



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

GESTION DE PERSONAS: PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE SELECCIÓN Y MOVILIDAD INTERNA

CLAUDIO EDUARDO CELEDÓN GODOY

**PROFESORES GUÍA: CRISTIAN PALMA, PhD
JORGE CONTRERAS, MIIS**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

**CONCEPCIÓN – CHILE
2020**



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

GESTION DE PERSONAS: PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE SELECCIÓN Y MOVILIDAD INTERNA

POR: CLAUDIO EDUARDO CELEDÓN GODOY

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: CRISTIAN PALMA, PhD

JORGE CONTRERAS, MIIS

PROFESOR INTEGRANTE 1: FELIPE MORGAN, MBA

(PROFESOR INTEGRANTE 2: GUSTAVO CANEPA, MDO

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas.

Diciembre, 2020
Concepción, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **GESTIÓN DE PERSONAS: PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE SELECCIÓN Y MOVILIDAD INTERNA**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



CLAUDIO CELEDÓN GODOY

Firma

Quiero dedicar esta tesis a mis padres, Lupe y Beto, quienes siempre me han apoyado y nunca han cuestionado mis decisiones. También quiero hacer una dedicatoria a aquellas personas que siempre han creído en mí y me han motivado a seguir adelante.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis hijos Antonia, Josefina y Baltasar, quienes son lo más importante en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a los profesores del magister, por compartir sus conocimientos y experiencias, a mis compañeros de carrera por la buena comunión y empatía, a mis compañeros de trabajo por instarme constantemente a seguir adelante a pesar del cansancio y horas de traspasado, y a la universidad por darme la oportunidad de cumplir un sueño que venía persiguiendo hace años.

Quiero agradecer a mis padres por estar siempre conmigo, a mis cercanos que me han apoyado en lo personal y profesional para ser quien soy, a quienes me han acompañado de una u otra manera en mi vida y, por sobre todo, a mis hijos, por entregarme su amor incondicional, el cual siento día a día. Quiero agradecer también a mis abuelos por quererme y ser parte importante en mi vida, a mis hermanas y sobrinas, que a pesar de comunicamos con poca frecuencia, siempre están en mis pensamientos.

GESTION DE PERSONAS: PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE SELECCIÓN Y MOVILIDAD INTERNA

CLAUDIO EDUARDO CELEDÓN GODOY

Bajo la supervisión de los profesores Cristian Palma, PhD y Jorge Contreras, MIIS, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo propone la implementación de mejoras a las etapas de selección de postulantes y de la carrera laboral, para los colaboradores de una empresa de servicios de cosecha forestal. El objetivo de este proyecto es proponer una mejora al proceso de selección y movilidad interna de colaboradores, tomando como caso de estudio al departamento de maquinarias, para asegurar una adecuada asignación de cargo y ascensos de acuerdo a sus competencias y desempeño, dejando la capacidad instalada para replicar el modelo en los demás departamentos de la empresa. Para lograrlo se propone utilizar una metodología cuantitativa, basada en una encuesta estructurada a 23 jefaturas medias de la organización, considerando una muestra por conveniencia, para entender cómo y por qué se debe mejorar los procesos de selección y movilidad interna. Los resultados muestran mayoritariamente una percepción desfavorable de las personas encuestadas, respecto de los procesos organizacionales; es decir, la empresa no integraría formalmente la gestión de personas como parte de su estrategia y de sus objetivos organizacionales, desconociendo los encuestados la visión, misión y la manera cómo se realizan actualmente los procesos de selección y promoción de colaboradores al interior de la empresa. En síntesis, la propuesta de mejora es necesaria de implementar, asegurando su replicabilidad en el resto de los departamentos de la empresa.

Palabras claves: Selección de Personal; Movilidad Interna; Competencias; Gestión del Desempeño; Gestión de Personas.

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	SELECCIÓN DE PERSONAL Y MOVILIDAD INTERNA DE COLABORADORES: COMO ASEGURAR UNA ADECUADA ELECCIÓN DE ACUERDO CON COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO.	11
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	12
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	16
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	16
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	17
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	17
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO.....	20
2	PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA SELECCIONADA	21
2.1	PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL PROYECTO	21
2.2	METODOLOGÍA CUANTITATIVA.....	22
2.3	CONCLUSIÓN Y ANÁLISIS DEL CAPÍTULO	28
3	RESULTADOS.....	29
3.1	SELECCIÓN DE PERSONAL	29
3.1.1	<i>Reclutamiento de personal:</i>	29
3.1.2	<i>Selección de postulantes:</i>	30
3.2	MOVILIDAD INTERNA	36
3.2.1	<i>Evaluación del desempeño en el trabajo (EDT):</i>	36
3.2.2	<i>Autoevaluación del desempeño del colaborador:</i>	39
3.2.3	<i>Evaluación del desempeño de jefatura directa:</i>	43
3.2.4	<i>Evaluación competencias/acreditaciones del postulante:</i>	44
3.3	CONCLUSIÓN Y ANÁLISIS DEL CAPÍTULO	47
4	CONCLUSIONES GENERALES	48
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	49
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	51
6	ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: VALOR POR OPCIÓN DE ÍTEM	26
TABLA 2: RESULTADO POR ENCUESTADO Y PREGUNTA	27
TABLA 3: ASIGNACIÓN DE VALOR.....	32
TABLA 4: FACTORES DE EVALUACIÓN.	34
TABLA 5: PUNTAJE MÍNIMO PARA OPTAR A CADA CARGO.	35
TABLA 6: PONDERACIÓN Y PUNTACIÓN POR CADA ÁMBITO	38
TABLA 7: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARTE 1	39
TABLA 8: PARÁMETROS DE CUMPLIMIENTO, DE ACUERDO A PUNTAJE OBTENIDO	39
TABLA 9: PONDERACIÓN PARA LAS 4 ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	44
TABLA 10: CONSOLIDACIÓN RESULTADOS DE LAS 4 ETAPAS EVALUADAS.	44
TABLA 11: PARÁMETROS DE CUMPLIMIENTO, SEGÚN PUNTAJE OBTENIDO EN TABLA 10.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

GRÁFICO 1: RANGO ETARIO DE LOS PARTICIPANTES.....	23
GRÁFICO 2: RANGO ANTIGÜEDAD LABORAL DE LOS PARTICIPANTES	24
GRÁFICO 3: TIPO DE JEFATURA MEDIA.....	24
GRÁFICO 4: VALOR PROMEDIO DE ELEMENTO POR TIPO DE CARGO	28

1 INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un modelo de gestión de personas, específicamente en el ámbito de selección de personal y movilidad interna (tanto vertical, como horizontal) para una empresa de servicios de cosecha forestal, que en la actualidad presenta déficit metodológico en estos ámbitos del desarrollo. En tal sentido, el desafío surge de la necesidad de normalizar los procesos de ingreso y el desarrollo de carrera al interior de la organización, en un área crítica de la labor del servicio de cosecha forestal, como es el Departamento de Maquinarias lo que debiese ser desarrollado por el nuevo Departamento de Personas que se encuentra conformando la organización. La principal función del Departamento de Maquinarias consiste en llevar a cabo el mantenimiento de las maquinarias, en un contexto de mecanización de la faena forestal.

La progresiva complejización de la demanda de mercado nacional e internacional y sus crecientes exigencias técnicas y organizacionales, ha motivado a incorporar procesos de definición de las competencias¹ técnico-formativas, a la hora de evaluar los requerimientos de ingreso y, además, el desempeño para la movilidad interna en el Departamento de Maquinarias.

En la actualidad, Chile es uno de los veinte primeros países en el mercado internacional, en términos de producción y comercialización de productos forestales (Corporación de la Madera - CORMA, 2016). Y en el país, dos compañías nacionales se encuentran compitiendo con grandes conglomerados del rubro a nivel mundial, a saber: Forestal Mininco SPA, de la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC) y Forestal Arauco S.A. (Arauco).

Ambas empresas atribuyen la obtención de sus logros, entre otros motivos, al desarrollo de las personas. Por ejemplo, Arauco, ha declarado explícitamente que

¹ Hace referencia a las características de personalidades, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Alles, M (2015). Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias, 2da. Edición, Buenos Aires, Granica.

trabaja en propiciar todas las condiciones necesarias para atraer y desarrollar personas de excelencia que contribuyan al logro de los objetivos que se han planteado (Forestal Arauco, 2017). Por otra parte, Forestal Mininco SPA señala como parte de sus valores en su sitio web² que sustenta sus operaciones en una fuerte cultura de responsabilidad y de excelencia³. En este contexto, una empresa prestadora de servicios de cosecha forestal que opere o desee establecer vínculos productivo-comerciales con estas dos grandes organizaciones, debe instalar como uno de sus focos principales la gestión de personas. Y esto es fundamental para desarrollar y consolidar equipos de trabajo.

Las prácticas de gestión enfocadas en las personas permiten generar climas de mayor confianza y mayor autonomía del personal, favoreciendo la permanencia y compromiso de la gente con el negocio (Bravo, 2015). Sin embargo, una de las principales dificultades que se debe superar es el posicionamiento que presenta el área de gestión de personas, dentro del común de las empresas en Chile, el cual ha sido más bien de índole administrativa, ejecutando decisiones que se adoptan en la cúpula directiva (Bravo, 2015). En tal sentido, se distinguen focos importantes en los cuales las áreas de gestión de personas pueden mejorar su accionar; entre ellas se encuentran: la vinculación con el negocio, la gestión de indicadores y, en especial, la generación de valor del recurso humano, ámbitos que pueden ser visibilizados en otras áreas dentro de las organizaciones (Martínez, Lagos, Larraechea y Rodríguez, 2016).

Por otra parte, las áreas de gestión de personas en las organizaciones son una fuente de alternativas de diferenciación con respecto de organizaciones similares y, a su vez, constituyen una parte fundamental de la operación de la organización (Martínez, Lagos, Larraechea y Rodríguez, 2016). En un ambiente altamente competitivo, lograr un fuerte desarrollo del área de gestión de personas podría generar una ventaja

² Forestal Mininco S.A., perteneciente al grupo de empresas CMPC (Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones), quien administra el patrimonio forestal de la compañía (Recuperado el 08.06.2020 de: <http://www.forestalmininco.cl/nuestra-empresa>).

³ Recuperado el 08.11.2020 en: <http://www.forestalmininco.cl/nuestra-empresa/nuestros-valores>

diferenciadora respecto del resto de empresas forestales, alcanzando una valoración significativa por parte de sus clientes.

El diseño e implementación de un modelo de gestión de personas, en las áreas de selección de personal y movilidad interna de colaboradores (tanto vertical, como horizontal) para el Departamento de Maquinarias, implica desarrollar una metodología que aborde el déficit de procesos estandarizados que, en la actualidad, se sustentan en argumentos subjetivos de selección y promoción.

Desde esta perspectiva, el presente proyecto señala un conjunto de competencias, tanto técnicas como formativas, que serán incluidas a corto plazo en los procesos de selección de postulantes al Departamento de Maquinarias, según categorías de nivel de desarrollo inicial de competencias. Del mismo modo, se establecen aquellas competencias a evaluar en términos de desempeño, cuyo resultado permitirá dirimir las posibilidades de movilidad interna del colaborador, respecto de su carrera laboral al interior de la empresa.

1.1 Selección de personal y movilidad interna de colaboradores: Como asegurar una adecuada elección de acuerdo con competencias y desempeño.

Dado lo anterior, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto:

¿Cuáles son las variables que identifican de mejor manera, en un proceso de selección de personal o movilidad interna de colaboradores, a un candidato idóneo, en función de los objetivos estratégicos de la empresa?

La empresa, adolece de un proceso claro y estandarizado de selección de personal y de movilidad interna de colaboradores, para contar con personal idóneo, que asegure una eficiente prestación de servicios de cosecha forestal.

En la actualidad, presta servicios a dos grandes clientes, quienes poseen el mayor patrimonio forestal del país y, por consecuencia, un número importante de contratistas con similitudes de experiencia operacional. Implementar una adecuada

selección de personal y movilidad interna de colaboradores, que asegure una prestación de servicios eficiente y diferenciadora de su competencia, ayudara a la fidelización con sus clientes y la propia sustentabilidad de la empresa.

1.2 Breve discusión de la literatura

Gestión de personas: Teoría y definiciones

La incorporación de la gestión de personas en la estrategia empresarial ha cobrado progresivamente relevancia. Implementar prácticas de gestión de recursos humanos es importante, para crear y mantener el capital humano, que permita obtener un mejor desempeño y alcanzar una ventaja competitiva. (Ynzunza e Izar, 2016).

Considerando la progresiva mecanización y tecnificación del servicio de cosecha forestal, en la actualidad, la tecnología es ya considerada un commodity, aunque su utilización diferencial se vincula al agente que la opera. Por ejemplo, si las máquinas “A” son tan buenas como las máquinas “B” ¿Cuál es la diferencia entre ambas? Una respuesta a ello es que la diferencia la constituyen las personas que trabajan en las respectivas compañías (Alles, 2015). Desde esta perspectiva, la calidad del recurso humano marcaría la diferencia y, para ello, los objetivos de la gestión de personas debiesen favorecer a la organización, en el logro de la estrategia definida en este ámbito de desarrollo (Alles, 2015).

En tal sentido, es relevante que la gestión de personas se lleve a cabo considerando el marco definido por la estrategia de la organización (Pereda y Berrocal, 2011). Aquí, la ventaja competitiva básica de las empresas al inicio del nuevo milenio definitivamente radicaría en el nivel de selección, formación y gestión de sus recursos humanos (Cuesta, 2016). Desde esta perspectiva, tanto el modelo de gestión de personas, como la estructura organizacional, deben estar alineados con la estrategia productiva/comercial que defina la organización.

En ese ámbito, el presente trabajo procuró aportar al diseño de una propuesta de gestión de personas, enfocándose en los ámbitos de selección de personal y movilidad interna del colaborador, en una empresa de servicios forestales. En tal sentido, es necesario precisar que el verdadero propósito del área de gestión de personas es el desarrollo continuo de las capacidades y competencias de los activos humanos de una organización, para que esta última pueda cumplir sus objetivos a lo largo del tiempo (Locher, 2017).

Selección de personal:

Fijar una estrategia de selección del recurso humano es un paso importante en una organización. Después de todo, atraer y contratar a las personas con el tipo y el nivel de talento adecuados, son elementos críticos de la eficacia empresarial (Gómez, Balkin y Cardy, 2008). En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente (Chiavetano, 2007).

Movilidad interna:

Se debe mantener una estrategia clara para la movilidad interna del recurso humano. Las principales ventajas del reclutamiento interno son económicas, más rápidas, presenta un índice mayor de validez y de seguridad, es una fuente poderosa de motivación para los colaboradores, aprovecha la inversión de la empresa en la capacitación del personal y desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal (Chiavenato, 2011). Desde esta perspectiva, un pilar importante para la movilidad interna, es el desarrollo de la carrera profesional, a través de un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones (Gómez, Balkin y Cardy, 2008).

Desde esta perspectiva, un departamento de recursos humanos en una empresa debe identificar de forma proactiva las necesidades organizacionales; por ejemplo,

nuevas competencias y habilidades, conocimientos técnicos adicionales, y mejora continua de las competencias organizacionales (Locher, 2017). Para aquello, hace falta establecer y mantener alguna forma de matriz de competencias y habilidades que identifique las que son necesarias y el nivel de capacidad presente para cada una de ellas (Locher, 2017).

Modelos o tipos de representación:

La aplicación de un modelo de evaluación permite a un colaborador realizar un análisis profundo de su desempeño, estructurando nuevos objetivos de forma que sienta que son alcanzables teniendo en cuenta sus expectativas (Peña, Lujan y Silva, 2020).

Respecto a la implementación de un modelo por competencias, las personas se desarrollan profesionalmente cuando conocen sus competencias, conocen sus necesidades de desarrollo, desean desarrollar las competencias, saben cómo desarrollarlas, reconocen y están convencidos de que ese desarrollo de competencias favorecerá los objetivos de la organización y sienten que desarrollar las competencias les mejorará su perfil (Mesa, 2019). En este sentido, el modelo de gestión por competencias facilita un adecuado desempeño del rol de cada empleado dentro de su área, siendo también una herramienta valiosa para planificar la trayectoria de desarrollo y el mapa de carrera de un empleado dentro de una organización competente (Ortiz, Rendón y Atehortúa, 2012).

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?:

A nivel latinoamericano, los sistemas de gestión de personas en empresas contratistas forestales, salvo excepciones, presentan un déficit en el nivel de desarrollo organizacional, con respecto de las exigencias del rubro de producción forestal. Por ejemplo, en el caso argentino, algunas empresas han difundido la tercerización de los servicios internos y la rotación de los trabajadores entre

distintos contratistas, lo que evidencia una insuficiencia de estándares de gestión efectiva de personas (Bardomás y Blanco, M., 2018).

A esto se suma, en muchos casos la movilidad espacial (migración interprovincial) y la vulnerabilidad social de los trabajadores agroforestales, lo que indica una precarización de las condiciones laborales y de la forma en que las empresas contratistas argentinas definen sus formas de gestionar la contratación de sus colaboradores (Albertí, 2018).

Sin embargo, para el caso cubano, en estudios se señalan que unos de los aspectos que potencian la gestión de las empresas forestales, corresponden a la mejora continua, al enfoque de procesos, al monitoreo y a la gestión del desempeño (Pérez, Fernández y De la Nuez, 2020).

¿Cómo lo abordan en Chile?:

Estudios señalan que, de las empresas chilenas del rubro forestal, sólo un 38% ha implementado acciones de innovación organizacional (Monsalvez, 2017).

Es necesario considerar la evolución en los últimos años de las condiciones laborales en el rubro. Al respecto, las condiciones laborales de los trabajadores tercerizados son diferentes a la de las empresas mandantes, existiendo un imperativo de mejorar los estándares laborales, ya que éstos afectan en el desempeño de todo el sistema productivo (Améstica-Rivas et al. 2016). Estos cambios en el mundo del trabajo forestal han impulsado a las empresas de servicios forestales, a formalizar el tratamiento que ejercen con los trabajadores, especialmente en el ámbito de la gestión de personas. Esto último es refrendado por Améstica-Rivas et al. (2016), quienes sostienen que “(...) la elección de las empresas contratistas en el sector forestal es cada vez es más exigente, en base a criterios económicos, técnicos y sociales. Contar con trabajadores altamente preparados, motivados y comprometidos para las empresas contratistas es un desafío permanente” (p. 1).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la empresa prestadora de servicios forestales en estudio, información suficiente o certeza, respecto de la disponibilidad de un proceso de selección de personal y movilidad interna de colaboradores. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de procesos definidos para la selección de personal y movilidad interna de colaboradores en la organización, con fines de estandarización de competencias, promociones y rentas. Se propone entonces, la implementación de una metodología coherente y mejorada para dichos procesos en el área de gestión de personas. En este sentido, contribuye a la comprensión de las variables claves que permiten seleccionar personal y promocionar a colaboradores de acuerdo a sus competencias y desempeño, ajustando cargo y rentas según estructura vigente en la compañía.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer una mejora al proceso de selección de personal y movilidad interna de colaboradores, en la empresa prestadora de servicios de cosecha forestal, tomando como caso de estudio al departamento de maquinarias, para una adecuada asignación de cargo y ascensos de acuerdo con sus competencias y desempeño, dejando la capacidad instalada para replicar el modelo en los demás departamentos de la empresa.

1.4.1 Objetivos específicos

- Estudiar estrategias de entrada del recurso humano en la organización, de acuerdo a un conjunto de competencias formativas y profesionales acreditadas, asociadas a un nivel de desarrollo del cargo y su correspondiente grado de remuneraciones.
- Definir criterios de movilidad y promoción interna, de acuerdo a un modelo de evaluación de competencias técnico-productivas y psicolaborales, asociadas a indicadores ponderados de desempeño productivo.
- Proponer un proceso mejorado y factible de selección de personal y movilidad interna de colaboradores en la empresa.

1.5 Propuesta metodológica

- 1) **Paradigma y Diseño:** Para este estudio se propone la utilización de una metodología cuantitativa, basada en una encuesta estructurada a 23 jefaturas medias de la organización, considerando una muestra por conveniencia, para entender cómo y por qué se debe mejorar los procesos de selección de personal y movilidad interna de colaboradores. La investigación cuantitativa se basa en técnicas mucho más estructuradas, ya que busca la medición de las variables previamente establecidas, pudiendo ser con criterio experto o por conveniencia (López y Sandoval, 2006).
- 2) **Población sobre la que se efectuará el estudio.** El estudio considera a 23 jefaturas medias de la empresa, cargo que operó como único criterio de inclusión. Del total de participantes, 10 corresponden al cargo de Jefe de Faena, 6 a Supervisor, 2 a Líder de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y 5 de ellos ocupan cargo de Encargado de Área. La edad de los encuestados fluctúa entre los 22 y 66 años, con una media de 46 años, mediana de 47 y moda de 56, todos de sexo masculino. La antigüedad laboral se encuentra

entre los 2 meses y 13 años, con una media de 4 años, mediana de 3 años y una moda de 1 año.

- 3) **Entorno:** La empresa donde se realizó el estudio, posee aproximadamente 20 años de experiencia en la prestación de servicios de cosecha forestal en el país, concentrando sus actividades entre la región del Maule y la región de la Araucanía. Dentro de los servicios específicos entregados, se encuentra la cosecha de bosques de pino radiata en terrenos planos, media pendiente y alta pendiente, a través de la mecanización de sus procesos. Actualmente la empresa posee contrato con dos clientes, quienes son los mayores actores del rubro a nivel nacional.
- 4) **Intervenciones:** El diagnóstico se realizó a través de una encuesta estructurada, con base a 14 variables, destinadas a evaluar la situación actual de la organización, tributando a los ámbitos de la selección de personal y movilidad interna de colaboradores. Para ello se aplicó una encuesta con Escala Lickert⁴, que consiste en medir el grado de acuerdo o en desacuerdo (Adami, 2019) de los participantes, abordando factores críticos de la organización, como objetivos y estrategia organizacional, visión, misión e indicadores de desempeño, entre otros:
 - P.1. Los colaboradores tienen claridad respecto de las propias funciones, así como las de sus pares.
 - P.2. Son conocidas las funciones de los colaboradores a su cargo.
 - P.3. Los colaboradores conocen la misión y la visión de la empresa.
 - P.4. La empresa ha dado a conocer su estrategia y objetivos organizacionales.
 - P.5. Los indicadores claves de desempeño son conocidos por los integrantes de la empresa.

⁴ Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos. Osorio Rojas, R. A. (2009). La metodología del cuestionario. *La Sociología En Sus Escenarios*, (1). Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/1498>

P.6. Los procesos de selección y contratación de nuevos colaboradores son conocidos.

P.7. Es importante que los trabajadores conozcan periódicamente los indicadores de desempeño de la empresa.

P.8. Los procesos de movilidad horizontal o ascendente al interior de la organización se encuentran establecidos.

P.9. Atender las necesidades de los colaboradores, genera equipos de trabajo más cohesionados, satisfechos y orientados a la productividad y la seguridad.

P.10. Esta empresa se preocupa de establecer correctas bandas de remuneraciones para sus colaboradores, según su cargo.

P.11. Los colaboradores se sienten satisfechos de trabajar en esta empresa.

P.12. Esta empresa se preocupa por las necesidades de sus clientes y por la satisfacción de sus exigencias.

P.13. Los colaboradores solo consideran importante el salario y los incentivos económicos.

P.14. Esta es una empresa preocupada por la formación continua de sus colaboradores.

5) **Plan de análisis de los datos:** Una vez finalizado el proceso, las encuestas son procesadas, asignándole un valor para cada ítem, como se indica a continuación: “totalmente de acuerdo” 5, “de acuerdo” 4, “ni acuerdo ni desacuerdo” 3, “en desacuerdo” 2 y “totalmente en desacuerdo” 1 (Osorio, 2009). En conjunto, los 14 ítems de la encuesta arrojan un puntaje total mínimo de 14 puntos y un máximo de 70. Considerando un puntaje de corte de 52 puntos (obtenidos con base al rango de opciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”), es posible establecer en el colaborador, su percepción respecto de la cultura de la organización. Con puntajes menores a 52 puntos, se supone que el colaborador presenta una percepción desfavorable.

- 6) **Ética:** Se procuró la entrega de la información, para que cada jefatura media tuviese la contextualización del proceso y sobre la confidencialidad de los datos, indicando que no se necesitaba el registro de nombres, solo de cargos. En ningún momento se intentó, ni explícita ni implícitamente, ejercer ningún tipo de presión para la participación, ni influir en las respuestas, ni entregar beneficios de ningún tipo para ser parte del estudio.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Describe el contenido de cada capítulo a partir del segundo, en un párrafo que lo resume y lo presenta en términos generales. Como se dijo, esta tesis posee 4 capítulos.

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Se presenta formalmente la problemática del proyecto y la metodología asociada.

Capítulo 3: Se muestran análisis y resultados de la propuesta del trabajo.

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

2 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA SELECCIONADA

2.1 Presentación de la problemática del proyecto

La empresa de servicios donde se desarrolló el presente proyecto, es una empresa de cosecha forestal, con una dotación aproximada de 135 personas. Tiene cinco contratos con los dos mayores actores del rubro, todos ellos con un alto nivel de mecanización, cuya valorización de activos bordea los US\$ 10.000.000 (Empresa, 2020). El proceso productivo es prominentemente técnico, con tecnología compleja, requiriendo personal calificado de difícil reemplazo. Se suma a ello, la dispersión geográfica de sus operaciones, que se distribuyen desde la Región del Maule, hasta la Región de Los Ríos.

La estrategia de mecanización tomada por sus clientes ha implicado el ingreso de equipos a pendientes mayores de 35%, superficie donde hasta hace poco solo era posible voltear con motosierras y maderear con torres tradicionales (semi-mecanizado). Esta mecanización de los procesos forestales se debe principalmente a una necesidad de maximización de la producción (por aumento de la demanda), con el fin de disminuir en los trabajadores, la exposición a peligros propios de la cosecha forestal y, además, por escasez de mano de obra en el sector. Esto trae consigo una alta inversión que debe ser puesta en operación, a través de sus colaboradores.

Los cargos más utilizados en empresas mecanizadas de cosecha, es el de Operadores de Maquinaria Forestal, respecto del cual se prevé un déficit de reemplazo de 629 personas en el año 2030 (Innovum - CORMA, 2015). El segundo más utilizado corresponde al cargo de Técnicos Mecánicos, cuya dotación es equivalente al 50% de la dotación de Operadores⁵. Esto hace sumamente necesario crear mecanismos de selección de personal y de movilidad interna de colaboradores, que permite crear

⁵ Esta última estimación se basa en información de la empresa del presente estudio, recabada en Octubre de 2020.

valor a la organización por sobre su competencia, y con ello reducir al mínimo posible la rotación de colaboradores en estas áreas.

Se debe considerar que la empresa en estudio participa permanentemente en procesos de licitación de contratos de servicios de cosecha forestal, donde -por ejemplo- uno de sus clientes en Bases Técnicas declaró la necesidad que sus proveedores de servicios de cosecha forestal, establezcan una organización funcional, orientada a la especialización y desarrollo de competencias de los colaboradores, que genere avances en el nivel de operación (Arauco, 2018). Esta declaración genera desafíos importantes, al ubicar a los colaboradores en un lugar predominante, en términos de procesos organizacionales.

Desde esta perspectiva, la gestión de personas en esta empresa presenta debilidades en los ámbitos de la formalidad de los procesos, de la equidad de funciones, de las responsabilidades y retribución económica entre los cargos. La necesidad de estructurar inicialmente los procesos de selección de personal y movilidad interna (horizontal y ascendente), son el común denominador. En tal sentido, la implementación de herramientas de gestión para el área de personas, permitiría llevar a cabo correctamente los procesos de selección de personal y movilidad interna de colaboradores. Por ello es relevante, en términos de la sustentabilidad de la organización, hacerse cargo de este desafío y alcanzar los estándares de calidad necesaria, elementos que hoy en día son valorados por los clientes.

2.2 Metodología Cuantitativa

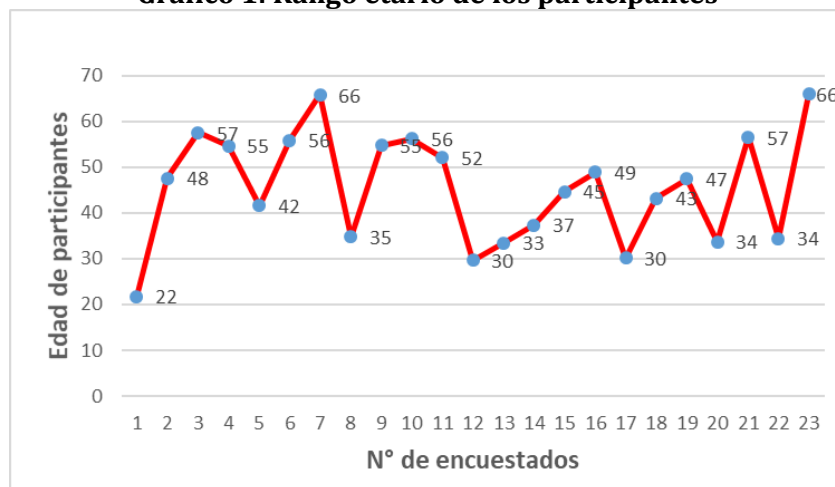
Para desarrollar el proyecto, se realizó un diagnóstico de cultura organizacional, de corte transversal, con énfasis en temas de interés para la investigación, referidos a los procesos de selección de personal y movilidad interna de colaboradores. Para ello, se desarrolló y aplicó una encuesta que atendió factores organizacionales, como

la visión, misión, objetivos y estrategia organizacional, indicadores de desempeño, orientación de servicio, entre otros.

La encuesta de cultura organizacional fue desarrollada a partir de información proporcionada por los Encargados de Área (logística y sistemas, control de gestión, maquinarias y operaciones), Encargado de Personal y Gerente de primera línea, que sirvieron de base para la construcción del instrumento de diagnóstico, recogiendo con ello las necesidades de la organización.

El instrumento se aplicó a 23 jefaturas medias⁶ de la empresa, cargo que operó como único criterio de inclusión. A continuación, se describe las características de los participantes, en términos de rango etario (gráfico 1), antigüedad en la empresa (gráfico 2) y tipo de cargo de jefatura (gráfico 3).

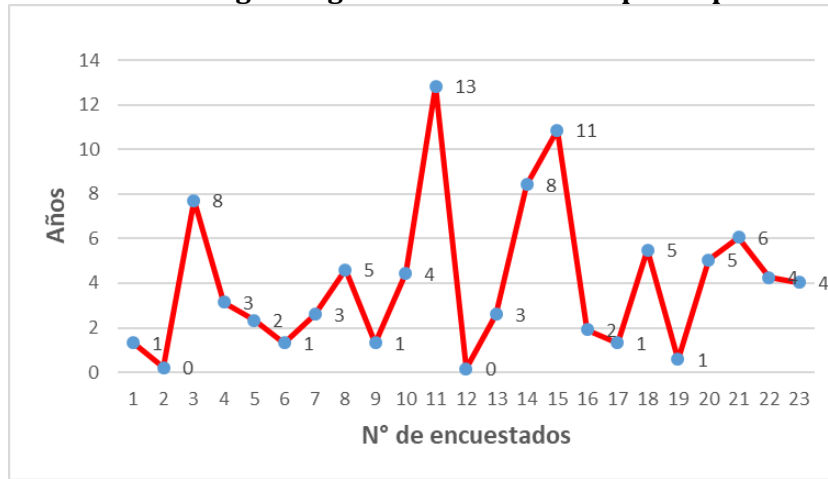
Gráfico 1: Rango etario de los participantes



Fuente: Elaboración propia

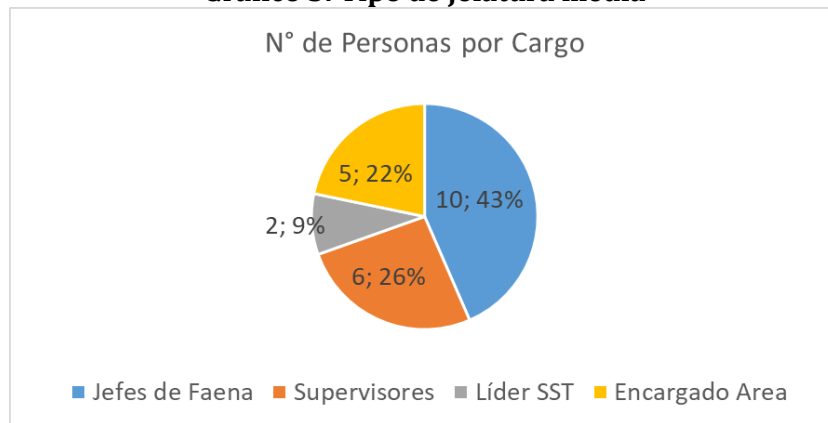
⁶ Jefes de Faena, Supervisores de Operaciones, Supervisores de Mantenimiento, Encargado de Área y Líderes de SST.

Gráfico 2: Rango antigüedad laboral de los participantes



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Tipo de jefatura media



Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico se realizó con base a 14 variables, destinadas a evaluar la situación actual de la organización, tributando a los ámbitos de la selección de personal y movilidad interna de colaboradores. Para ello se aplicó una encuesta con Escala Lickert a 23 jefaturas medias, abordando factores críticos de la organización, como objetivos y estrategia organizacional, visión, misión e indicadores de desempeño, entre otros.

A continuación, se señalan los 14 ítems que comprenden la encuesta de cultura organizacional:

- Los colaboradores tienen claridad respecto de las propias funciones, así como las de sus pares.
- Son conocidas las funciones de los colaboradores a su cargo.
- Los colaboradores conocen la misión y la visión de la empresa.
- La empresa ha dado a conocer su estrategia y objetivos organizacionales.
- Los indicadores claves de desempeño son conocidos por los integrantes de la empresa.
- Los procesos de selección y contratación de nuevos colaboradores son conocidos.
- Es importante que los trabajadores conozcan periódicamente los indicadores de desempeño de la empresa.
- Los procesos de movilidad horizontal o ascendente al interior de la organización se encuentran establecidos.
- Atender las necesidades de los colaboradores, genera equipos de trabajo más cohesionados, satisfechos y orientados a la productividad y la seguridad.
- Esta empresa se preocupa de establecer correctas bandas de remuneraciones para sus colaboradores, según su cargo.
- Los colaboradores se sienten satisfechos de trabajar en esta empresa.
- Esta empresa se preocupa por las necesidades de sus clientes y por la satisfacción de sus exigencias.
- Los colaboradores solo consideran importante el salario y los incentivos económicos.
- Esta es una empresa preocupada por la formación continua de sus colaboradores.

De acuerdo a la encuesta, se utilizó una escala de ítems de 5 opciones, cuyos valores son los siguientes (tabla 1):

Tabla 1: Valor por opción de ítem

Respuesta	Valor
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia, basada en puntuación de Escala Likert (Osorio, 2009)

En conjunto, los 14 ítems de la encuesta arrojan un puntaje total mínimo de 14 puntos y un máximo de 70. Considerando un puntaje de corte de 52 puntos (obtenidos con base al rango de opciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”), es posible establecer en el colaborador, su percepción respecto de la cultura de la organización. Con puntajes menores a 52 puntos, se supone que el colaborador presenta una percepción desfavorable con relación a la presencia y calidad de los procesos organizacionales de la empresa. Al contrario, con puntajes iguales o superiores a 52 puntos, esta misma percepción es considerada como favorable.

Las puntuaciones obtenidas por los colaboradores en la encuesta, se presentan en tabla 2.

Tabla 2: Resultado por encuestado y pregunta

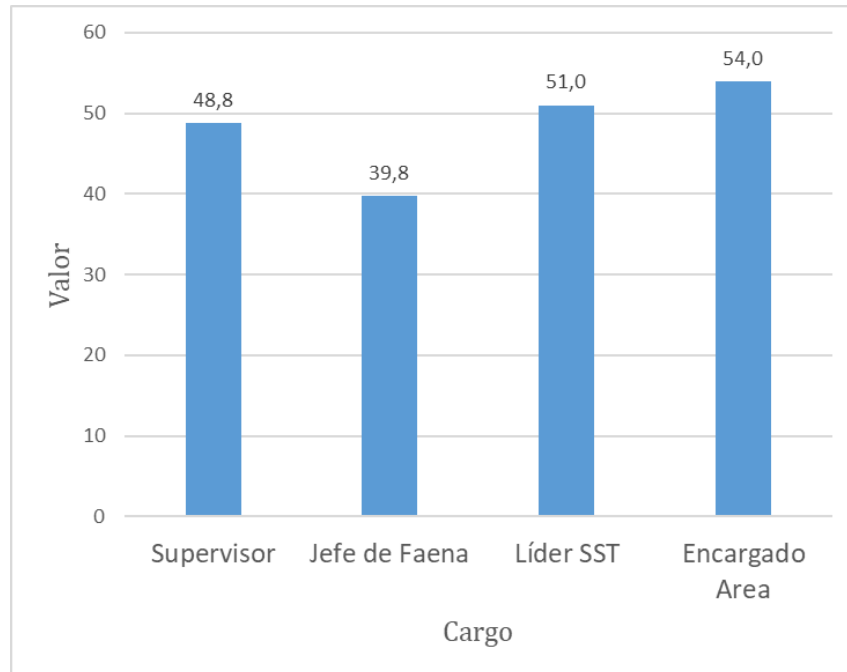
ENCUESTA ORGANIZACIONAL																
N°	Encuestado	Valores de elemento de acuerdo a escala de Likert														Valor por Encuestado
		P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	
1	Supervisor 1	4	5	3	3	3	4	5	2	5	3	4	4	4	3	52
2	Supervisor 2	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	2	4	59
3	Supervisor 3	3	5	2	1	2	4	5	2	5	2	4	3	2	3	43
4	Supervisor 4	4	5	4	1	2	4	5	2	5	3	4	5	2	3	49
5	Supervisor 5	5	5	4	3	2	5	5	2	4	3	4	4	5	4	55
6	Supervisor 6	2	4	2	1	1	4	5	1	5	1	3	1	3	2	35
7	Jefe de Faena 1	4	5	3	1	1	2	4	1	5	2	3	5	4	4	44
8	Jefe de Faena 2	3	5	2	1	1	3	4	2	5	3	4	4	3	3	43
9	Jefe de Faena 3	1	3	1	2	2	1	1	1	5	1	2	1	1	1	23
10	Jefe de Faena 4	4	5	4	2	2	5	4	2	5	2	4	4	2	2	47
11	Jefe de Faena 5	2	4	2	1	1	3	4	1	5	2	3	3	3	3	37
12	Jefe de Faena 6	4	5	3	3	1	4	4	2	5	3	4	4	5	4	51
13	Jefe de Faena 7	3	5	3	1	1	3	3	1	5	1	2	2	3	1	34
14	Jefe de Faena 8	4	5	4	2	2		5	1	5	2	2	4	4	3	43
15	Jefe de Faena 9	4	5	3	2	2	4	4	1	5	4		4	2	3	43
16	Jefe de Faena 10	4		2	1	1	2	5	1	5	2	2	3	3	2	33
17	Lider SST 1	4	4	3	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	54
18	Lider SST 2	4	5	4	2	2	4	5	2	4	3	4	4	2	3	48
19	Encargado de Area 1	4	5	3	3	2	4	5	1	5	4	4	4	2	4	50
20	Encargado de Area 2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	67
21	Encargado de Area 3	5	5	3	2	3	5	5	3	5	4	4	4	2	3	53
22	Encargado de Area 4	4	5	2	2	2	3	5	1	5	3	3	3	4	4	46
23	Encargado de Area 5	5	5	4	2	3	4	5	1	4	4	4	4	5	4	54
	Valor por Elemento	87	105	70	47	47	81	102	42	111	65	77	84	72	73	1.063

Fuente: Elaboración propia, basada en puntuación de Escala Likert (Fernández de Pinedo, 1982)

En términos generales, se observa que 16 colaboradores (69,5%) presentan una percepción desfavorable con relación a la presencia y calidad de los procesos organizacionales de la empresa. Al contrario, solo 7 colaboradores (30,5%) reporta una percepción favorable.

Segmentado por tipo de cargo, es posible –observando el promedio obtenido– señalar que solamente los encargados de área tienden a desarrollar una percepción favorable respecto de la presencia y calidad de los procesos organizacionales (Gráfico 4).

Gráfico 4: Valor promedio de elemento por tipo de cargo



Fuente: Elaboración propia

2.3 Conclusión y análisis del capítulo

Con base a los resultados de la encuesta de cultura organizacional, se observa mayoritariamente una percepción desfavorable con relación a la presencia y calidad de los procesos organizacionales de la empresa, con excepción del grupo de encargados de área, quienes presentarían una percepción levemente favorable.

La situación expuesta sugiere la necesidad de establecer sistemas de gestión de personas en la empresa de estudio, desarrollando procesos estandarizados a los distintos ámbitos organizacionales, especialmente aquellos relativos a la selección de personal y movilidad interna de colaboradores.

3 RESULTADOS

3.1 Selección de Personal

Para lograr un proceso de selección coherente a las necesidades de la organización, se propone partir por la implementación de un procedimiento de selección de personal que considere y deje las directrices establecidas, para las siguientes etapas: objetivos, alcance, método o descripción del proceso (reclutamiento, selección, contratación) y responsabilidades.

Referente al método o descripción del proceso, se consideran los siguientes subprocesos:

3.1.1 Reclutamiento de personal:

El reclutamiento consiste en proporcionar candidatos para el funcionamiento de la organización, siendo una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 2011). Está dado por la necesidad de contar con una base de datos suficiente de personas que cumplan con los requisitos académicos, competencias y/o experiencia laboral acordes a las necesidades del cargo, y será abordada en dos etapas:

Etapa 1:

- Concurso interno, en virtud de las capacidades técnicas y curriculares del personal de la empresa, que cuenten con el perfil definido para un cargo o vacante a cubrir.
- Currículum vitae referido, la entrega de información de personal activo de la empresa, previo conocimiento de las competencias y habilidades técnicas requeridas, para formar parte del proceso de reclutamiento.

Etapa 2:

Si el proceso anterior no arroja resultados deseados para cubrir el cargo vacante, se procederá a la publicación de un aviso de contratación en un medio escrito o digital

(diario regional y/o portales de trabajo por internet). También se puede considerar a postulantes recomendados por personal interno. En caso que la empresa así lo definida, principalmente por el perfil del cargo (gerente, encargados de área o especialistas en algún ámbito), se podrá externalizar este proceso.

3.1.2 Selección de postulantes:

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla (Chiavenato, 2011).

Sobre la base de la información en el proceso de reclutamiento, se procederá a seleccionar a quien o quienes cumplan con las competencias requeridas para el perfil del cargo. En este proceso participará la jefatura del departamento o unidad solicitante, con conocimiento de su superior y del jefe del departamento de personas. Si así fuese solicitado, el departamento de personas puede tomar contacto con el postulante para programar una entrevista previa.

El resultado de la(s) entrevista(s) determinará al postulante que cumple con el perfil necesario, y dependiendo de las responsabilidades del cargo, el departamento de personas coordinará la evaluación psicológica correspondiente, la cual arrojará información determinante para su contratación.

Todo informe psicológico será recibido por el departamento de personas, quien compartirá documento exclusivamente con jefatura del departamento solicitante, para velar por la confidencialidad de la información.

Todo postulante seleccionado debe ser evaluado médicamente, a través de un examen pre-ocupacional. Dependiendo del cargo, pueden ser: psico-sensotécnico, altura física, operación de maquinaria pesada, aversión al riesgo, entre otras,

dependiendo de las funciones o necesidades propias del cargo a desempeñar. Las evaluaciones serán coordinadas por el departamento de personas, con la respectiva mutualidad u organismo autorizado por el Ministerio de Salud/Secretaria Regional Ministerial de Salud.

En la etapa de selección se incorpora una herramienta, que ha sido desarrollada para objetivar la evaluación de las competencias y acreditaciones del postulante. Considera los antecedentes generales, la admisibilidad del postulante, la evaluación de antecedentes curriculares, competencias y acreditaciones. Respecto a estos tres últimos mencionados, se ha construido una tabla que incluyen los factores a evaluar, como perfil psicológico, estudios, experiencia profesional, postítulo, acreditación y evaluación técnica (teórica). Los sub-factores e indicadores son los siguientes:

Perfil:

- Adherencia al cargo; recomendable/recomendable con observación. Los postulantes que resultan no recomendables en evaluación psicológica, son descartados inmediatamente del proceso de selección.

Estudios:

- Tipo de título; carrera profesional / carrera técnica de nivel superior / carrera técnica de nivel medio.
- Área de estudios; mecánica, industrial, otra disciplina.
- Conocimiento específico; motores diésel, hidráulica, electricidad, procesadores⁷, equipos forestales en general⁸.

Experiencia Profesional:

- Años de experiencia; 4 años o más, 3 años, 2 años, 1 año, sin experiencia.

⁷ Maquina forestal que realiza el sub-proceso de trozado de árboles a través de un aditamento llamado "cabezal". Este sub-proceso es el principal cuello de botella en las operaciones de cosecha forestal (pendientes planas y pendientes medias).

⁸ Máquinas de volteo (feller/shovel), madereo (skidder, torres), trozado (procesadores) y clasificado (excavadoras con garra)

Postítulo:

- Perfeccionamiento técnico; magíster, continuidad de estudios, diplomado, sin perfeccionamiento. Si tiene más de un tipo de perfeccionamiento, se le asigna el de mayor valor.

Acreditación:

- Licencia de conducir⁹; A3 + A4 + D, A4 + D, B + D, B o D, sin licencia.

Evaluación técnica:

- Prueba de conocimiento del cargo; Nota \geq a 95%, Nota \geq 80 y $<$ 95, Nota \geq 65 y $<$ 80, Nota \geq 50 y $<$ 65, Nota $<$ 50.

Para valorizar cada una de los indicadores, se ha creado la siguiente evaluación (tabla 3):

Tabla 3: Asignación de valor

TABLA DE EVALUACIÓN
22
16
10
4
0

Fuente: Elaboración propia.

⁹ Licencia A3; Permite conducir indistintamente taxis, vehículos de transporte remunerado de escolares, ambulancias o vehículos motorizados de transporte público y privado de personas sin limitación de capacidad de asientos. Licencia A4; Permite conducir vehículos simples destinados al transporte de carga cuyo Peso Bruto Vehicular sea superior a 3.500 kilogramos. Licencia B; Permite conducir vehículos motorizados de tres o más ruedas para el transporte particular de personas, con capacidad de hasta nueve asientos, excluido el del conductor, o de carga cuyo peso bruto vehicular sea de hasta 3.500 kilogramos, tales como automóviles, motocoups, camionetas, furgones y furgonetas. Licencia D; Permite conducir maquinarias automotrices como tractores, sembradoras, cosechadoras, bulldozer, palas mecánicas, palas cargadoras, aplanadoras, grúas, motoniveladoras, retroexcavadoras, traíllas y otras similares. Recuperado el 31-10-2020 en <https://www.conaset.cl/programa/licencias-de-conducir/>.

Si el sub-factor evaluado cuenta con solo un indicador a evaluar, se considera el primer valor de la tabla, si cuenta con dos indicadores a evaluar, se considera los dos primeros valores de la tabla, y así sucesivamente. El puntaje fue elegido arbitrariamente por el autor del presente proyecto.

Una vez se cuente con todos los antecedentes del postulante, se puede llevar a cabo el desarrollo de la evaluación (tabla 4).

El caso de estudio es el departamento de maquinarias. En esta área de la organización, se definieron los cargos que eran necesarios para dar soporte al departamento de operaciones, principal cliente interno. Los cargos son: Ayudante Mecánico, Mecánico C, Mecánico B, Mecánico A, Mecánico Líder, Supervisor Maquinarias/Mecánico Sénior y Jefe de Maquinarias. Para definir una adecuada asignación de cargo de acuerdo a las competencias y acreditaciones, regulando también las expectativas de los postulantes, se desarrolló una tabla (tabla 5) que indica el cargo para el que califica, según el puntaje obtenido. A cada cargo del departamento de maquinarias se le asignó un sueldo objetivo en documento denominado “Ponderador de Renta Selección de Personal – Movilidad Interna Maquinarias”¹⁰.

Una vez revisado todos los antecedentes, se le envía al postulante una Carta Oferta¹¹. Si la acepta, es contratado.

¹⁰ La empresa pidió reserva de este documento, para resguardar información estratégica.

¹¹ Su objetivo es informar al candidato de la oferta de trabajo y de su futuro contrato para permitirle que lo evalúe y, si está conforme, aceptarlo firmando la misma carta. Una vez firmada, la empresa puede elaborar el respectivo contrato de trabajo.

Tabla 4: Factores de evaluación.

FACTOR	SUB-FACTOR	INDICADOR	EVALUACIÓN	PUNTAJE	
Perfil	Adherencia al Perfil de Cargo	Recomendable	22		
		Recomendable C/Observación	16		
Estudios	Tipo de Título	La carrera es profesional	22		
		La carrera es Técnica Nivel Superior	16		
		La carrera es Técnica Nivel Media	10		
	Area de Estudios	Es del área mecánica	22		
		Es del área industrial	16		
		Otra disciplina	10		
	Conocimiento Específico	Motores Diesel / Hidráulica / Electricidad / Procesadores / Eq. Forestales		22	
			4 de 5	16	
			3 de 5	10	
			2 de 5	4	
1 de 5			0		
Experiencia Profesional	Años de Experiencia	Posee >= 4 años de exp. laboral forestal	22		
		Posee 3 años de exp. laboral forestal	16		
		Posee 2 años de exp. laboral forestal	10		
		Posee 1 años de exp. laboral forestal	4		
		Sin experiencia laboral forestal	0		
Postítulo	Perfeccionamiento Técnico	Magíster	16		
		Continuidad de estudios	10		
		Diplomado	4		
		Sin perfeccionamiento	0		
Acreditación	Licencia de Conducir (Jefe Maquinarias / Supervisor asignar el siguiente puntaje: B + D = 22, B o D 10, Sin Licencia = 0)	A3 + A4 + D	22		
		A4 + D	16		
		B + D	10		
		B o D	4		
		Sin licencia	0		
Evaluación Técnica	Prueba de Conocimientos del Cargo	>= 95	22		
		>= 80 y < 95	16		
		>= 65 y < 80	10		
		>= 50 y < 65	4		
		< 50	0		
			PUNTAJE LOGRADO	0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Puntaje mínimo para optar a cada cargo.

CARGO AL QUE POSTULA	CARGO PARA EL QUE CALIFICA	PUNTAJE MÍNIMO	ASIGNACION DE CARGO (según puntaje logrado)
<i>Aquí se indica el cargo</i>	Jefe Maquinarias	156	
	Supervisor Maq. / Mecánico Senior	136	
	Mecánico Líder	126	
	Mecánico A	116	
	Mecánico B	98	
	Mecánico C	78	
	Ayudante Mecánico	59	
	NO CALIFICA	< 59	

Fuente: Elaboración propia.

La definición del puntaje de corte para cada postulación, se fijó previa simulación de los indicadores, con las competencias mínimas que debía tener cada cargo a criterio del autor del proyecto.

3.2 Movilidad Interna

Para lograr un proceso de movilidad interna objetiva y coherente a las necesidades de la organización, se propone diseñar un modelo de evaluación del desempeño, que facilite la decisión sobre la carrera funcionaria o laboral de colaboradores al interior de la empresa, que puede ser ascendente (pasar por ejemplo de ayudante a jefatura) u horizontal (pasar de un tipo de equipo a otro de mayor especialización), tomando como caso de estudio al departamento de maquinarias, a cuyos integrantes les aplica la movilidad ascendente.

El modelo está integrado por cuatro etapas, denominadas de la siguiente manera: evaluación del desempeño en el trabajo, autoevaluación del desempeño del colaborador, evaluación del desempeño de jefatura directa y evaluación competencias/acreditaciones del postulante.

3.2.1 Evaluación del desempeño en el trabajo (EDT):

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2011). Esta evaluación está integrada por 6 indicadores de gestión, como se indica a continuación:

- Programa de seguridad y salud en el trabajo (PSST): Este indicador tiene relación al promedio de cumplimiento de ejecución por parte del usuario, respecto al programa de inspecciones/observaciones que debe ejecutar en plataforma SafeTI (nombre comercial que une dos conceptos: Seguridad y Tecnología de la Información) para el periodo seleccionado. Dentro de la plataforma se programan las listas de control que son usadas para llevar a cabo las inspecciones y observaciones que se definieron en los distintos Programas Personalizados en SST para jefaturas medias (Jefe Faena, Supervisor y Líder SST). La plataforma funciona con conexión a internet y en modalidad Off-line a través de SafeTIApp para Smartphone. Para que

plataforma capture los datos, equipo móvil debe ser sincronizado manualmente cuando tome cobertura. Esta plataforma permite llevar indicadores de cumplimiento de avance de programas y del comportamiento individual de los usuarios. Para el caso de mecánicos (ayudante, C, B y A), quienes no cuentan con programa en SafeTI, este indicador fue ajustado bajo el criterio de incumplimientos detectados por SST en un año móvil, según su criticidad, lo cual se explica más adelante.

- Accidentes con tiempo perdido (CTP)/sin tiempo perdido (STP)/daño material (DM): Este indicador mide si el colaborador evaluado o colaboradores a su cargo tuvieron accidentes o hubo eventos con daño material.
- Índice de disponibilidad mecánica (IDM)¹²: Indica el porcentaje de horas de la jornada planificada que el equipo estuvo disponible, para operar sin detenciones relacionadas a intervenciones mecánicas.

$$\text{Índice de Disponibilidad Mecánica} = \frac{\text{Horas objetivo} - \text{Tiempo de Mantenimiento}}{\text{Horas objetivo}}$$

- Estado de resultado maquinarias (EE.RR.M)¹³: Es la relación entre los costos imputados a “Mantenimiento y Reparación” y las ventas del contrato.

$$\text{Relación Costo/Venta} = \frac{\text{Costos de Mantenimiento y Reparación}}{\text{Venta del contrato}}$$

- Mantenimiento predictivo (MP)¹⁴: Indica el cumplimiento del plan de muestras de aceite definido. Se calcula promediando los siguientes factores más el tiempo de entrega de la muestra:

$$\text{Cumplimiento de toma de muestras} = \frac{\text{Muestras tomadas}}{\text{Muestras solicitadas}}$$

¹² Fuente; empresa.

¹³ Fuente; empresa.

¹⁴ Fuente; empresa.

- Precisión del servicio (PS)¹⁵: Indica la desviación de los mantenimientos programados. Esta debe estar entre +0.1 y -0.1 o +/- el 10% de desviación. Se espera que el 95% de los eventos estén dentro del rango.

$$\text{Precisión de Mantenimiento} = \frac{\text{Horómetro programado} - \text{Horómetro real}}{\text{Intervalo definido (250 horas)}}$$

Se diseñó una tabla de ponderación (tabla 6) con los mismos valores de la tabla de evaluación mencionada anteriormente (tabla 3), para entregar un nivel de cumplimiento objetivo de acuerdo a los parámetros fijados.

Tabla 6: Ponderación y puntuación por cada ámbito

ÁMBITO	UNIDAD DE MEDIDA	PONDERACIÓN	PUNTUACION				
			0	4	10	16	22
PSST	%	10%	< 60	>= 60 y < 70	>= 70 y < 80	>= 80 y < 90	>= 90
ACTP/STP/DM	Número	10%	>= 1 CTP	>= 1 STP	1 DM > a US\$ 500	1 DM < a US\$ 500	0
IDM	%	15%	< 60	>= 60 y < 70	>= 70 y < 80	>= 80 y < 90	>= 90
EE.RR.M	%	15%	> 14	<= 14 y > 13	<= 13 y > 12	<= 12 y > 11	<= 11% facturación
MP	%	25%	< 60	>= 60 y < 70	>= 70 y < 80	>= 80 y < 90	>= 90
PS	%	25%	< 60	>= 60 y < 70	>= 70 y < 80	>= 80 y < 90	>= 90

Fuente: Elaboración propia.

Para quienes no cuentan con PSST, como es el caso de mecánicos, se fijó una manera diferenciada para poder evaluar objetivamente su desempeño en este ítem; si en un periodo de 12 meses tiene **3** o más levantamientos graves, puntuación **0**; <= a 3 de criticidad grave, puntuación **4**; >3 levantamientos de criticidad media o >6 de criticidad bajo, puntuación **10**; <= a 3 criticidad media o <= a 6 de criticidad bajo, puntuación **16**; sin brechas informadas, puntuación **22**.

Los respectivos puntajes obtenidos son ingresados en una matriz (tabla 7), donde se incorporan los valores por cada uno de los ítems, obteniendo un puntaje consolidado para esta primera parte de la evaluación integral.

¹⁵ Fuente; empresa.






Tabla 7: Evaluación del desempeño, parte 1

EVALUACIÓN: Jefe Maquinarias / Supervisor Maquinarias/Mecánicos														
CARGO	COLABORADOR	PSST	Pond.	ACTP/STP/DM	Pond.	IDM	Pond.	EE.RR.M	Pond.	MP	Pond.	PS	Pond.	PUNTAJE OBTENIDO
			10%		10%		15%		15%		25%		25%	
			0		0		0		0		0		0	0

Fuente: Elaboración propia

En la columna “puntaje obtenido” (tabla 7) se observará el resultado, según los parámetros que se indican a continuación (tabla 8).

Tabla 8: Parámetros de cumplimiento, de acuerdo a puntaje obtenido

TOPE 22 = 100%					
En %	>= 90%	< 90% y >= 75%	< 75% y >= 65%	< 65% y >= 50%	< 50%
En número	>= 19,8	< 19,8 y >= 16,5	< 16,5 y >= 14,3	< 14,3 y >= 11	< 11

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, el puntaje obtenido en esta parte de la evaluación, se integrará con las 3 etapas restantes del proceso, obteniendo en ese momento el resultado final del proceso completo de evaluación integral del desempeño.

3.2.2 Autoevaluación del desempeño del colaborador:

El instrumento utilizado en esta etapa, se basó en uno utilizado por la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Federico Santa María, instrumento que fue adaptado en algunos aspectos para este proyecto, considerando las competencias y funciones que debe ponderar el colaborador de la empresa en estudio, a la hora de evaluar su propio desempeño. A continuación, se muestra la estructura de la evaluación:

I. Identificación

Colaborador evaluado:			
Cargo:			
Departamento:		Fecha:	
Jefe directo:			
Evaluador:		Cargo evaluador:	

II. Instrucciones

Puntaje establecido para la Evaluación y la Autoevaluación, donde se asigna a cada competencia y función la puntuación que representa el desempeño.

CATEGORÍA	PUNTAJE	DEFINICIÓN
SOBRE LO ESPERADO	3	El desempeño alcanza un nivel destacado, por sobre lo esperado para el cargo.
ADECUADO	2	El desempeño presenta un nivel adecuado a los requerimientos del cargo.
CON OBSERVACIONES	1	El desempeño presenta un moderado desarrollo para los requerimientos del cargo.
BAJO LO ESPERADO	0	El desempeño presenta un desarrollo insuficiente para los requerimientos del cargo.

III. Competencias Transversales

Son aquellas que se han definido como necesarias para todos/as los/as colaboradores/as de la organización, independiente del cargo que desempeñe al interior de empresa.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Capacidad para conocer y satisfacer las necesidades de sus diferentes clientes (internos como externos) procurando mantener un trato cordial y respetuoso con cada uno de ellos.	
COMUNICACIÓN	Capacidad para escuchar y comprender al otro, y de transmitir de forma clara y oportuna la información requerida.	
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar de forma coordinada con otras áreas de la organización para alcanzar los objetivos y/o metas comunes. Implica subordinar los intereses personales a los objetivos grupales.	

IV. Competencias Funcionales

Son aquellas relacionadas más a las funciones específicas del colaborador/a, por tanto, no todos los puestos de trabajo la requieren.

Se selecciona sólo una de las siguientes tres categorías (A, B o C), asignándole el puntaje correspondiente.

A) Colaborador con personal a cargo:

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
LIDERAZGO	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y compromiso del grupo hacia la organización, además de transmitir los valores y estrategias organizacionales.	
HABILIDADES DE GESTIÓN	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su área, especificando etapas, acciones, plazos y recursos (humanos y/o materiales) requeridos para el logro de los objetivos. Implica diseñar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, y de utilizar dicha información para disminuir las brechas detectadas.	
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta en un tiempo determinado.	
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Capacidad de seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo o de situaciones difíciles, haciéndole frente a la adversidad, sin mostrar efectos de agotamiento y/o pérdida del control de la conducta.	
MANEJO DE CONFLICTOS	Capacidad para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa y teniendo en cuenta los objetivos organizacionales.	
RESOLUTIVIDAD	Capacidad para entender una situación, asunto o problema, identificando todas las variables y sus implicaciones “paso a paso” para resolverlo.	
PROACTIVIDAD	Capacidad para actuar con iniciativa y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.	
PROBIDAD	Capacidad para actuar íntegramente en el trabajo sin mentir ni engañar; no ocultar información relevante; respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización, no utilizarla en beneficio propio; actuar en consonancia con lo que se considera importante.	

ADECUACIÓN A NORMAS Y REGLAMENTOS	Capacidad para ajustar la conducta a las normas, procedimientos y protocolos internos de una organización.	
--	--	--

B) Colaborador con cargo profesional.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
COMUNICACIÓN	Capacidad de expresar ideas, situaciones, proyectos y resultados, en forma verbal o escrita.	
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad para entender un problema a partir de desgregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Capacidad para responder fácil y rápidamente a algún requerimiento o problema, con el fin de dar una pronta respuesta o solución.	
CAPACIDAD DE GESTIÓN	Habilidad para gestionar tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable, haciendo uso de los recursos disponibles para hacer que las cosas resulten.	
AUTONOMÍA	Capacidad para ejercer con independencia las funciones propias del cargo, sin necesidad de la intervención de su jefatura para el cumplimiento de los objetivos de su puesto.	

C) Colaboradores técnicos y administrativos.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
INICIATIVA	Habilidad para crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales y responder de manera ágil a los cambios.	
CONOCIMIENTO FUNCIONAL	Muestra dominio del objetivo, funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.	
CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES	Cumple con los reglamentos y normativas establecidas por la organización.	
COLABORACIÓN	Capacidad para cooperar con otros en post del cumplimiento de un objetivo común.	

V. Funciones (se presenta ejemplo de funciones que aplican para supervisor de maquinarias. Para todos los cargos evaluados, deben ser 5 funciones).

N°	DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO	PUNTAJE
1	Velar por el cumplimiento de políticas, procedimientos e instructivos internos y de clientes.	
2	Cumplir con los diversos programas relacionados a Seguridad y Salud en el Trabajo dirigidos al área de mantenimiento.	
3	Supervisar y controlar el cumplimiento del plan de mantenimiento desarrollado.	
4	Asesorar a operadores de maquinaria en el correcto uso de los equipos, para minimizar fallas productos de un erróneo uso.	
5	Revisión de los resultados mensuales de costos de mantenimiento, con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades, para llevar a cabo de manera óptima el desarrollo del plan de mantenimiento.	

VI. Resultado final de la autoevaluación (a completar por el Departamento de Personas)

Una vez que el colaborador completa la autoevaluación, debe enviar documento al departamento de personas, para que se continúe con el proceso y se le asigne el puntaje obtenido, de acuerdo a la valorización asignado por el evaluado.

RANGO DE EVALUACIÓN		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	CLASIFICACIÓN OBTENIDA
40	51	SOBRE LO ESPERADO		
31	39	ADECUADO		
21	30	PRÓXIMO A LO ESPERADO		
0	20	BAJO LO ESPERADO		

3.2.3 Evaluación del desempeño de jefatura directa:

Aplica exactamente la misma metodología detallada en el título 3.2.2, pero desde la perspectiva de quien se encuentra a cargo del colaborador evaluado.

3.2.4 Evaluación competencias/acreditaciones del postulante:

Aplica exactamente la misma metodología detallada en el título 3.1.2 Selección de postulantes, pero tan solo en la utilización de la herramienta que ha sido desarrollada para objetivar la evaluación de las competencias y acreditaciones del postulante a la movilidad interna.

Una vez finalizadas las cuatro etapas indicadas, el departamento de personas consolida toda la información y aplica la evaluación final con todos los datos necesarios. Para aquello, se le asignó una ponderación a cada etapa (tabla 9).

Tabla 9: Ponderación para las 4 etapas de la evaluación del desempeño

ETAPA	PONDERACIÓN
Auto-evaluación	15%
Evaluación Jefatura	15%
Evaluación Competencias	20%
EDT	50%

Fuente: elaboración propia.

Los datos son consolidados (tabla 10) para obtener el puntaje final. Se utiliza como ejemplo el cargo de supervisor de maquinarias.






Tabla 10: Consolidación resultados de las 4 etapas evaluadas.

AUTO - EVALUACIÓN		Pond.	EVALUACION JEFATURA		Pond.	EVALUACION COMPETENCIAS		Pond.	EDT		Pond.	PUNTAJE FINAL LOGRADO
Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	15%	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	15%	Puntaje Mínimo para el Cargo	Puntaje Obtenido	20%	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido	50%	
51		0	51		0	136		0	22		0	↓ 0,00

Fuente: Elaboración propia.

En la columna “puntaje final logrado” (tabla 10) se observará el resultado, según los parámetros que se indican (tabla 11) a continuación:

Tabla 11: Parámetros de cumplimiento, según puntaje obtenido en tabla 10

PUNTAJE MÁXIMO = 1,0					
Puntaje Obtenido	$\geq 0,9$	$< 0,9$ y $\geq 0,8$	$< 0,8$ y $\geq 0,7$	$< 0,7$ y $\geq 0,6$	$< 0,6$

Fuente: Elaboración propia

Este puntaje indica, finalmente, si un colaborador califica o no para su movilidad interna (ascendente, para el caso de colaboradores de maquinarias).

Para la formalidad del proceso y de las comunicaciones internas, se emite un informe que se presenta a continuación, con los resultados de las cuatro etapas, el cual debe ser firmado por jefatura directa, jefe de personas y gerente de primera línea, el cual es entregado al colaborador, al que se le explica el proceso y los resultados de la evaluación integral del desempeño.

Departamento de Personas		v.1
INFORME		
EVALUACION INTEGRAL DEL DESEMPEÑO		

Fecha _____
 Colaborador _____
 Rut _____
 Cargo _____
 Departamento _____
 Jefe Directo _____
 Cargo _____

A continuación se informa el resultado de los diferentes ámbitos sometidos a revisión, para una evaluación integral del colaborador.

I. AUTO - EVALUACIÓN DEL COLABORADOR

RANGO DE EVALUACIÓN		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	CLASIFICACIÓN OBTENIDA
40	51	SOBRE LO ESPERADO		
31	39	ADECUADO		
21	30	PRÓXIMO A LO ESPERADO		
0	20	BAJO LO ESPERADO		

II. EVALUACION DE JEFATURA DIRECTA

RANGO DE EVALUACIÓN		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	CLASIFICACIÓN OBTENIDA
40	51	SOBRE LO ESPERADO		
31	39	ADECUADO		
21	30	PRÓXIMO A LO ESPERADO		
0	20	BAJO LO ESPERADO		

III. EVALUACION DE COMPETENCIAS/ACREDITACIONES

PUNTAJE LOGRADO			
CARGO AL QUE POSTULA / EVALUA	CARGO PARA EL QUE CALIFICA	PUNTAJE MÍNIMO	ASIGNACIÓN DE CARGO (según puntaje logrado)
	Jefe Maquinarias	156	
	Supervisor Maq./ Mecánico Senior	136	
	Mecánico Líder	126	
	Mecánico A	116	
	Mecánico B	98	
	Mecánico C	78	
	Ayudante Mecánico	59	
	NO CALIFICA	< 59	

IV. EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

COLABORADOR	PSST	Pond. 10%	ACTP/STP/DM	Pond. 10%	IDM	Pond. 15%	EE.RR.M	Pond. 15%	MP	Pond. 25%	PS	Pond. 25%	PUNTAJE OBTENIDO
		0		0		0		0	0	0		0	0
		En %	>= 90%	< 90% y >= 75%	< 75% y >= 65%	< 65% y >= 50%	< 50%						
		En número	>= 19,8	< 19,8 y >= 16,5	< 16,5 y >= 14,3	< 14,3 y >= 11	< 11						

V. RESULTADO GLOBAL

COLABORADOR	AUTO - EVALUACIÓN		Pond. 15%	EVALUACION JEFATURA		Pond. 15%	EVALUACION COMPETENCIAS		Pond. 20%	EDT		Pond. 50%	PUNTAJE FINAL LOGRADO
	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Puntaje Mínimo para el Cargo	Puntaje Obtenido	Puntaje Requerido	Puntaje Obtenido					
	51	0	51	0	136	0,00	22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
		PUNTAJE MÁXIMO = 1,0	↑	→	→	→	↓						
		Puntaje Obtenido	>= 0,9	< 0,9 y >= 0,8	< 0,8 y >= 0,7	< 0,7 y >= 0,6	< 0,6						

VI. CONCLUSIONES

Una vez obtenido y revisado los antecedentes evaluados, se ha determinado lo siguiente:

- Se acoge requerimiento
- Se otorga 3 meses para mejorar indicadores.
- Se rechaza requerimiento

Nombre y Firma Jefe Directo

Nombre y Firma Jefe Personas

Nombre y Firma Gerente

3.3 Conclusión y análisis del capítulo

La selección de personal con foco, principalmente, en sus competencias, genera desde el momento de la selección de postulantes, integrar el interés que tiene la organización por incorporar a nuevos colaboradores, que cumplan con los factores claves definidos. Aquello permite mejorar aspectos relevantes a la hora de contratar, como son: una correcta asignación de cargo, ofrecer una renta acorde al cargo, regular las expectativas del postulante, una clara definición de brechas a mejorar para una futura promoción y reducir un posible impacto negativo en el clima laboral (al considerar argumentos objetivos al momento de la incorporación).

Respecto a la movilidad interna, llevar a cabo una evaluación del desempeño permite que los integrantes de la organización tengan claridad sobre los aspectos claves por el cual son evaluados, focalizando sus esfuerzos en ellos, lo que generara consigo un empuje de los objetivos organizacionales fijados por la empresa.

Ambos métodos apuntan a mejorar la gestión de personas y a la innovación de sus procesos, permitiéndole a la organización diferenciarse de su competencia, fortaleciendo su posicionamiento en el rubro y generando la confianza de sus clientes, sobre el buen desempeño de sus operaciones, al contar con personal idóneo.

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que las variables que identifican de mejor manera, en un proceso de selección de personal o movilidad interna de colaboradores, a un candidato idóneo, en función de los objetivos estratégicos de la empresa, son las competencias y el desempeño. En este sentido, se propuso una mejora en ambos procesos, tomando como caso de estudio al departamento de maquinarias, asegurando una adecuada asignación de cargo y promociones, de acuerdo a sus competencias y desempeño, pudiendo replicar el modelo en los diferentes departamentos de la empresa. En efecto, los resultados muestran que, al implementar ambos métodos, se selecciona y promociona objetivamente a colaboradores que cumplan con los requisitos y evaluaciones establecidas, lo que permite facilitar el logro de los objetivos que la organización se ha planteado. Junto con aquello, se coloca en evidencia las brechas que deben ser abordadas, para focalizar los esfuerzos en capacitaciones, acreditaciones y cometido (funciones propias del cargo).

Se estudiaron las estrategias de entrada del recurso humano en la organización, de acuerdo a un conjunto de competencias formativas y profesionales acreditadas, asociadas a un nivel de desarrollo del cargo y su correspondiente grado de remuneraciones. Para ello se consideró la revisión de los antecedentes académicos y curriculares de los colaboradores del departamento de maquinarias, además de su respectiva asignación de renta.

También se definieron criterios de movilidad y promoción interna, de acuerdo a un modelo de evaluación de competencias técnico-productivas y psicolaborales, asociadas a indicadores ponderados de desempeño productivo, para lo cual se consideraron aspectos relevantes a evaluar, según las prioridades estratégicas de la empresa.

Posteriormente se propuso un proceso mejorado y factible de selección de personal y movilidad interna de colaboradores en la empresa, para lo cual se presentó dicho proceso a la alta gerencia y encargados de departamento, para establecer un plan de implementación y de mejoras.

Dicho esto, este proyecto contribuye a la comprensión de las variables claves que permiten realizar una selección idónea de nuevo personal y una coherente promoción de colaboradores, de acuerdo a sus competencias y/o desempeño, ajustando objetivamente el cargo y renta ofertada, según estructura vigente en la compañía.

Finalmente, este proyecto puede ser mejorado, desde los ya buenos resultados obtenidos, para lo cual se propone el siguiente plan de acción.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Este proyecto podría verse beneficiado con las siguientes acciones futuras:

- Utilizar metodologías alternativas para abordar el problema. Por ejemplo, cualitativa, lean office, otra.
- Considerar un análisis de mercado, respecto a las competencias y al nivel de renta de técnicos mecánicos.
- Incluir otras especialidades en el proyecto, para ver qué tan versátil pudiese ser el modelo.
- Considerar asesoría organizacional, para ampliar la visión del negocio y métodos que se ajusten de mejor manera al tipo de industria.
- Considerar una evaluación de la industria, desde la perspectiva de una empresa prestadora de servicios de cosecha forestal, para representar de manera más fidedigna el proceso. Por ejemplo, la utilización del modelo de “Las 5 fuerzas de Porter”.
- Responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Será suficiente considerar solo las competencias de un postulante, para definir su contratación?
- ¿Cómo manejar las expectativas o frustraciones de los colaboradores, cuando lleguen al tope de ascensos y rentas?
- ¿Cómo motivar coherentemente a colaboradores, cuya evaluación de desempeño, no arroje resultados positivos?
- ¿Qué estrategia utilizar, para blindar a colaboradores valiosos, de procesos de selección y contratación de empresas similares o mandantes (retención de talentos)?

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adami, C. (2019). Desenvolvimento de questionário com imagens e escala likert para identificação do perfil de jogador. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Dois Vizinhos. <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/16463>

Albertí, A. V. (2018). Living life coming and going: migratory cycles of Argentine forestry workers. *Apuntes*, 45(82), 5-31. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.82.861>

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 3ª ed., Buenos Aires. Granica, 456 p.

Alles, M (2015). Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias, 2ª ed., Buenos Aires. Granica. 264 p.

Améstica-Rivas, L., Moya, C., Salazar, M. y Acuña, Á. (2016). Subcontratación en el sector forestal maderero chileno e impacto del manejo forestal sustentable implementado en empresa mandante sobre el clima organizacional: Un estudio de caso. *Ciencia & trabajo*, 18(55), 1-8. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000100002>

Arauco (2018). Bases técnicas V.2 cosecha de bosques, pp 3.

Bardomás, S. y Blanco, M. (2018). Condiciones laborales, riesgo y salud de los trabajadores forestales de Misiones, Corrientes y Entre Ríos (Argentina), 2010-2014. *Salud Colect*, 14(4), 695 - 711. Recuperado de <https://doi.org/10.18294/sc.2018.1564>

Bravo, F. (2015). La importancia del rol estratégico de RR.HH.: caso de una empresa chilena. En su: Introducción y marco teórico. Santiago, Universidad de Chile, pp. 4-24.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 9ª ed., Macgraw-Hill Interamericana. 442 p. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1145>

Cuesta, A. (2016). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogota. Ecoe Ediciones, 468 p.

Fernández de Pinedo, Ignacio (1982). Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España.

Forestal Arauco (2017). Plan de gestión social forestal arauco. Forestal Arauco S.A. Recuperado de [https://www.arauco.cl/chile/wp-content/uploads/sites/14/2017/09/Plan de Gestion Social FORESTAL ARAUCO SEP2017.pdf](https://www.arauco.cl/chile/wp-content/uploads/sites/14/2017/09/Plan_de_Gestion_Social_FORESTAL_ARAUCO_SEP2017.pdf)

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos. 5ª ed., Madrid. Pearson educación. 816 p.

Innovum, Fundación Chile y CORMA (2015). Fuerza laboral de la industria forestal chilena 2015 – 2030: diagnóstico y recomendaciones, 190 p.

Locher, D. (2017). Lean office: metodología lean en servicios generales, comerciales y administrativos. Barcelona. Profit editorial.

López, Nelly, & Sandoval, Irma. (2006). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Sistema Virtual de Biblioteca de la Universidad de Guadalajara. Recuperado de <http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/handle/20050101/1103>

Martínez, J., Lagos, P., Larraechea, R. y Rodriguez, M. (2016). Estudio de tendencias de recursos humanos. Innovum Fundación Chile, 36 p.

Mesa, D. (2019). Diseño de instrumento de evaluación de desempeño basado en competencias para la empresa ISIS Proyectos de Ingeniería S.A.S. Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de administrador de empresas. Universidad Santo Tomás de Aquino. Colombia. Recuperado el 16/11/2020 en <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/18193>.

Monsalvez, C. (2017). Features, barriers and effects of innovation in the wood sector companies of Maule Region, Chile. *Bosque (Valdivia)*, 38(1), 89-95. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-92002017000100010>

Ortiz, J., Rendón, M. y Atehortúa, J. (2012). Score de competencias. Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema “scores” asociados a los procesos claves de su negocio. Colombia.

Osorio Rojas, R. A. (2009). La metodología del cuestionario. La Sociología en sus escenarios, (1). Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/1498>

Peña, E., Luján, P. & Silva, R. (2020). Modelo de evaluación de desempeño para el desarrollo competitivo. Universidad César Vallejo. Perú. Recuperado el 16/11/2020 en <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/UCV-HACER/article/view/2548/2118>.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2011). Dirección y gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A, 487 p.

Pérez, J., Fernández, M. y de la Nuez, D. (2020). Indicadores para el control de gestión orientado a la excelencia, por un desarrollo integral forestal. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(1), 57-67. Recuperado el 20 de noviembre de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2020000100057&lng=es&tlng=.

Ynzunza, C. & Izar, J. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Investigación y Ciencia*, 24(69), 47-53.

6 ANEXOS

Resultado estadístico de las 14 preguntas realizadas en encuesta:

I. Los colaboradores tienen claridad respecto de las propias funciones, así como las de sus pares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
	En desacuerdo	2	8,7	8,7	13,0
	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	13,0	13,0	26,1
	De acuerdo	12	52,2	52,2	78,3
	Muy de acuerdo	5	21,7	21,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

II. Son conocidas las funciones de los colaboradores a su cargo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni acuerdo ni desacuerdo	1	4,3	4,5	4,5
	De acuerdo	3	13,0	13,6	18,2
	Muy de acuerdo	18	78,3	81,8	100,0
	Total	22	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,3		
Total		23	100,0		

III. Los colaboradores conocen la misión y la visión de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
	En desacuerdo	6	26,1	26,1	30,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	8	34,8	34,8	65,2
	De acuerdo	7	30,4	30,4	95,7
	Muy de acuerdo	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

IV. La empresa ha dado a conocer su estrategia y objetivos organizacionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	1	4,3	4,3	4,3
	De acuerdo	1	4,3	4,3	8,7
	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	17,4	17,4	26,1
	En desacuerdo	9	39,1	39,1	65,2
	Muy en desacuerdo	8	34,8	34,8	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

V. Los indicadores claves de desempeño son conocidos por los integrantes de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	1	4,3	4,3	4,3
	De acuerdo	1	4,3	4,3	8,7
	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	13,0	13,0	21,7
	En desacuerdo	11	47,8	47,8	69,6
	Muy en desacuerdo	7	30,4	30,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

VI. Los procesos de selección y contratación de nuevos colaboradores son conocidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	4,3	4,5	4,5
	En desacuerdo	2	8,7	9,1	13,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	17,4	18,2	31,8
	De acuerdo	11	47,8	50,0	81,8
	Muy de acuerdo	4	17,4	18,2	100,0
	Total	22	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,3		
Total		23	100,0		

VII. Es importante que los trabajadores conozcan periódicamente los indicadores de desempeño de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni acuerdo ni desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
	De acuerdo	7	30,4	30,4	34,8
	Muy de acuerdo	14	60,9	60,9	95,7
	Muy en desacuerdo	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

VIII. Los procesos de movilidad horizontal o ascendente al interior de la organización se encuentran establecidos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy de acuerdo	1	4,3	4,3	4,3
De acuerdo	1	4,3	4,3	8,7
Ni acuerdo ni desacuerdo	2	8,7	8,7	17,4
En desacuerdo	8	34,8	34,8	52,2
Muy en desacuerdo	11	47,8	47,8	100,0
Total	23	100,0	100,0	

IX. Atender las necesidades de los colaboradores, genera equipos de trabajo más cohesionados, satisfechos y orientados a la productividad y la seguridad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	4	17,4	17,4	17,4
Muy de acuerdo	19	82,6	82,6	100,0
Total	23	100,0	100,0	

X. Esta empresa se preocupada de establecer correctas bandas de remuneraciones para sus colaboradores, según su cargo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	3	13,0	13,0	13,0
En desacuerdo	6	26,1	26,1	39,1
Ni acuerdo ni desacuerdo	7	30,4	30,4	69,6
De acuerdo	6	26,1	26,1	95,7
Muy de acuerdo	1	4,3	4,3	100,0
Total	23	100,0	100,0	

XI. Los colaboradores se sienten satisfechos de trabajar en esta empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	17,4	18,2	18,2
	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	17,4	18,2	36,4
	De acuerdo	13	56,5	59,1	95,5
	Muy de acuerdo	1	4,3	4,5	100,0
	Total	22	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,3		
Total		23	100,0		

XII. Esta empresa se preocupa por las necesidades de sus clientes y por la satisfacción de sus exigencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	8,7	8,7	8,7
	En desacuerdo	1	4,3	4,3	13,0
	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	17,4	17,4	30,4
	De acuerdo	12	52,2	52,2	82,6
	Muy de acuerdo	4	17,4	17,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

XIII. Los colaboradores solo consideran importante el salario y los incentivos económicos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy de acuerdo	4	17,4	17,4	17,4
De acuerdo	5	21,7	21,7	39,1
Ni acuerdo ni desacuerdo	5	21,7	21,7	60,9
En desacuerdo	8	34,8	34,8	95,7
Muy en desacuerdo	1	4,3	4,3	100,0
Total	23	100,0	100,0	

XIV. Esta es una empresa preocupada por la formación continua de sus colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	2	8,7	8,7	8,7
En desacuerdo	3	13,0	13,0	21,7
Ni acuerdo ni desacuerdo	9	39,1	39,1	60,9
De acuerdo	7	30,4	30,4	91,3
Muy de acuerdo	2	8,7	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	