que desempeña el Departamento de Recursos Humanos en la empresa. Consecutivamente, se indica una tabla con los cargos, y una codificación asociada a cada entrevistado, que fue utilizada para el análisis de contenido realizado sobre la transcripción de las entrevistas:

Tabla 1 Cargos de los entrevistados

Cargos de los entrevistados	Código
1. Jefe de Prevención de Riesgos	(J1)
2. Asesor en Prevención de Riesgos	(A1)
3. Jefa de Recursos Humanos	(J2)
4. Encargada de Acreditación	(E1)
5. Encargado de Logística y Bodega	(E2)
6. Administrador de Contrato	(A2)
7. Jefe de Abastecimiento y Finanzas	(J3)

De esta manera, y tras el análisis de contenido, se obtuvo una serie de resultados asociados a los nudos críticos, y fortalezas de cada unidad, que fueron señaladas por cada uno de los entrevistados.

En primer lugar, la jefatura de prevención de riesgos señala como un obstáculo para una gestión más eficiente la dependencia con otros departamentos para el desarrollo de las funciones propias de la unidad. Así se señala que, a pesar de la coordinación y colaboración existente, el cumplimiento de los objetivos de la unidad se ve condicionado por la necesidad de apoyo de otras unidades:

(J1) Fortaleza: *Buena coordinación para trabajar en conjunto con los demás departamentos, compromiso con la alta dirección.* Y “Nudo crítico: *Dependencia de otros departamentos para el avance en sus funciones*”.

Consecutivamente, se propone como solución al nudo crítico identificado la coordinación e implementación de campañas de sensibilización y capacitaciones.

Por su parte, el asesor en prevención de riesgos señala como un nudo crítico relevante la dependencia con la gerencia para desarrollar fluidamente las funciones del área. Lo anterior, también se vincula con que la gestión de la unidad se ve condicionada por la toma de decisiones en el nivel gerencial, lo que finalmente lentifica la gestión de la unidad.

(A2) Fortaleza: *“Organización y compromiso con los demás departamentos de la organización. Nudo crítico, dependencia de Gerencia para desarrollar fluidamente sus labores”.*

Por tanto, se puede señalar que la gestión de la unidad también se ve condicionada por el accionar de la Gerencia, lo que limita la fluidez en el cumplimiento de sus responsabilidades.

En tercer lugar, la jefa de Recursos Humanos señala como fortalezas el trabajo en equipo, manejo de procesos y capacidad de dar respuesta rápida a los requerimientos de las unidades, en el marco de un ambiente colaborativo y abierto. Por otra parte, en cuanto a los nudos críticos se menciona el cumplimiento normativo, la retención de talento y las relaciones laborales. Sobre lo anterior, se propone lo siguiente.

(J2) *“La propuesta de mejora sería la capacitación constante en temas laborales y de normativa legal al departamento de recursos humanos, implementar auditorías internas, implementar programas de capacitaciones del personal, reforzar el desarrollo de carrera para motivar la permanencia de los trabajadores en la organización. Implementar programas de beneficios como bonos de desempeño, de escolaridad, de vacaciones, flexibilidad laboral”.*

Sucesivamente, la encargada de acreditación indica que las fortalezas de la empresa son el buen ambiente y el trabajo en equipo, mientras que el nudo crítico de su unidad es la falta de comunicación efectiva con otros departamentos, generando confusión y retrasos.

(E1) *“Sugiero implementar herramientas de comunicación más efectivas, como reuniones regulares o plataformas de comunicación internas donde los miembros del equipo puedan intercambiar información de manera fluida y rápida. También, se podría realizar capacitaciones para mejorar las habilidades comunicativas en el equipo.”*

Por otra parte, sugiere que la unidad de recursos humanos implemente una serie de medidas para mejorar su gestión:

(E1) *“Procedimiento de desarrollo de talento, beneficios e incentivos.”*

En quinto lugar, el encargado de bodega, señala como fortaleza de su unidad, la eficiencia y el compromiso del equipo, mientras que sus nudos críticos van de la mano con el abastecimiento oportuno y la comunicación interna, para lo cual propone reuniones regulares y mayor digitalización de procesos. Por otra parte, en cuanto a la unidad de recursos humanos señala lo siguiente:

(E2) *“Para implementar una propuesta de mejora en Recursos Humanos, es necesario primero hacer un análisis detallado de la situación actual, luego establecer un plan de acción con objetivos claros, capacitar al personal involucrado, y finalmente realizar un seguimiento continuo para evaluar la efectividad de la mejora implementada.”*

Sin embargo, no señala mayores detalles en relación al contenido de la propuesta, más bien es una serie de pasos para lograr una eventual mejora.

Posteriormente, el Administrador de Contratos se refiere a su rol como esencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, destacando alta motivación en la unidad, y conformidad con el cliente. Lo anterior, se desarrolla en un ambiente laboral abierto y colaborativo. Por otra parte, señala como nudo crítico la deficiencia en adaptabilidad a los cambios del entorno, proponiendo una cultura organizacional mas flexible como solución.

En cuanto a la unidad de Recursos Humanos, se indica lo siguiente:

(A2) “RRHH se enfoca en contratación y cumplimiento legal, proyectándose hacia una cultura colaborativa, y aunque los incentivos son suficientes, se sugiere mejorar la retención del talento mediante actualización organizacional, en una experiencia general muy positiva con buena interacción con la gerencia y apertura al aprendizaje.”

Por último, el Jefe de Abastecimiento y Finanzas percibe el rol de su unidad como fundamental para la continuidad de los contratos y para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. además, en cuanto fortalezas, señala un equipo cohesionado y comprometido, en un ambiente laboral colaborativo y respetuoso, aunque con reconocimientos inconsistentes. En relación con los nudos críticos, menciona la poca flexibilidad y los tiempos acotados para acreditar contratos, sugiriendo entregas oportunas a RRHH como mejora. Finalmente, en con relaciona la unidad de RRHH resalta la siguiente información:

(J3) “RRHH gestiona aspectos laborales y se proyecta hacia relaciones laborales, y aunque los incentivos motivan, se propone un modelo económico para retención del talento, destacando una experiencia positiva por el desarrollo humano y profesional que ofrece la empresa frente a competidores locales”.

3.4.1 Observación General del Análisis de contenido

El análisis de contenido realizado sobre las transcripciones de entrevistas realizados a trabajadores de diferentes áreas de la empresa FyC Chile revela fortalezas como un ambiente laboral colaborativo, con compromiso de los equipos, y con coordinación interdepartamental. Sin embargo, surgen algunos nudos críticos como la dependencia de otras unidades, o la misma gerencia, para dar continuidad a los flujos de trabajo, lo que a su vez indica falta de comunicación efectiva, lentitud en la toma de decisiones, además de problemas asociados a la gestión del cambio y retención del talento. Por otra parte, se sugieren soluciones como capacitaciones, trabajar la comunicación mediante reuniones y plataformas digitales, digitalización de proceso, incentivos como bonos y flexibilidad laboral. A su vez, se destaca el rol reactivo del Departamento de Recursos Humanos, lo que sugiere la existencia de un entorno de trabajo positivo, pero con desafíos estructurales que requieren mayor autonomía, agilidad y elaboración de estrategias proactivas.

3.4.2 Tasas asociadas a la gestión de los Recursos Humanos

Sucesivamente, se indican los indicadores y tasas asociadas a la gestión del capital humano, que comúnmente se utilizan en la industria minera²⁵. Sucesivamente, se realizan una serie de estimaciones según información interna de FyC Chile.

a) Tasa de Rotación

$$\text{Fórmula: } \frac{\frac{(\text{Total contrataciones} + \text{Total egresos})}{2}}{\text{Total trabajadores}} \times 100$$

La tasa de rotación tiene como característica de realizar mediciones de las fluctuaciones de entrada y salida de trabajadores en un determinado periodo. Este indicador permite determinar la estabilidad de la fuerza laboral.

F&C en el año 2024 tiene una dotación de 115 trabajadores, en el transcurso del año se contrataron 15 nuevos trabajadores y 22 dejaron la empresa, el cálculo de la tasa se puede apreciar a continuación:

$$\text{Cálculo: } \frac{\frac{(115 + 22)}{2}}{115} \times 100 = 16,08\%$$

La tasa de rotación indica que en año 2024 hubo un 16,08% de la fuerza laboral que abandono la empresa.

b) Tasa de Despidos

$$\text{Fórmula: } \frac{\left(\sum_{i=0}^n \frac{\text{Total egresos de forma involuntaria}}{\text{Total trabajadores}} \right) \times 100}{n}$$

²⁵ Sonami. (2016). Modelo de Medición y Evaluación de Factores de Productividad del Capital Humano. Pequeña, Mediana y Gran Minería. Centro de Estudios PwC Chile.

La tasa de despidos permite evidenciar el porcentaje de trabajadores que fueron despedidos en un determinado período, dividido por el número de empresas o períodos analizados. Muestra la frecuencia con que la empresa termina contratos por decisión propia, lo que puede estar vinculado directamente con bajo desempeño o ajustes de la empresa.

En la empresa F&C en el año 2024, fueron despedidos 18 trabajadores, considerando el hecho de que solo se analiza la empresa $n=1$ se ejemplificara el acontecimiento con la fórmula aplicada:

$$\text{Cálculo: } \left(\frac{18}{115} \right) \times 100 = 15,65\%$$

Según la información histórica de la empresa, se estima una tasa de despidos en base al año 2024 de alrededor del 15,65%.

c) Tasa de Renuncias

$$\text{Fórmula: } \sum_{i=0}^n \frac{\left(\frac{\text{Total egresos de forma voluntaria}}{\text{Total trabajadores}} \right) \times 100}{n}$$

Este indicador permite medir el porcentaje de trabajadores que abandonan la empresa de manera voluntaria, debido a factores tales como insatisfacción, falta de motivación o mejores oportunidades laborales en otras empresas.

La empresa F&C en el año 2024, tuvo un total de 4 trabajadores que renuncian de manera voluntaria, considerando el hecho de que solo se analiza la empresa en cuestión $n=1$ se ejemplifica el acontecimiento con la fórmula:

$$\text{Cálculo: } \left(\frac{4}{115} \right) \times 100 = 3,48\%$$

La tasa correspondiente a las renunciaciones indica que un 3,48% de los trabajadores en el transcurso del año 2024, decidieron dejar la empresa por voluntad propia.

d) Ausentismo

Fórmula: $\frac{\text{Días ausentismo}}{\text{Total de días trabajados}} \times 100$

Este indicador mide el porcentaje de tiempo que los trabajadores no están presentes en relación con el tiempo que deberían haber trabajado. Permite reflejar la salud organizacional, el compromiso y las condiciones laborales.

La empresa F&C en el periodo del año 2024 se trabajaron un total 40.391 días en dicho periodo considerando a los trabajadores en su totalidad, en el mismo periodo se registraron 1.669 días de ausentismo laboral.

Cálculo: $\left(\frac{1.669}{40.391}\right) \times 100 = 4,13\%$

Este indicador refleja que el 4,13% del tiempo laboral pactado no se trabajó por diversas razones, tales como licencias médicas, vacaciones, faltas injustificadas y permisos.

3.5 Resultados Diagnostico General

3.5.1 Nudos Críticos del Departamento de Recursos Humanos

Sobre la base de los análisis realizados, se pueden establecer los siguientes nudos críticos:

- En primer lugar, un nudo crítico importante de mencionar va de la mano con la falta de objetivos estratégicos formalmente declarados. Si bien hay una visión y misión, explicitadas (en la página web de la empresa), al no haber objetivos generales claramente señalados, y tampoco en la propia unidad de RRHH, los empleados pueden sentir cierto desapego, o desidentificación con la empresa, lo que redundo en falta de motivación y compromiso, dado que no habría claridad de cómo los esfuerzos individuales contribuyen a los logros globales de la organización.
- Sucesivamente, la inexistencia de una elaboración formal de los procesos -o procedimientos- que permita orientar el accionar diario de la unidad, mermando la eficiencia de sus operaciones. Más en concreto, la unidad carece de manuales de procedimientos que orienten la ejecución de las tareas.
- Otra problemática va de la mano con la falta de políticas y prácticas de evaluación de desempeño sobre el personal. Lo anterior, impide manejar estadísticas y métricas que permitan una toma de decisiones enfocada en la mejora continua de los procesos del mismo departamento y de la empresa. Por ejemplo, en la actualidad no hay instrumentos de evaluación sobre los administradores de contratos, de manera de saber a ciencia cierta su estado de ejecución sobre la base de información empírica, objetiva y confiable.
- Sumado a lo anterior, tampoco hay programas informáticos que permitan manejar la información señalada en línea. Lo anterior, también es representativo de la lentitud en los procesos asociados a los recursos

humanos, como la gestión de nóminas, presupuestos, lo que ralentiza las operaciones, aumentando el riesgo de errores, afectando la precisión en el trabajo. Mas en concreto, al no haber un sistema que mantenga en orden las remuneraciones, es habitual el surgimiento de descoordinaciones en el pago de las mismas, lo que provoca disconformidad en el personal.

- Ausencia de Políticas de Incentivos que se orienten a mejorar el desempeño y eficiencia de los trabajadores.
- Se evidencia la falta de procedimientos estandarizados que permitan registrar el comportamiento del personal, así como la inexistencia de canales formales para registrar incidentes laborales entre el área de Recursos Humanos, supervisores y trabajadores. Esta carencia impide construir controles efectivos que anticipen posibles inconvenientes y desviaciones.
- Un ejemplo claro de esta situación es el caso de un trabajador que decide renunciar tras recibir reiteradas amonestaciones verbales por el mal mantenimiento de su vehículo de trabajo. La ausencia de registros formales de estos hechos impide un seguimiento adecuado del caso. Esto agrava más la situación, dado que el trabajador al no realizar las reparaciones necesarias pone en riesgo tanto las operaciones de la empresa, como la continuidad del contrato con la minera.
- La falta de un protocolo sistemático y estandarizado para el reporte de las horas-hombre trabajadas por parte del supervisor hacia el área de Recursos Humanos constituye una debilidad en la gestión de dicha unidad. Esta carencia genera una alta dependencia de mecanismos informales, los cuales resultan poco eficiente y propensos a errores.
- En la práctica, esto obliga verificar libros de asistencia u otros registros manuales para confirmar la presencia del personal en faena, lo que impide contar con información objetiva y oportuna sobre su rendimiento. Esta

situación afecta negativamente la capacidad de control y la toma de decisiones a estratégicas. Un ejemplo de ello se evidenció cuando una supervisión no reportó las horas efectivamente trabajadas en terreno por varios de sus trabajadores. Esta omisión obligó al encargado a revisar manualmente, una por una, las horas registradas, lo que incrementa la probabilidad de cometer errores tanto al traspaso de la información como el proceso de pago.

En general, todas las situaciones señaladas convergen en la ausencia de una mirada general que brinde un ordenamiento al funcionamiento de la empresa, lo que también se relaciona con la ausencia de proyecciones a largo plazo (Olivares, 2024). En general, la unidad de RRHH no cuenta con planificaciones de corto, mediano y largo plazo. Se trabaja en función de proyectos adjudicados y no según planes de acción -que vayan más allá de los proyectos- donde se incorporen cronogramas, métricas e indicadores. Lo anterior, claramente dificulta generar coordinaciones con otras unidades, fomentando una cultura organizacional insularizada, y no orientada a sinergias colaborativas. Lo mencionado, termina provocando un entorno laboral con problemas de comunicación, generando fuertes desafíos de eficiencia en el uso de los recursos de la empresa.

Por tanto, se torna decisivo que los indicadores y métricas asociadas al área, se vinculen con las dimensiones de análisis pertinentes, y se construyan, o propongan, los instrumentos que sean necesarios para evaluar el desempeño. De tal manera de proporcionar los datos claves para una adecuada toma de decisiones, la optimización de procesos o la identificación de áreas que requieran mejoras.

Estos factores, combinados, ponen en riesgo no solo la efectividad operativa de la unidad de RRHH, sino también la capacidad de la empresa para alcanzar de mejor manera sus metas, afectando potencialmente su competitividad en el mercado.

3.5.2 Presentación de Causas del Problema

En consideración de los nudos críticos identificados, incorporamos un análisis con las causas que explican el origen de la problemática asociada al Departamento de Recursos Humanos, la que señalamos a continuación:

¿Qué acciones puede emprender el Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile Spa para avanzar hacia una gestión más estratégica que optimice los procesos asociados a retención, motivación y desempeño de los empleados?

- i. Ausencia de Plan Estratégico, con ciertos grados de implementación en la empresa, sobre todo a nivel de RRHH.**

Esto provoca una falta de dirección clara desde el nivel de la gerencia, para guiar las decisiones y acciones transformando, a los trabajadores en personas reactivas y no proactivas, perdiendo la visión de largo plazo de la empresa. Por otro lado, la desorganización y la falta de coherencia sería un síntoma claro del nulo o disperso esfuerzo de las tareas designadas, implicando que puede generar una lentitud de las áreas críticas o estrés en el cumplimiento de exigencias dadas en el momento. Al no poseer una mirada estratégica las áreas no trabajan de manera sinérgica, los que las vuelven ineficientes. Por último, también conlleva al no cumplimiento de normativas o nuevos estándares de aseguramiento en las áreas, generando resistencia a cambios necesarios para una mejora continua (Olivares, 2024).

Lo anterior, se refleja en una mirada cortoplacista de la gestión empresarial, debido a que solamente se trabaja en función de la adjudicación de contratos con la empresa minera. Esto genera una repercusión negativa en el desarrollo organizacional y estructural de la empresa, dado que en la medida que se adjudiquen los contratos se contará con los recursos suficientes para iniciar y

desarrollar las operaciones respecto a los servicios contratados. Postergando la consolidación funcional de los diferentes departamentos de la organización.

ii. Poco compromiso de parte de la alta gerencia para implementar las mejoras necesarias que necesita la empresa.

Si bien hay una comunicación constante entre la gerencia general con la jefatura de RRHH, esto no se traduce en el mejoramiento de las condiciones laborales del departamento. Dado que hay una demanda permanente por mejores resultados, lo que no se refleja en una dotación óptima de personal según la carga de trabajo y responsabilidades asociadas o, por ejemplo, en entregar los recursos materiales que sean necesarios para capacitar a la unidad en virtud de las directrices de la alta gerencia, manuales, folletería, infografías, páginas web de apoyo, bibliotecas virtuales, principalmente.

iii. Una orientación de la empresa a trabajar en torno a proyectos de duración variable, aproximadamente 2 años -con posibilidad de extensión-, y no sobre una estructura organizacional consolidada.

Desde su creación la empresa F&C Chile Spa, ha presentado un funcionamiento sobre la base de la adjudicación de licitaciones, lo que ha condicionado, en gran medida, su posicionamiento competitivo, y su capacidad de establecer prácticas de mejoramiento continuo. Lo anterior, repercute directamente en la unidad de RRHH, considerando que, al no haber una mirada estratégica de largo plazo, se instala una perspectiva cortoplacista en función de la duración de los proyectos adjudicados. Dificultando la consolidación organizacional de las diferentes áreas que son parte de la empresa (Olivares, 2024).

iv. Inexistencia de Planes de Acción que orienten, y permitan medir, el desempeño y la capacidad de logro de la unidad de RRHH.

Al no poseer planes de RRHH se transforma en una unidad que “hace” solo cuando se le presenta una dificultad o requerimiento inmediato, perdiendo su objetivo de apoyar al cumplimiento de la mirada estratégica de la gerencia. Por otro lado, no cuenta con un marco referencial para la toma de decisiones, limitando su actuar y transparentando el mismo. La dificultad para medir el desempeño en los planes de acción impide el análisis de la gestión del departamento y por ende pierde la oportunidad de mejora continua. Al no contar con métricas que evalúen su desempeño provoca que exista poca trascendencia y rendición de cuentas comprometiendo su transparencia en la contratación de personal o algún incentivo entregado, conllevando a un riesgo de no cumplir con lo que se espera por parte de sus trabajadores, creando un clima laboral propenso a la conflictividad.

3.6 Observación General

Sobre la base del diagnóstico realizado, y desde una mirada asociada al control de gestión, surge como un nudo crítico a abordar la evaluación de desempeño de los recursos humanos de la empresa. De tal manera de fomentar una mejor toma de decisiones, mediante el monitoreo y la retroalimentación constante, para mejorar el rendimiento de los empleados en función a las metas de la empresa²⁶.

Actualmente, el proceso de evaluación de desempeño carece de una lógica de control y de gestión, por ejemplo, no identifica metas claras, no incluye indicadores, en conjunto con métricas que permitan realizar las mediciones necesarias, para la toma de decisiones, provocando que el área de recursos humanos se encuentre con una serie de limitantes para gestionar y proyectar su quehacer a futuro. En consecuencia,

²⁶ Cabe mencionar que los objetivos estratégicos de la empresa no están formalmente declarados. Sin embargo, la misión y visión de la compañía sí lo están, lo que permitiría su eventual formulación. Y, por consiguiente, establecer los objetivos estratégicos del Departamento de Recursos Humanos.

la capacidad del Departamento para ejercer efectivamente un control sobre los procesos y analizar los resultados se ven disminuidos, impidiendo establecer una relación clara entre el rendimiento de sus empleados con los resultados esperados por la organización. Es decir, F&C no realiza un seguimiento a los resultados, no genera planes, medidas o acciones preventivas y correctivas, que se basen en un levantamiento de datos, lo que genera finalmente un accionar reactivo por parte de los funcionarios.

Por tanto, al diseñar un control fundamentado en la evaluación de desempeño, y que se integre a un sistema de gestión enfocado en Recursos Humanos, con indicadores de área pertinentes (KPI), además de contemplar acciones de retroalimentación y corrección, se logrará transitar desde una cultura reactiva a una de mayor proactividad global. Por otro lado, al medir el rendimiento se podrá detectar desviaciones según los resultados esperados, descubriendo brechas de desempeño y abordando diseños de planes de mejora. De tal manera, se espera avanzar hacia una cultura organizacional donde se fomente la transparencia, y donde cada trabajador se torna un conocedor de sus fortalezas, debilidades a mejorar. Asimismo, se optimizan los recursos, evitando errores repetitivos, mejorando la retención de talento y aumentando la productividad de la organización.

Al investigar sobre algunos autores, surgen los aportes de Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan,²⁷ quienes señalan que el control de gestión busca alinear el comportamiento de los trabajadores de una organización con el objetivo estratégico, por lo tanto, para F&C Chile, la falta de un análisis del desempeño de sus trabajadores limita la capacidad de aprender de los errores, anticipar las desviaciones y desarrollar una cultura de mejora continua. Además, cuando el Departamento no posee un análisis profundo sobre el desempeño de sus trabajadores, se convierte en una unidad que actúa sobre la base de percepciones, y no de evidencia empírica objetiva, lo que refleja una debilidad crítica pues sin datos confiables ni seguimiento sistemático es

²⁷ Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan (2006), "Sistemas de Control de Gestión"

imposible ejercer un control riguroso, disminuyendo la capacidad de rendición de cuentas, necesaria para la gestión de la dirección general. En otras palabras, este tipo de debilidad provoca un efecto negativo sobre la eficacia operativa, la retención de talento, y por último, la capacidad de lograr y alcanzar objetivos estratégicos.

Un estudio realizado sobre la empresa minera Pamapersada Nusantara²⁸, enfatiza que existe una relación directa entre el desempeño individual de cada trabajador con el rendimiento global de la organización. Según las referencias incorporadas en el estudio: “Si una persona tiene un buen desempeño, es probable que el rendimiento de la empresa también sea bueno. Si una persona posee una gran habilidad, está motivada a trabajar porque recibe recompensas, y tiene una visión positiva del futuro, su desempeño será extraordinario” (Pancasila et al., 2020). Es en este contexto que las organizaciones del rubro minero, y quienes les prestan servicios enfrentan un desafío en cuanto a: las exigencias propias del trabajo minero, caracterizado por un entorno laboral riesgoso, físicamente demandante y, en muchos casos, poco saludable (Kuranchie-Mensah, 2016). Y, por tanto, el resultado directo de este escenario es una disminución en la productividad laboral (Janovac et al., 2021).

El centro de Estudios de la PWC, en su artículo sobre Modelo de Medición y Evaluación de Factores de Productividad del Capital Humano, señala que “... las políticas de evaluación de desempeño de las empresas influyen directamente en la motivación, compromiso y productividad de los operarios.”

Por lo anteriormente señalado, se fundamenta que existe una necesidad clara en la empresa para desarrollar, e implementar indicadores de control de gestión, a través

²⁸ Wardana, Kurniawan & Sugiharto, Erfan & Yuansa, Futra & Syamil, Ahmad. (2023). Factors Influencing Job Performance in the Mining Industry: An Empirical Study at PT Pamapersada Nusantara. IJEBD (International Journal Of Entrepreneurship And Business Development). 6. 1000-1013.

de un sistema de evaluación de desempeño. Y, por tanto, estos indicadores deben ser claros, medibles, contemplando también los mecanismos que sean necesarios para efectuar acciones de retroalimentación, con planes claros de mejora continua.

CAPITULO 4

4. Propuesta de Solución

La existencia de un enfoque reactivo y contingente en la unidad de Recursos Humanos conlleva una serie de problemas, tales como desconexión en una serie de niveles de la empresa, el nivel gerencial y los empleados principalmente. Lo anterior, limita la proyección, funcionamiento, y aporte de la unidad a la organización, y en un nivel más general, afecta directamente la capacidad de la empresa para mantener y desarrollar ventajas competitivas. Igualmente, repercute en la ausencia de procedimientos de evaluación de desempeño, lo que resulta fundamental para medir y analizar el rendimiento de los trabajadores. Sobre lo anterior, y según el diagnóstico efectuado sobre la unidad de Recursos Humanos, se propone la siguiente propuesta de solución:

a) Diseño de propuesta de mejora para el Departamento de Recursos Humanos.

b) Objetivos de la Propuesta de Mejora

Objetivo General: Diseñar una propuesta de mejora orientada a fortalecer el Departamento de RRHH que reemplace el enfoque reactivo actual, optimizando los procesos relacionados con la retención, motivación y desempeño de los empleados en F&C Chile.

Objetivos Específicos

- I. Emplear una metodología de Gestión de Proyectos para elaborar una propuesta de mejora en el Departamento de RRHH.
- II. Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño, que permita medir y mejorar la productividad de los colaboradores, asegurando retroalimentación efectiva y acciones de desarrollo profesional.

- III. Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño enfocado en la medición de registros operacionales.
- IV. Aplicar Métricas e Indicadores para una evaluación *Ex – post* de los resultados.

c) Estrategias y Acciones a desarrollar:

I. Mejorar los instrumentos de evaluación del desempeño:

Actualmente, F&C Chile cuenta con un Procedimiento de Evaluación de Desempeño, que se encuentra alojado y a cargo del Departamento de Recursos Humanos (ver Anexo 7). Sin embargo, dicha evaluación carece de una integración en las siguientes etapas: aplicación del instrumento, levantamiento de información, análisis y seguimiento de resultados. Lo anterior, dificulta mejorar el desempeño de los trabajadores y realizar tomas de decisiones oportunas e informadas, principalmente porque si bien el instrumento se aplica y se recopila la información, no se realiza su análisis y retroalimentación. Por otra parte, Se sugiere que la aplicación de la evaluación de desempeño debe tener una frecuencia trimestral para observar la progresión y evolución de los indicadores, y con evaluación de periodicidad anual para determinar ascensos e incentivos ²⁹

Sobre lo anterior, antes de crear la sinergia entre las diferentes etapas mencionadas y para garantizar que el sistema de evaluación de desempeño sea eficiente y cumpla con el objetivo del departamento de recursos humanos, se recomienda incorporar tres criterios de evaluación:

— Desempeño Técnico,

²⁹ Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Harvard Business School Press.

- Competencias Blandas
- Compromiso con la Cultura Organizacional.

Este se aplicaría mediante una escala de calificación de 1 al 4, donde 1 es Deficiente, 2 es Regular, 3 es Bueno y 4 es Excelente.

A continuación, se señala la rúbrica asociada al instrumento de evaluación:

Tabla 2: Rúbrica de instrumento de evaluación

Escala	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Excelente (4)
Objetivo	No cumple con lo evaluado (0 a 1)	Cumple en un 50% de lo evaluado	Cumple con un 80% de lo evaluado	Cumple con un 100% de lo evaluado

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se sugiere modificar las tres áreas que define actualmente F&C Chile para aplicar su evaluación y redefinir tres criterios o dimensiones, de tal manera que se pueda detectar cómo cada trabajador está contribuyendo de manera individual al logro del objetivo del departamento de recursos humanos.

Los criterios indicados son:

Desempeño técnico: evalúa si el trabajador está realizando su labor con calidad, eficiencia, y cumplimiento en las normativas vigentes.

Competencias Blandas: mide si hay un adecuado manejo de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.

Compromiso con la Cultura Organizacional: mide el involucramiento y la motivación del trabajador con los objetivos de la empresa. Cada uno de los criterios deberá abarcar a lo menos cuatro preguntas.

Consecutivamente, para el análisis del resultado de la encuesta, deberá ser liderado por el departamento de recursos humanos, junto a las jefaturas.

Según lo anteriormente indicado, se ha de considerar la siguiente escala.

Tabla 3: Escala de resultados

Puntaje	Resultado	Observación
37 a 48	Excelente	Posibilidad de ascenso o incentivos.
25 a 36	Bueno	Oportunidades de desarrollo y capacitación
13 a 24	Regular	Plan de mejora individual.
igual o menor a 12	Deficiente	Advertencia y seguimiento cercano

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la retroalimentación, se debe señalar que, si bien el procedimiento de evaluación de desempeño que actualmente posee F&C Chile indica la forma de dar a conocer las decisiones tomadas sobre los resultados obtenidos, no menciona instancias para comunicar adecuadamente las observaciones de la Gerencia o el departamento de RRHH al respecto, o incorporar la mirada de los trabajadores sobre la data indicada. Además, si tras la obtención de los resultados, éstos no logran traducirse en mejoras efectivas, se puede generar una percepción de incerteza o frustración en los trabajadores. Y por tanto, se deben establecer los mecanismos que sean necesarios para promover el desarrollo, y el compromiso, como herramientas de mejora continua.

Sobre la base de las métricas propuestas, se sugiere, para contribuir al objetivo de Recursos Humanos, en cuanto al desarrollo, compromiso y motivación de los empleados, que tanto la jefatura, con el apoyo de los trabajadores, diseñen un plan de mejora. Para asegurar que lo anterior se lleve a cabo, se sugiere elaborar un documento de compromiso en el que el superior dé a conocer -durante la retroalimentación- las brechas identificadas y proponga consecutivamente las capacitaciones correspondientes para abordarlas y superarlas. Además, el

Departamento de Recursos Humanos deberá realizar monitoreos trimestrales para evaluar el cumplimiento de los compromisos asumidos y el impacto generado en el desempeño laboral.

Por último, en paralelo a la implementación de las métricas mencionadas, se propone incluir indicadores de Tasa de Cumplimiento de Mejora, de manera de conocer cuántos de los trabajadores han cumplido con los compromisos asumidos en la retroalimentación. En segundo lugar, una Tasa de Capacitación en base a la retroalimentación recibida en la evaluación de desempeño. De esta forma, se persigue concretar de manera efectiva la mejora de competencia dentro de sus empleados, mejorando la productividad. En tercer lugar, un Indicador de Retención de los mejores talentos, este indicador será relevante ya que dará a conocer cuántos de los trabajadores destacados continúan en la empresa, el grupo que debe ser considerado para este indicador son todos aquellos que han obtenido un puntaje mayor a 25 puntos. Por último, construir un indicador que señale cuántos de ellos han tenido un ascenso dentro de la organización, a través de ello se fomenta la promoción a través de mérito, motivando a los empleados a mejorar su rendimiento. En función de lo anteriormente indicado, se procede a indicar un tablero con indicadores, con los siguientes componentes: fórmula, meta y frecuencia de aplicación.

Tabla 4: Propuesta de Indicadores

Propuesta de Indicadores			
Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Cumplimiento de Planes de Mejora	(Número de empleados que se les presento un plan de mejora / número de empleados que cumplieron el plan de mejora) x 100	≥ 85%	Trimestral, para evaluar la mejora.
Capacitación en Base al Feedback	(Número de empleados capacitados según evaluación por bajo rendimiento / número total de empleados con bajo rendimiento que necesitan ser capacitación) x 100	≥ 90%	Anual o según el ciclo de capacitación programadas
Retención de los Mejores Talentos	(Número de empleados con desempeño mayor a 25 puntos que continúan en la empresa / número total de empleados con desempeño a 25 puntos) x 100	≥ 90%	Anual o al termino de cada contrato y nueva adjudicación.
Promoción Interna basada en la evaluación de desempeño	(Número de empleados promovidos con una evaluación de desempeño entre 37 a 48 / número total de promociones) x 100	Al menos 7 de cada 10 ascensos	Anual, en función del ciclo de promoción.

Fuente: elaboración propia.

II. Tablero de Indicadores

Para fortalecer el sistema de evaluación de desempeño, y generar un control de gestión en el área de Recursos Humanos, se proponen los siguientes indicadores claves, de tal manera de monitorear los aspectos críticos que se identificaron en el diagnóstico, como: el cumplimiento de registros, la evaluación de desempeño y su retroalimentación.

Con ello se espera vincular de manera directa las acciones operativas con los objetivos de cada área y por ende de la organización, así se convertirá en una herramienta para la toma de decisiones basadas en evidencia, y promoviendo una cultura orientada a la mejora continua.

Tabla 5: Tablero de Indicadores

Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Meta Trimestral	Línea Base (2024)	Frecuencia de Control	Responsable
% de cumplimiento en la entrega de registros de horas-hombre por parte de supervisores	$(\text{N}^\circ \text{ de reportes entregados a tiempo} / \text{N}^\circ \text{ total de reportes requeridos}) \times 100$	Porcentaje (%)	$\geq 95\%$	No disponible	Mensual	Jefatura RRHH + Supervisores
Nivel promedio de desempeño del personal	$(\text{Suma de puntajes de evaluación} / \text{N}^\circ \text{ total de evaluaciones})$	Escala 1 a 4	$\geq 3,2$	No disponible	Anual	Jefatura RRHH
Tasa de retroalimentación aplicada tras evaluación	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores que recibieron retroalimentación} / \text{N}^\circ \text{ total evaluados}) \times 100$	Porcentaje (%)	$\geq 90\%$	0% (según diagnóstico)	Trimestral	RRHH
Tasa de rotación voluntaria del personal	$(\text{N}^\circ \text{ de renuncias} / \text{Promedio de dotación total}) \times 100$	Porcentaje (%)	$\leq 5\%$	16,08%	Trimestral	Jefatura RRHH
% de cumplimiento de planes de mejora por desempeño bajo	$(\text{N}^\circ \text{ de planes de mejora completados} / \text{N}^\circ \text{ de evaluaciones con puntaje} \leq 2) \times 100$	Porcentaje (%)	$\geq 80\%$	No aplicable	Trimestral	RRHH + Jefaturas Directas

Clima laboral (índice de satisfacción interna)	Media de respuestas en escala de satisfacción (encuesta semestral)	Escala 1–5	≥ 4,0	No disponible	Semestral	RRHH
--	--	------------	-------	---------------	-----------	------

Fuente: elaboración propia.

III. Fortalecer la Evaluación de Desempeño mediante la integración de registros operacionales

Entre los aspectos más relevantes, detectados en el diagnóstico de nudos críticos, se encuentra la ausencia de registros sobre conductas inapropiadas por parte de los trabajadores, así como la carencia de un sistema formal para el registro de las horas-hombre trabajadas. Esta situación evidencia la necesidad de incorporar, en la evaluación de desempeño, indicadores conductuales que sean tanto medibles como trazables. En consecuencia, será esencial desarrollar métricas de cumplimiento alineadas con las normas internas, especialmente en aquellos ámbitos más críticos para la operación.

Para ello, se deberá diseñar un sistema que sea alimentado por la información proveniente de los supervisores y de la unidad de Prevención de Riesgos, validada posteriormente por el área de Recursos Humanos. Este sistema se convertirá en una fuente directa para la construcción de indicadores de desempeño.

En relación con las medidas disciplinarias, las amonestaciones serán comunicadas formalmente al trabajador mediante una carta firmada por el Gerente de Operaciones. Este documento que será emitido desde el Departamento de Recursos Humanos y entregado personalmente al trabajador, quien deberá firmar conforme su recepción. Posteriormente, será archivado en su hoja vida laboral.

La normativa interna de F&C Chile, establecidas en los Art 50 y 51, define como: Las amonestaciones simples serán de carácter interno. Las amonestaciones graves podrán ser internas o públicas dependiendo de la gravedad del hecho. Las amonestaciones públicas serán notificadas a la Dirección del Trabajo. En el caso de falta grave, la empresa podrá aplicar una multa de hasta el 25% de su remuneración diaria al infractor.

La escala de sanciones progresivas es la siguiente:

Tabla 6: Escala de sanciones

Total de amonestaciones	Clasificación
Una amonestación	Simple
Dos amonestaciones	Simple
Tres amonestaciones	Simple Pública
Cuatro amonestaciones	Grave

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, el cumplimiento del envío de los registros de horas-hombre deberá incorporarse como un indicador clave de desempeño del supervisor. En caso de incumplimiento reiterado, se activarán alertas hacia el área de Recursos Humanos para implementar planes de mejora.

Se sugiere, además, la implementación de un sistema de alertas automáticas: Por ejemplo, si un trabajador acumula tres eventos negativos en un período determinado (como tres meses), se activará una alerta para que se tomen medidas correctivas, tales como una entrevista, capacitación o sanción disciplinaria, según corresponda.

IV. Aplicar Evaluación Ex Post: Métricas e indicadores

El instrumento de evaluación de desempeño planteado representa una herramienta orientada a reforzar las capacidades de gestión estratégica de la unidad de Recursos Humanos. Sin embargo, para brindar un seguimiento riguroso al cumplimiento de los objetivos asociados a la propuesta de mejora, se debe incorporar indicadores y métricas enfocados en una evaluación de los resultados obtenidos. Lo anterior, para generar información enfocada en desarrollar evaluaciones periódicas, y revisar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Por tanto, presentamos un conjunto de indicadores que señalamos a continuación:

- **Índice de implementación del instrumento de evaluación de desempeño.**

Este indicador permitirá monitorear el alcance, y el control, del instrumento diseñado, analizando el grado de ejecución y nivel de adopción entre las distintas unidades, supervisores y jefaturas, Su análisis facilitará la identificación de brechas en la ejecución del plan y la implementación de acciones correctivas oportunas, asegurando así una cobertura integral del instrumento.

Tabla 7: Índice de implementación del instrumento de evaluación de desempeño

Fórmula	Meta	Frecuencia
$\frac{(\text{Departamentos incorporados a la evaluación} / \text{total de Departamentos}) \times 100}{100}$	≥ 90% de cobertura en el primer año.	Anual

Fuente: elaboración propia.

De existir medidas correctivas se sugiere, realizar taller de capacitación para jefaturas rezadas. Aplicar encuesta de resistencia al cambio y, por último, diseñar un plan de difusión interna donde se realce la importancia de la aplicación del instrumento.

- **Tasa de aplicación de evaluación de desempeño**

Con esta métrica se persigue monitorear cuanto del total de los empleados han sido efectivamente evaluados, según lo establecido, de tal manera vigilar la cobertura efectiva del proceso y de detectar alguna disminución aplicar los planes de acción correctiva.

Tabla 8: Tasa de aplicación de evaluación de desempeño

Fórmula	Meta	Frecuencia
$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados evaluados}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}} \right) \times 100$	$\geq 95\%$ de cobertura en el primer año.	Anual

Fuente: elaboración propia.

De existir alguna disminución, se aconseja reforzar el compromiso con los supervisores o jefes de área mediante reuniones individuales. Por otro lado, establecer recordatorios mensuales en cuanto a la cobertura de profesionales evaluados, departamentos que cumplieron y la aplicación de alguna sanción o amonestación de no cumplir de manera reiterada.

- **Porcentaje de alineamiento y cumplimiento.**

A través de este indicador se mide el grado de los resultados individuales de desempeño se encuentran alineados con los objetivos de cada unidad y evaluar si el instrumento contribuye a orientar la conducta de los empleados, a través de retroalimentación y diseño de planes de mejora. Por otro lado, su monitoreo permite detectar desviaciones tempranas y establecer planes de mejora

Tabla 9: Porcentaje de alineamiento y cumplimiento

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
% de trabajadores con conductas alineadas al reglamento interno	$(N^{\circ} \text{ Trabajadores sin amonestación} / \text{Total de trabajadores}) \times 100$	Mensual	RRHH
% de cumplimiento en el registro de horas-hombres (supervisores)	$(N^{\circ} \text{ reportes entregados en plazo} / \text{total reportes requeridos}) \times 100$	Mensual	Supervisor director y Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia.

d) Propuesta de implementación según enfoque PMBOK

A continuación, se presentan todas las etapas de implementación que son parte del proyecto. Cabe señalar que esta propuesta de implementación debe ser realizada por un equipo de profesionales, que tengan conocimiento y experiencia comprobable en el campo de los recursos humanos. De esta manera, el equipo debe ser capaz de abordar todas las etapas del proyecto, desde el diagnóstico, la implementación, el seguimiento y el cierre del mismo.

Los perfiles profesionales requeridos deben tener relación con el campo de los recursos humanos. De manera preferente, se requerirán psicólogos organizacionales, ingenieros comerciales, Ingenieros en Control de Gestión, o Ingenieros Civiles Industriales.

e) Propuesta de Mejora para la unidad de Recursos Humanos en F & C Chile SPA

— Objetivo del Proyecto:

Implementar el diseño de propuesta de mejora presentada en el informe de tesis, y que se orienta a fortalecer el Departamento de RRHH, reemplazando el enfoque reactivo actual, y optimizando los procesos relacionados con la retención, motivación y desempeño de los empleados en F&C Chile Spa.

— Justificación:

Actualmente, el proceso de evaluación de desempeño carece de una lógica de control y de gestión. Por ejemplo, no identifica metas claras, no incluye indicadores de desempeño, en conjunto con métricas que permitan realizar los análisis pertinentes para una toma de decisiones informada, provocando que el área de recursos humanos se encuentre limitada para gestionar y proyectar sus actividades. En consecuencia, se disminuye su capacidad para ejercer un control efectivo sobre los procesos y analizar los resultados, impidiendo de esta manera establecer una

relación causal entre el rendimiento actual de sus empleados con los resultados esperados de la organización. Es decir, F&C no realiza un seguimiento a los resultados, no genera planes ni medidas de acciones correctivas, que se basen en un levantamiento de datos riguroso, lo que genera un accionar reactivo por parte de sus funcionarios.

Unidad Responsable: la unidad de RRHH debe supervisar que la implementación de la propuesta de mejora, a cargo de la Consultora, se realice en tiempo y forma, según los términos del contrato. De esta manera, la jefa de la unidad debe cautelar que la consultora reporte oportunamente todos los eventos asociados a la implementación del proyecto. A su vez, la unidad debe reportar a la Gerencia General de la empresa, tanto los estados de avance del proyecto, como sus resultados finales.

— **Alcance de la implementación (unidades involucradas):**

- a. Director de RRHH (patrocinador).
- b. Gerencia General (aprobador).
- c. Equipo de RRHH (ejecutores).
- d. Empleados (beneficiarios).

— **Entregables:**

En el marco del proceso de seguimiento y control del proyecto, se exigirá a la consultora la entrega periódica de documentación que permita evaluar objetivamente su desempeño y el cumplimiento de los hitos establecidos.

- a. Propuesta Metodológica: instrumentos estadísticos, cuestionarios.
- b. Reportes quincenales de estado de avance, y según requerimiento de Gerencia.
- c. Programa de capacitación para el equipo de RRHH.
- d. Entrega de Resultados de la Capacitación.

- e. Plan de Comunicaciones.
- f. Material de apoyo Bibliográfico, Audiovisual.
- g. Informe Final de Resultados

— **Gestión del Tiempo:**

Cronograma: duración estimada, 6 meses.

- a. Mes 1: conformación de equipos y coordinación con la empresa; presentación y validación de la propuesta.
- b. Meses 1-6: Implementación de la propuesta, monitoreo y control de KPI.
- c. Mes 6: Cierre del Proyecto, evaluación y entrega final.

— **Gestión de Costos:**

Presupuesto Estimado:

- a. Total aproximado: \$ 10.000.000.

— **Gestión de la Calidad:**

El Departamento de Recursos Humanos realizara auditorías internas en cada fase para garantizar que el modelo cumpla con estándares estratégicos y objetivos organizacionales. Además de solicitar Informes mensuales y reuniones semanales con el equipo del proyecto. Igualmente, el Departamento de RRHH informara a la Gerencia General sobre el estado de avance del proyecto.

— **Monitoreo y Control:**

Según el requerimiento de la empresa, la consulta debe tomar en especial consideración los siguientes KPIs:

- a. % de cumplimiento en la entrega de registros de horas-hombre por parte de supervisores
- b. Nivel promedio de desempeño del personal
- c. Tasa de retroalimentación aplicada tras evaluación
- d. Tasa de rotación voluntaria del personal
- e. % de cumplimiento de planes de mejora por desempeño bajo
- f. Clima laboral (índice de satisfacción interna)

— **Cierre del Proyecto**

- a. Entrega de un informe final con la propuesta de mejora con foco en evaluación desempeño, capacitación final al equipo de RRHH y presentación de resultados a la Gerencia General.
- b. Lecciones aprendidas: Documentar desafíos y éxitos para futuros proyectos.

— **Beneficios Esperados:**

Los resultados financieros de la propuesta de implementación del plan de mejora del Departamento de Recursos Humanos, desde una perspectiva de control de gestión, permite mostrar su viabilidad económica y su aporte al valor organizacional.

a. Reducción de costos por rotación de personal

La puesta en marcha de un sistema de evaluación de desempeño, retroalimentación y seguimiento generará entre los empleados mayor compromiso y, en consecuencia, una retención del talento.

En cuanto al impacto económico se reducirá el costo de selección, inducción y reemplazo de trabajadores.

A modo de ejemplo, si se considera la dotación completa de trabajadores y un costo promedio de reemplazo de \$1.335.796 – valor promedio de sueldos de F&C – a una tasa anual estimada, ya que la empresa por temas de confidencialidad no ha compartido dicho monto y una reducción de 6 puntos porcentuales, es decir se espera que 6% menos de los trabajadores deben ser reemplazados gracias a la mejora de la gestión.

$$\text{Ahorro} = 6\% \times 115 \times \$1.335.796 = \$9.216.992 \text{ anuales}$$

b. Disminución del ausentismo laboral

Al contar con evaluaciones y planes de mejora, tanto el compromiso y la asistencia de los trabajadores debería tender a mejorar.

En cuanto al impacto económico se reducirá los reemplazos temporales, reprogramaciones de labores, horas extras y sobrecarga de trabajo.

Un ejemplo, considerando una reducción de 1 punto porcentual (4,13% al 3,13%) sobre un total de días trabajados de la nómina completa de trabajadores (40.391), considerando un valor promedio de un día trabajado = \$30.000, y una nueva tasa de ausentismo esperada = 3,13%, se indica en el siguiente cálculo.

Tabla 10: Días trabajados en cada mes por todos los trabajadores de la empresa

Mes	Días trabajados en cada mes por todos los trabajadores de la empresa
Enero	3323
Febrero	3443
Marzo	3472
Abril	3321
Mayo	3453
Junio	3386
Julio	3420
Agosto	3591
Septiembre	3589
Octubre	2461
Noviembre	3387
Diciembre	3545
Total días trabajados	40391

Total: [3,323 + 3,443 + 3,472 + 3,321 + 3,453 + 3,386 + 3,420 + 3,591 + 3,589 + 2,461 + 3,387 + 3,545 = 40,391]

Contexto: Los 40,391 días trabajados corresponden a los turnos efectivamente cubiertos por un promedio de 115 trabajadores en un sistema de turnos rotativos, tanto 4x3 o 7x7, típico en minería.

Turnos: Cada trabajador labora aproximadamente 180 días al año, pero los 40,391 días incluyen múltiples turnos por día (diurno y nocturno), lo que explica la cifra mayor al cálculo teórico ($115 \times 180 = 20,700$).

Ausentismo: Los 1,669 días ausentes representan el 4.13% de los 42,060 días laborables totales (40,391 trabajados + 1,669 ausentes).

Según el cálculo realizado, se obtiene el siguiente resultado en términos de días recuperados y de ahorro financiero:

$$\text{Días recuperados} = 1\% \times 40.391 = 0,01 \times 40.391 = 403,91 = 404 \text{ días}$$

$$\text{Ahorro} = 404 \times \$30.000 = \$12.120.000.- \text{ anuales.}$$

c. Disminución de errores administrativos

Al estandarizar los procesos en cuanto a registro de horas-hombre, evaluaciones y amonestaciones, disminuirán los errores operativos y algunos costos asociados, como el mal cálculo de remuneración por horas-hombres, conflictos laborales como las multas. Si bien no existe historial de trazabilidad ni control, se deberá usar supuestos y referentes para efecto de cuantificar el impacto económico, comparando y analizando otras empresas del mismo rubro.

Se estima que hay al menos 20 errores de este tipo al año para una dotación de 115 personas, lo que conlleva un costo promedio por error de \$114.709 y logrando una reducción de los errores del 50%. La estimación indicada -de 20 errores administrativos anuales- se fundamenta en el diagnóstico interno de la empresa F&C Chile Spa y en las tendencias observadas en empresas del sector servicios mineros de tamaño mediano, donde la falta de estandarización de procesos y controles formales suele generar tasas de error del orden del 10% al 20% de las transacciones administrativas críticas (PwC Chile, 2023; Michael Page, 2024).

$$\text{Disminución de errores} = 20 \times 50\% = 10 \text{ errores}$$

$$\text{Costo} = \$114.709 \times 10 = \$1.147.090.- \text{ anuales}$$

En cuanto al cálculo realizado para la obtención del costo promedio por error de \$114.709. Se procede a desglosar su valorización teniendo como referencia los

sueldos del administrativo o analista de RRHH tanto por detección de error como también por comprobación y revisión de error.

Tabla 11: Estimación por detección de error

Estimación	Error	Estimación de tiempo invertido	Calculo	Valor
-Rehacer liquidaciones -Emisión de anexos interno Ajustes contables y/o tributarios (cotizaciones, etc)	Cálculo de horas hombre	1 a 1,5 horas personal de recursos humanos.	Considerando el sueldo del profesional de \$2.250.000.	\$17.716

Jornada ordinaria de 44 horas semanales:

Horas trabajadas al mes = 44 horas x 4,33 semanas = 190,5 horas/mes

Valor Hora: $\frac{2250000}{190,5} = 11.811$

Tiempo estimado dedicado a corregir un error:

1,5 horas x \$11.811 = \$17.716 Costo de corrección administrativa por error.

Sueldo administrativo o analista de RRHH \$2.850.000 por comprobación y revisión de error.

Tabla 12: Estimación por comprobación y revisión de error

Estimación	Error	Estimación de tiempo invertido	Calculo	Valor
-Validar error -Corregir e informar -Rehacer registros	Cálculo de horas hombre	1 a 1,5 horas personal de recursos humanos.	Considerando el sueldo del profesional de \$2.850.000.	\$22.440

Valor Hora : $\frac{2.850.000}{190,5} = \14.960 Costo de validación por error

Tiempo estimado dedicado a corregir un error:

1,5 horas x \$14.960 = \$22.440

Estimación de recargos legales

En el caso de que un trabajador pudiese levantar un reclamo a la dirección del trabajo u otra unidad. Aunque generalmente no ocurre según la información proporcionada por la jefa de recursos humanos de F&C Chile, existe un riesgo latente.

La multa para errores menores en la liquidación fluctúa en \$68.648 (1UTM), según el código del trabajo.

Reputación y productividad

Cada error que es cometido en el cálculo de pago de una remuneración conduce a una insatisfacción por parte de los empleados, generando un clima laboral desfavorable, dañando la confianza en el sistema. En base a ello se genera una improductividad por los reclamos internos.

Se estima un promedio de 0,5 horas por trabajador afectado.

Costo por hora: \$11.811 x 0,5 horas = \$5.905

Resumen de los componentes:

Tabla 13: Resumen de componentes estimados

Componente	Estimación
Corrección administrativa	\$ 17.716
Supervisores involucrados	\$ 22.440
Costos legales o recargos	\$ 68.648
Daño interno (productividad, clima)	\$ 5.905
Total por error	\$114.709

d. Mejora en la continuidad operacional.

La gestión de Recursos Humanos, en cuanto al control, contribuye a cumplir con los estándares que el mandante, Minera Los Pelambres, requiere para la continuidad de los contratos, como las exigencias en el cumplimiento de las labores o disminución de incidentes. Es a través del control de los indicadores que se logra proteger y mejorar la posición frente a futuras licitaciones, mejorando la reputación de la empresa.

Cabe mencionar que durante la investigación se buscó la información necesaria para cuantificar este beneficio en particular, pero no se encontró disponible.

e. Ahorros por planificación eficiente de personal.

En función del diagnóstico elaborado, y según los nudos críticos identificados, se indica como un posible efecto la disminución de los gastos por contrataciones de emergencia, o también en casos de duplicación de funciones. Esto genera un ahorro en la contratación no planificada. Sin embargo, cabe señalar que no existen registros formales de parte de la empresa sobre esta materia, para generar una estimación financiera al respecto.

f. Resumen

Se indica el beneficio total en términos financieros asociado según los cálculos realizados.

Tabla 14: Resumen del beneficio total

Concepto	Estimación Ahorro / Beneficio Anual
Reducción de rotación	\$9.216.992
Disminución del ausentismo	\$12.120.000
Menor error en pagos	\$1.147.090
Total	\$22.484.082
Continuidad de contratos	Crítico – protege ingresos millonarios

Desde la perspectiva del control de gestión, la propuesta no solo contribuye a fortalecer la eficiencia interna y al cumplimiento estratégico, sino que tiene un retorno financiero concreto y medible. Incluso con una inversión inicial moderada en capacitación y diseño de instrumentos, la relación costo/beneficio resulta favorable.

— Carta Gantt:

Se presenta el cronograma que incluye actividades y plazos, para la implementación de la propuesta de mejora.

Tarea / Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22	Semana 23	Semana 24
1. Conformación de equipos y coordinación con la empresa	Semana 1	Semana 1																								
1.1 Definición de Objetivos y Alcance	Semana 1	Semana 1																								
2. Presentación de propuesta a la empresa	Semana 2	Semana 2																								
2.1 Presentación del Plan de Comunicaciones	Semana 2	Semana 2																								
2.2 Validación con Gerencia General y Equipo RRHH	Semana 2	Semana 2																								
3. Implementación de la propuesta	Semana 2	Semana 24																								
3.1 Capacitación al equipo de RRHH	Semana 2	Semana 3																								
3.2 Implementación de Cuestionarios	Semana 2	Semana 23																								
3.3 Elaboración de reportes quincenales	Semana 2	Semana 23																								
3.4 Reuniones de coordinación y evaluación	Semana 2	Semana 23																								
4. Monitoreo y Control	Semana 2	Semana 19																								
4.1 Seguimiento de KPIs (Retención, Satisfacción, Desempeño)	Semana 2	Semana 23																								
4.2 Ajustes al Plan según resultados y eventos	Semana 2	Semana 23																								
5. Cierre del Proyecto	Semana 19	Semana 23																								
5.1 Evaluación Final de Resultados	Semana 20	Semana 24																								
5.2 Documentación de lecciones aprendidas	Semana 20	Semana 24																								
5.3 Entrega de informe final y presentación	Semana 24	Semana 24																								

Conclusión

En consideración del problema planteado, y desde una perspectiva de control de gestión, que se relaciona con proponer acciones que conduzcan a la unidad de Recursos Humanos de F&C Chile hacia una gestión más estratégica, se puede señalar que la incorporación de un proceso de evaluación del desempeño, enfocado en los colaboradores, representa una ventana de oportunidad de cambio significativa y valiosa.

La propuesta de mejora sugerida contempla la incorporación de métricas e indicadores clave (KPIs) como un medio para mejorar los procesos internos de la empresa, y de esta manera alcanzar posteriormente mayores niveles de competitividad en la industria. Más en concreto, al incorporar este tipo de métodos la empresa puede aumentar su productividad mediante la identificación y la retención del talento, además de fomentar el compromiso y la mejora continua del desempeño de los empleados. Lo anterior también se fundamenta en la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño, lo que a su vez implica un riesgo importante para la organización, en la medida que no se cuenta con información suficiente para el señalamiento de brechas que puedan estar mermando la sostenibilidad y la competitividad de la empresa.

Por tanto, la propuesta de mejora se relaciona con un plan de implementación que busca aplicar las métricas mencionadas dentro de un abordaje más amplio, donde se contempla un plan de comunicaciones y de retroalimentación constante de los resultados, tanto a nivel gerencial, y con participación del Departamento de Recursos Humanos.

Cabe señalar que este plan de implementación utiliza como referente el enfoque PMBOK, justamente para transitar desde una mirada centrada en lo operativo hacia una gestión más estratégica del área de Recursos Humanos. El valor de esta metodología se vincula con otorgar estructura, rigurosidad y control en cada fase del

proyecto, permitiendo formular una solución factible y alineada con la búsqueda de mayores niveles de eficiencia en la empresa. Para llegar a la propuesta indicada se utilizó un análisis situacional, fundamentado en instrumentos como las Cinco Fuerzas de Porter y el modelo VRIO. Además, se consideró la opinión de representantes de diferentes unidades de la empresa mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas.

Sucesivamente, la implementación de la propuesta de mejora diseñada para el Departamento de Recursos Humanos de F&C Chile involucrará beneficios financieros cuantificables, que impactarán directamente en la sostenibilidad de la empresa. De esta manera, se proyecta una reducción de costos asociados a la rotación de personal, al ausentismo laboral y según el surgimiento de errores administrativos involucrados en el cálculo de hora-hombre, estimándose un impacto positivo aproximado de \$22.484.082 anuales. Además, al incorporar métricas de evaluación del desempeño, para fortalecer los controles internos de la empresa, se contribuirá a proteger con rigurosidad metódica la continuidad de los contratos con Minera Los Pelambres.

Evidentemente, la propuesta de mejora no solamente considera un modelo técnico de evaluación del desempeño -centrado en el monitoreo de indicadores- sino que también se orienta a gestionar el capital humano. Lo anterior, tiende a mejorar el posicionamiento competitivo de F&C Chile, optimizando el uso de sus recursos, consolidando una cultura de trabajo fundamentada en evidencia empírica y en la mejora continua.

Finalmente, se vuelve oportuno proponer como líneas de acción futuras -que complementan la presente investigación- la medición del impacto de los sistemas de retroalimentación continua en la motivación y desempeño de los trabajadores, así como evaluar la incorporación de tecnologías de gestión de datos en tiempo real asociadas a los sistemas de control y de evaluación de desempeño propuestas. Estas futuras líneas de investigación, y análisis, claramente podrían enriquecer los resultados obtenidos en el presente informe.

Referencias Bibliográficas:

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (1973). *La gerencia: Tareas, responsabilidades, prácticas*. Editorial El Ateneo.
- Herrera, Juan (2017). *Introducción a la Minería* (Vol. II). Características de la Industria Minera (pp.35).
- Olivares, B (2024). *Propuesta de Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo basado en la ISO 45001:2018, para la empresa F&C Chile Spa*.
- Pariente, J. L. (2010). *Competitividad en las organizaciones públicas y privadas*. Pearson.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y de la competencia*. Editorial CECSA.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- Sonami. (2016). *Modelo de Medición y Evaluación de Factores de Productividad del Capital Humano. Pequeña, Mediana y Gran Minería*. Centro de Estudios PwC Chile.
- Thieme, C. (2024). *Dirección Estratégica: Análisis Estratégico y Análisis Interno*. Apuntes de Clases. Universidad Diego Portales. Curso: Estrategias y Procesos
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Editorial Deusto.

- Wardana, Kurniawan & Sugiharto, Erfan & Yuansa, Futra & Syamil, Ahmad. (2023). Factors Influencing Job Performance in the Mining Industry: An Empirical Study at PT Pamapersada Nusantara. IJEBD (International Journal Of Entrepreneurship And Business Development). 6. 1000-1013.
- Werther, W. B., Jr., & Davis, K. (1996). Administración de personal y recursos humanos (5ª ed.). McGraw-Hill.

Documentación Interna:

- F&C Chile. (2023). Código de Ética [Documento interno].
- F&C Chile. (2023). Informe Descriptor de Cargo: Encargada de acreditación [Documento interno].
- F&C Chile. (2023). Informe Descriptor de Cargo: Encargada de remuneraciones [Documento interno].
- F&C Chile. (2023). Informe Descriptor de Cargo: jefe de Recursos Humanos [Documento interno].
- F&C Chile. (2023). Política de Contratación [Documento interno].
- F&C Chile. (2023). Política integrada de gestión [Documento interno].
- F&C Chile. (2023). Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad [Documento interno].
- F&C Chile. (2023). Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo [Documento interno].
- F&C Chile. (2024). Informe Descriptor de Cargo: Administrador de Contrato [Documento interno].
- F&C Chile. (2024). Informe Descriptor de Cargo: Administrador General [Documento interno].
- F&C Chile. (2024). Informe Descriptor de Cargo: Jefe de Prevención de Riesgos [Documento interno].
- F&C Chile. (2024). Plan de Empleabilidad Local [Documento interno].
- F&C Chile. (2024). Plan de Gestión y Responsabilidad Social con la Comunidad. Ambiental [Documento interno].
- F&C Chile. (2024). Plan Estratégico Corporativo. [Documento interno].
- F&C Chile. (2024). Procedimiento de No Conformidades y Acciones Correctivas [Documento interno].

Páginas electrónicas:

- <https://fycchiles.cl/>
- <https://hadysic.cl/>
- https://mining-trends.com/komatsu-celebra-nueva-graduacion-de-sus-tres-programas-de-formacion-dual-y-titula-a-62-colaboradores/?utm_source=chatgpt.com
- https://web.pelambres.cl/proveedores/?utm_source=chatgpt.com
- https://web.talana.com/blog/recursos-humanos-en-la-industria-minera-en-chile?utm_source=chatgpt.com
- https://www.acreditacionpelambres.cl/wp-content/uploads/2024/08/b-Instructivo-General-Acreditacion-en-sistema-SIGA.pdf?utm_source=chatgpt.com
- <https://www.aminerals.cl/>
- <https://www.bhp.com/es/sustainability/people>
- <https://www.bonattinternational.>
- https://www.finning.com/es_CL/services/customer-training.html?utm_source=chatgpt.com
- <https://www.komatsu.cl/>
- <https://www.komatsulatioamerica.com/chile/komatsu-consolida-su-liderazgo-en-tecnologia-autonoma-con-mayor-rendimiento-de-sus-equipos/>
- <https://www.michaelpage.cl/>
- <https://www.pamapersada.com>
- <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>
- <https://www.pwc.cl>
- <https://www.sqm.com/>
- <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023-report.aspx>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=207436>
- <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1622/w3-propertyvalue-22732.html>

Normativa:

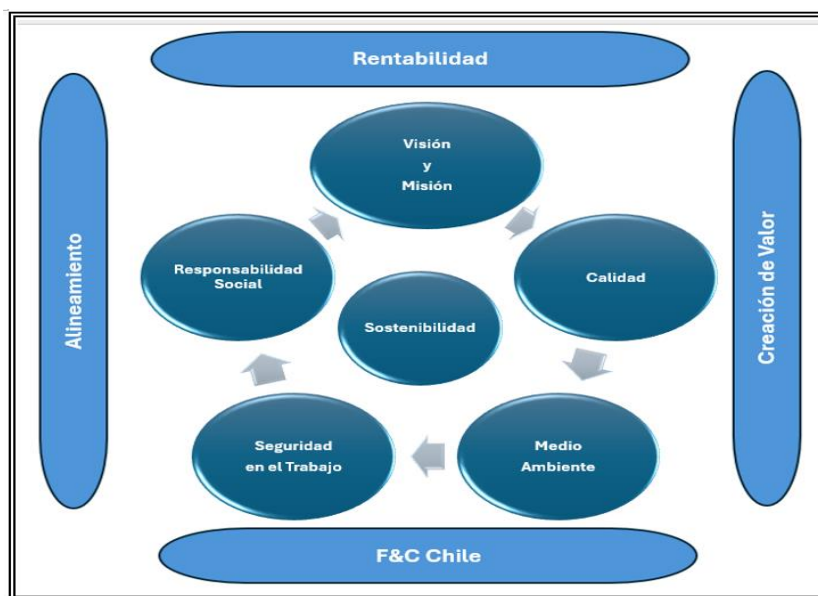
- MINISTERIO DE MINERÍA. (2015). Ley 20819. Retrieved from <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=1075399>
- SUBSECRETARÍA DE HACIENDA. (2009). Ley 20393. Retrieved from <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=1008668>

Anexos:

Anexo 1

Modelo de Negocios de F&C Chile

El siguiente diagrama da a conocer como la empresa gestiona el negocio y su cultura empresarial



Fuente: elaboración propia.

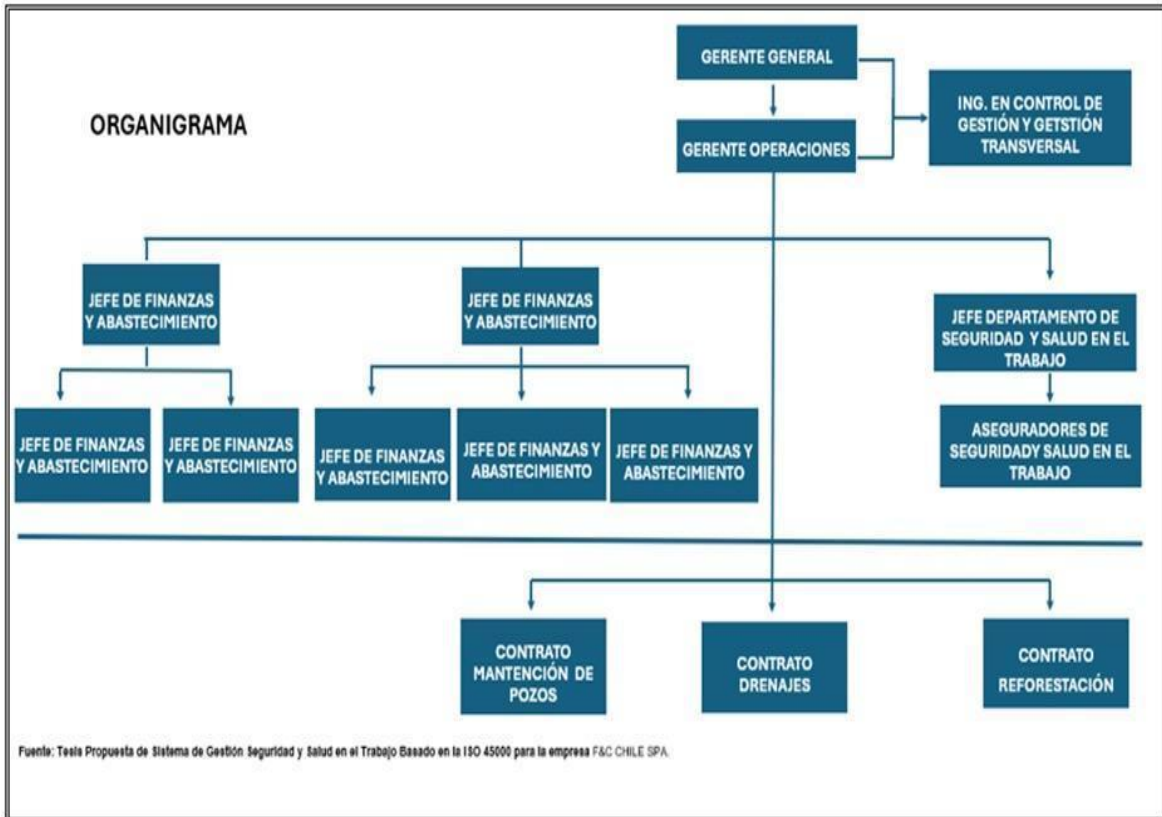
El negocio es gestionado a partir de una visión y misión empresarial, claramente definida por sus dueños quienes establecen la dirección que debe tomar la organización. Esta orientación permite que los pilares fundamentales de la empresa se alineen y se ajusten de manera perfecta para generar valor competitivo en el mercado. A través de esta dirección, la organización refuerza su compromiso con los grupos de interés y mantienen un enfoque integral tanto en el cumplimiento de las normas y obligaciones legales como en la seguridad y bienestar de sus trabajadores.

Este proceso de gestión es continuo, y como lo muestra el diagrama circular, desde la visión y misión de la organización hasta la responsabilidad social empresarial.

Está impulsada por una sólida cultura organizacional que busca no solo la sostenibilidad del negocio, sino que existe un compromiso por llevar a cabo los proyectos y finalizar cada uno de ellos con éxito, además de considerar su impacto positivo en el medio ambiente y en la sociedad. Así la organización se asegura de que cada acción y decisión refleje sus valores centrados en el crecimiento sostenible.

Anexo 2

Organigrama F&C Chile:



Fuente: documentación interna.

Anexo 3

Resultados encuesta de Clima Laboral:

En este punto se señala que existe una evaluación efectuada por la empresa F&C Chile, que trata sobre el clima laboral y cuyo resultado da a conocer que existe un buen clima laboral, donde el indicador más abajo guarda relación con la pregunta sobre: si se ofrecen oportunidades para el desarrollo profesional, y los más alto hablan sobre la calidad del entorno laboral, en cuanto a su realización personal, equidad, respeto, conllevando a una percepción de bienestar de los trabajadores con ambiente positivo y libre de discriminación. Por lo tanto, se puede advertir un buen clima laboral.



Fuente: F&C Chile SPA, septiembre 2024,

Anexo 4

PAUTA ENTREVISTA

Nombre de entrevistado	
Unidad	
Fecha	

1. ¿Cuáles son las funciones que usted desarrolla en la empresa?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y nudos críticos de la unidad?
3. ¿Qué propuesta de mejora sugiere para subsanar los nudos críticos indicados?
4. ¿Qué hace la unidad de RRHH? y ¿Cómo se proyecta esta unidad en la empresa a largo plazo?
5. ¿Sientes que tu rol en la empresa contribuye al logro de los objetivos organizacionales?
6. ¿Te sientes valorado/a por la empresa? ¿por qué?
7. ¿Cómo describirías el ambiente laboral en tu área de trabajo? (Abierto/Colaborativo/Competitivo/Estresante/Confuso)
8. ¿Consideras que los criterios de evaluación son claros y justos? ¿recibes retroalimentación? ¿conoces tu descripción de cargo? ¿Consideras que las descripciones de tus responsabilidades están claras?
1. ¿Crees que los incentivos que ofrece la empresa son suficientes para motivarte?
10. ¿Te sientes reconocido/a por los logros que alcanzas en tu puesto?

11. ¿Sientes que los procedimientos internos están bien definidos y son fáciles de seguir?

12. ¿Qué consideras que debería hacer la empresa para mejorar la retención del talento?

13. ¿Hay algo más que te gustaría compartir sobre tu experiencia en la empresa?

Anexo 5

Carta de Amonestación Formal

Santiago, ____ de _____ de 202__

Señor(a):

Nombre del Trabajador(a): _____

RUT: _____

Cargo: _____

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, se comunica formalmente que, en virtud del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad de F&C Chile Spa, usted ha incurrido en una conducta considerada como una infracción a las normas establecidas por la empresa.

Según lo dispuesto en los artículos 50 y 51 del reglamento interno, y tras el análisis correspondiente por parte de la jefatura directa y el Departamento de Recursos Humanos, se ha determinado aplicar la siguiente medida disciplinaria:

Tipo de Amonestación: _____

Fecha del Incidente: _____

Descripción del Hecho o Incumplimiento:

Esta amonestación quedará registrada en su hoja de vida laboral y podrá ser considerada en futuras evaluaciones de desempeño, procesos disciplinarios o decisiones internas relacionadas con su desarrollo en la empresa.

Le solicitamos considerar este llamado de atención como una oportunidad de mejora, con el fin de alinear su desempeño con los estándares de comportamiento y responsabilidad que exige nuestro equipo de trabajo.

Sin otro particular, se despide atentamente,

Gerente de Operaciones
F&C Chile Spa

Departamento de Recursos Humanos

Firma del Trabajador(a): _____

Fecha de Recepción: _____

Anexo 6

Documento de Retroalimentación – Evaluación de Desempeño

Departamento de Recursos Humanos – F&C Chile Spa

Este documento formal tiene como objetivo entregar retroalimentación individual al trabajador(a) evaluado, basado en los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de desempeño aplicado en el período correspondiente.

1. Datos Generales

Nombre del Trabajador(a): _____

Cargo: _____

Unidad o Área: _____

Evaluador(a): _____

Fecha de Evaluación: _____

2. Resultados de Evaluación

Se presenta a continuación el puntaje obtenido por cada una de las dimensiones evaluadas:

Dimensión Evaluada	Puntaje (1 a 4)
Desempeño Técnico	
Competencias Blandas	
Compromiso con la Cultura Organizacional	

Puntaje Total Obtenido: _____ de 48 puntos posibles

Nivel de Desempeño Global: _____

3. Fortalezas Observadas

- _____
- _____
- _____

4. Áreas de Mejora Detectadas

- _____
- _____
- _____

5. Plan de Acción Individual

Acciones comprometidas para fortalecer el desempeño:

- _____
- _____
- _____

Fecha estimada de seguimiento: _____

6. Firmas de Conformidad

Evaluador(a): _____ Firma: _____

Trabajador(a): _____ Firma: _____

Fecha: _____

Anexo 7

Evaluación de Desempeño – F&C Chile Spa

Periodicidad sugerida: Trimestral (seguimiento) y Anual (para incentivos o promociones)

Escala de Evaluación:

Puntaje	Nivel de Cumplimiento	Descripción
1	Deficiente	No cumple con lo esperado. Requiere intervención inmediata.
2	Regular	Cumple parcialmente. Se detectan áreas críticas de mejora.
3	Bueno	Cumple en un nivel adecuado con la mayoría de los aspectos.
4	Excelente	Excede expectativas. Modelo de referencia para su área.

1. Desempeño Técnico

Subcriterio	Descripción	Puntaje (1–4)
Calidad del trabajo	Entrega resultados con precisión y sin errores técnicos.	
Cumplimiento de normas y protocolos	Aplica correctamente las normas internas y de seguridad.	
Eficiencia en tiempos de ejecución	Cumple los plazos establecidos para sus tareas.	
Manejo técnico del equipo o herramientas	Usa correctamente herramientas o tecnologías asignadas.	

2. Competencias Blandas

Subcriterio	Descripción	Puntaje (1–4)
Trabajo en equipo	Colabora con otros de forma respetuosa y eficiente.	
Comunicación	Se comunica con claridad y escucha activamente.	
Resolución de problemas	Propone soluciones ante dificultades.	
Adaptabilidad	Se ajusta con rapidez a cambios o nuevos desafíos.	

3. Compromiso con la Cultura Organizacional

Subcriterio	Descripción	Puntaje (1–4)
Adherencia a valores y misión	Muestra comportamientos coherentes con los principios de la empresa.	
Participación en actividades o iniciativas internas	Se involucra en acciones organizacionales más allá de sus tareas.	
Asistencia y puntualidad	Presenta asistencia regular y cumplimiento horario.	
Actitud hacia el mejoramiento continuo	Busca constantemente mejorar sus procesos o su desempeño.	

Puntaje Total y Evaluación Global

Rango Total (máximo 48 puntos)	Evaluación Final
37 – 48	Excelente – Posibilidad de ascenso o incentive
25 – 36	Bueno – Desempeño adecuado
13 – 24	Regular – Requiere plan de mejora
12 o menos	Deficiente – Intervención urgente

Fortalezas observadas:

.....

Áreas de mejora:

.....

Compromisos acordados:

.....

Fecha de próxima revisión:

.....

Evaluator: _____

Evaluated: _____

Fecha: _____