

## PROYECTO APLICADO DE TITULACIÓN INVIERNO 2018

---

### **Mejora en el proceso de contratación en la institución “Caja Los Andes CCFA”**

Para cumplir con los requisitos finales para la obtención del Título de Ingeniero en  
Administración de Empresas con Mención en Recursos Humanos.

Autor

**Ruth Ivonne Herrera Medina**

Profesor Guía

**María Soledad Pérez, Profesor Guía.**

Invierno, Santiago.

## Contenido

1. Introducción.....	6
<b>Capítulo I</b> .....	7
2. Antecedentes de la Organización .....	7
2.1 Descripción de la empresa .....	7
2.2 Misión .....	8
2.3 Visión.....	8
2.4 Principios .....	8
2.5 Valores.....	8
2.6 Foco Estratégico.....	9
2.7 Aporte Social .....	9
2.8 Organigrama.....	10
3. Análisis de RRHH .....	11
3.1 Subgerencias de RRHH.....	11
3.2 Políticas del RRHH.....	11
3.3 Función del RRHH .....	133
3.4 Función Orientada al trabajador.....	13
3.5 Procesos de RRHH para el proceso de Contratación .....	13
4. Tema .....	15
4.1 Presentación del Tema.....	15
4.2. Planteamiento del problema .....	20

4.3. Justificación del tema.....	22
4.4 Alcance .....	22
4.5 Limitaciones .....	22
4.6 Objetivos.....	23
4.6.1 Objetivo General .....	23
4.6.2 Objetivos Específicos .....	23
4.6.3 Indicadores.....	23
<b>Capítulo II</b> .....	<b>24</b>
5. Metodología.....	244
5.1. Diseño de la Investigación. ....	24
5.2 Nivel de Investigación. ....	25
5.3 Población Analizada. ....	25
5.4 Fuente de Información. ....	25
5.5. Procedimientos a realizar. ....	26
6.1 Fase 1: Diagnostico .....	26
6.2 Fase 2: Técnica de investigación .....	26
6.3 Fase 3: Análisis de la información.....	27
6.4 Fase 4: Desarrollo de propuesta .....	27
6.5 Fase 5: Implementación .....	27
6.6 Etapa 6: Evaluación de los resultados .....	288
7. Plan de trabajo .....	28
7.1 Carta Gantt .....	30
8. Marco Teórico .....	31
8.1. Modelo 4 roles de Recursos Humanos de Dave Ulrich .....	31

8.1.1	Experto en Administración y Gestión (Procesos – Operativo).....	32
8.1.2	Líder de efectividad y Socio de trabajadores (Personas – Operativo) .....	32
8.1.3	Socio Estratégico (Procesos – Estratégico) .....	32
8.1.4	Agente de Cambio (Personas – Estratégico) .....	333
8.2.	Legislación laboral chilena.....	33
8.2.1	Contrato individual de trabajo .....	344
8.2.2	Clasificación de los contratos de trabajo: .....	34
8.3	Feriado Legal :.....	35
8.3.1	Feriado convencional .....	36
8.3.2	Feriado progresivo .....	37
8.3.3	Fraccionamiento y acumulación del feriado .....	37
8.3.4	Derecho a remuneración íntegra.....	38
8.3.5	Feriado anual y licencia médica .....	38
8.4	Término de Contrato.....	39
8.4.1	Las causas de término del contrato de trabajo.....	40
8.4.2	La importancia de aplicar correctamente una causal .....	40
8.5	Reglamento Interno dentro de la Empresa .....	41
8.6	Obligación del reglamento.....	42
8.7	Descripción de Cargo y sus Características .....	43
8.8	Herramientas.....	444
8.9	Contratación .....	444
8.10	Implementación .....	455
9.	Diagnóstico .....	466
9.1	Análisis Proceso de Contratación .....	466

10. PROPUESTA .....	55
10.1 Creación de un Informativo de la empresa, accesos y beneficios. ....	55
10.2 Drive con Descripciones actualizadas de los cargos .....	56
10.3 Incluir la ficha de Antecedentes en el Correo de Bienvenida.....	56
10.4 Indicadores de Gestión .....	56
11. IMPLEMENTACION .....	57
11.1 Nuevo método para la obtención de funciones de un cargo .....	57
11.2 Envío de Fichas digitales .....	57
11.3 Entrega de informativo a trabajadores en proceso de contratación .....	58
11.4 Análisis Metodológico.....	58
11.5 Resultados de la Implementación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11.6 Análisis Resultados.....	59
11.5 Indicadores .....	60
12. Conclusión.....	62
13. Bibliografía.....	633
14. Anexos.....	64

## 1. Introducción

El presente proyecto tiene como objetivo cumplir con los requisitos para el proceso de titulación del año 2018, aplicando una propuesta de mejora en el proceso administrativo de contratación, reduciendo costos y tiempo en la institución Caja Los Andes.

El área de Recursos Humanos es de vital importancia en Caja Los andes, para alcanzar los objetivos y las metas de la organización, ya que a través de cada una de sus funciones se transforma en un aporte para alcanzar un gran nivel de desempeño, de su capital humano. El proceso de contratación es un proceso de la administración de recursos humanos que formaliza la futura relación de trabajo, entre el colaborador y la empresa cuya importancia radica en que se apega a la ley y es la etapa final para el ingreso de un colaborador a la empresa, es decir que en esta etapa es la última instancia para no llegar a un acuerdo.

El trabajo se estructura en dos capítulos, en el primer capítulo se explica contexto de la empresa a evaluar, la definición y justificación del problema de estudio y posteriormente en el capítulo dos se desarrolla la metodológico, se aborda un diagnóstico, análisis cuantitativo y cualitativo de la investigación, y marco teórico que dan origen al desarrollo de la propuesta de implementación con los principales hitos a revisar.

## Capítulo I

### 2. Antecedentes de la Organización

#### 2.1 Descripción de la empresa

Caja los Andes es una caja de compensación de asignación familiar o por su abreviatura CCAF, fundada por la **Cámara Chilena de la Construcción**, agrupación del gremio de la construcción privada en Chile. Es una Corporación de Derecho Privado, con patrimonio propio y sin fines de lucro, cuya finalidad es otorgar beneficios y productos sociales a los afiliados, que pueden ser trabajadores o pensionados. Su rol social está directamente ligado con la administración de prestaciones de seguridad social y el mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados. Desde el punto de vista externo se encuentra sometida al control del Ministerio de Justicia, la Contraloría General de la República y la Superintendencia de Seguridad Social, como órgano contralor fundamental conforme a su naturaleza jurídica y giro previsional. Como emisor de valores de oferta pública está bajo el control de la Superintendencia de Valores y Seguros, a las que se le entrega continuamente antecedentes para la información de los inversionistas (obtención de fondos mediante la colocación de bonos).

Caja Los Andes, fue la primera Caja de Compensación creada en Chile. Pionera en la industria, surge de la inquietud de un grupo de empresarios del sector de la construcción quienes, en 1950, fundaron la Cámara Chilena de la Construcción. Ellos tenían también el claro propósito de generar soluciones para la situación de sus trabajadores.

## 2.2 Misión

---

Contribuir al pleno desarrollo de los trabajadores y pensionados afiliados, y de sus respectivos grupos familiares, proporcionando soluciones y beneficios sociales, que mejoren su bienestar y calidad de vida. (Empresa Caja los Andes, 2017)

## 2.3 Visión

---

Ser líderes en la generación de bienestar social, mejorando la calidad de vida de las personas. (Empresa Caja los Andes, 2017)

## 2.4 Principios

---

- Libertad y dignidad de las personas
- Respeto a la verdad.
- Orientación al bien común.

## 2.5 Valores

---



## 2.6 Foco Estratégico

---



Fuente: (Empresa Caja los Andes, 2017)

## 2.7 Aporte social

---

Actualmente, Caja Los Andes es la CCAF más grande de la industria en Chile, con cerca del 57.7% de participación (Nro. Total de afiliados, considerando dependientes, independientes y pensionados) en el mercado a diciembre 2017, de acuerdo a la información proporcionada por la Asociación Gremial de Cajas de Compensación.

## 2.8 Organigrama

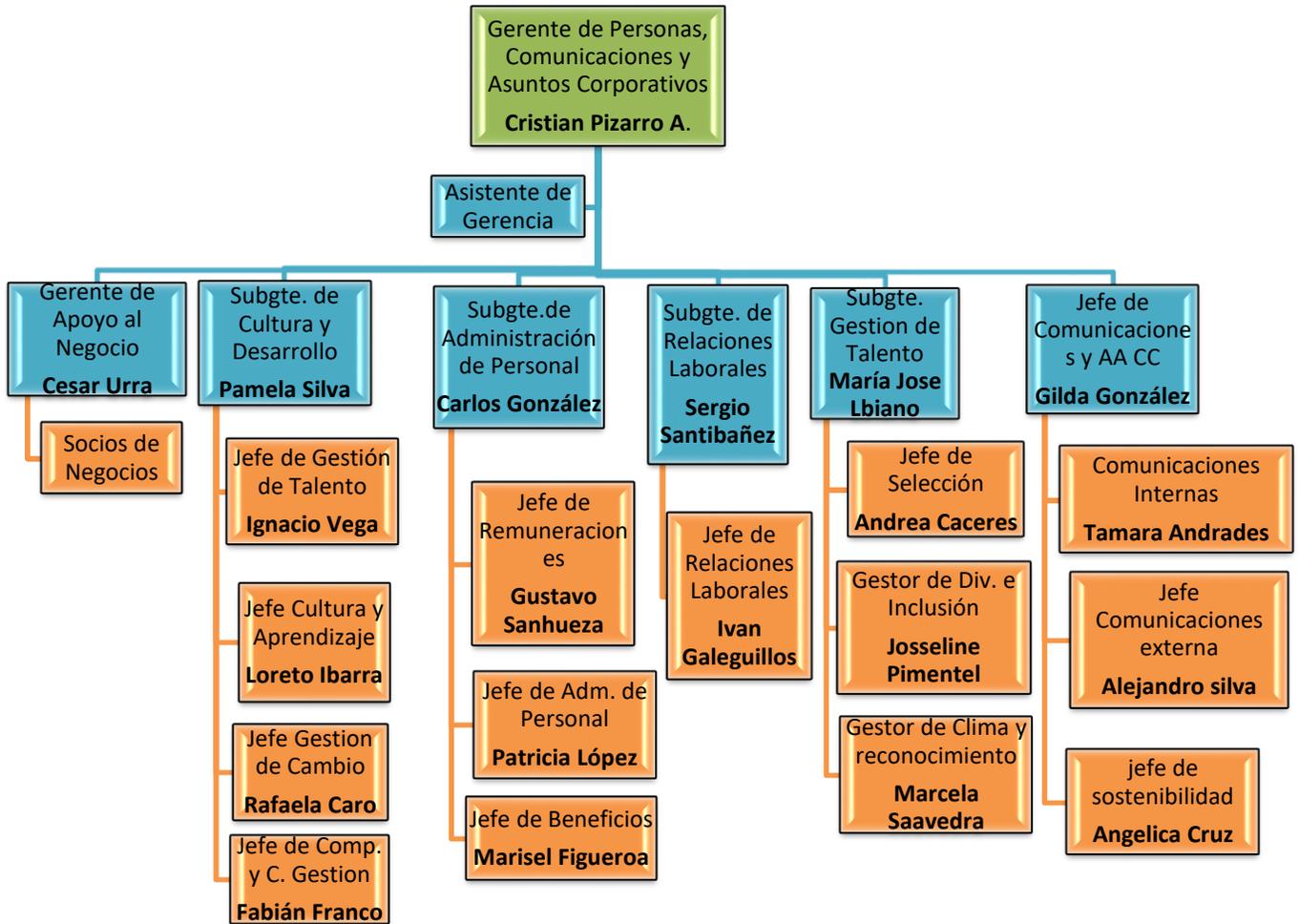


Figura 1.

Fuente: (Empresa Caja los Andes, 2017)

### 3. Análisis de RRHH

#### 3.1 Subgerencias de RRHH

1. **Cultura y Desarrollo:** encargada de ver la capacitación de los colaboradores, el desarrollo y compensación.
2. **Gestión de talento:** es el área encargada del reclutamiento y selección, diversidad e inclusión del personal.
3. **Relaciones laborales:** ve las relaciones laborales, el capital y proceso productivo de la organización
4. **Apoyo al Negocio:** encargada de buscar al colaborador necesario para el área determinada a cargo.
5. **Administración de personal:** es el área encargada de la incorporación legal de un colaborador, ve remuneración, bienestar, finiquitos, licencia médicas y maternales.

#### 3.2 Políticas del RRHH

- **Política de Bienestar:** Caja Los Andes, en la constante preocupación por sus trabajadores, tiene para ellos múltiples beneficios, programas y convenios, los cuales se enfocan a su desarrollo laboral y personal, y además se hacen extensivos a su entorno familiar, lo que le da a su personal estabilidad laboral.
- **Política de Remuneración:** La organización se preocupa de ser coherente con el grado de complejidad y responsabilidad que asume cada persona en su puesto de trabajo. Por ello la remuneración de cada uno de los trabajadores de Caja Los Andes debe ser acorde con el esfuerzo y desempeño de sus funciones. De esta manera la institución se orienta a

mantener y retener el talento, el cual puede ser más susceptible de ser atraído por el mercado.

- **Política de Reclutamiento y Selección:** La Selección del personal es uno de los aspectos considerados como potencial desarrollo del trabajador. Es por esto que Caja Los Andes y el compromiso con sus trabajadores, en función de cumplir las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo, a través de la Gerencia de Recursos Humanos, ha revisado sus procesos de Reclutamiento y Selección con el fin de dar uniformidad y mejorar su efectividad.
- **Política de Desarrollo:** La preocupación por lograr que los trabajadores se sientan reflejados y comprometidos con la organización, es el motivo por el cual Caja Los Andes integra iniciativas que fortalezcan la identidad de cada uno de sus trabajadores.
- **Política de Seguridad social y Salud en el trabajo:** Caja de Compensación Los Andes, se compromete a desarrollar todas sus actividades poniendo especial énfasis en la protección de sus clientes, su recurso humano y también, en su recurso material.
- **Política de Capacitación:** La Capacitación en Caja Los Andes, como actividad basada en las necesidades reales de una Empresa, está orientada hacia un entrenamiento fundamental, continuo y sistemático en conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores, en la cuales se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de su preparación para la adaptación a los cambios de la organización, orientadas al incremento de competencias y habilidades requeridas para los distintos cargos, desarrollando la empleabilidad y asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

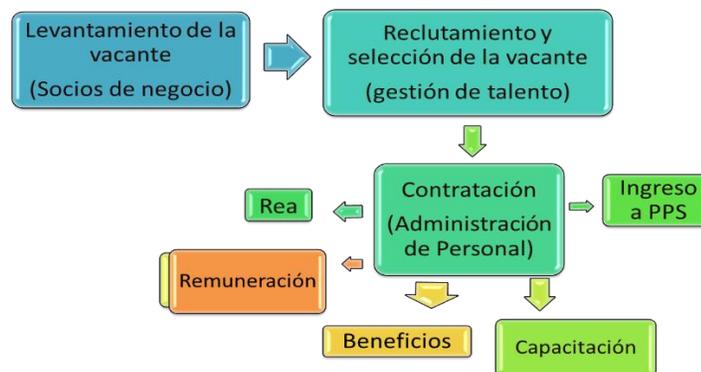
### 3.3 Función del RRHH

La función principal del RRHH es: administrar, planificar, organizar, desarrollar, coordinar, controlar y capacitar a los colaboradores de la empresa para un desempeño eficiente, administrativo y laboral, a la vez alineando los objetivos de la empresa con los de los colaboradores.

### 3.4 Función Orientada al trabajador

- Inducción del trabajador
- Bienvenida
- Correcto ingreso del trabajador a la empresa y al sistema pps.
- Entrega de correo y accesos.
- Capacitación, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Entrega de beneficios.
- Garantiza el cumplimiento, en materia de pago de cotización previsionales, pago de sueldos, de seguros adquiridos.

### 3.5 Procesos de RRHH para el proceso de Contratación



- **Apoyo al negocio:** el apoyo al negocio consiste en apoyar a cada área de la corporación que requiera un cargo por cubrir, los socios tienen departamentos determinados para ayudar en esta búsqueda, una vez identificada la vacante son ellos los encargados de llevar la información a **Reclutamiento y Selección** para encontrar al colaborador que cubre la vacante solicitada.
- **Reclutamiento y Selección:** El departamento gestión de talento es el encargado de levantar la vacante una vez solicitada por los socios de negocios, es decir reclutar y seleccionar candidatos para cubrir la vacante. Este departamento se encarga de ver las vacantes que se van originando, publicar el puesto en la página [trabajando.com](http://trabajando.com), citar a entrevista a los candidatos y derivarlos con administración de personal para el proceso de **contratación**.
- **Contratación:** Una vez seleccionado el candidato, envían la información y antecedentes al departamento de Administración del personal para darle la bienvenida y ser citado a la entrega de documentos y firma del contrato. En esta tercera fase el candidato seleccionado es citado vía e-mail para la firma de su contrato, una vez que el candidato se presenta entrega sus documentos, rellena una ficha con sus antecedentes personales, se le hace entrega de un informativo sobre los riesgos laborales de la empresa, el reglamento interno de orden, higiene y seguridad de la empresa y el código de Buenas prácticas, también caja los andes exige que los trabajadores tengan un seguro de vida contratado sea de forma externa o el que ofrece la empresa que es el de BICE VIDA. Una vez firmado todos los documentos se termina con la firma del contrato y de acuerdo si el colaborador marca horario, es derivado a **REA** y posteriormente es ingresado al sistema **PPSS**, el cual origina el correo y accesos para el nuevo colaborador.

- **REA:** Si el colaborador marca asistencia, el departamento de administración de personal le informa a este departamento, el cual se encarga de enrolar al nuevo colaborador de acuerdo a su sucursal o gerencia y de acuerdo si el colaborador trabaja por turnos u horarios. Este departamento ayuda a ver asistencia, horas extras y atrasos.
- **Capacitación:** Una vez terminada la contratación y realizado el ingreso al sistema se manda un correo a capacitación con los datos del colaborador para la inducción y cursos para el trabajador.
- **Beneficios:** En Caja los andes hay beneficios para sus colaboradores a plazo fijo y a plazo indefinido, la mayor cantidad de los beneficios están dirigidos a los trabajadores contratados a plazos indefinido. El correcto ingreso a ppss da a conocer a que personas se les debe entregar los beneficios, como lo son: Bono marzo, Bono invierno, Gift Card, uniforme, día de la madre, día del padre, días administrativos, etc.
- **Remuneración:** El departamento de remuneración realiza el cálculo del pago del sueldo y los descuentos de acuerdo a la información entregada por ppss.

## 4. Tema

### 4.1 Presentación del Tema

El mercado, hoy por hoy, es cada vez más exigente frente a la necesidad de contar con mecanismos y estrategias que entreguen mejoras para reducir costos y tiempo. La mejora en el en el proceso de contratación tiene como objetivo reducir tiempo para que los trabajadores ingresen de una forma más eficiente a la empresa.

Caja los andes es una corporación que lleva 65 años en el mercado la cual ha crecido de manera exponencial teniendo actualmente la mayor cantidad de trabajadores afiliados a comparación de su competencia. Su crecimiento ha

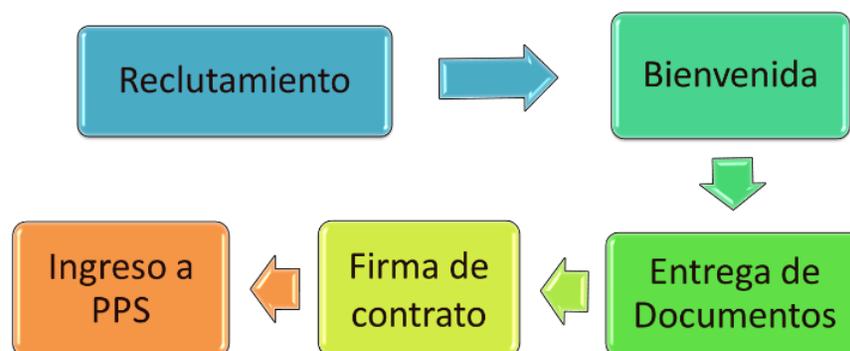
originado una constante reestructuración en sus estrategias, procesos, sucursales y gestión del talento humano a nivel país, para ello es fundamental contar con un equipo de colaboradores comprometidos con la misión y visión de la Caja, en especial, con la generación de mayor inclusión social de sus afiliados. Asimismo, es prioritario contar con personas preparadas para entregar un servicio de calidad a los afiliados a la Caja, que presenten un alto potencial y aporten valor a la empresa.

La gerencia de Recursos humanos es la encargada de encontrar el talento humano que se va requiriendo, por ello los siguientes departamentos se relacionan entre sí:

1. Cultura y Desarrollo
2. Gestión de Talento.
3. Relaciones Laborales
4. Apoyo al Negocio.
5. Administración de Personal.

Siendo el departamento de Administración de Personal el último filtro para el ingreso de un nuevo colaborador a la corporación, a través del proceso de contratación.

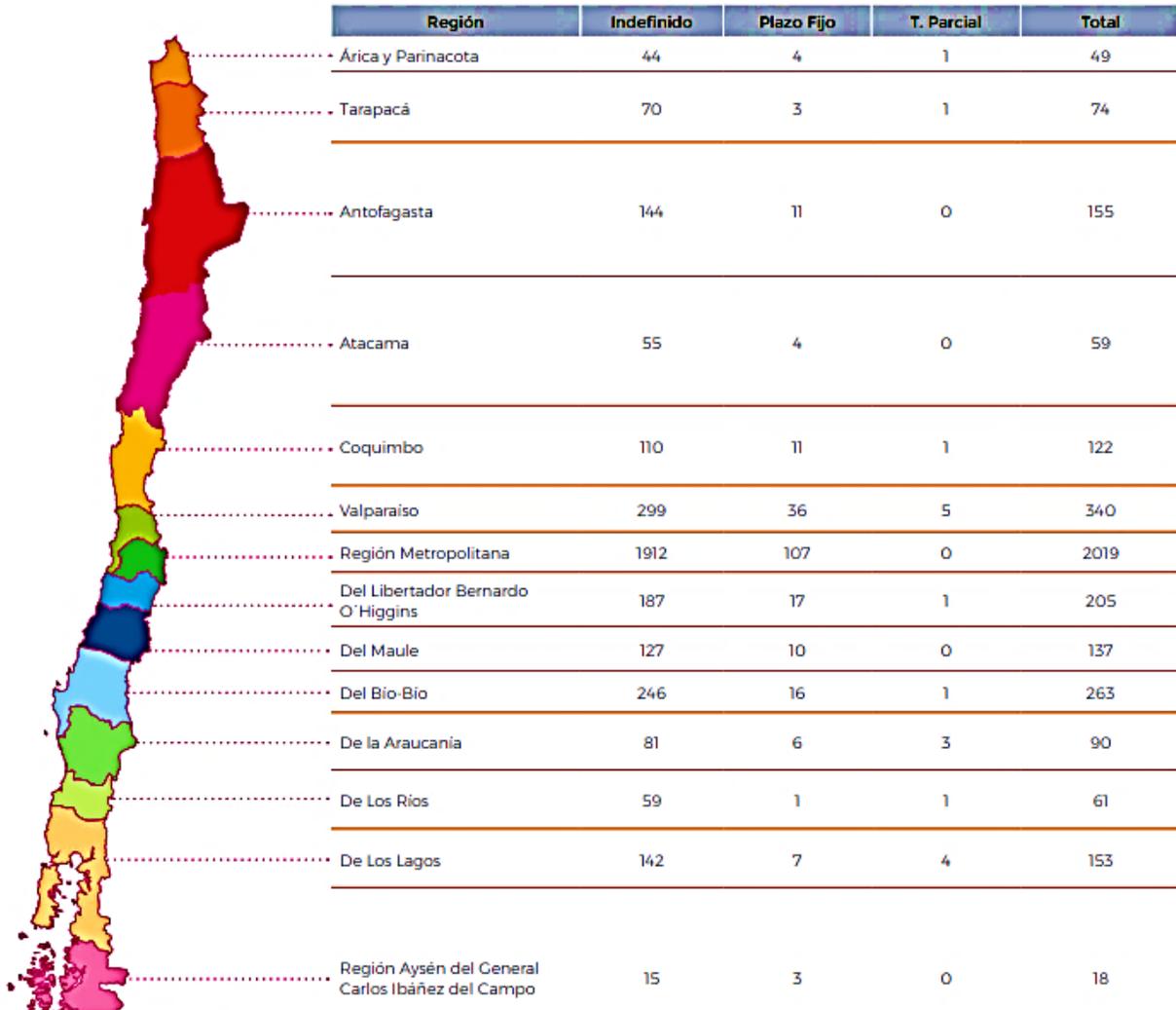
La contratación es un proceso administrativo de Recursos Humanos, es el conjunto de pasos que debe coordinar la empresa y cumplir el nuevo trabajador, para formalizar su permanencia en la organización. Es el proceso administrativo que formaliza el ingreso de una persona a la organización con la firma de un contrato.



El contrato individual de trabajo de acuerdo con el **artículo 7 del código del trabajo** es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo la dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada. El contrato de trabajo es consensual de acuerdo al **artículo 9**; deberá constar por escrito en los plazos a que se refiere el inciso siguiente, y firmarse por ambas partes en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada contratante. El empleador que no haga constar por escrito el contrato dentro del plazo de **quince días** de incorporado el trabajador, o de **cinco días** si se trata de contratos por obra, trabajo o servicio determinado o de duración inferior a treinta días, será sancionado con una multa a beneficio fiscal de una a cinco unidades tributarias mensuales.

La firma del contrato es de vital importancia para la empresa y lo que se ha establecido legalmente en el código del trabajo de acuerdo a los artículos dispuestos anteriormente, por ello el proceso de contratación es importante para cada colaborador que ingrese a la empresa. Actualmente en Caja los Andes existen 3.815 trabajadores activos a nivel nacional. Los colaboradores activos por región se

presentan a continuación en la figura 2:



**Figura 2.** Fuente: (personal, Administración de, 2017)

En la figura 2 podemos observar que en región metropolitana hay un total de 2019 colaboradores, es decir más de la mitad del total de los colaboradores se encuentran en Santiago. Por ello la mayor cantidad de contrataciones se realizan aquí en Santiago.

Del número de colaboradores señalados en la figura 2 actualmente no todos ellos se encuentran activos, por ello se realizan contrataciones para cubrir las vacantes de acuerdo a los siguientes motivos que señala la figura 3:

MES	AUMENTO DE PLANTA	REEMPLAZO POR FINIQUITO	TEMPORAL DE APOYO	REEMPLAZO DE VACACIONES	TOTAL
ENERO	8	23	29	75	135
FEBRERO	4	9	12	12	37
MARZO	2	16	26	3	47
ABRIL	4	8	26	1	39
MAYO	3	17	31	2	53
JUNIO	7	21	39	2	69
JULIO	1	18	24	11	54
AGOSTO	6	26	29	0	61
SEPTIEMBRE	4	19	15	1	39
OCTUBRE	1	20	28	2	51
NOVIEMBRE	3	21	40	-	64
DICIEMBRE	1	24	32	238	295
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>222</b>	<b>331</b>	<b>347</b>	<b>944</b>

**Figura 3.** Fuente: (personal, Administracion de, 2017)

Como vemos en la figura 3 los motivos de contratación son:

- Aumento de Planta
- Reemplazo por Finiquito
- Reemplazo de Vacaciones
- Temporal de Apoyo, en este motivo están definidos: licencia maternal, licencia médica y traslados.

Debido a las causales mencionadas anteriormente que dejan a un colaborador inactivo se origina una vacante, la cual debe ser cubierta en el menor tiempo posible de acuerdo al requerimiento de las jefaturas, por ello cada mes Caja los Andes contrata o recontracta a personas para cubrir dichos cargos.

Como se señala en la figura 3 en el año 2017 se contrató específicamente 944 colaboradores, siendo los meses de enero y diciembre los de mayor número. Estas contrataciones se llevan a cabo de manera presencial en cada ciudad, siendo el departamento de administración de personal el encargado de consolidar las contrataciones a nivel nacional, ingresando cada una de ellas al sistema People soft, sistema que ocupa Caja los Andes para guardar la información, accesos y datos de un trabajador.

Al ser el último proceso de filtro que tiene la empresa para el ingreso de un nuevo colaborador, toma gran importancia, por ello nuestro proyecto tiene como objetivo mejorar este proceso a través de una implementación para hacer un proceso más completo y a la vez reduciendo el tiempo que lleva este proceso.

#### **4.2. Planteamiento del problema**

Actualmente las contrataciones son de manera presencial, dicho anteriormente y duran alrededor de 1 y 2 horas aproximadamente, durante el transcurso de dicho periodo se recibe y entrega documentación al trabajador, se crea el contrato para su posterior firma y se les da la bienvenida a la empresa. Actualmente esto se lleva a cabo, pero se han presentado inconvenientes que han retrasado proceso como lo son:

- Cuadro de ajustes no firmados: el cuadro de ajuste es el detalle de la remuneración del colaborador, en el cuál aparece información del cargo, la banda salarial, el sueldo de la persona a quien reemplaza, si es inferior o superior y si es superior de que fondos se ocupó para cubrir las diferencias estos cuadros son para cargos de nivel alto en los cuales se paga una remuneración mayor a la base es obligatorio que haya un cuadro de ajuste para dicho cargo y que para su aprobación deben venir con las firmas de los gerentes correspondientes y compensación.

- Ficha de antecedentes poco legibles, los trabajadores no escriben bien sus datos personales.
- Falta de funciones de los cargos que nos proveen los socios de negocios para la creación del contrato, es necesario tener la descripción del cargo para realizar un contrato.
- Preguntas del trabajador por desconocimiento, los trabajadores desconocen la información de la empresa, sus beneficios, horarios y ayuda.

Estos inconvenientes retrasan el proceso de contratación, por ello el planteamiento del problema nos indica que el proceso de contratación se puede optimizar a través de un proyecto de mejora logrando ser un proceso que se lleve a cabo en menos tiempo y de una forma más completa para el colaborador.

Los tiempos de demora y problemas que se presentan hoy en día corresponden a:

- 15 minutos en la entrega de un cuadro de ajuste.
- 20 minutos en la realización de un contrato por falta de la descripción de cargo.
- Más de 1 hora y media para el ingreso del trabajador.
- Desde 10 minutos las preguntas de los colaboradores.
- Mal ingreso de datos por las fichas mal escrita, 15 minutos.
- Descoordinación de las áreas.

Actualmente no hay indicadores de gestión de tiempo que permitan cuantificar el tiempo de demora general del servicio, ya que esta información se obtuvo analizando un día el proceso de contratación, tampoco hay estandarización del procedimiento con las áreas relacionadas, que entregan una evaluación del procedimiento o como ha ido mejorando cada año.

Este proyecto busca revertir esta situación y ser un aporte al mejorar este proceso de contratación, estableciendo criterios e indicadores de gestión. El objetivo principal es reducir el tiempo en el proceso de contratación y reducir las preguntas de los trabajadores al ingresar a la empresa.

#### **4.3. Justificación del tema**

El proceso de contratación es un proceso que se puede mejorar al reducir su tiempo y a la vez logrando la satisfacción del colaborador a la empresa. La evaluación por parte de los trabajadores y del propio personal interno, indica que hace falta un informativo para reducir las preguntas de los trabajadores al ingresar, que le entregue un conocimiento de la empresa, accesos y beneficios. Tampoco existen indicadores de gestión en este proceso.

El aporte a la empresa en este proceso es disminuir la cantidad de tiempo que lleva la contratación, por falta de información de los nuevos colaboradores, falta de funciones y poca legibilidad de la ficha de antecedentes personales.

#### **4.4 Alcance**

El presente proyecto abarca a los 944 colaboradores que ingresan aproximadamente por año a la empresa.

#### **4.5 Limitaciones**

El proyecto no presenta limitaciones explícitas, pero puede presentar incompatibilidad con los objetivos de otras áreas en cuanto a la gestión de tiempo, por ejemplo.

## 4.6 Objetivos

Uno de los principales procesos en los recursos humanos de una compañía es poder contar con un sistema de contratación que refleje, al menos, un porcentaje importante de bienestar hacia el colaborador que ha iniciado un proceso de contratación. Por ello resulta de gran importancia poder reducir el tiempo y costos de dicho proceso ya que al conseguirlo permitirá visualizar una cultura organizacional optimista y concreta que sea perdurable en el tiempo en la relación compañía - colaborador.

### 4.6.1 Objetivo General

Medir y estandarizar el tiempo del proceso de contratación mejorando la satisfacción del colaborador.

### 4.6.2 Objetivos Específicos

- Elaborar una medición de tiempos y costos de la gestión actual de contratación
- Revisar el procedimiento actual de RRHH y mejorar el procedimiento entre áreas de RRHH en la incorporación de un nuevo colaborador, unificando los procedimientos para las solicitudes de contratación.
- Elaborar una propuesta de mejora para entregar información a los nuevos colaboradores.
- Elaborar una propuesta de mejora para trabajo colaborativo entre áreas.

### 4.6.3 Indicadores

- Encuesta a colaboradores.
- Tiempo del proceso.
- Nivel de satisfacción con la nueva implementación.

## Capítulo II

### 5. Metodología

Se presenta en este capítulo la metodología de la investigación para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto. Se detalla en primer lugar el Diseño de la Investigación y por último los procedimientos para el desarrollo e implementación del proyecto.

#### 5.1. Diseño de la Investigación

El diseño utilizado para la obtención de la información fue de carácter mixto, por cuanto utilizamos dos enfoques: cualitativo y cuantitativo según corresponda, el enfoque cualitativo: “evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad” y el enfoque cuantitativo según Sampieri: “hace referencia a la recolección de datos con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento”. (Sampieri D.)

Este análisis inicio con la Investigación de Campo, la cual es definida como:

“Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”<sup>1</sup>.

La investigación se inició previamente a la selección del tema del presente proyecto. Se realizó un levantamiento al interior de la empresa, y además se realizó una entrevista verbal al interior para determinar si los procesos estaban siendo satisfactorios para todos.

---

<sup>1</sup> Arias, F. (2006). El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica (5ª ed.). (Pág. 31). Editorial Episteme. Caracas.

## 5.2 Nivel de Investigación

Es de carácter descriptivo, por cuanto el objetivo de investigación está orientado a validar un instrumento ocupado anteriormente por Caja los Andes, el cual será la encuesta a colaboradores, el cual permitirá determinar las dimensiones no evaluadas por Caja los Andes las que son significativa para el procedimiento de implementación del proyecto.

## 5.3 Población Analizada

La población es definida como: Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica<sup>2</sup>.

Dado al objetivo general del proyecto, que es mejorar el proceso de contratación el total de las personas entrevistadas fueron 17, pero de estas la información principal se obtuvo de la Jefa de Administración de Personal, de las 16 personas restantes se pudo obtener la información necesaria para detectar lo que carece o es necesario implementar en el proyecto.

## 5.4 Fuente de Información

La obtención de datos para determinar lo que carece o como se puede mejorar el proceso de contratación, se realizó a través de:

---

<sup>2</sup> Tamayo y Tamayo, M. (2003). El proceso de la Investigación Científica (4ª ed.). (Pág. 176). Noriega Editores. México.

- Fuente Primaria: La cual estuvo conformada por la Gerencia de Recursos Humanos y Jefa de Administración de Personal.
  
- Fuente Secundaria: Los datos fueron obtenidos directamente de los trabajadores de la empresa.

## **6. Procedimientos a realizar**

### **6.1 Fase 1: Diagnostico**

Se comenzó recopilando la información necesaria para iniciar la investigación, acorde a la empresa en general (misión, visión, organigrama entre otros) como también al área específica de estudio, es decir, funcionamiento del proceso de contrataciones, método, áreas involucradas y procedimientos internos.

### **6.2 Fase 2: Técnica de investigación**

Se definió inicialmente el alcance de la investigación y las posibles limitaciones. Luego se definió la o las técnicas que se ocuparan para el desarrollo del proyecto:

Esta etapa busca recopilar toda la información que aporte a la formulación del Objetivo general y específicos del proyecto, dando énfasis en:

- Investigación de la Empresa: Donde se recopila la información de la empresa respecto a reseña histórica, misión, principales clientes, estructura de la organización.
  
- Entrevistas con la Gerencia de Recursos Humanos: Para saber cuál es la visión y disposición que tiene para la realización de mejoras en la empresa.
  
- Encuesta a trabajadores: Para saber qué es lo que necesitan del proceso de contratación.

### 6.3 Fase 3: Análisis de la información

Esta etapa busca visualizar las debilidades del proceso de administrativo de contratación, dando énfasis en:

- El análisis de la información recopilada: Es muy importante saber analizar en profundidad toda la información que se logró recopilar, ya que de esta se genera todas las debilidades que presenta el proceso de contratación y en donde se debe implementar el proyecto con el fin de lograr una mejora que tenga importantes beneficios para la organización.

### 6.4 Fase 4: Desarrollo de propuesta

Esta etapa busca diseñar un plan de mejora en las etapas de debilidades que se obtiene con la etapa anterior, dando énfasis en:

- La formulación y desarrollo de Objetivos: Es necesario fijar objetivos claros, los cuales serán el cuerpo fundamental del proyecto para lograr que el procedimiento que se implementará sea exitoso.

### 6.5 Fase 5: Implementación

Esta etapa busca el desarrollo del proyecto en la institución Caja los Andes, dando énfasis en:

- El análisis de los resultados obtenidos con la implementación de mejoras: Una vez implementado el proyecto, se analizará los resultados alcanzados y se realizará una presentación formal del proyecto terminado a la Gerencia. Se hará a la vez una entrega formal del escrito de procedimientos definitivo de toda la propuesta que se elaboró y su implementación.

## 6.6 Etapa 6: Evaluación de los resultados

De acuerdo con los resultados se aplicaron cambios en nuestros objetivos y cambios operativos para la obtención de mejores resultados, y se pudo observar que nuestra propuesta es un aporte para la empresa.

## 7. Plan de trabajo

A continuación, se presenta un plan de trabajo, con el propósito de planificar y organizar las tareas requeridas para concluir exitosamente y en el tiempo requerido el proyecto de investigación.

Etapa 1: Realizar un levantamiento del problema a las áreas involucradas, reconociendo la problemática que se produce en el proceso de contratación.

La información para este levantamiento se hará por método mixto a través de:

- Entrevista, que será realizada a las jefaturas y trabajadores involucrados quienes nos aporten información y nos ayuden a ver más allá de lo que nuestra área percibe.
- Encuesta a Colaboradores recién ingresados.
- Información y datos de analistas.

Los objetivos de esta etapa 1 de trabajo, será obtener información sobre:

- Identificar los retrasos (porcentajes del cumplimiento 20%)
- Identificar que carece el proceso de contratación (porcentajes del cumplimiento 20%)
- Identificar el número de personas que ingresa a la empresa (porcentajes del cumplimiento 20%)
- Reunir antecedentes, información y datos para el levantamiento del problema (porcentajes del cumplimiento 20%)

- Validar información recopilada (porcentajes del cumplimiento 20%)

Nivel de cumplimiento esperado: 100%

Etapa 2: Comunicar a las diferentes áreas de la organización la estandarización del proceso y la propuesta de mejora. En esta etapa es relevante Comunicar formalmente a cada jefatura de área y al gerente de área, el aporte de nuestro proyecto, presentando a través de la información obtenida en la primera etapa.

Los objetivos son los siguientes:

- Presentar un proyecto para el proceso de contratación, el cual indique cambios y mejoras de acuerdo a lo sugerido del análisis. (porcentajes del cumplimiento 50%)
- Comunicar los resultados sobre el análisis de datos en conocimientos si los trabajadores están familiarizados con el proceso. (porcentajes del cumplimiento 30%)
- Incorporar nuevos antecedentes solo si es necesario, en relación al proceso. (porcentajes del cumplimiento 15%)

Nivel de cumplimiento esperado: 100%

Etapa 3: Implementar y llevar a cabo el objetivo y los objetivos específicos del proyecto. En esta etapa, se pretende implementar el formato que consiste en reducir tiempos a través de la implementación de una ficha digital, drive con información de otras áreas, informativo sobre la empresa. Considerando ya concluidas las etapas 1, 2, 3, se procederá a la implementación del producto al proceso de contratación de la compañía. El propósito de esta etapa es ya reducir el tiempo hacer un proceso más completo, optimizando el proceso de contratación.

El objetivo de esta etapa 3 es:

Implementar la propuesta de mejoramiento diseñada en este proyecto para la empresa. (porcentaje del cumplimiento 100%)

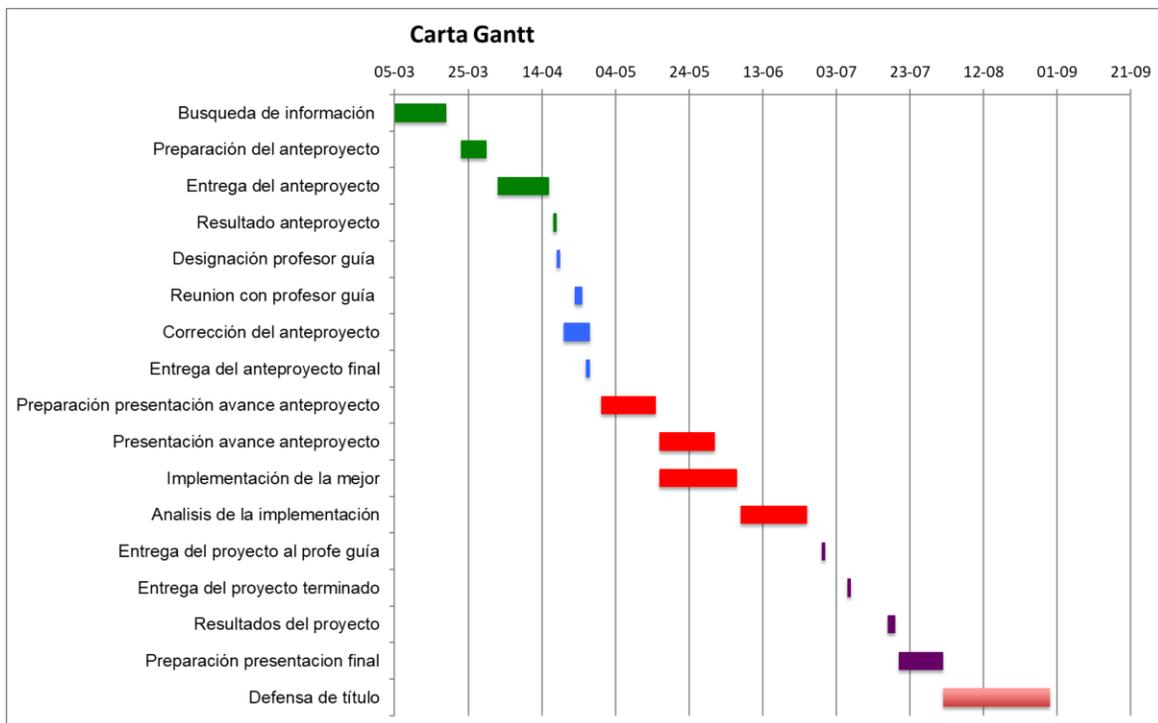
Nivel de cumplimiento esperado: 100%

Etapa 4: Desarrollar indicadores de gestión de tiempo para el proceso, objetivos:

- Implementar indicadores para encontrar respuesta a los resultados obtenidos. (porcentajes del cumplimiento 100%)

Nivel de cumplimiento esperado: 100%

## 7.1 Carta Gantt



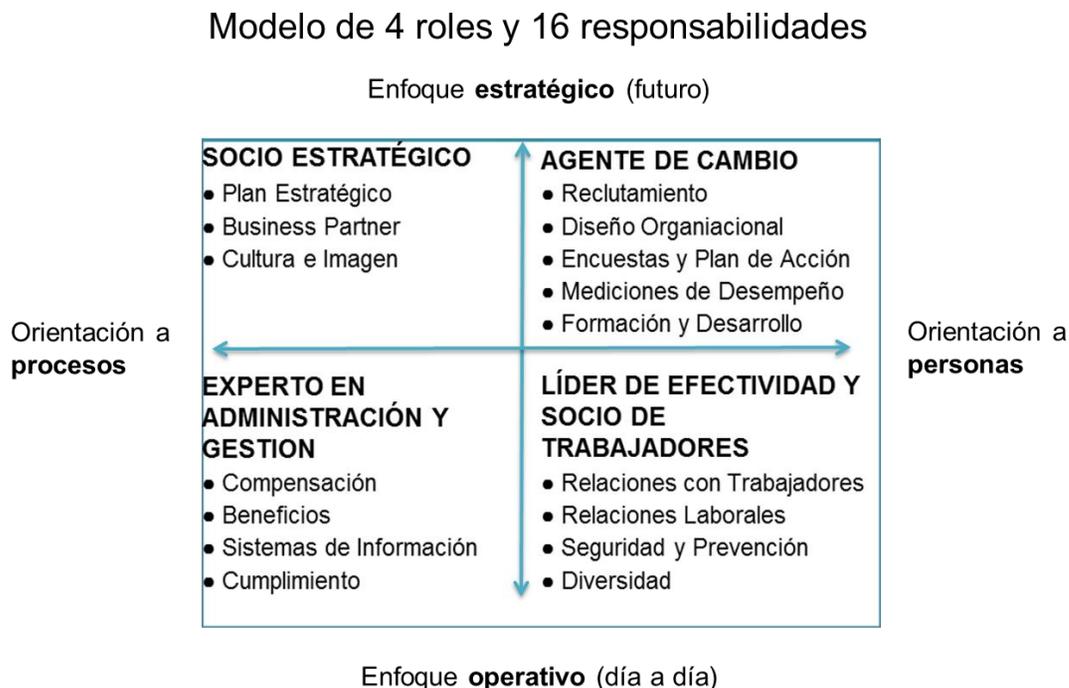
**Figura 4.** Fuente: Propia

## 8. Marco Teórico

En el área de Administración de una compañía el capital humano es de tal importancia que se torna necesario mantener el bienestar de los colaboradores y a la vez dar cumplimiento al marco legal existente en Chile. Por ello este marco teórico busca establecer directrices básicas a partir de las cuales se investigará y se desarrollará el proyecto.

### 8.1. Modelo 4 roles de Recursos Humanos de Dave Ulrich

El modelo que plantea Ulrich hace referencia a los 4 roles de Recursos Humanos<sup>3</sup>, los cuales se analizarán en la siguiente figura.



**Figura 5.** Fuente: Recursos Humanos champions, Ulrich Dave (1997).

<sup>3</sup> Ulrich Dave (1997). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires Argentina Editorial: Garnic

### **8.1.1 Experto en Administración<sup>4</sup> y Gestión (Procesos – Operativo)**

- Consiste en operar las funciones básicas de Recursos Humanos con el fin de ayudar en la administración de la empresa.
- Necesidad de enfocarse en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y de la externalización.

### **8.1.2 Líder de efectividad y Socio de trabajadores<sup>5</sup> (Personas – Operativo)**

- La finalidad es gestionar la contribución de los trabajadores y apoyarlos en las necesidades que estos tengan, desarrollando la involucración de los trabajadores.
- Necesidad de estar presente en los trabajadores, escuchándolos y atendiendo las necesidades que estos tengan.

### **8.1.3 Socio Estratégico<sup>6</sup> (Procesos – Estratégico)**

- La finalidad es alinear la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia de los negocios, con procesos cuyo fin es hacer contribuciones a los objetivos y problemáticas de los negocios y del cliente final.
- Necesidad de comprender bien el negocio y la estrategia de cada departamento, y de aportar soluciones que contribuyen a dichas estrategias.

---

<sup>4</sup> Ulrich Dave (1997). Recursos Humanos Champions. Capítulo 4, página 143.

<sup>5</sup> Ulrich Dave (1997). Recursos Humanos Champions. Capítulo 5, página 205.

<sup>6</sup> Ulrich Dave (1997). Recursos Humanos Champions. Capítulo 3, página 101.

#### **8.1.4 Agente de Cambio (Personas – Estratégico)**

- Busca impulsar la cultura, gestionar el cambio y la evolución y aprendizaje de los equipos.
- Necesidad de comprender los cambios e hitos en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar de forma sostenible.

Para finalizar es necesario trabajar el rol experto administrativo ya que, en este proyecto para así implementar el departamento de Recursos Humanos, con el

objetivo de dar seguridad laboral a los funcionarios, además buscar el bienestar y compensación por la labor de los trabajadores.

Y también velar por el cumplimiento de las normas laborales que se rigen en el país.

#### **8.2. Legislación laboral chilena**

En la actualidad, la adquisición de personal es el recurso más valioso de una empresa. El trato y las relaciones administrativas requieren el logro de competencias relacionadas con la gestión del personal en lo que respecta a la aplicación de normativas laborales y previsionales Ningún sistema económico podría desarrollarse sin fuerza de trabajo y sin una organización que permita a las personas recibir un ingreso. Sin embargo, el trabajo tiene que ver también con las personas, con sus deseos y con sus aptitudes, por lo que debe estar sujeto a reglamentaciones que respeten su dignidad. A su vez, los trabajadores y trabajadoras tienen deberes y obligaciones. En la regulación del mundo laboral interviene el Estado, normando y supervisando las relaciones existentes entre empresarios y trabajadores.

### 8.2.1 Contrato individual de trabajo

Según lo señalado por el artículo 7º del Código del Trabajo<sup>7</sup>, el contrato individual de trabajo es un acuerdo entre el trabajador y el empleador, por el cual el primero se compromete a prestar servicios personales bajo subordinación y dependencia de un empleador, quien se compromete a pagar una remuneración por los servicios prestados

Hay tres elementos los cuales son necesarios para exista este contrato.

- Prestación personal del servicio.
- La remuneración
- La subordinación jurídica

### 8.2.2 Clasificación de los contratos de trabajo

#### **Contratos a plazo fijo**

El contrato a plazo fijo es aquel que requiere los servicios de un trabajador por un periodo determinado estipulándose previamente en la celebración entre partes.

#### **Contrato de tiempo indefinido**

Son aquellos contratos que no estipulan una fecha o suceso que de finalización al contrato de trabajo. Ciertamente, son los contratos que permiten a los trabajadores lograr la estabilidad laboral con el tiempo de prestación de sus servicios.

---

<sup>7</sup> El artículo 7º del Código del Trabajo, Capítulo 1 página 23 hasta 26.

## Reglamentación del contrato individual del trabajo

El contrato de trabajo consensual debe constar por escrito, para usarse como electo de prueba, porque dice la ley, que en conflicto se van a considerar como cláusulas validas aquellas que declare el trabajador, hay una presunción legal de veracidad respecto a las declaraciones del trabajador.

### La obligación de escriturarlo pesa sobre el empleador

Art.9 inc.2 “El empleador que no haga constar por escrito el contrato dentro del plazo de 15 días de incorporado el trabajador, o de 5 días si se trata de contratos por obra, trabajo o servicio determinado o de duración inferior a 30 días, será sancionado con una multa a beneficio fiscal de 1 a 5 UTM”<sup>8</sup>.

### 8.3 Feriado Legal

El feriado anual<sup>9</sup>, también llamado derecho a vacaciones o simplemente “las vacaciones”, es un derecho que corresponde a todos los trabajadores que han cumplido más de un año de servicio. En efecto, el artículo 67 del Código del Trabajo dispone “*Los trabajadores con más de un año de servicio tendrán derecho a un feriado anual de quince días hábiles, con remuneración íntegra que se otorgará de acuerdo con las formalidades que establezca el reglamento*”<sup>10</sup>. La ley se refiere al Reglamento N° 969 de 1933.

El descanso anual tiene por objeto que los trabajadores recuperen las energías gastadas durante el año de prestación de servicios y que, además, puedan disfrutar de su tiempo libre junto a su familia. Este merecido tiempo libre es un *derecho*

---

<sup>8</sup> Artículo 9 del Código del Trabajo, Capítulo 1, página 24.

<sup>9</sup> Feriado Legal, Capítulo 7° del Código del Trabajo, página 54 hasta la 58.

<sup>10</sup> Artículo 67 del Código del Trabajo, Capítulo 7°, página 55.

*mínimo e irrenunciable*; así, el trabajador no puede disponer de su feriado anual, ni el empleador compensarlo en dinero.

El inciso final del artículo 67 dispone “*El feriado se concederá de preferencia en primavera o verano, considerándose las necesidades del servicio*”.

### **Duración del feriado anual**

En cuanto a la duración de las vacaciones, la ley establece en general una duración mínima de 15 días hábiles. Sin embargo, los trabajadores que presten servicios en la Duodécima Región de Magallanes y de la Antártica Chilena, en la Undécima Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, y en la Provincia de Palena, tienen derecho a un feriado anual de veinte días hábiles.

Para efectos de la duración de las vacaciones, junto a domingos y festivos, el sábado se considera siempre día inhábil, conforme al artículo 69 del Código del Trabajo<sup>11</sup>. Esto se justifica para que todos los trabajadores tengan derecho al

mismo descanso, tanto quienes distribuyen su jornada laboral en cinco o seis días o en una jornada bisemanal.

#### **8.3.1 Feriado convencional**

El feriado anual puede siempre tener una duración superior, establecida de común acuerdo en el contrato individual de trabajo o a través de instrumentos colectivos. Esto se debe a que la duración planteada por el legislador es un mínimo legal que siempre puede mejorarse. En aquella parte que exceda del feriado legal básico, este feriado puede compensarse en dinero.

---

<sup>11</sup> Artículo 69 del Código del Trabajo, Capítulo 7º, página 56.

### 8.3.2 Feriado progresivo

El feriado progresivo le confiere al trabajador un día adicional de feriado por cada tres nuevos años trabajados, siempre y cuando tenga diez años de trabajos continuos o no, ya sea para uno o más empleadores. Sin embargo, según lo dispuesto por el inciso segundo del artículo 68 del Código del Trabajo<sup>12</sup>, sólo podrá hacerse valer un máximo de diez años de trabajo prestados a empleadores anteriores. Lo que exceda del feriado legal básico, también puede ser objeto de negociación individual o colectiva.

### 8.3.3 Fraccionamiento y acumulación del feriado

Estas dos posibilidades están contempladas en el artículo 70 del Código del Trabajo<sup>13</sup>. Relativo al fraccionamiento, la ley dispone que el feriado debe ser continuo. Sin embargo, el exceso sobre diez días hábiles puede fraccionarse de común acuerdo entre trabajador y empleador.

En lo relativo a la acumulación, el feriado anual puede acumularse hasta por dos períodos. El empleador cuyo trabajador tenga acumulados dos períodos consecutivos, deberá en todo caso otorgar al menos el primero de éstos, antes de completar el año que le da derecho a un nuevo período.

---

<sup>12</sup> Artículo 68 del Código del Trabajo, Capítulo 7º, página 55 y 56.

<sup>13</sup> Artículo 70 del Código del Trabajo, Capítulo 7º, página 56.

### 8.3.4 Derecho a remuneración íntegra

Lo importante del feriado anual no se debe a que sea un descanso, sino a que sea un descanso pagado. En tal sentido, el mismo artículo 67 del Código del Trabajo señala que el feriado anual se concede con remuneración íntegra. Para estos efectos, el artículo 71<sup>14</sup> del mencionado cuerpo legal define remuneración íntegra:

Si se trata de un sistema de remuneración fija, estará constituida por el sueldo.

Si se trata de un sistema de remuneración variable, será el promedio de lo ganado en los últimos tres meses trabajados.

Si el trabajador estuviera remunerado en forma mixta, será la suma del sueldo y el promedio de las remuneraciones variables.

Durante el feriado debe pagarse también toda otra remuneración o beneficio cuyo pago corresponda efectuar durante el mismo y que no se haya considerado para el cálculo de la remuneración íntegra.

### 8.3.5 Feriado anual y licencia médica

Este tema no ha sido abordado expresamente por el Código del Trabajo, pero la Dirección del Trabajo (DT) y la Superintendencia de Seguridad Social (SSS) han sostenido que el que el feriado legal anual de que esté haciendo uso un trabajador debe suspenderse si le sobreviene una enfermedad que le confiera derecho a licencia médica.

Si ello ocurriera, el feriado deberá reanudarse una vez terminada la respectiva licencia médica o en la oportunidad que convengan las partes<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Artículo 71 del Código del Trabajo, Capítulo 7°, página 56.

<sup>15</sup> [Dictamen DT N°6.256/279 de 9 de octubre de 1995 y Dictamen SSS N° 10.145 de 9 de agosto de 1996].

#### 8.4 Término de Contrato

Uno de los principios sobre los que se fundamenta el derecho del trabajo es la denominada **estabilidad laboral**, siendo ésta el derecho de un trabajador a *permanecer en el cargo asalariado en que se desempeña, a no ser despedido sin causa justificada* calificada por la autoridad competente y, en caso de despido inmotivado, a ser reintegrado en el empleo o, en subsidio, a ser *indemnizado adecuadamente*<sup>16</sup>.

Un interesante concepto de *estabilidad en el empleo* se elaboró por la Corte de Apelaciones de Santiago en el marco de un recurso de protección:

“El orden jurídico vigente protege los derechos fundamentales entre los que se encuentran los derechos laborales cuyo objetivo es garantizar entre los bienes jurídicos reconocidos el derecho a la estabilidad del empleo, por cuanto de dicha estabilidad dependen intereses sociales que hacen al orden público económico. De ahí que el Código del Trabajo dedique el Título V del Libro I al tema del contrato de trabajo, sujetándola a especiales resguardos y formalidades que buscan impedir que la permanencia del vínculo de dependencia quede entregada al azar o al simple juego de los intereses particulares y el por cuanto la legislación laboral ha tenido como inspiración el respeto de los derechos reconocidos en la legislación bajo el presupuesto de proteger al más débil, entregándole al Estado el deber de fiscalizar que ello se cumpla”<sup>17</sup>.

En Chile la estabilidad laboral se traduce en que el contrato de trabajo puede terminar sólo por alguna de las causas previstas en la ley. En efecto, el empleador debe justificar la terminación del contrato en alguna de las causas legales de término que contempla el Código del Trabajo.

---

<sup>16</sup> [Lizama Portal, Luis, Derecho del trabajo (Santiago, 2003), p. 160].

<sup>17</sup> (Corte de Apelaciones de Santiago, 1 de octubre de 2008)

#### 8.4.1 Las causas de término del contrato de trabajo

En general, las causas de término del contrato de trabajo pueden agruparse en torno a cuatro categorías diferentes, que se analizarán en detalle por publicaciones posteriores.

**a) Por voluntad de las partes**

- El mutuo acuerdo de las partes.
- El vencimiento del plazo convenido.
- La conclusión de la obra, faena o servicio.

**b) Por muerte o incapacidad del trabajador**

- La muerte del trabajador.
- La invalidez del trabajador.

**c) Por decisión unilateral del trabajador**

- La renuncia del trabajador.
- El despido indirecto.

**d) Por decisión unilateral del empleador**

- El despido por causales de caducidad.
- El despido por necesidades de la empresa, establecimiento o servicio.
- El desahucio.
- El caso fortuito o fuerza mayor.

#### 8.4.2 La importancia de aplicar correctamente una causal

El aplicar una u otra causal de término al contrato de trabajo repercute en el ámbito de las *indemnizaciones que tenga derecho a percibir el trabajador*. En este sentido, hay causales que dan derecho a obtener indemnizaciones, y otras que *no dan derecho a indemnización alguna*; pues bien, esto podría incitar a un empleador a aplicar una determinada causal *fuera del supuesto de hecho que la fundamenta*.

Para evitar que esta situación ocurra, la ley entrega la posibilidad al trabajador de impugnar la causal invocada por injustificada, indebida o improcedente.

Si la causal aplicada se califica como injustificada, indebida o improcedente, el efecto será la obligación del empleador de pagar la correspondiente *indemnización incrementada* ¡hasta en un 100%! , dependiendo de las circunstancias concretas.

En este contexto, la correcta aplicación de una determinada causal no debería obedecer solo a una razón de buena fe objetiva por parte del empleador -motivación que *siempre debe existir*-, sino también por una razón económica de *no verse afectado en su patrimonio por la incorrecta aplicación de una causal de término del contrato de trabajo*, derivada de su negligencia o su mala fe. Esto porque el intento ilegítimo de eludir el pago de una indemnización podría terminar precisamente en su obligación de pagarla incrementada.

## 8.5. Reglamento Interno dentro de la Empresa

El Reglamento Interno<sup>18</sup> es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

Así, debe contener a lo menos: las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo y las de cada turno, los descansos, los diversos tipos de remuneración; el lugar, día y hora de pago; las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a los trabajadores con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos.

---

<sup>18</sup> Título III del Código del Trabajo, páginas 85 hasta 88.

Hacemos presente que las sanciones que señale el Reglamento Interno sólo pueden consistir en amonestación verbal o escrita y multa de hasta el veinticinco por ciento de la remuneración diaria. La multa tiene como destino los fondos de bienestar que la empresa tenga para los trabajadores o el que tengan los sindicatos. Si no existieran dichos fondos, la multa se destina en último caso al Sence. Por tanto, nunca el empleador puede quedarse con el monto de las multas cobradas. El trabajador puede reclamar de la aplicación de la multa ante la Inspección del Trabajo respectiva.

### **8.6. Obligación del reglamento**

La obligación de confeccionar el Reglamento<sup>19</sup> Interno no la tiene todo empleador, sino sólo las empresas, establecimientos, faenas o unidades económicas

industriales o comerciales que ocupen normalmente diez o más trabajadores permanentes, contados todos los que presten servicios en las distintas fábricas o secciones, aunque estén situadas en localidades diferentes.

En el caso de que una empresa esté obligada a tener Reglamento Interno y carezca de él, puede ser sancionada con multa administrativa por el Inspector del Trabajo. La confección del Reglamento Interno depende exclusivamente del empleador y su contenido lo determina libremente.

Si bien el empleador es soberano para establecer las obligaciones, prohibiciones y en general, toda medida de control a los trabajadores sólo puede efectuarse por medios idóneos y concordantes con la naturaleza de la relación laboral, y en todo caso, su aplicación debe ser general, garantizando de esta manera la impersonalidad de la medida para respetar la dignidad del trabajador.

---

<sup>19</sup> Artículo 153 del Código del Trabajo, Título III, página 85.

Asimismo, el empleador debe mantener reserva de toda información y datos privados del trabajador a que tenga acceso con ocasión de la relación laboral.

El Reglamento Interno y sus modificaciones el empleador debe ponerlo en conocimiento de los trabajadores treinta días antes de la fecha en que comience a regir, de acuerdo con lo que diga el propio Reglamento.

Como medida de publicidad, el empleador debe fijar el documento a lo menos en dos sitios visibles del lugar de las faenas con la anticipación de los treinta días. También debe entregar una copia del Reglamento Interno a los sindicatos, al delegado del personal y a los Comités Paritarios existentes en la empresa.

Asimismo, debe entregar en forma gratuita a cada trabajador un ejemplar que contenga el texto del Reglamento Interno y el Reglamento de Seguridad e Higiene referido en la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Normalmente, ambos reglamentos se fusionan en uno solo.

### **8.7 Descripción de Cargo y sus Características**

El artículo 154 inciso N° 6 del Código del trabajo<sup>20</sup>, señala de un registro que las empresas deben tener en donde se consigne los diversos cargos o funciones en la empresa y sus características técnicas esenciales.

Una descripción de puestos es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Esta descripción contribuye a dar una visión global de la estructura de la empresa, lo que facilita la definición del organigrama. En consecuencia, esta sostiene otro

---

<sup>20</sup> Artículo 154 del Código del Trabajo, Título III, página 86.

proceso que es el del desarrollo de las competencias. Al nivel del vocabulario, distinguiremos entre las nociones de "función" y de "puesto". De este modo:

La función reúne todas las personas que comparten la misma misión y las mismas responsabilidades. Es generalmente genérica y no nominativa.

El puesto se refiere a un cargo de trabajo preciso, a tareas específicas dentro de una función. El puesto es entonces nominativo.

Finalmente, hay que saber que una buena documentación del cargo (análisis y descripción) toma cada vez más importancia en materia de responsabilidad legal o civil.

## **8.8 Herramientas**

Los análisis de una función se basan en la definición de la misión del puesto y de las competencias requeridas. En el caso de un reclutamiento, la descripción de función permite de hecho reenfocar la búsqueda sobre los verdaderos prerrequisitos del puesto, y no sobre el remplazo de tal o tal persona, que presentaba competencias particulares.

## **8.9 Contratación**

El proceso de contratación consiste en recibir documentación por parte del trabajador y el por parte de la empresa, hasta llegar a la firma del contrato. Este proceso consiste en formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa, por ello se caracteriza por la seriedad y respeto que existe en cada etapa de este proceso, para que las personas involucradas no sientan afectado sus derechos o integridad personal. Este proceso es el más importante debido a que es la etapa final para decidir el ingreso de un trabajador a la empresa y contratar al personal adecuado.

## 8.10 Implementación

Implementar es, poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo, según el significado que le da la real lengua española.

Según Scheirer (1981) es casi imposible desarrollar una definición precisa de implementación pues los investigadores desarrollan las definiciones de acuerdo a sus perspectivas del problema a resolver. Esta problemática genera que se desarrollen definiciones para cada nuevo estudio y que se dificulte las investigaciones por falta de terminología uniforme.

### *La implementación como proceso de cambio*

“Desde la perspectiva, en la organización existen 4 niveles de cambio: De conocimientos, de actitudes, de la conducta individual y de la conducta de grupos o cambios en el desempeño organizativo”. (Blanchard, 1988)

Se asume que el nivel más fácil de cambiar es el de conocimientos y el más difícil, es el de las conductas de grupos. Dentro del enfoque anterior mencionado existen dos tipos de cambios:

El cambio participativo, que parte del cambio de conocimientos y el cambio directivo, que parte del ejercicio de poder del gerente para buscar que nuevos modos de conducta generen nuevos conocimientos que favorezcan el cambio.

En esta perspectiva, el cambio se puede implementar a través de las siguientes estrategias: empírica-racional, normativa-reeducativa, creación de expectativas y poder-coercitiva. Esta última implica el uso de sanciones organizativas, refuerzo de jerarquía y uso de poder económico. (Ritti, 1984)

## 9. Diagnóstico

Para llevar adelante este informe y entregar soluciones claras y precisas que permitan mejorar la gestión de contratación fue necesario determinar el fondo de la problemática y poder realizar un diagnóstico claro del problema. Es necesario crear un cuestionario para cuantificar las variables que presenta la problemática. Se utilizará un conjunto sistematizado de preguntas que vayan dirigidas a un grupo predeterminado de personas que poseen la información que se debe considerar en la presente investigación.

### 9.1 Análisis Proceso de Contratación

1. Reemplazo Finiquito.
2. Temporal de apoyo: Traslado, Vacaciones Licencia maternal y licencia Médica.
3. Aumento de Planta.

Por cualquiera de estos motivos se origina la vacante de personal en los diferentes departamentos que tiene Caja los andes, cada departamento tiene un socio a cargo al cual le remiten la vacante que se origina y es el socio quien remite al área de Reclutamiento y Selección de la compañía el cargo a cubrir, quienes toman conocimiento de la necesidad y aplican el procedimiento para cubrir dicha vacante generando un código de reemplazo o incorporación como nuevo trabajador. Este código es único y en ningún caso se puede repetir en otra vacante.

Al recibir la vacante que se debe cubrir, Reclutamiento y Selección realiza el análisis para determinar si la vacancia puede ser cubierta a través de selección Interna en la misma Compañía, en cuyo caso solo se realizará la modificación del contrato del trabajador firmando entre ambas partes un “Anexo de Contrato”. Luego de determinar esta posibilidad y en caso de no cumplir nadie como para cubrir de forma

interna dicha vacante es que se realiza una publicación en medios digitales llamando a postular según los requerimientos del perfil del cargo y las funciones que el o los postulantes deberán realizar, para estos efectos la publicación se realiza a través del portal Trabajando.com.

En Caja Los Andes existe un área cuyo nombre es “Socios de Negocios”, quienes realizan gestiones dentro del proceso de selección del personal analizando detalladamente las necesidades de capital humano que dentro de la compañía pudiesen existir para cada área, pero a la vez son “Socios de Negocios” quienes realizan la entrevista a él o los candidatos seleccionados.

Dentro del proceso se debe considerar que cada postulante debe tener una carpeta o ficha de contratación con el código que fue asignado para la vacante o reemplazo (según uno de los 3 motivos de necesidad de capital humano).

Al repetirse dicho código debe ser reemplazo por un nuevo código.

Posterior a lo anterior se le envía un correo electrónico al trabajador seleccionado dándole la bienvenida donde a la vez se le recuerda que al momento de presentarse en la citación (dos días antes del inicio de sus funciones) debe llevar los documentos que le faltan presentar y que son requisitos excluyentes para cubrir la vacante.

Al momento de presentarse el trabajador entrega los antecedentes requeridos en original y se procede a que firme su contrato de trabajo y se le entrega tanto el reglamento interno como todo lo que necesita para el correcto desempeño de sus funciones según el perfil del cargo que está llegando a cubrir, se incluye un Seguro de Vida que está incluido como Política para todos los trabajadores de la Compañía. Se detectó que existe una brecha que provoca errores, existe una mala aplicación de la información que se está adjuntando en la ficha del postulante ya que en muchas ocasiones no existe claridad en la información que esta ficha contiene, por lo tanto, los datos son poco legibles e incompletos. Las funciones no son entregadas a tiempo lo cual retrasa la creación del contrato, siendo los colaboradores que deben

esperar para la firma de su contrato, retrasando el proceso de contratación. Los trabajadores realizan muchas preguntas como es el horario, beneficios, sobre la empresa, etc., y estas preguntas retrasaron el proceso de contratación, existiendo una necesidad por parte de los trabajadores de información al ingresar.

De acuerdo con la entrevista a los trabajadores están de acuerdo a la implementación del drive. Se detectó la necesidad de información a los nuevos trabajadores debido a que la inducción se demora semanas y ellos realizan consultas frecuentemente, por ello se realizó una encuesta de conocimientos de beneficios y empresa, a colaboradores nuevos y antiguos.

Para el correcto desarrollo de la compañía, y para la puesta en marcha de las mejoras que se implementarán fue necesario realizar un análisis investigativo el cual nos entregó una visión un poco más clara de la realidad que es necesario abordar para el mejoramiento del proceso de contratación. Por ello y para llevar a la práctica lo antes expuesto fue necesario preguntar a quienes forman parte del proceso de cuáles eran las mayores y más frecuentes preguntas que los nuevos y antiguos colaboradores realizan. Dentro del espectro que se abordó solamente se consideró los más relevantes ítems que son de interés general de los nuevos y antiguos trabajadores de la compañía.

Al conversar con una de las personas encargadas del área, se determinó que los puntos más importantes y trascendentales que siempre era de interés general eran los beneficios que Caja Los Andes entrega a su personal. Por ello, y considerando este importante antecedente se procedió a confeccionar un cuestionario con seis preguntas, las cuales se obtuvieron considerando las más frecuentes inquietudes que los colaboradores tienen al momento de terminar el proceso de contratación. Entonces las preguntas debían necesariamente ir enfocadas en el fondo de la problemática para poder enfrentarla de forma más consistente. Por lo que dicho cuestionario se presentó a la jefatura del área de recursos humanos para su modificación (de ser necesario), autorización y circulación y así obtener los datos necesarios, quedando conformada de la siguiente forma:

## Encuesta sobre el conocimiento de información de la empresa y Beneficios

El objetivo de esta encuesta es detectar en el trabajador, con y sin antigüedad, la información que posee de Caja Los Andes. Y a la vez, iniciar su introducción a la cultura organizacional de la compañía, para ello entregaremos un folleto informativo con la información relativa a las mayores dudas que existen al inicio de la contratación del colaborador. Casi al finalizar cada proceso de contratación se ha detectado esta falencia, por lo que para optimizar tanto los recursos como el tiempo que demora el proceso por errores en la forma de la entrega de la información y por la poca claridad que el nuevo integrante de Caja Los Andes posee de nuestra Compañía, es que realizaremos la siguiente encuesta.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Caja Los Andes?

2. ¿Conoce la misión de la empresa?, Podría decir cuál es.

SI	NO
----	----

3. ¿Realizó inducción o capacitación en Caja Los Andes?

SI	NO
----	----

pero ya la tengo agendada para un par de semanas más.

4. ¿Conoce los tipos y formas de beneficios que tiene Caja Los andes?, Nombre 5.

SI	NO
----	----


5. ¿Cómo conoció los beneficios?

Por la empresa	Compañeros	Internet	Intranet

6. ¿Conoce las plataformas existentes en Caja Los Andes para solucionar dudas?,  
¿Cuáles?

SI	NO

Al desarrollar la encuesta la mayoría de las personas que recibieron este documento demostraron gran interés en responder, indicaban que mayormente las empresas no se preocupan de la percepción del personal en cosas tan básicas como las expuestas en las preguntas, y que por lo tanto les parecía muy positiva la realización de esta actividad.

Al ir avanzando en el desarrollo de la encuesta, la jefatura del área demostró interés en saber cómo estaban recibiendo la encuesta y de si existía rechazo a la misma, por lo que en todo momento del proceso entregamos feedback.

Una vez finalizado el periodo de dos días de entrega de las preguntas y recolección de las respuestas, se realizó la consolidación de la información, la que arrojó datos concluyentes y ajustados a la realidad de lo que necesitamos corregir.

Considerando lo antes expuesto es que se puede determinar lo siguiente:

- ✓ Personas encuestadas: 58
- ✓ Encuestas recibidas: 58
- ✓ Encuestas respondidas: 58

## DATOS RESPUESTAS ENCUESTA

Cantidades & Porcentajes	
100%	58
75%	43,5
63%	36,54
50%	29
37%	21,46
25%	14,5

1.- Cuanto tiempo lleva trabajando en caja los andes

2 meses	9 meses	5 meses	2 meses	3 años	6 años	7 años
1	1	1	1	2	1	1

2.- Conoce la mision de la empresa, podria decir cual es

SI	NO
29	29

3.- Realizo induccion o capacitacion en Caja Los Andes?

SI	NO
21,46	36,54

4.- Conoce los tipos y formas de beneficios que tiene Caja Los Andes... Cuales?

SI	NO
45	13

1. Bonos Escolares
2. Créditos
3. Celebración de días especiales
4. Bonos Vacaciones
5. Beneficio Uniformes
6. Permiso Especial por cambio de casa
7. Convenios de Salud

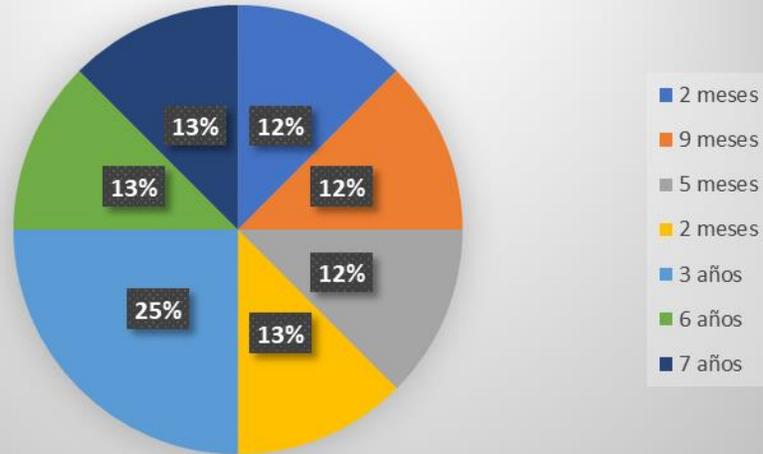
5.- Como conocio los beneficios?

Por la empresa	43,5
compañeros	14,5
Internet	0
Intranet	0

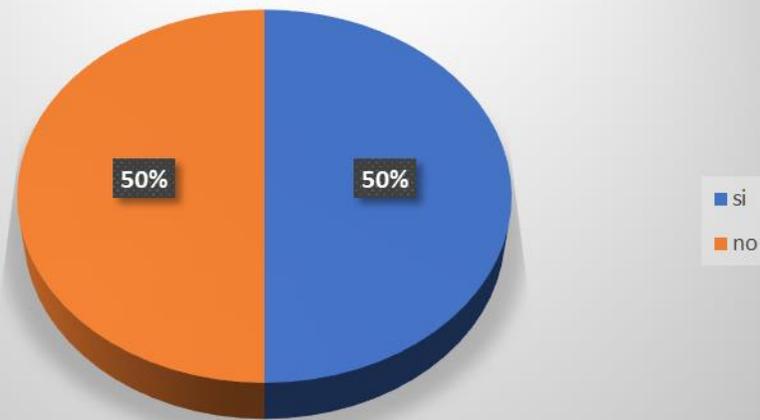
6.- Conoce las plataformas existentes en Caja Los Andes para solucionar dudas?  
Cuales conoce?

SI	NO
49	9

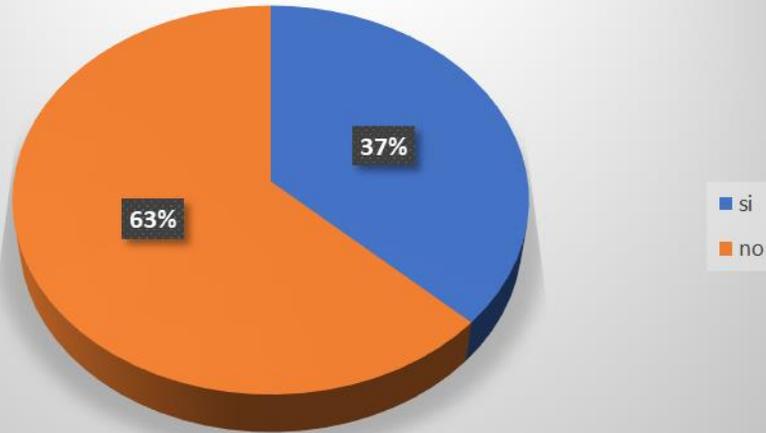
### 1.- Cuanto tiempo lleva trabajando en caja los andes



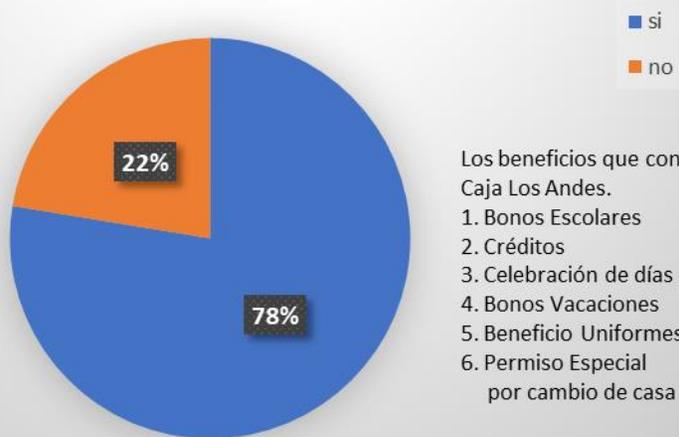
### 2.- Conoce la mision de la empresa



### 3.- Realizo induccion o capacitacion en Caja Los Andes?



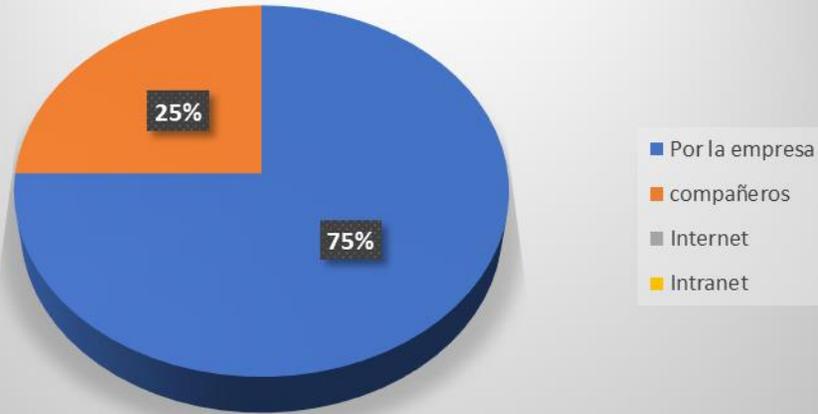
### 4.- Conoce los tipos y formas de beneficios que tiene Caja Los Andes



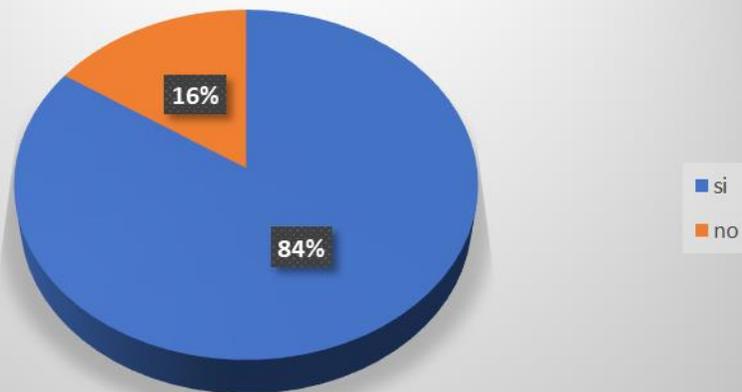
Los beneficios que conocen de Caja Los Andes.

1. Bonos Escolares
2. Créditos
3. Celebración de días especiales
4. Bonos Vacaciones
5. Beneficio Uniformes
6. Permiso Especial por cambio de casa

### 5.- Como conosco los beneficios?



### 6.- Conoce las plataformas existentes en Caja Los Andes para solucionar dudas?



## 10. PROPUESTA

Del diagnóstico efectuado, se construyeron propuestas concordantes con la cultura organizacional, que además proporciona mejoras en los aspectos levantados en el diagnóstico.

Cada área presenta distintos procesos, que hacen más fácil el ingreso de los colaboradores cuando comienzan a trabajar en la empresa y también facilitan su acceso, pero ingresan con poco conocimiento a la empresa, por esta razón se comenzó con el estudio operativo del área para poder crear la propuesta de mejora, con ayuda de los trabajadores involucrados del área y el aporte a los colaboradores, para su correcto y completo ingreso.

Una vez diseñado el proyecto, se procede a trabajar en los costos que significará la implementación de este, para luego ser presentado a las jefaturas los cuales se encargarán de Visar y Validar la implementación de este proyecto.

Los Costos asociados ascienden a:

### 10.1 Creación de un Informativo de la empresa, accesos y beneficios.

Se confecciona un informativo para los nuevos colaboradores de la empresa, esto ayudará a informar a los nuevos colaboradores sobre la empresa, accesos, beneficios y canales de atención. Esto ayudará para la reducción de preguntas por parte de los nuevos colaboradores.

Se observó que en el proceso de contratación los colaboradores realizan muchas preguntas lo cual es tiempo que se va perdiendo, por ello este informativo quiere responder cada una de ella reduciendo el tiempo y la poca información que ellos como trabajadores manejan.

Este documento fue creado basándonos en las preguntas recurrentes de los trabajadores y de las diferentes preguntas que reciben los trabajadores del área de recursos humanos. Este documento se debe entregar en el proceso de contratación de forma presencial.

## 10.2 Drive con Descripciones actualizadas de los cargos

La creación de un drive con las descripciones de cargo compartido con los socios de negocios ayudara a reducir el tiempo de espera en que llegue una descripción, teniendo este acceso para la obtención de las funciones actualizadas a través de los socios de negocios en menos tiempo.

## 10.3 Incluir la ficha de Antecedentes en el Correo de Bienvenida

Implementar una ficha digital permitirá obtener información legible de los colaboradores. Esta ficha de antecedentes se adjuntará al correo electrónico de bienvenida, permitiendo con ello tener datos claros, precisos y a tiempo acorde con las etapas que se van cumpliendo en el proceso de contratación.

## 10.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión que se aplicaron fueron en base de la encuesta:

### Reducción de Pregunta

N° de Preguntas antes	10
N° de Preguntas actual	6

### Fichas legibles

N° Fichas legibles	6
N° Fichas legibles actual	10

### Tiempo del Proceso

Tiempo antes	105 minutos
Tiempo actual	73 minutos

Se trabajó en esta propuesta de mejora la cual fue vista por la Jefa de Administración de personal con el fin de dar cumplimiento a mantener informado al colaborador a su ingreso, mejorando la comunicación y a la vez alineando los objetivos de la empresa con los de los colaboradores.

En mayo luego de la entrevista y encuesta con la población Analizada, se presentó el proyecto a la gerencia de Recursos Humanos, con todos los costos asociados a este y ellos dieron la validación para comenzar a trabajar con la implementación del Proyecto, es decir para comenzar a regularizar la situación existente en dicho período y alinear la empresa con el fin de dar cumplimiento a la mejora en el proceso de contratación.

## **11. IMPLEMENTACION**

Durante la implementación de este proyecto se pudo observar en primera instancia, la motivación del equipo de trabajo en aportar a todo tipo de cambio en el área, pudieran ayudar a la mejora en el proceso y en el desarrollo de las labores de un nuevo colaborador.

A continuación, se explican los avances obtenidos con relación a las propuestas efectuadas, finalizando con la aplicación de indicadores.

### **11.1 Nuevo método para la obtención de funciones de un cargo**

Se efectuó un drive que fue compartido entre las áreas relacionadas al proceso de contratación para la adquisición de la función de contratos la cual ahorro tiempo de 14 minutos.

### **11.2 Envío de Fichas digitales**

El envío antes de la ficha y la legible información permitió la reducción de 10 minutos lo cual permitió tener los contratos listos antes de la contratación.

### 11.3 Entrega del informativo a los trabajadores en el proceso de contratación

La entrega del informativo permitió dar el conocimiento de los colaboradores sobre la empresa, sus beneficios y canales de atención reduciendo en ellos sus dudas y consultas que nos realizaban, reduciendo el tiempo en 8 minutos.

### 11.4 Análisis Metodológico

El método empleado en este proyecto fue inductivo-deductivo, con un tratamiento de los datos y un enfoque cuantitativo. La investigación es básicamente de naturaleza descriptiva y correlacional debido que en un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio.

Posteriormente se midió el grado de relación entre las variables para alcanzar el equilibrio que se requiere en la entrega de la solución al problema.

Los datos, una vez obtenidos a través de los instrumentos utilizados fueron tabulados, presentados en tablas y gráficos de distribución de frecuencias que permitieron una mejor visualización y análisis del conjunto problemático.

### 11.5 Resultados de la Implementación

Análisis Resultados.

En relación con los objetivos específicos propuestos, se logró lo siguiente:

- Evaluar y mejorar el 100% de los procedimientos que se relacionan con contrato de trabajo y término de contrato: Si bien como se visualiza en la tabla, este indicador en el caso de la contratación no se pudo lograr ya que solo logro alcanzar el 94,4% dada a la decisión del Gerente de mantener una persona a trato, y en el caso de finiquitos no se pudo medir.

- Reducir el margen de tiempo en la entrega de funciones al 100%. El objetivo se logró cumplir, ya que todo el personal involucrado cumplió con compartir información en el drive.
- Reducir la ilegibilidad de los documentos al 100%
- Implementar un informativo: En conjunto con el área de beneficios, adquiriendo cada trabajador una copia, reduciendo sus preguntas al 0%

### Presupuesto área Contratación

Presupuesto	
Situación Actual	
Contratación	Valor
valor Carpeta	\$584
Valor hora trabajador	\$840
Reglamento	\$720
Código	\$440
<b>Valor Total x 1 Contrata</b>	<b>\$2.584</b>

Situación Futura Implementación	
Contratación	Valor
valor Carpeta	\$584
Valor hora trabajador	\$584
Reglamento	\$720
Código	\$440
<b>Valor Total x 1 Contrata</b>	<b>\$2.328</b>

<b>Contrataciones Anuales Año 2017</b>	944
<b>Valor contratación</b>	\$2.584
<b>Presupuesto total Anual</b>	\$2.439.296

<b>Contrataciones Anuales Año 2017</b>	944
<b>Valor contratación</b>	\$2.328
<b>Presupuesto total Anual</b>	\$2.197.632

Diferencia	\$241.664
<b>Ahorro</b>	241664

**Figura 6.** Fuente Propia

Luego de la implementación de este proyecto y considerando las posibles problemáticas que se deben considerar tenemos como principal factor de ventaja el

ítem de la reducción del tiempo que se verá reflejado en la reducción de 32 minutos. Lo que comparado a cualquier proceso dentro del área de recursos humanos es un factor positivo y de mucha importancia, pero que a la vez implica mantener procesos limpios y sobre todo estructurados para mantener los rangos y sobre todo permitir que está mejor se mantenga en el tiempo.

Es imperativo entonces, que el área de contratación internalice y mantenga este nuevo y muy beneficioso método que permitirá rebajar tiempo lo que con el tiempo se refleja en costos que en el mediano plazo no son cuantificables, pero si medibles en tiempos.

La mirada positiva con que la jefatura del área ve esta futura mejora permite establecer que será considerada como metodología dentro de los procesos de contratación que hasta este instante están siendo utilizados.

#### Implementaciones

Informativo	1x	\$20,0	\$20
Drive de Funciones	Valor Nulo		\$0
Enviar ficha digital	Valor Nulo		\$0

#### Tiempo de reducción

Informativo	8 minutos
Drive de Funciones	14 minutos
Enviar ficha digital	10 minutos
<b>Total</b>	<b>32 Minutos</b>

**Figura 7.** Fuente propia

## 11.5 Indicadores

### *Análisis de los Resultados Alcanzados*

Objetivos Propuestos antes de Mejora	Resultado Alcanzado
<b>Medición de Tiempos en 18 Procesos</b>	• 18/11= 4,5 hrs.
<b>Revisión de Procesos en la Contratación</b>	• 18/11= 61,11%
<b>Encuesta a Colaboradores</b>	• 58/58= 100%

Objetivos Obtenidos después de Mejora	Resultado Alcanzado
<b>Medición de Tiempos en 18 Procesos</b>	• 18/18= 1,5 hrs.
<b>Revisión de Procesos en la Contratación</b>	• 18/18= 100%
<b>Reducción de Tiempo Comparativo</b>	• 3 hrs.

Tiempo de Análisis de nueva Propuesta	Fecha
<b>Inicio de Implementación de Mejora</b>	• 22 de mayo 2018
<b>Revisión para Análisis Evolutivo de Mejora</b>	• 08 de junio 2018
<b>Tiempo de Implementación Post Revisión</b>	• Indefinido

<b>Reducción de Tiempo porcentual post mejora</b>	<b>: 33,33%</b>
<b>Procesos Pendientes antes de Mejora</b>	<b>: 7 Procesos</b>
<b>Procesos Pendientes después de Mejora</b>	<b>: 0 Procesos</b>
<b>Resolución Revisión 08 de junio</b>	<b>: Mejora Indefinida</b>

## 12. Conclusión

Podemos establecer que este Proyecto al ser implementado permitirá mejorar y mantener el proceso de contratación de forma equilibrada considerando que cada proceso dentro del área de recursos humanos es entregado en un tiempo determinado, lo que luego de la implementación de esta mejora reflejara una considerable e importante reducción de tiempo. Este aporte, sin duda beneficioso para Caja los Andes, se ve fortalecido con la aplicación de la Legislación Laboral Chilena y Regularizando que esta compañía hace, lo que sin lugar a duda potencia las diferentes áreas de Recursos Humanos.

En relación con el manejo de la información, es importante sostener que ella fue fluida y sin visualizar inconvenientes por parte de la Jefatura del área de Recursos Humanos de Caja Los Andes, lo que permitió un desarrollo óptimo y sin inconvenientes, pudiendo cumplir los tiempos establecidos tanto para la presentación de este Proyecto, como para el beneficio de los Procesos de Contratación en Caja Los Andes.

Al observar los resultados comparados entre los objetivos antes de la mejora y lo alcanzado con la implementación de esta, es importante considerar que el primer y tal vez más importante logro alcanzado fue la reducción de los tiempos utilizados para la contratación de colaboradores en 18 procesos. Los que antes de la implementación de la propuesta consideraban más de cuatro horas, luego de la implementación fue reducida a una y media hora.

Esto significó la reducción de un 33.33 % de tiempo entre ambos ítems, el antes y el después.

La finalidad primordial fue introducir una mejora, un beneficio a la compañía con el fin de tener en tiempos acordes a los que las necesidades que se requieren del área y que son las que necesita entregar, lo que en ocasiones se ve dificultoso concretar

a raíz de la cantidad de colaboradores, postulantes y personal seleccionado que se atiende y que es bastante importante. Las bases de las mejoras implementadas están consideradas de igual forma dentro de la cultura organizacional de la compañía las que además van de la mano al reglamento interno y de acuerdo a las leyes laborales dispuestas, lo cual hace alcanzar el objetivo propuesto que es Implementar acciones proactivas al área de Recursos Humanos.

En lo personal este proyecto me permitió darme cuenta de la importancia que tiene un Administrador de Recursos Humanos en una empresa, ya que esto ayuda a disminuir riesgos asociados a la pérdida de tiempo, además me aporta a mi carrera como profesional, ya que así pude aplicar todo mi conocimiento adquirido en mis años de estudios, y fue fundamental para mi crecimiento personal.

### 13. Bibliografía

Empresa Caja los Andes. (2017). *Memoria caja los andes*. Santiago.

Gardey, J. P. (2015). *Importancia administración de Personal*.

personal, Administracion de. (2017).

Sampieri, D. (s.f.). *Metodología de la investigación* 5ta Edición.

Sampieri, R. (s.f.). *Metodología de la investigación* 6ta Edicion.

<https://www.gestion.org/las-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>

<https://www.webyempresas.com/como-es-el-proceso-de-contratacion-en-una-empresa/>

Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A  
función del recurso humano

