



INFORME GENERAL RESULTADOS PREMIO CARLOS VIAL ESPANTOSO 2017

Realizado por:

Equipo de la Cátedra UC - Carlos Vial Espantoso
de Relaciones Laborales

Septiembre de 2017

PREMIO
CARLOS
VIAL
ESPANTOSO
2017



FUNDACION
CARLOS VIAL ESPANTOSO

CÁTEDRA UC – CARLOS VIAL ESPANTOSO EN RELACIONES LABORALES

ÍNDICE

- 03. Introducción
- 05. Empresas postulantes Premio Carlos Vial Espantoso 2017
- 07. Información general
- 11. El sistema de gestión de relaciones laborales de la Cátedra UC – Carlos Vial Espantoso
- 13. Metodología de Evaluación
- 15. Análisis por dimensión

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

- El siguiente informe resume el análisis realizado a partir de la evaluación de las empresas postulantes al Premio Carlos Vial espantoso 2017. En esta versión, postularon 23 empresas pertenecientes a 6 sectores de la economía nacional.
- El premio cuenta con una primera etapa de empresas postulantes y una segunda etapa para empresas finalistas.
- El informe se estructura de la siguiente forma:
 - a. En una primera instancia se detallan las empresas participantes, distinguiendo entre postulantes y finalistas, e información general sobre los trabajadores que se vieron involucrados con la postulación de sus empresas al premio.
 - a. A continuación, se presenta el modelo de evaluación utilizado en ambas etapas, que corresponde al Sistema de gestión de personas de alto compromiso, desarrollado por la Cátedra UC Carlos Vial Espantoso.
 - a. Finalmente, se presenta un análisis por cada dimensión del modelo, el cual muestra gráficos, principales hallazgos de la evaluación de este año, tendencias observadas con respecto al año anterior y buenas prácticas observadas entre las empresas participantes en 2017.








EMPRESAS POSTULANTES PREMIO CARLOS VIAL ESPANTOSO 2017

EMPRESAS PREMIO CARLOS VIAL ESPANTOSO 2017

EMPRESAS FINALISTAS

	Terminal Puerto Arica - GANADORA PREMIO CVE 2017		Paris Administradora Ltda.
	GNL Quintero - GANADORA PREMIO GESTIÓN PREVENTIVA ACHS		Viña Cono Sur S.A.
	Sociedad Anónima Viña Santa Rita		Pacific Hydro Chile
	ENAP Refinería Aconcagua		Servicios de Personal Portales S.A. (SEPSA)
	Grupo Saesa		Recursos Humanos Ltda. (RH Seguridad)
	Banco Santander - DISTINCIÓN ESPECIAL		CAM Chile S.A.
	Chilquinta Energía S.A. - DISTINCIÓN ESPECIAL		MultiServicios Ok
	Compañía de Petróleos de Chile COPEC S.A.		Easy Retail S.A.

EMPRESAS POSTULANTES

	SAAM		Caja Los Andes*
	Telefónica Chile Servicios Corporativos		PJ Chile
	Jumbo Administradora Supermercados Ltda.		Club Hípico de Santiago
			Empresa Nacional del Petróleo

INFORMACIÓN GENERAL

INFORMACIÓN GENERAL

23 empresas

- 8 finalistas
- 15 postulantes no finalistas

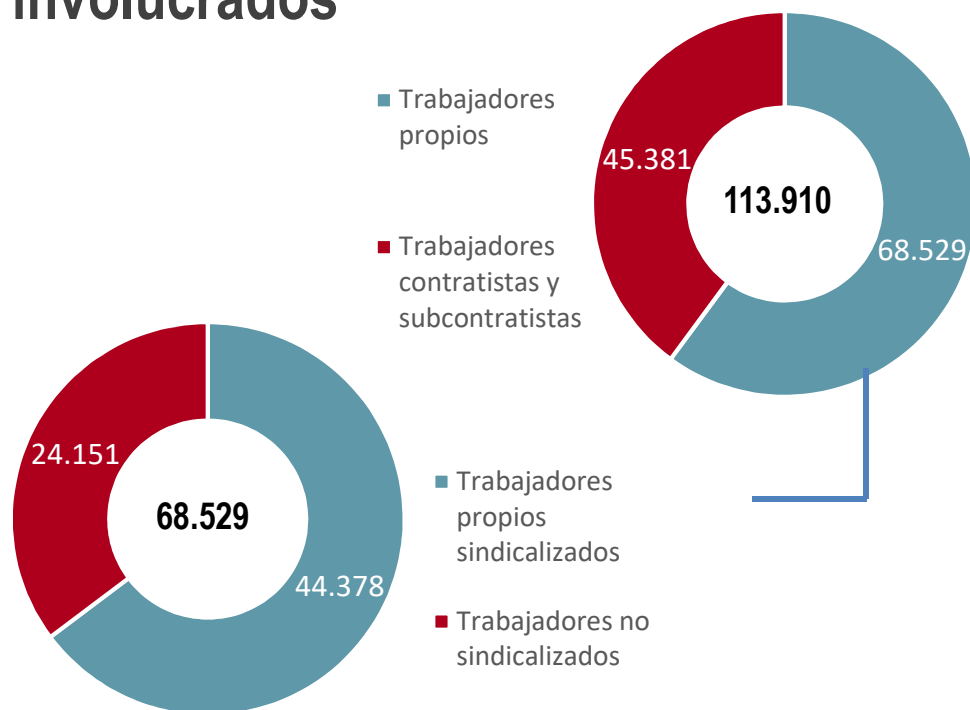
6 sectores

- Energía y telecomunicaciones
- Transporte y logística
- Comercial
- Agroindustrial
- Servicios
- Servicios financieros

Datos año 2017

INFORMACIÓN GENERAL

113.910 trabajadores involucrados



205 sindicatos

- Energía y telecomunicaciones: 51
- Transporte y logística: 5
- Comercial: 97
- Agroindustrial: 3
- Servicios: 22
- Servicios financieros: 27

INFORMACIÓN GENERAL

Dentro de las empresas finalistas hay **1.118** empresas contratistas relacionadas.

Se distribuyen de la siguiente manera según el sector al que pertenecen las empresas finalistas:

- Energía y telecomunicaciones: 855
- Transporte y logística: 17
- Comercial: 5
- Agroindustrial: 73
- Servicios: 87
- Servicios financieros: 81

Datos año 2017

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIONES LABORALES DE LA CÁTEDRA UC – CVE

PREMIO
CARLOS
— VIAL —
ESPANTOSO
2017



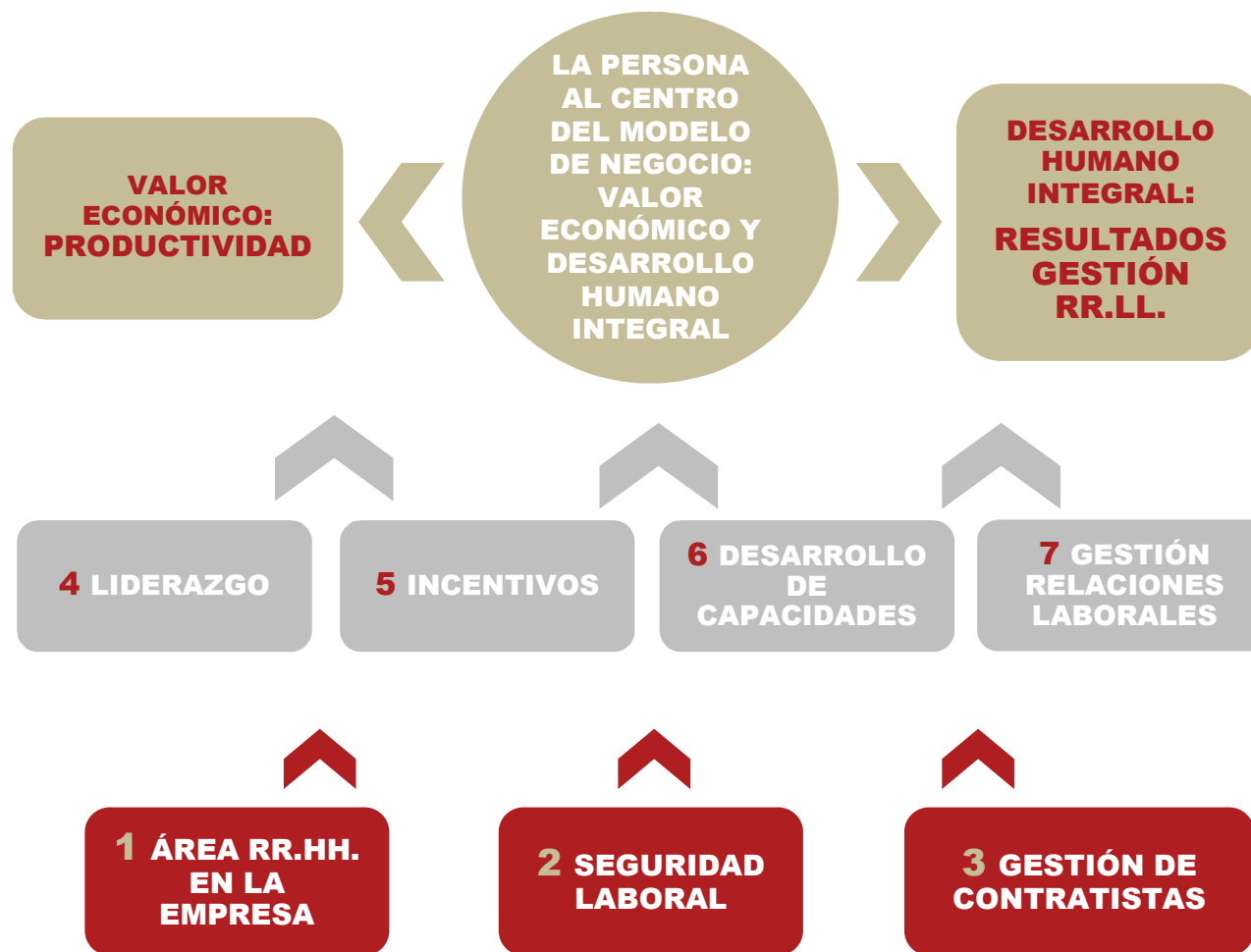
FUNDACION
CARLOS VIAL ESPANTOSO

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIONES LABORALES DE LA CÁTEDRA UC-CVE

Doble objetivo: lograr resultados económicos junto con desarrollo integral de las personas.

Se asocian tradicionalmente a la gestión de personas, y tienen un impacto directo en la motivación, desarrollo de capacidades y entrega de espacios de decisión en las personas que trabajan en la organización.

Prácticas que dan soporte a las prácticas de gestión de personas descritas en el punto anterior. Son iniciativas habilitantes para desarrollar una dirección de personas que permita lograr los resultados económicos junto con un desarrollo integral de las personas.



METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

- A efecto de este informe **se analizaron datos desde el 2014 al 2016 entregados por las empresas, sus sindicatos y comités paritarios en los cuestionarios**. Los siguientes gráficos muestran promedios o análisis globales de la situación de la empresa en estos últimos tres años.
- Los gráficos que se presentan a continuación exponen la **situación por sector**. De todas formas, cabe destacar que el promedio de **cada sector fue obtenido solamente en base a la información entregada por las 23 empresas postulantes al premio**. Además, se presenta el promedio de las empresas participantes, el promedio de las empresas finalistas y las no finalistas.
- Por otra parte, se destacan los principales hallazgos para las empresas participantes el año 2017, diferenciando entre finalistas y no finalistas; tendencias respecto al año 2016, y se describen buenas prácticas de las empresas finalistas para cada dimensión.
- Para la evaluación de las prácticas laborales se utilizó una escala del (1) al (5) que se define de la siguiente manera: (1) Las prácticas laborales no se implementan, (2) Las prácticas laborales se implementan básicamente, (3) Las prácticas se implementan satisfactoriamente; (4) Las prácticas se implementan de manera satisfactoria con aspectos destacables; (5) Las prácticas se implementan de manera sobresaliente y con excelencia.

ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

1

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA



Principales hallazgos 2017

- Dentro de las empresas CVE 2017, el 22% de las empresas se encuentra en una etapa más insipiente, de formación.
- Un 39% está en una etapa más de desarrollo, ya que se encuentra en la categoría de servicio, es decir, son áreas consolidadas que han logrado implementar diversas prácticas de gestión de personas. Sin embargo aún no son consideradas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía como un actor fundamental.
- Por último, el 39% de las empresas participantes al premio, se encuentra en la categoría de socio estratégico, siendo la etapa de desarrollo del área de RRHH más alta.

Tendencias observadas respecto a años anteriores

- Se percibe una clara evolución. Las empresas del año 2016 se encontraban más bien en la categoría de servicio (60%). En cambio, este año 2017 las empresas muestran un mayor nivel de desarrollo de sus áreas de RR.HH., concentrándose entre la categoría de servicio (39%) y socio estratégico (39%).

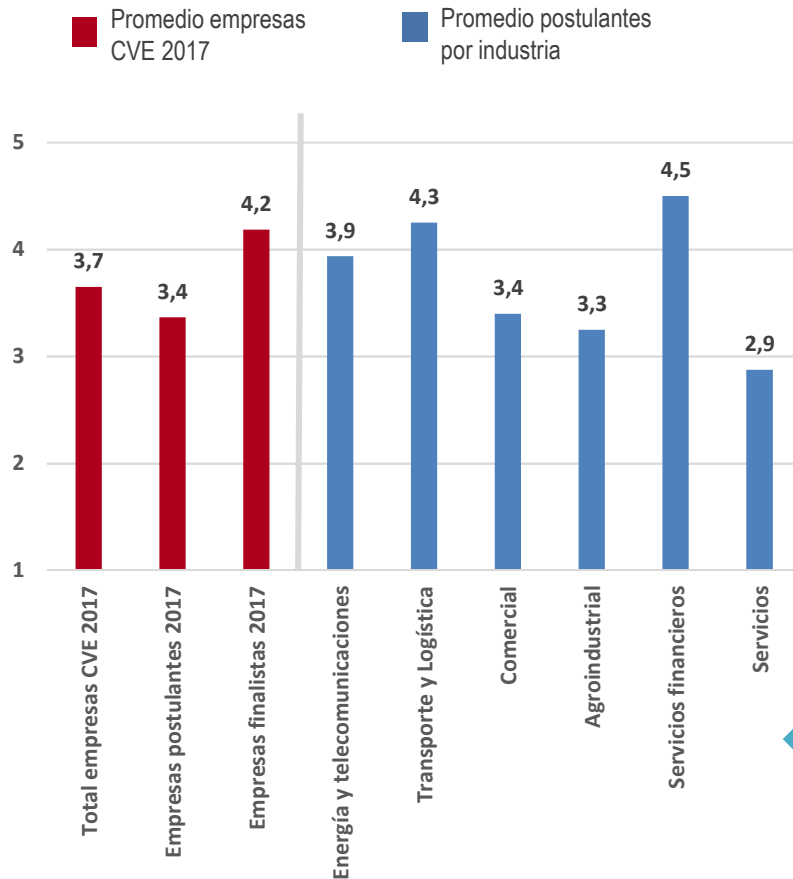
Se clasificó a las empresas en 3 grupos de acuerdo al **desarrollo de su área de RRHH**: en formación, servicio o socio estratégico.

Para ello se consideró el Índice de Desarrollo del área de RRHH y la información cualitativa que entregaron las empresas respecto a las principales métricas e hitos del área.

1

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Gráfico 1.1. Índice de desarrollo del área de RR.HH. como función estratégica de la empresa



El Índice de Desarrollo de RR.HH. considera :

- Métricas que utiliza el área de RR.HH para medir su gestión
 - Principales hitos del área de RR.HH de acuerdo con su impacto e innovación
- Cada variable tiene la misma ponderación en la construcción del indicador.

Principales hallazgos 2017

- En una escala de 1 a 5, las áreas de RR.HH. de las empresas pueden ser clasificadas en tres estados de desarrollo (ver gráfico 1.1): (1) En formación: evaluación 3 o menor en el índice; (2) Servicio: evaluación entre 3 y 4 en el índice; (3) Socio estratégico: evaluación entre 4 y 5 en el índice.
- Respecto al índice de desarrollo del área de RR.HH. como función estratégica de la empresa, el promedio de las empresas participantes al premio CVE 2017 es 3,7. Habiendo una brecha de 0,8 puntos, entre el promedio de las empresas postulantes (3,4) y las empresas finalistas (4,2).
- Dentro de las empresas CVE 2017, destaca con un mayor índice la industria de servicios financieros (4,5) y la de transporte y logística (4,3). Por otra parte, la industria con el índice más bajo es la de servicios (2,9).

Tendencias observadas respecto a años anteriores

- Respecto al año 2016, no se observan diferencias en este indicador. El desarrollo del área de RR.HH. en las empresas participantes del premio se encuentran en un nivel satisfactorio.

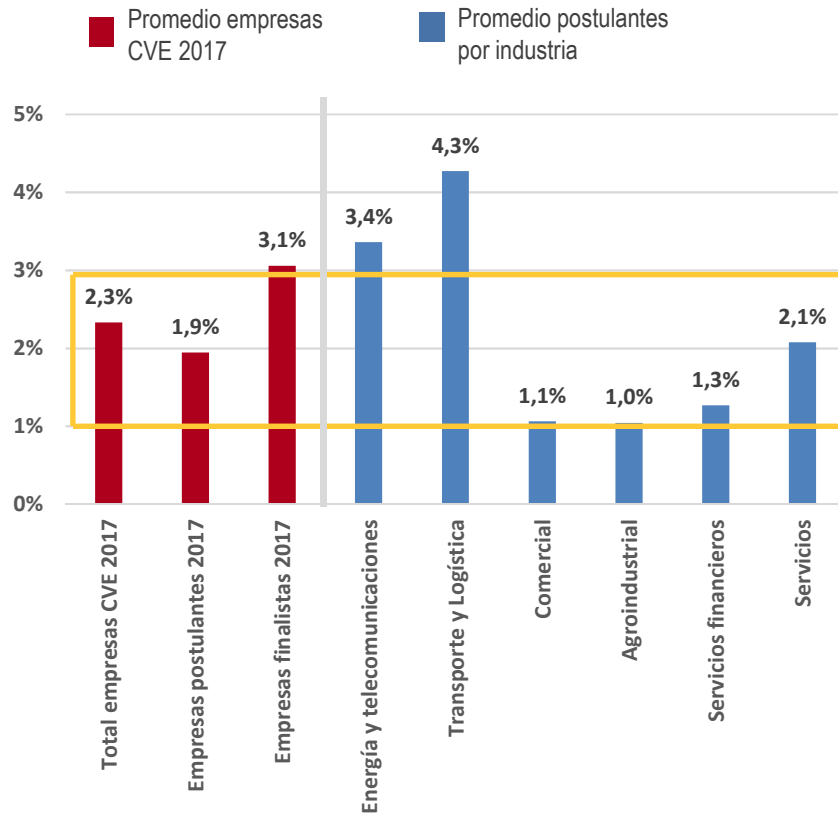
Buenas prácticas observadas

Banco Santander: Cambio cultural que se basa en enfocar el negocio hacia los clientes y para ello poner a los trabajadores en el centro de la organización. Este cambio se inicia el año 2012 y se ha caracterizado por una Gerencia de Recursos Humanos que ha tenido un rol estratégico en el cambio cultural. Se creó el área de Gestión del Cambio dentro de esta gerencia.

1

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Gráfico 1.2. Cobertura del área de RR.HH.



* Nivel recomendado: Entre 1% y 3%

Fuente: Bloomberg BNA, HR Department Benchmarks and Analysis 2015-2016

La **Cobertura del área de RR.HH.** corresponde a la proporción de personal propio que trabaja en el área.

Principales hallazgos 2017

- La mayoría de las empresas (con excepción de dos de ellas), se encontraron dentro o sobre el margen recomendado de entre 1% y 3%* (ver gráfico 1.2.).
- Respecto a la cobertura del área de RR.HH., el promedio de las empresas participantes al premio CVE 2017 es 2,3%. Habiendo una brecha de 1,2 puntos, entre el promedio de las empresas postulantes (1,9%) y las empresas finalistas (3,1%).
- Dentro de las empresas CVE 2017, destaca con un mayor índice la industria de transporte y logística (4,3%) y la de energía y telecomunicaciones (3,4%). Por otra parte, la industria con el índice más bajo es la de agroindustrial (1,0%).

Tendencias observadas respecto a años anteriores

- El año 2016, no se identificaron diferencias entre las empresas finalistas y postulantes. Sin embargo, durante este año 2017 se presentaron diferencias entre ellas (1,2 puntos).
- Respecto al año anterior, hubo un aumento del promedio de cobertura del área de RR.HH. de las empresas participantes al premio de 2,0% (2016) a 2,3% (2017).

2

CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD LABORAL

Gráfico 2.1. Tasa accidentabilidad trabajadores propios 2016 (n° de accidentes por cada 100 trabajadores)

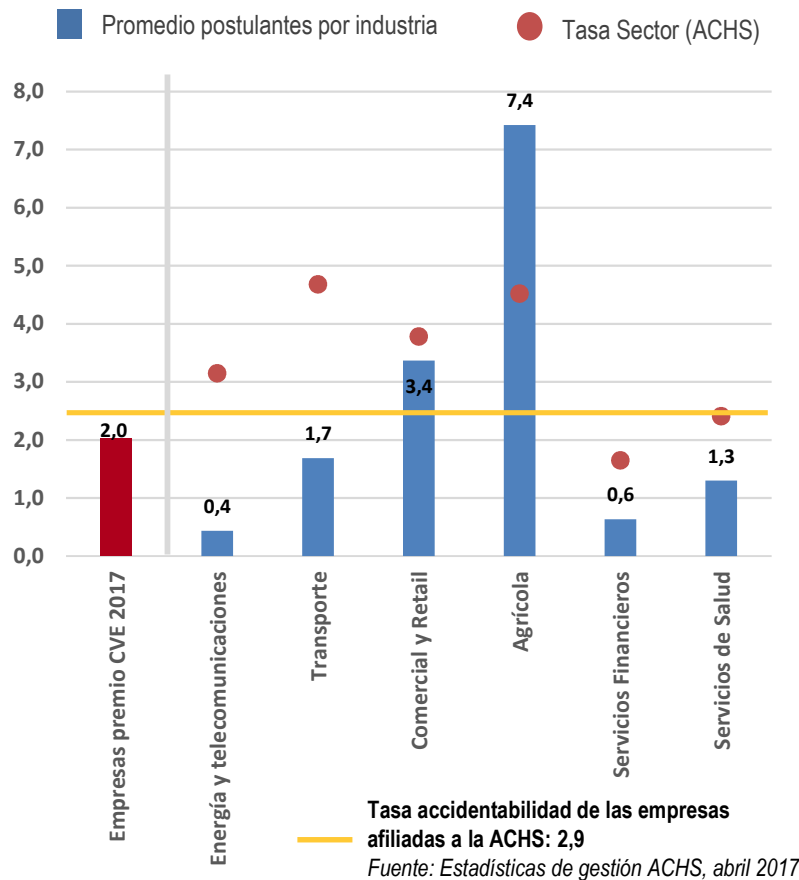
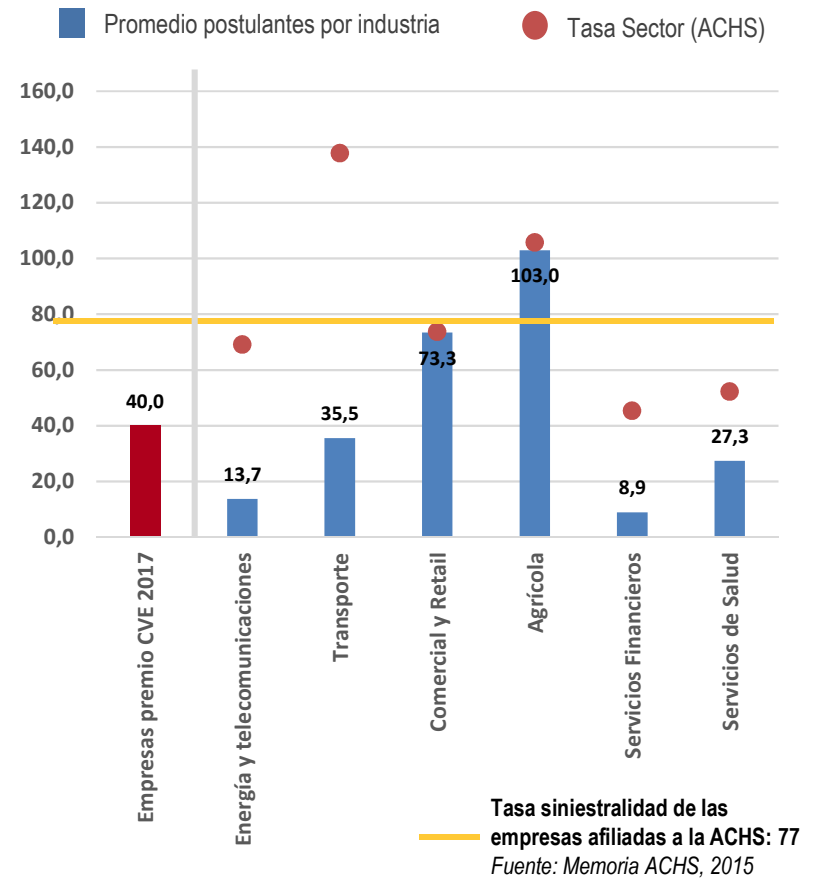


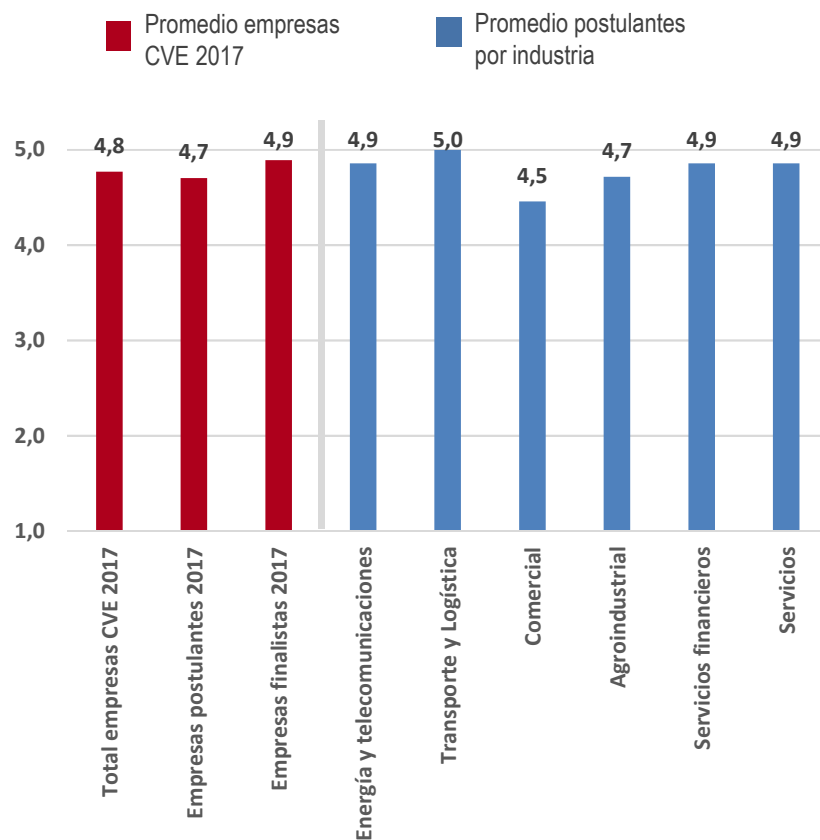
Gráfico 2.2. Tasa siniestralidad trabajadores propios 2016 (n° de días perdidos por accidentes laborales por cada 100 trabajadores)



2

CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD LABORAL

Gráfico 2.3. Índice de Compromiso organizacional con la Seguridad Laboral



La **calidad de la gestión de la seguridad y salud laboral** se midió a través del Índice de Compromiso Organizacional con la Seguridad Laboral, que incorpora:

- El uso de indicadores reactivos y realización de seguimiento periódicamente.
- El uso de indicadores proactivos y realización de seguimiento periódicamente.
- Existencia de objetivos que estén explícitamente alineados con los objetivos estratégicos del negocio de la empresa.
- La Gerencia ha generado un liderazgo visible en materias de SST interactuando de manera positiva con los colaboradores en la operación y brindándoles coaching hacia un buen comportamiento en seguridad.
- La organización genera instancias para obtener la opinión de los colaboradores en relación a las temáticas de seguridad y salud en el trabajo.
- La empresa ha desarrollado actividades que generen mejoras en la calidad de vida de los trabajadores
- La alta dirección demuestra consistente y continuamente un fuerte compromiso personal con la seguridad y salud en el trabajo, solicitando que las empresas contratistas y de la cadena de suministro cumplan también con sus objetivos y metas de SST.

Cada variable tiene la misma ponderación en la construcción del indicador.

2

CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD LABORAL

Principales hallazgos 2017

- Las empresas del premio tienen una gestión de la seguridad destacada, pues las tasas de accidentes y siniestralidad están por debajo de los promedios nacionales que entrega la ACHS
- Respecto a la tasa de accidentabilidad, el promedio de las empresas participantes al premio CVE 2017 (2,0), se encuentra por debajo del promedio de las empresas afiliadas a la ACHS (2,9). Siendo la industria de energía y telecomunicaciones el sector con menor accidentabilidad (0,4), además de estar por debajo de la tasa de su sector presentada por la ACHS (3,2). Por otra parte, la industria agrícola presenta la tasa de accidentabilidad más alta (7,4), siendo incluso mayor a la tasa de su sector presentada por la ACHS (4,5).
- En cuanto a la tasa de siniestralidad, el promedio de las empresas participantes al premio CVE 2017 (4,0), se encuentra por debajo del promedio de las empresas afiliadas a la ACHS (7,7). Siendo la industria de energía y telecomunicaciones el sector con menor accidentabilidad (13,7), además de estar por debajo de la tasa de su sector presentada por la ACHS (69,1). Por otra parte, la industria de transporte y logística se encuentra bastante por debajo de la tasa de su sector presentada por la ACHS (137,7).
- Por otro lado, en el índice de compromiso organizacional con la seguridad laboral, se observa un promedio de 4,8 entre las empresas participantes al premio CVE 2017. Prácticamente no hay diferencias entre el promedio de las empresas postulantes (4,7) y el promedio de las empresas finalistas (4,9). La industria de energía y telecomunicaciones presentó los niveles más altos (5,0), en cambio el sector comercial los niveles más bajos (4,5), siendo de todas maneras bastante alto.

Tendencias observadas respecto a años anteriores

- Las empresas participantes del premio CVE 2016, obtuvieron en promedio una tasa de accidentabilidad de 2,5 y una tasa de siniestralidad de 41,8. Estas tasas han disminuido este año 2017, siendo la tasa de accidentabilidad este 2017 de 2,0 y la de siniestralidad de 40,0.
- Respecto al año anterior, el promedio del índice de compromiso organizacional con la seguridad ha aumentado de 3,9 (2016) a 4,8 (2017).

Buenas prácticas observadas

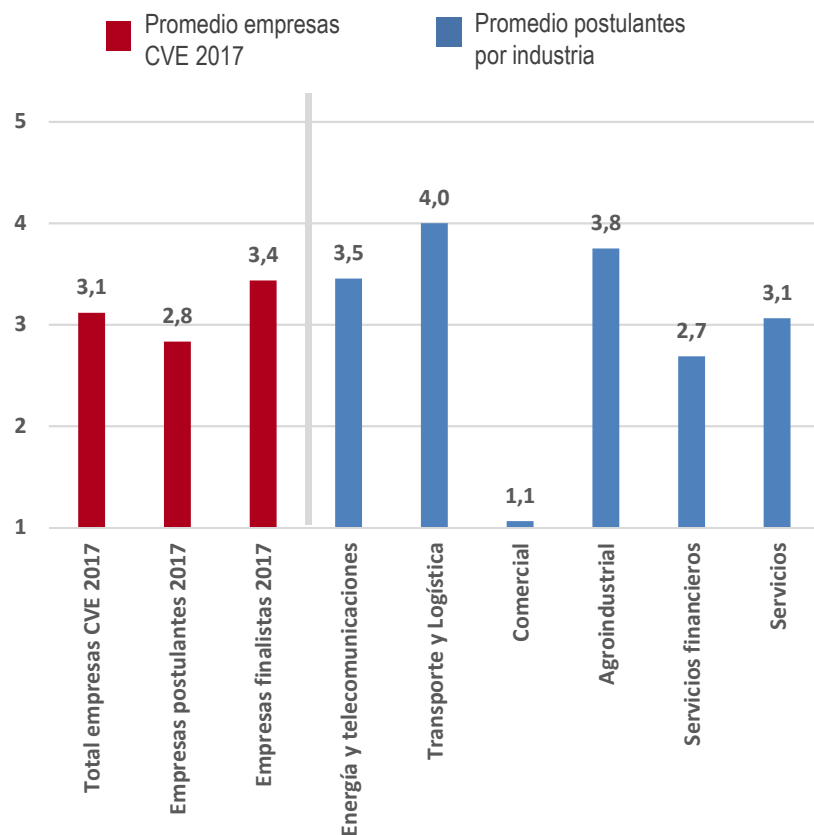
GNL Quintero: Ganadora premio gestión preventiva ACHS. Sus tasa de accidentabilidad y siniestralidad son cero, tanto en trabajadores propios como en contratistas. Además, cuentan con la promoción de una cultura de seguridad y prevención de riesgos en sus trabajadores que se extiende a la comunidad completa. Destacan Programa de Seguridad Preventiva abierto a la comunidad y realizado en conjunto con el Cuerpo de Bomberos de Quintero y la Construcción de un Centro de Entrenamiento para la Prevención y Combate de Incendios GNL donde están capacitando a los trabajadores de GNL Quintero, y Bomberos y Brigadistas del todo Chile.

SAESA: Se reconoce la Seguridad como una prioridad de la empresa y como valor corporativo “intransable”. Se ha trabajado en instaurar una Cultura de la Seguridad con diferentes medidas e iniciativas: integración de contratistas en estándares de seguridad, alianza con sindicatos para trabajar el tema de la seguridad, capacitación y entrenamiento de primer nivel en temas de seguridad, métricas y planificación de la seguridad, empoderamiento de los trabajadores en materia de seguridad.

Terminal Puerto Arica: Compromiso con la seguridad, donde destaca una cultura preventiva en toda la organización y un empoderamiento del Comité Paritario. Junto a empresas contratistas llevan a cabo la iniciativa Mesa Arica Puerto más Seguro, donde se definen las estrategias de seguridad del puerto.

3 INTEGRACIÓN DE EMPRESAS CONTRATISTAS Y SUS TRABAJADORES EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y CULTURA DE LA EMPRESA

Gráfico 3.1. Índice de calidad de la gestión integrada de empresas y personal contratista



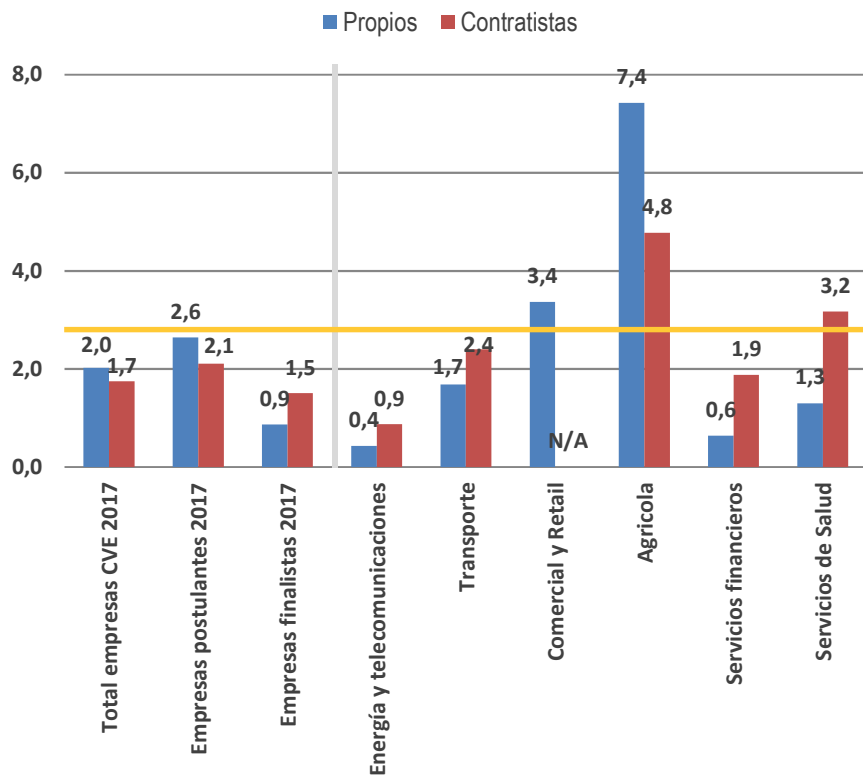
La *integración de las empresas contratistas y sus trabajadores* implica:

- Una política de apoyo financiero a contratistas, para la adquisición de equipos, infraestructura y tecnología.
- Asesoría en gestión a las empresas contratistas, que les permita competir con empresas de mayor tamaño, de manera permanente
- Apoyo y financiamiento para la capacitación del personal de sus empresas contratistas
- Evaluación y asesoría permanente a las empresas contratistas en aspectos de control financiero, seguridad laboral, salud ocupacional y aspectos laborales.
- Una política implementada y en funcionamiento de integración de personal externo de empresas contratistas en las actividades sociales e hitos importantes de su empresa.
- Una política de mejoramiento de compensaciones de trabajadores contratistas basado productividad.
- Una política de apoyo en mejoramiento de la capacitación y seguridad laboral de los trabajadores de las empresas contratistas.
- Una política de mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores contratistas.

Cada variable tiene la misma ponderación en la construcción del indicador.

3 INTEGRACIÓN DE EMPRESAS CONTRATISTAS Y SUS TRABAJADORES EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y CULTURA DE LA EMPRESA

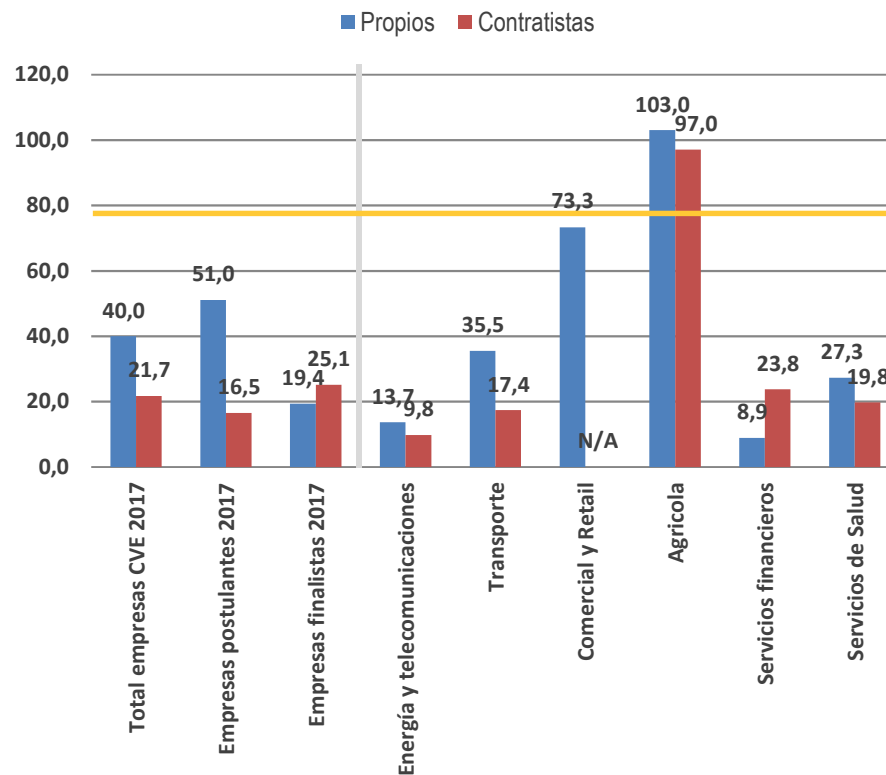
Gráfico 3.2. Tasa accidentabilidad trabajadores propios vs. contratistas 2016 (nº de accidentes por cada 100 trabajadores)



Tasa accidentabilidad de las empresas afiliadas a la ACHS: 2,9

Fuente: Estadísticas de gestión ACHS, abril 2017

Gráfico 3.3. Tasa siniestralidad trabajadores propios vs. contratistas 2016 (nº de días perdidos por accidentes laborales por cada 100 trabajadores)



Tasa siniestralidad de las empresas afiliadas a la ACHS: 77

Fuente: Memoria ACHS, 2015

3 INTEGRACIÓN DE EMPRESAS CONTRATISTAS Y SUS TRABAJADORES EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y CULTURA DE LA EMPRESA

Principales hallazgos 2017

- Respecto al índice de calidad de la gestión integrada de empresas y personal contratista, el promedio de las empresas participantes al premio CVE 2017 es 3,1. Siendo este mayor en las empresas finalistas (3,4), en comparación con el promedio de las empresas postulantes (2,8). En este índice destaca la industria de transporte y logística (4,0).
- En general, las industrias se encuentran bajo el promedio de la tasa de accidentabilidad de las empresas afiliadas a la ACHS (2,9), con excepción de la industria agrícola, y en menor medida los trabajadores contratistas del sector de servicios de salud (3,2) y los trabajadores propios del sector comercial y retail (3,4).
- La mayoría de las industrias se encuentran bajo el promedio de la tasa de siniestralidad de las empresas afiliadas a la ACHS (77), con excepción de la industria agrícola que se escapa bastante del promedio.

Tendencias observadas respecto a años anteriores

- Este año 2017 el índice fue de 3,1, descendiendo respecto al año anterior 2016 que fue 3,6.

Buenas prácticas observadas

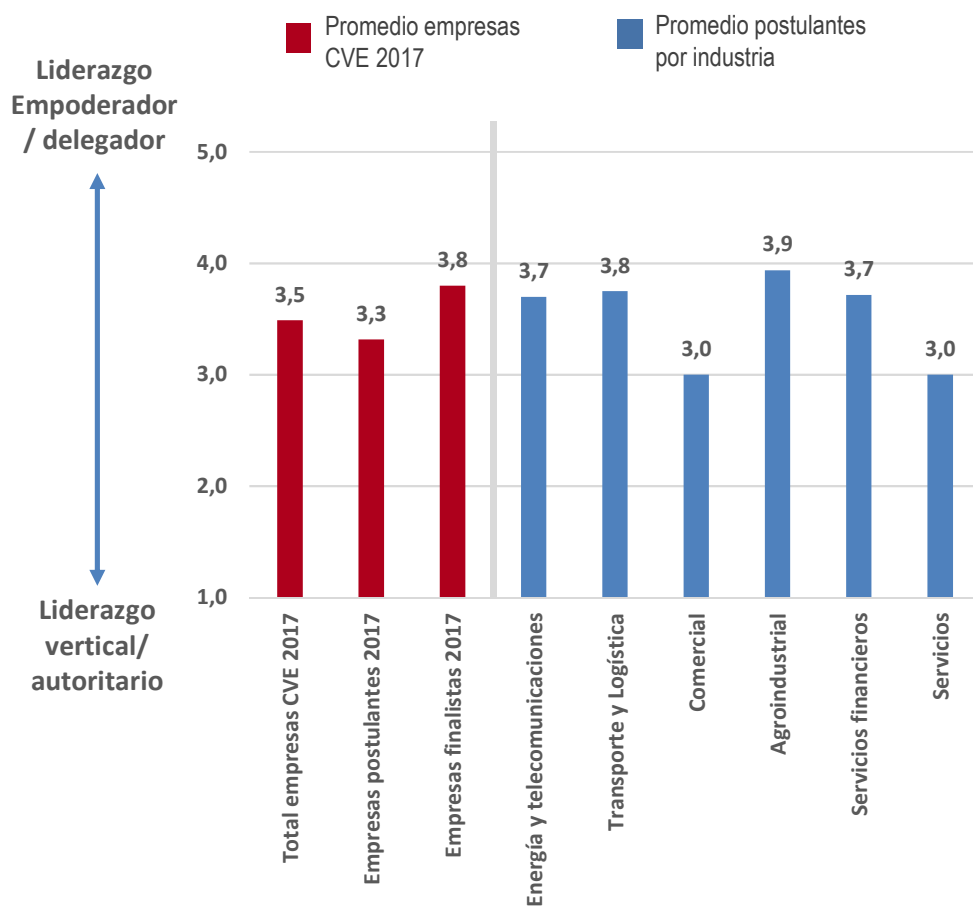
Chilquinta: Empresa que trabaja con altos estándares de seguridad y tecnología, logrando integrar a los trabajadores contratistas en estos procesos. Además de un esfuerzo permanente por integrar a contratistas en materia de seguridad, capacitación técnica y condiciones de trabajo.

ENAP: Integración de trabajadores contratistas y reducción de brechas con trabajadores propios en rentas, capacitación, clima laboral, seguridad, beneficios. Programa de desarrollo de contratistas para certificar competencias y asegurar su continuidad en el rubro. Además, los contratistas se organizan en la Federación de Sindicatos de Contratistas, y trabajan en forma coordinada con los Sindicatos de ENAP, los cuales velan por su integración a la empresa. Desde la administración de la empresa también se reúnen regularmente con la Federación de Sindicatos de Contratistas, negociando en conjunto “Anexos laborales” que van en las bases de licitación.

SAESA: Centrados en acortar brechas entre trabajadores propios y contratistas en temas de clima, compensaciones y beneficios. Los apoyan a desarrollar su gestión, y en capacitación. Además, hay integración de contratistas en estándares de seguridad.

4 DESARROLLO DE UN ESTILO DE LIDERAZGO DE ALTO COMPROMISO

Gráfico 4.1. Índice de desarrollo del estilo de liderazgo en la empresa



El **desarrollo de un estilo de liderazgo de alto compromiso** se abordó a través de un Índice que mide los estilos de liderazgo de los altos directivos (incluidos directores, gerentes y subgerentes, califique su estilo de liderazgo) y las jefaturas medias (incluidos jefes y supervisores, califique su estilo de liderazgo) de su empresa, indicando si es un más bien estilo vertical y autoritario; o un estilo empoderador y delegador.

Cada variable tiene la misma ponderación en la construcción del indicador.

4 DESARROLLO DE UN ESTILO DE LIDERAZGO DE ALTO COMPROMISO

Principales hallazgos 2017

- En una escala de 1 a 5, siendo 1 un liderazgo vertical, más bien autoritario y 5 un liderazgo empoderador, es decir delegador. Se puede determinar el nivel de desarrollo que tienen las empresas en su estilo de liderazgo.
- Respecto al índice de desarrollo del estilo de liderazgo, el promedio de las empresas participantes al premio CVE 2017 es 3,5. Habiendo una brecha de 0,5 puntos, entre el promedio de las empresas postulantes (3,3) y las empresas finalistas (3,8).
- En este índice destaca con un mayor índice la industria agroindustrial (3,9) y la de transporte y logística (3,8). Por otra parte, los sectores con el índice más bajo son el comercial (3,0) y el de servicios (3,0).

Tendencias observadas respecto a años anteriores

- El índice de desarrollo de un estilo de liderazgo de alto compromiso ha disminuido en comparación al año anterior entre las empresas participantes al premio. Este índice alcanzó un valor de 3,8 entre las empresas el año 2016, en cambio este año 2017 fue de 3,5.

Buenas prácticas observadas

Viña Santa Rita: Enfoque en el talento, mediante el programa “Alturas” de retención de talentos y formación de liderazgos, bajo un sistema de mentorías y ligado a las necesidades de capacitación. Actualmente, se enfoca en personal del área comercial.

Santander: Imparten un programa de liderazgo, SPF “Simple, Personal and Fair” oportunidad para inculcar las buenas relaciones entre jefes/subordinados y bajo el cual se refuerza la cultura del líder Santander.

5 GESTIÓN DE LAS COMPENSACIONES: EQUIDAD, COMPETITIVIDAD E IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD

Gráfico 5.1. Sueldo base* promedio mensual por trabajador (2014-2016)

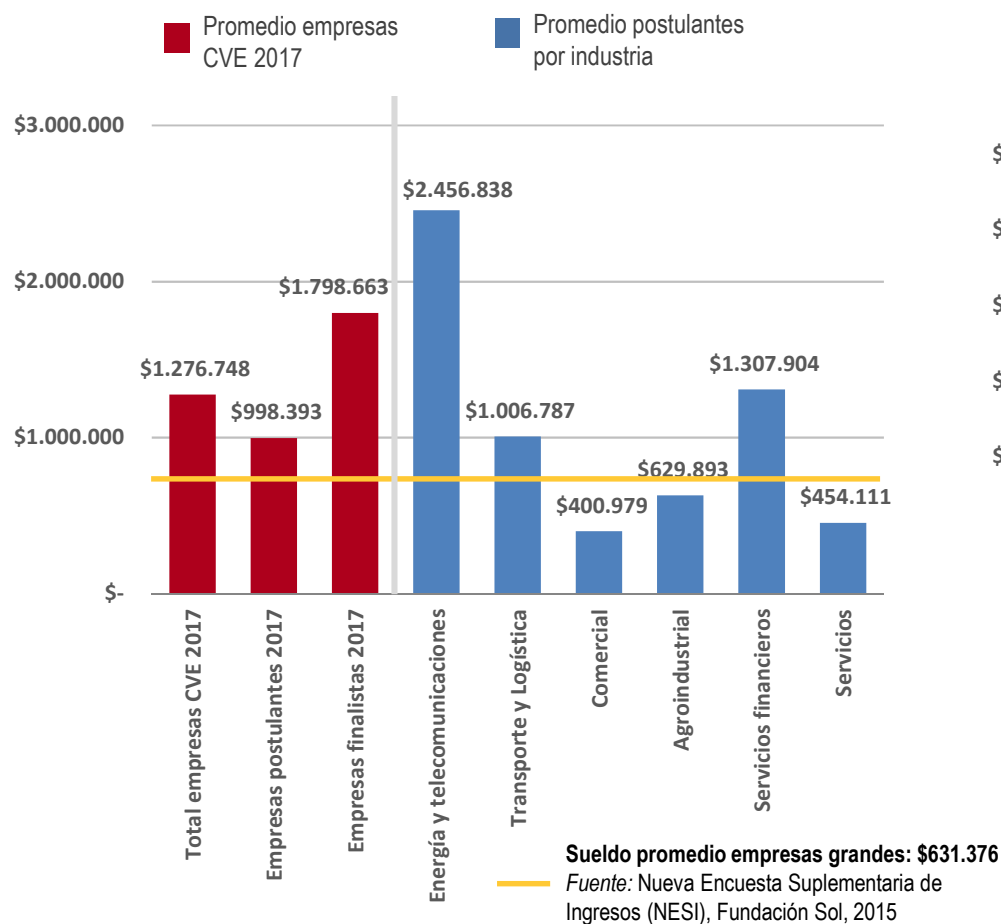
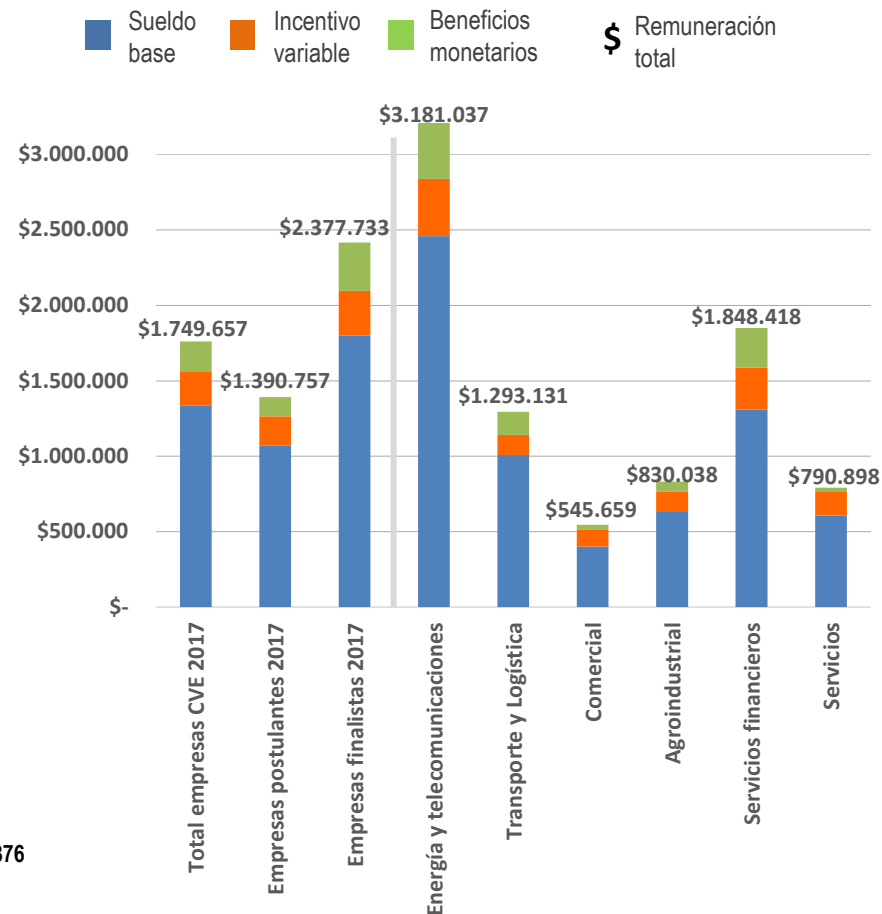
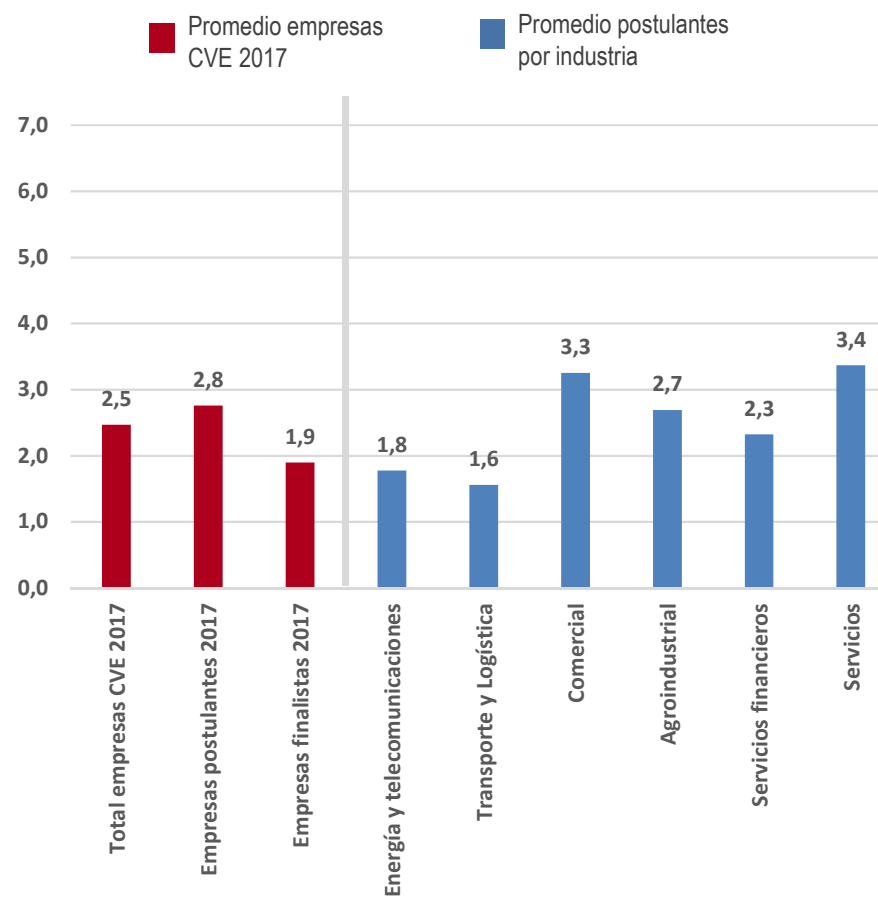


Gráfico 5.2. Compensaciones por trabajador (2014-2016)



5 GESTIÓN DE LAS COMPENSACIONES: EQUIDAD, COMPETITIVIDAD E IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD

Gráfico 5.3. Impulso a la productividad 2014-2016 (número de sueldos base al año entregados como incentivo variable)



5 GESTIÓN DE LAS COMPENSACIONES: EQUIDAD, COMPETITIVIDAD E IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD

Principales hallazgos 2017

- El sueldo base promedio mensual por trabajador de las empresas participantes al premio CVE 2017 es \$1.276.748. Por otra parte, el sueldo base promedio mensual por trabajador de las empresas finalistas es un 44,5% mayor (\$1.798.663) que el promedio de las empresas postulantes (\$998.393). Siendo la industria con mayores niveles de sueldos base la de energía y telecomunicaciones (\$2.456.838).
- En promedio las empresas participantes al premio CVE 2017, tienen una compensación por trabajador de \$1.749.657, donde el 24,3% corresponde a la proporción del sueldo variable y beneficios monetarios. Por otro lado, en promedio las empresas postulantes tienen una compensación por trabajador (\$1.390.757) menor a la de las empresas finalistas (\$2.377.733). Además, al observar la proporción de sueldo variable y beneficios monetarios, las empresas postulantes tienen una proporción menor (23,0%), en comparación con las empresas finalistas (25,9%).
- Respecto a los incentivos variables, en promedio las empresas pagaron 2,5 sueldos adicionales al sueldo base al año. Al comparar las empresas finalistas con las postulantes, se observa que las empresas postulantes pagaron más sueldos adicionales al sueldo base al año (2,8) que las empresas finalistas (1,9).

Tendencias observadas respecto a años anteriores

- Hay un leve incremento en los sueldos adicionales al sueldo base al año el 2017 (2,5), en comparación al año 2016 (2,2). A pesar de ello, el nivel de compensación variable es bajo y nuevamente se presenta como uno de los principales desafíos de las empresas de nuestro país: impulsar la productividad de los trabajadores vía incentivos variables por resultados.

Buenas prácticas observadas

COPEC: La empresa reparte utilidades dos veces al año a todos sus trabajadores, mismo porcentaje de su renta, según resultados de la empresa.

Viña Santa Rita: Cuenta con reparto de utilidades, donde el compromiso de los trabajadores se refuerza por el reparto del buen resultado de un trabajo conjunto. Se extiende proporcionalmente a trabajadores temporales.

Santander: Las compensaciones son un elemento importante dentro de la gestión de personas. Remuneraciones están por sobre mercado. Con asesoría externa están creando un nuevo sistema de incentivos para que más trabajadores puedan obtener incentivos variables.

GNL Quintero: Salarios sobre mercado, importante componente variable y red de beneficios bien valorados por trabajadores (Beneficio Ahorro, Becas Estudios Superiores para trabajadores, Préstamo Habitacional).

Terminal Puerto Arica: Se han abierto a incorporar mujeres en funciones tradicionalmente realizadas por hombres. Política de equidad de género en remuneraciones.

6

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL PERSONAL

Gráfico 6.1. Cobertura de la evaluación de metas (2014-2016)

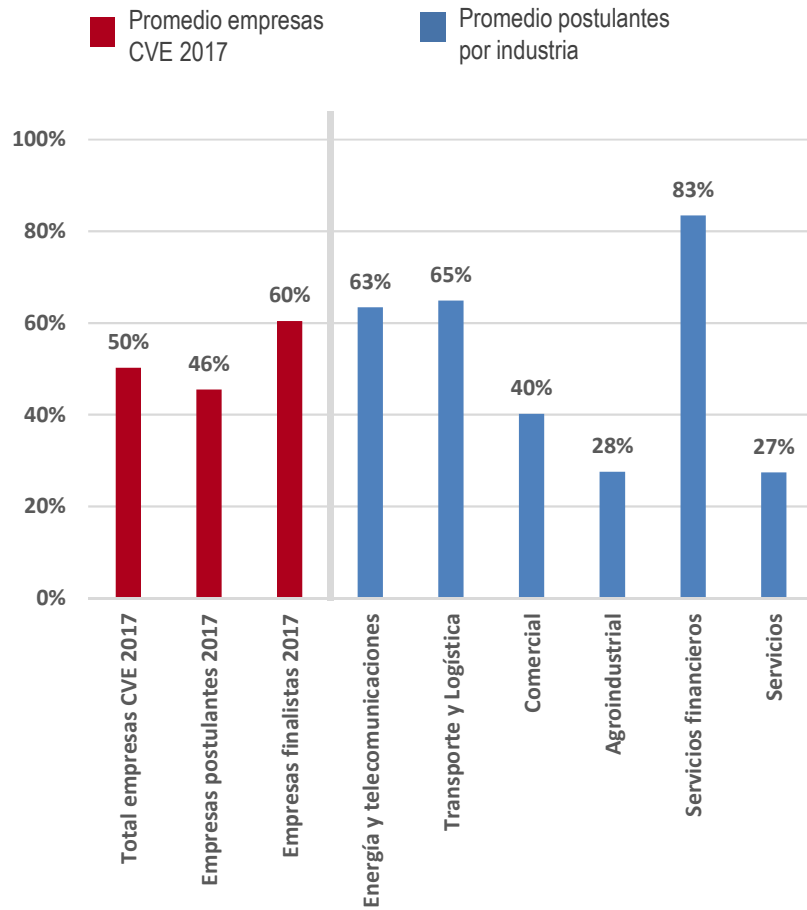
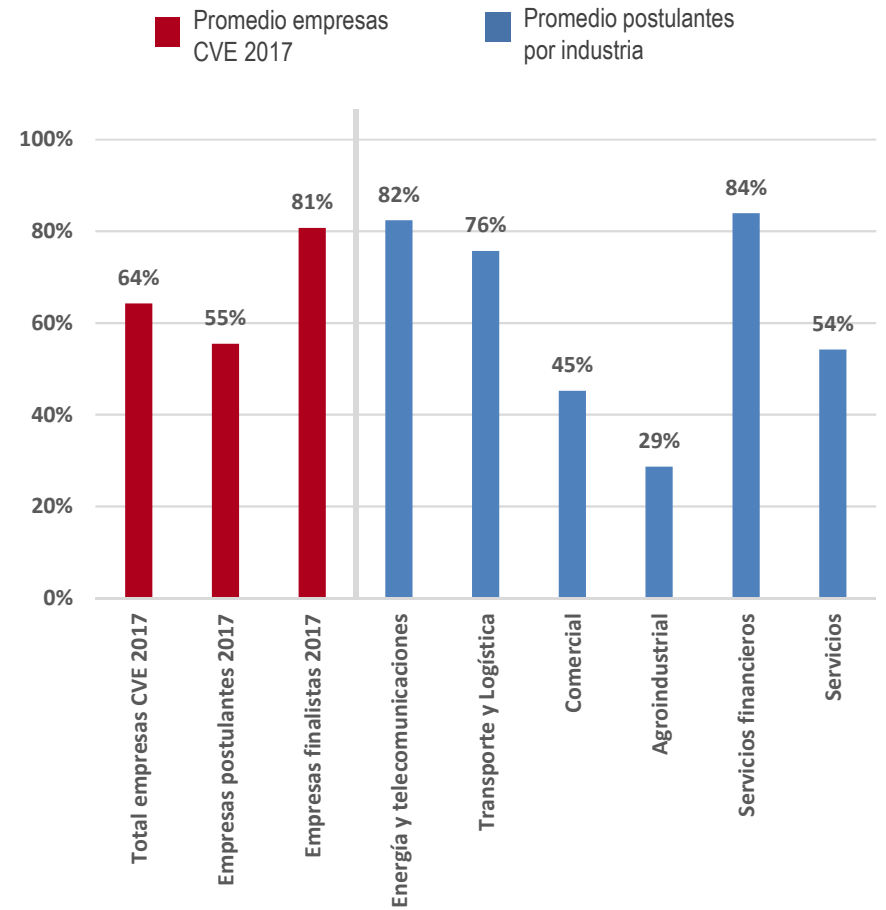


Gráfico 6.2. Cobertura de la evaluación de competencias (2014-2016)



6

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL PERSONAL

Principales hallazgos 2017

- Se observaron sistemas de evaluación de metas y competencias formales y estructurados en la mayoría de las empresas postulantes.
- Respecto a la cobertura de la evaluación de metas, en promedio las empresas participantes al premio CVE 2017 tienen una cobertura del 50%. Se observó una mayor cobertura promedio en las empresas finalistas (60%), que en las empresas postulantes (46%). Destacando con un mayor índice la industria de servicios financieros (83%). Por otra parte, los sectores con menor cobertura son el de servicios (27%) y el agroindustrial (28%).
- En cuanto a la cobertura de la evaluación de competencias, en promedio las empresas participantes al premio CVE 2017 tienen una cobertura del 64%. Se observó una mayor cobertura promedio en las empresas finalistas (81%), que en las empresas postulantes (55%). Destacando con un mayor índice la industria de servicios financieros (84%), y la de energía y telecomunicaciones (82%). Por otra parte, el sector con menor cobertura es el agroindustrial (29%).

Tendencias observadas respecto a años anteriores

- Entre las empresas del año anterior 2016, un 57% en promedio del personal fue evaluado por metas y un 63% en competencias. Al comparar estos indicadores con los resultados CVE 2017, se observa una disminución en la cobertura de la evaluación de metas (50%). Respecto a la cobertura de evaluación de competencias, prácticamente no hubo variaciones (64%).

Buenas prácticas observadas

COPEC: La empresa cuenta con el programa CRECER. Este programa es un modelo de gestión de competencias - directivas, organizacionales y técnicas - bajo el cual se evalúan todos los trabajadores (autoevaluación, evaluación por jefaturas y retroalimentación) y se vincula a un Plan de formación permanente, y además retroalimenta el plan de desarrollo de carrera al interior de la empresa. El programa es conocido por todos y existe una Plataforma en línea para llevar a cabo el proceso.

6

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL PERSONAL

Gráfico 6.3. Gasto total anual en capacitación por trabajador (2014-2016)

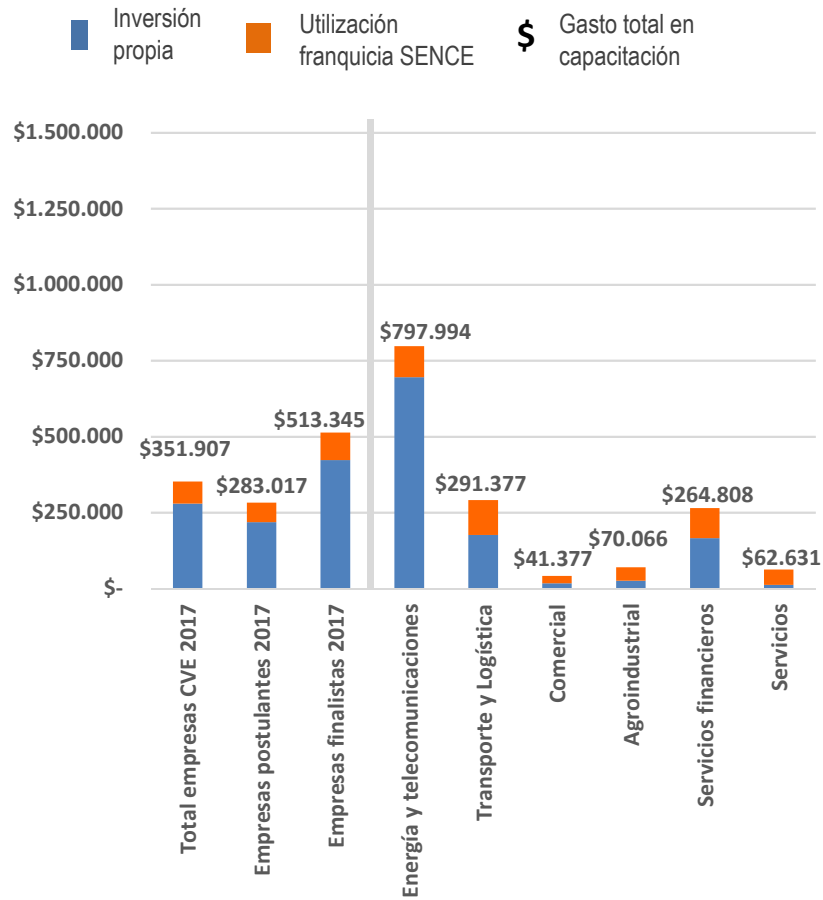
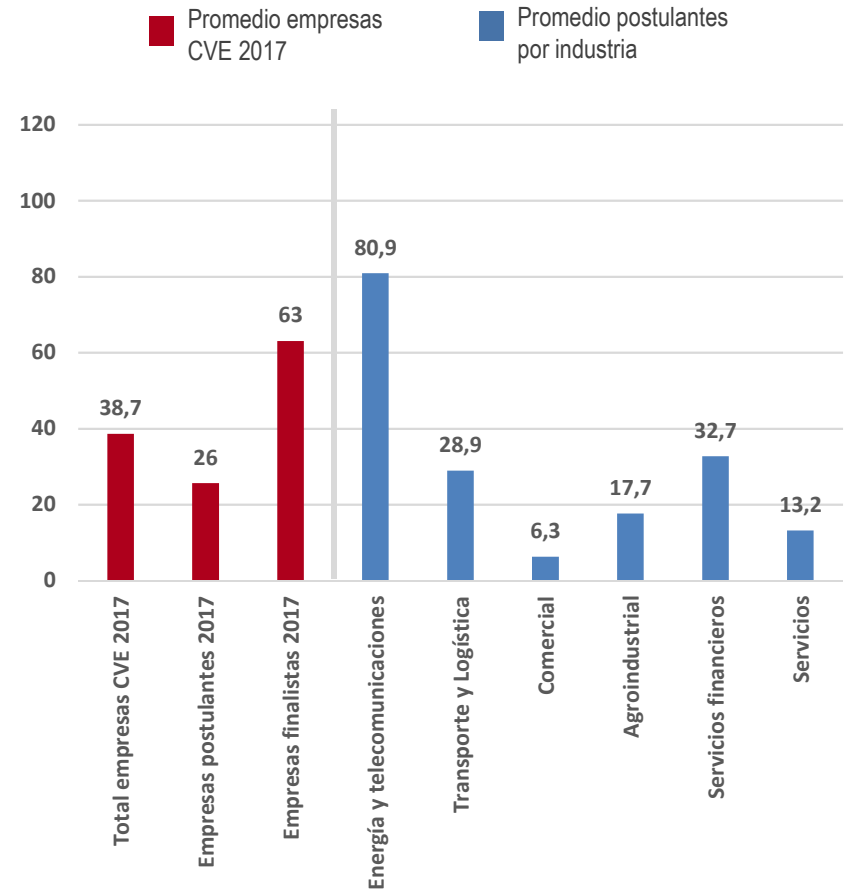


Gráfico 6.4. Horas de capacitación anual por trabajador promedio (2014 – 2016)



6

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL PERSONAL

Principales hallazgos 2017

- Las empresas participantes al premio CVE 2017 gastaron en promedio en capacitación \$351.907. Las empresas postulantes financiaron \$283.017 en promedio por trabajador, mientras que las empresas finalistas gastaron \$513.345 por trabajador.
- Las empresas participantes de este año capacitaron, en promedio, 38,7 horas al año a su personal. Las empresas finalistas capacitaron 63 horas y las postulantes 26 horas, habiendo una diferencia de 37 horas en promedio.
- El sector más intensivo en capacitación es el de energía y telecomunicaciones, mientras que las industrias menos intensivas en esta materia fueron: comercial, servicios y agroindustrial.

Tendencias observadas respecto a años anteriores

- El año 2016 las empresas finalistas financiaron \$476.698 en promedio por trabajador, mientras que las empresas postulantes gastaron \$130.262 por trabajador. Al compararlo con los resultados de este año 2017, tanto el gasto en capacitación de las empresas finalistas (\$513.345), como de las empresas postulantes (\$283.017) han aumentado.
- Este año 2017 se observa una mayor cantidad de horas en capacitación promedio por trabajador al año (38,7 horas), en comparación al año anterior 2016 (32 horas).

Buenas prácticas observadas

Terminal Puerto Arica: Convenio con liceo técnico para prácticas de estudiantes que se forman en faenas portuarias. Provee el 20% del personal inicial de TPA. Nuevo Centro de Formación en el Puerto para capacitar a sus trabajadores.

SAESA: Programa de capacitación a jóvenes de la zona (Escuela de Linieros) con posibilidades de incorporarse a SAESA o a empresas contratistas. Además, formación de los trabajadores, a través del programa CRECE y becas de estudios de trabajadores

GNL: "Programa de Aprendices", dirigida a jóvenes de Quintero y Puchuncaví, quienes se capacitan durante un mes en una institución de educación superior en la V región, y luego de egresar trabajan con un pre contrato de capacitación de 6 meses a 1 año. Tienen posteriormente la oportunidad de incorporarse de manera estable. Han logrado sumar a otras empresas de la zona en este programa.

Viña Santa Rita: Capacitación en temas de libre competencia a directores y personal del área comercial de la empresa.

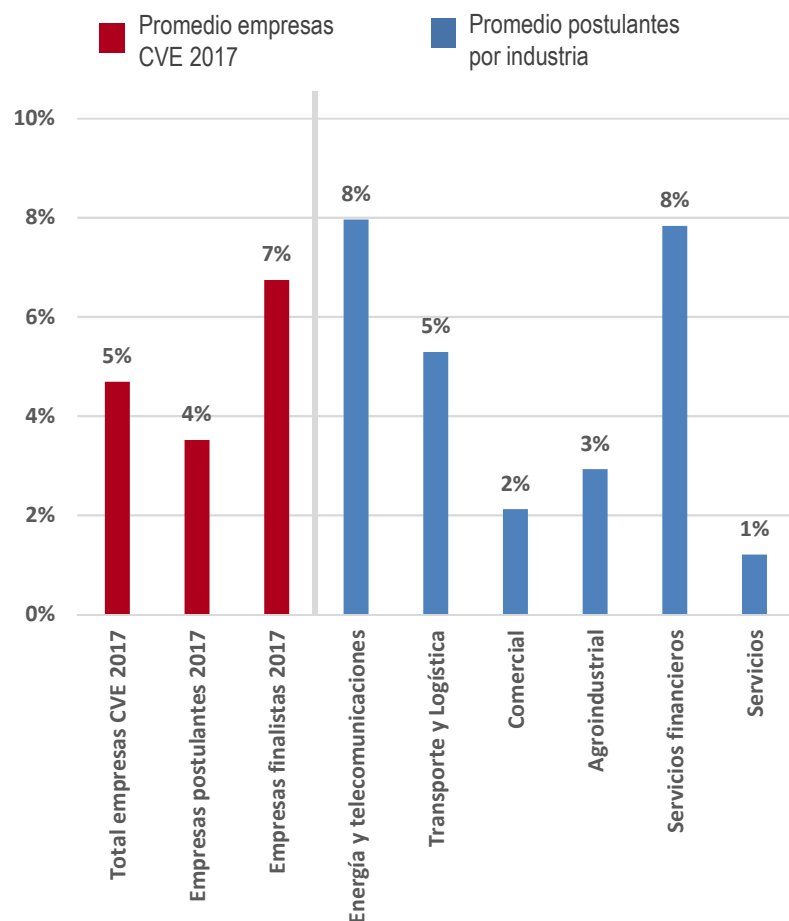
COPEC: Capacitación a los trabajadores, en temas de ética y libre competencia, y existencia de un código de ética que se extiende a contratistas.

Chilquinta: Centro de Competencias Técnicas Aplicadas (CCTA), el cual entrega formación y certificación de competencias para técnicos propios y contratistas. Instructores permanentes, laboratorio de pruebas eléctricas y patio de entrenamiento.

6

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL PERSONAL

Gráfico 6.5. Ascensos en relación al personal propio (%) 2016



La cantidad de **ascensos en relación al personal propio**, contempla la proporción de vacantes que se abrieron anualmente y fueron llenadas con ascensos de personal interno, excluyendo cargos de nivel inicial en la empresa, por sobre el total de personal propio de la organización.

Principales hallazgos 2017

- En promedio las empresas participantes al premio CVE 2017 tienen un 5% de ascensos en relación al personal propio. Las empresas postulantes tienen un 4% y las empresas finalistas un 7%.
- Los sectores con mayores ascensos son el de energía y telecomunicaciones y el de servicios financieros, mientras que donde se presentan menores ascensos en relación al personal propio es en la industria de servicios y en el sector comercial.

Buenas prácticas observadas

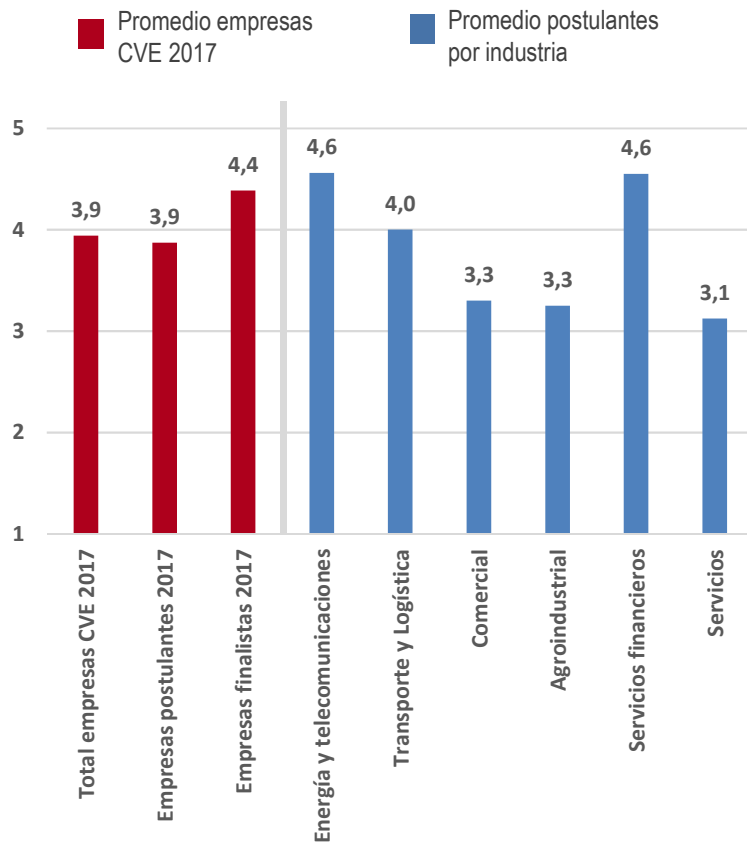
COPEC: Mediante el Programa CRECER, modelo de gestión de competencias, que además de vincularse a un Plan de formación permanente, se retroalimenta el plan de desarrollo de carrera al interior de la empresa.

ENAP Refinería Aconcagua: Planes de retención y sucesión, donde privilegian estabilidad de equipos y desarrollo de trabajadores con alto nivel de capacitación, planes de carrera y retención de cargos críticos.

Banco Santander: Meritocracia como un valor declarado de la organización se materializa en oportunidades de desarrollo personal y profesional. “Academia Santander” con planes de aprendizaje y de carrera para los trabajadores de todas las áreas del negocio.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Gráfico 7.1. Gestión y pertinencia de los beneficios



Una adecuada gestión de las relaciones laborales, que fomente una cultura de alto compromiso, involucra:

(A) Gestión del desarrollo personal e innovación en los beneficios:

Se clasificaron en cinco tipos:

- *Beneficios monetarios:* incluye aguinaldos y bonos asociados a hitos familiares o fechas específicas dentro del año,
- *Protección y bienestar:* incluye seguros y apoyos en tema de salud para los trabajadores y sus familias,
- *Ahorro:* incluye aportes de la empresa para APV, AFP y otros,
- *Desarrollo personal, profesional y familiar:* considera programas de apoyo familiar, becas profesionales y escolares, y actividades familiares y para trabajadores,
- *Tiempo y flexibilidad:* incluye prácticas y preocupación de la empresa por la conciliación entre el tiempo de trabajo y la familia, considerando beneficios flexibles adecuados a las necesidades de cada grupo.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Principales hallazgos 2017

- Todas las empresas participantes al premio CVE 2017 entregan algún tipo de beneficio a sus empleados.
- En una escala de 1 a 5, se evaluó la gestión del desarrollo personal e innovación en los beneficios.
- En promedio las empresas participantes al premio CVE 2017 tiene una evaluación satisfactoria de 3,9. Las empresas postulantes tienen una evaluación satisfactoria de 3,9 y las finalistas una evaluación destacable de 4,4.
- Los sectores con una mejor implementación de la práctica, son el de energía y telecomunicaciones (4,6) y el de servicios financieros (4,6), mientras que el que presentan una baja implementación es la industria de servicios (3,1).

Tendencias observadas respecto a años anteriores

- A través de los años han ido en aumento los beneficios relacionados con la flexibilidad, en pos de una mejor conciliación entre trabajo y familia. Cada año son más empresas las que ofrecen, por ejemplo, esquemas de trabajo flexible como teletrabajo.

Buenas prácticas observadas

Terminal Puerto Arica: Buena y valorada red de beneficios para trabajadores y sus familias. Creación de nueva plataforma de Bienestar para que los trabajadores administren sus propios beneficios.

GNL Quintero: Red de beneficios bien valorados por trabajadores (Beneficio Ahorro, Becas Estudios Superiores para trabajadores, Préstamo Habitacional)

ENAP Refinería Aconcagua: Foco en calidad de vida. Se definen en conjunto con los trabajadores. Ahorro previsional, medicina preventiva.

Chilquinta: Reducción de jornadas, post natal flexible, fomento de vacaciones. Tarifa eléctrica especial para consumo residencial. Incentivo al ahorro.

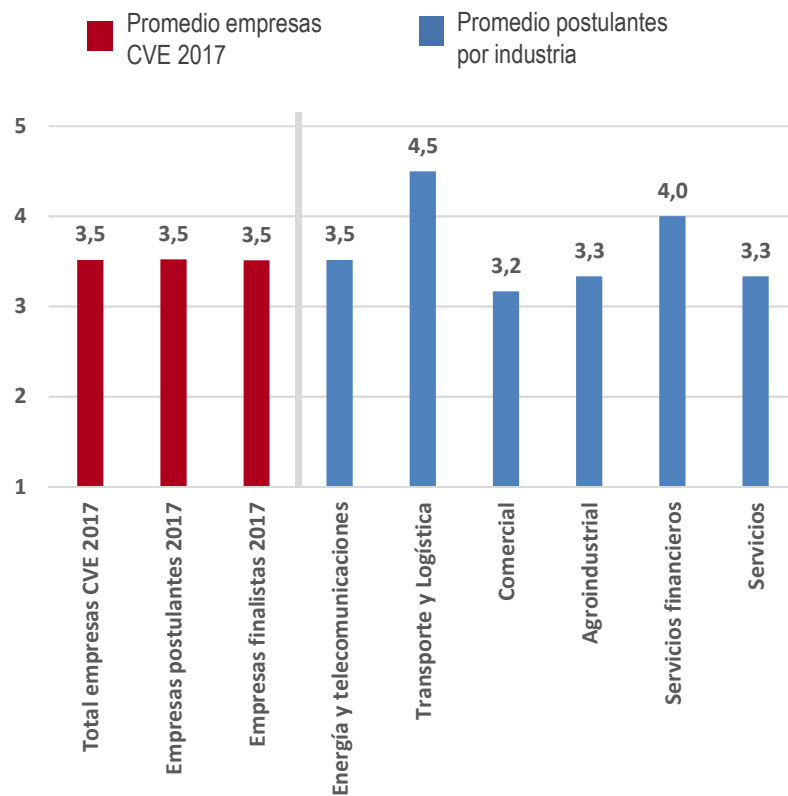
COPEC: Nuevos Turnos en planta 5x3 para mejorar calidad de vida de los trabajadores y reducir las jornadas nocturnas.

Viña Santa Rita: Mediante su Programa Fortalezas, tiene el foco en la calidad de vida de trabajadores y sus familias. Monitores voluntarios dentro de los propios trabajadores, que levantan necesidades en las distintas sedes e implementan proyectos con apoyo presupuestario y gestión de la Gerencia de RRHH.

Banco Santander: Amplia red de beneficios bien valorados por los trabajadores. Énfasis en calidad de vida. Destacan opciones de teletrabajo y horarios flexibles. Sistema flexible de acceso a beneficios para ajustarse a las necesidades de los trabajadores.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Gráfico 7.2. Evaluación de la relación y colaboración entre empresa y sindicatos



Una adecuada gestión de las relaciones laborales, que fomente una cultura de alto compromiso, involucra:

(B) Relación y colaboración con sindicatos:

Considera:

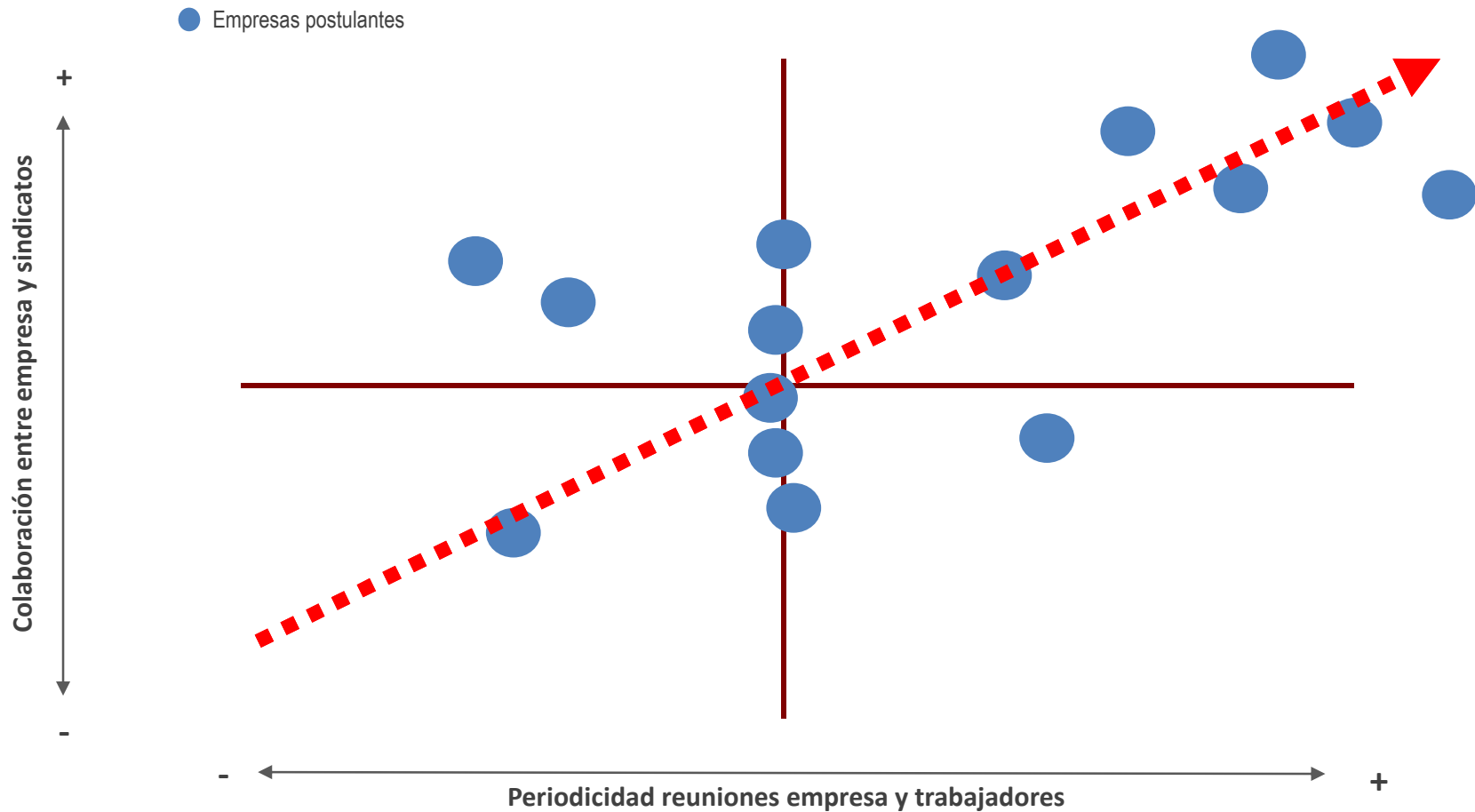
- Periodicidad de las reuniones de la empresa con los sindicatos
- Calificación de los sindicatos, según los directivos con quienes se reunieron
- Evaluación de la relación de los sindicatos con la administración de la empresa

Cada variable tiene la misma ponderación en la construcción del indicador.

7

GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Colaboración entre empresa y sindicatos vs. Periodicidad reuniones empresa y trabajadores



GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Principales hallazgos 2017

- En promedio las empresas participantes al premio CVE 2017 muestran satisfactorias relaciones laborales de cercanía y colaboración con sus sindicatos (3,5). No habiendo diferencias entre el promedio de las empresas finalistas y postulantes.
- El sector con mejor implementación de la práctica es el de transporte y logística (4,5), mientras que el que presenta mayor oportunidad de mejora es el sector comercial (3,2).
- Según como fueron clasificadas algunas de las empresas en el mapa de relaciones laborales de la Cátedra UC-CVE, hay una tendencia hacia una mayor colaboración entre empresa y sindicatos, y a una mayor periodicidad de reuniones entre empresa y trabajadores (Gráfico 7.3).

Tendencias observadas respecto a años anteriores

- Lo observado este año 2017 con respecto a la relación entre la administración de la empresa y sindicatos, es similar a lo que se evidenció en año anterior 2016. Todavía se identifican oportunidades de trabajo conjunto con los sindicatos en varias empresas.

Buenas prácticas observadas

ENAP Refinería Aconcagua: La estructura de la empresa permite un dialogo permanente con los trabajadores y una gestión colaborativa entre las partes, a partir de una agenda de trabajo permanente y colaborativa y una comunicación constante y fluida. Los sindicatos se reúnen semanalmente con la administración de la empresa. Los sindicatos actúan como facilitadores entre las bases y la dirección de la empresa, y los trabajadores son partícipes de la gestión de la empresa en un modelo colaborativo que privilegia la excelencia operativa. Este modelo colaborativo se extiende hacia los trabajadores contratistas.

Terminal Puerto Arica: Relación de colaboración con sindicatos, trabajan en conjunto el tema de la continuidad operativa. Los acercan al cliente y los dirigentes sindicales viajan a Bolivia anualmente.

COPEC: Relación fluida y de colaboración con Sindicatos. Encuentro anual Directivas Sindicales con Gerencia General para entrega información financiera y otros datos relevantes.



Realizado por:

Equipo de la Cátedra UC - Carlos Vial Espantoso
de Relaciones Laborales

Junio de 2017

PREMIO
CARLOS
VIAL
ESPANTOSO
2017



FUNDACION
CARLOS VIAL ESPANTOSO

CÁTEDRA UC – CARLOS VIAL ESPANTOSO EN RELACIONES LABORALES