

revista

PRO

humana

ISSN 0718-1396
Revista trimestral / Año 8 / N°31
Octubre 2007

31



Capital Humano: El pilar de la empresa

8 Perspectivas

Innovación y desafíos en la gestión de las personas
Cuatro visionarios gerentes entregan sus claves

18 Perspectivas

Los sindicatos hablan
Historia y experiencia de tres dirigentes sindicales en su relación empresa-trabajador.

22 Artículo central

Los desafíos y tendencias de los trabajadores chilenos en materia de RSE en 2007

índice

FOTOGRAFÍA: SOLEDAD TEIXEIRO

Agradecimiento

Una vez más queremos agradecer a todas aquellas personas e instituciones, que a lo largo de la historia de PROhumana, han colaborado con nuestra labor y con el desarrollo de esta revista.

Para nuestra fundación resulta crucial el apoyo que todos ustedes nos han entregado en la tarea de construir una cultura de Responsabilidad Social en nuestro país. ¡Muchas gracias!

Lo invitamos entonces a seguir apoyando con fuerza esta iniciativa, y así trabajar juntos por la RSE.

Si desea respaldar nuestro trabajo ingrese a www.prohumana.cl o diríjase a la página número 4 de esta edición.

06

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CIFRAS

08

PERSPECTIVAS

PÚBLICO INTERNO: EL SER HUMANO COMO MOTOR DE CRECIMIENTO.

14

PERSPECTIVAS

MESA REDONDA SINDICATO: LA CONFIANZA COMO EJE FUNDAMENTAL EN LA RELACIÓN TRABAJADOR-EMPRESA

20

ARTÍCULO CENTRAL

TRABAJADORES Y RSE: MÚLTIPLES DESAFÍOS

24

PERSPECTIVAS

ARTÍCULO BUENAS PRÁCTICAS LABORALES: EL CAPITAL HUMANO COMO CENTRO DEL NEGOCIO

Fundación PROhumana, organización líder en Responsabilidad Social Empresarial y Ciudadana en Chile. Desde 1998 promueve una cultura de Responsabilidad Social, desarrollando su labor a través del trabajo articulado entre empresa, Estado y sociedad civil.

Román Díaz 205, oficina 601, Providencia, Santiago, Chile.

Fono: 56-2-2364390

Fax: 56-2-2363107

fundacionprohumana@prohumana.cl

www.prohumana.cl



OCTUBRE 2007

REVISTA N°31

editorial 31

No cabe duda que el ser humano es pieza fundamental dentro de una organización, sobre todo, considerando que en la actualidad el trabajo es un espacio de desarrollo imprescindible para las personas.

Así, la Responsabilidad Social de las empresas, en relación con el público interno, se convierte en una pieza clave del Desarrollo Humano Sustentable, y es por ello que existen diversas compañías, que a través de políticas y programas específicos, han alineado los objetivos estratégicos de la organización con el bienestar y crecimiento de sus trabajadores.

Para responder a estas demandas, las empresas han formado áreas específicas y han dado cabida a profesionales que centran su acción y sus estrategias en el ser humano, tomando en cuenta sus necesidades, expectativas y posibilidades de desarrollo.

La teoría de que un trabajador satisfecho rinde mejor se ha validado con el tiempo y, por lo mismo, todas aquellas políticas o programas que puedan aportar a su bienestar se relacionan directamente con la capacidad y el interés de la empresa en desarrollar una estrategia que considere a la persona como eje central de su existir.

Teniendo en cuenta esta realidad, Revista PROhumana N° 31, busca conocer los aspectos relacionados con la gestión del público interno, que permiten que una empresa desarrolle una mirada estratégica, expresada en un actuar socialmente responsable, además de exponer las demandas y tendencias de los trabajadores en este tema.

En nuestra sección "RS en cifras", presentamos datos y estadísticas que complementan la visión de PROhumana, donde la persona es eje central del Desarrollo Humano Sustentable, y la empresa debe considerarla como tal.

Para conocer la visión de aquellos profesionales encargados de la gestión de los trabajadores, dentro de una compañía, les presentamos un artículo donde José Miguel del Solar, gerente de Recursos Humanos de Cristalerías Chile; Germán Amiot, gerente de Personas y Asuntos Corporativos de la Compañía Minera del Pacífico; Ricardo Nanjarí, gerente de Recursos Humanos de Enaex, y Héctor Rodríguez, subgerente de Recursos Humanos de Mall Plaza, exponen cuáles son los desafíos actuales a los que se enfrentan sus áreas, comentan sobre las características del empleado actual, y explican de qué manera la RSE se vincula con el ser humano, entre otros temas.

Por otra parte, y con el propósito de conocer experiencias sindicales exitosas, donde la relación empresa-trabajador se encuentra fortalecida, entregamos en este número un artículo donde se invitó a participar a Walter Figueroa, presidente de la Federación de Sindicatos del Banco Santander; José Luis Ortega, presidente del Sindicato Homecenter Sodimac; y Carlos Flores, presidente del Sindicato N° 1 de CMPC.

Como artículo central, exponemos las conclusiones del Ranking PROhumana-Capital 2007, que revelan las demandas y tendencias planteadas por los trabajadores respecto de aquellos resultados vinculados directamente con la realidad de los empleados; temas que ciertamente marcan una pauta en la relación empresa-trabajador.

Finalmente, como artículo final, cinco empresas pertenecientes a nuestra Red PROhumana Empresarial, exponen en detalle las innovadoras y buenas prácticas laborales, que ciertamente marcan una diferencia en el desarrollo de un empleado dentro de una compañía. Estas empresas son: BancoEstado Microempresa, Chilectra, Coca-Cola de Chile, HP Chile y Mi-nera Escondida.

Esperamos así, con este número de Revista PROhumana, hacer un aporte para el desarrollo de la relación entre empresa y trabajador, además de ser un canal de difusión de iniciativas ejemplares relacionadas con el público interno de una organización.



UNA NUEVA FORMA DE COOPERAR: VOLUNTARIOS DE REVISTA PROhumana

Donaciones fotográficas: Soledad Teixidó y Carla Scheggia.

Registro de propiedad intelectual N° 112.700

Todos los derechos de esta revista están reservados, aunque se estimula la reproducción total o parcial de este número siempre y cuando se cita la fuente.

DIRECTORA: Soledad Teixidó **REPRESENTANTE LEGAL:** Soledad Teixidó **EDITORIA GENERAL:** Carla Scheggia Simunovic / **EDICIÓN:** Andrea Castro y Alejandra Balbontín / **COLABORACIONES:** Cecilia Urquieta, Rodrigo Teixidó / **DISEÑO, PRODUCCIÓN Y DIAGRAMACIÓN:** Marcela Broghe **IMPRESIÓN:** Fyrma Gráfica / **DIRECCIÓN DE LA REVISTA:** Román Díaz 205, of. 601, Providencia, Santiago, Chile.

revista

PRO
humana

es tan simple!

Gracias a su interés nuestra revista se ha convertido en uno de los medios más destacados en el campo de la responsabilidad social en Chile y queremos seguir creciendo. Para ello necesitamos aumentar el número de colaboradores y usted es fundamental. Lo invitamos a participar completando la ficha adjunta, eligiendo el tipo de colaboración e integrando a quienes se interesen en la responsabilidad social empresarial y ciudadana.

Muchas gracias.

Equipo Fundación PROhumana



COMPLETE SUS DATOS EN ESTA FICHA

Nombre y apellido:

Nombre de la Organización o Empresa:

Cargo: RUT de la persona o institución colaboradora:

Dirección postal: Comuna:

Ciudad: Teléfono: E-mail:

Actividad o Profesión: Edad:

Pasatiempos:

Tipo de colaboración (por favor marcar sólo 1 opción):

☐ personal ☐ institucional

Tiene inconvenientes en aparecer como colaborador de la revista

☐ Sí ☐ No

1. PROMOCIÓN PARA ORGANIZACIONES

☐

2 revistas
por cada
edición trimestral
\$20.000

☐

4 revistas
por cada
edición trimestral
\$40.000

☐

6 revistas
por cada
edición trimestral
\$60.000

2. COLABORACIÓN ANUAL (incluye 4 ediciones)

Por favor, marque sólo una alternativa:

☐

\$ 12.000

☐

\$ 16.000

☐

\$ 22.000

Más: \$

3. PROMOCIÓN REGALE A UN AMIGO

Regale una colaboración a un amigo:

☐

\$ 12.000

☐

\$ 16.000

☐

\$ 22.000

Más: \$

Complete los datos de su amigo:

Nombre de la persona:

.....

Dirección:

.....

.....

Teléfono:

• Depositar la donación en: cta. cte. **000-35775-08** Banco de Chile de **Fundación PROhumana**

• Enviar ficha junto a la boleta de depósito al fax (56-2) **236 3107**.

Consultas: (56-2) **2364390-2366374-2363662**

DESPRENDER HOJA



Llene sus datos en la ficha, en la parte superior de esta página



FOTOGRAFÍA: SOLEDAD TEIXIDÓ

colaboradores

A continuación, el listado de nuestros colaboradores 2007*:

Nombre

AntarChile S.A.
Biblioteca Cepal
Carlos Gajardo Roberts
Carlos Plass W.
Carolina Ralph
Compañía Minera Zaldivar
Córpora Tres Montes
Eduardo Dockendorff
Essbio S.A.
Fundación Gabriel y Mary Mustakis
Gloria Oehninger G.
Inv. y Asesorías Fabiola
Inversiones Siempreverde
ISJ Gestión Empresarial
Jorge Awad Mehech
María Isabel Muñoz Antonin
Peter Lüscher
Presidencia de la Republica
Santiago Teixidó

(*) Algunos nombres han sido omitidos debido a que se nos pidió reserva.

Auspician:

Agradecemos a las siguientes 6 empresas por su apoyo permanente, el cual ayuda a la sustentabilidad de esta iniciativa:



PROYECTO ACOGIDO A LA LEY DE DONACIONES CULTURALES (LEY VALDÉS)

■ RS en cifras

El capital humano está tomando cada vez más protagonismo dentro de las compañías. La aparición de departamentos de Recursos Humanos (RRHH) orientados al bienestar del público interno está planteando ciertamente grandes desafíos, y en este contexto, conocer lo que los empleados requieren, y poseer un clima laboral favorable, hacen la distinción dentro de una empresa.

Reputación Corporativa en España ⁽¹⁾

El **79%** de los encuestados cree que las compañías **no prestan “suficiente atención” a sus responsabilidades sociales**, mientras que un 83% opina que las políticas de RSE tienen un “impacto mínimo” en el modo de trabajar de las empresas.

Renovación de las empresas hacia los Recursos Humanos ⁽²⁾

- Un **40%** de los encuestados indicó que la estrategia de capital humano es la función principal de los RRHH actuales.
- Un **64% espera que los RRHH se conviertan en una función clave** dentro de la empresa, en dos o tres años.
- El **46%** de los entrevistados señaló **la excelencia operativa** dentro de la función de los RRHH.
- En relación con los principales desafíos de los líderes de RRHH en el mundo, se mencionaron: **adquirir talento clave (43%)**; impulsar el cambio cultural y conductual en la organización (40%), y **construir capacidades de liderazgo (40%)**.

¿Qué es lo primero que le pedirías a tu nuevo jefe? ⁽³⁾

En relación con lo que le solicitarían a su jefe, el 37% señaló en primer lugar la **capacitación**, un 32% priorizó un plan de carrera, en tercer lugar se ubicaron quienes solicitaban flexibilidad horaria, con un 16%, y el 15% contestó que le **pediría aumento de sueldo**.

Capacitación ⁽⁴⁾

En Chile, sólo un **4% de los trabajadores agrícolas recibe capacitación**, en comparación con el sector minero, que capacita anualmente al 50% de sus trabajadores.

Ambiente laboral y productividad ⁽⁵⁾

Según el estudio “Calidad laboral y productividad”, los empleados motivados generan un **60% más de rendimiento** que los que carecen de un incentivo en su puesto de trabajo, exponiendo que la clave para mantener a los trabajadores conformes, radica en **permitirles un equilibrio entre el trabajo y la vida cotidiana**.

Permanencia en el trabajo ⁽⁶⁾

Un estudio de la consultora internacional “Right Management”, especialista en gestión de recursos humanos y soluciones corporativas, revela que el 70% de los empleados comprometidos con su labor piensan permanecer en la organización **por al menos cinco años**.

Equilibrio vida personal/ vida laboral ⁽⁷⁾

- En esta encuesta, el 38% de los ejecutivos reconoce que **trabaja más de 55 horas a la semana**, y más del 40% lleva labores a su casa.
- Cerca del **65% preferiría disponer de más tiempo libre** a costa de renunciar a un aumento de sueldo.

Trabajo y derechos en Chile ⁽⁸⁾

Este estudio reveló que:

- Un cuarto de los entrevistados sintió que en **el último año sus derechos fueron vulnerados**, mientras que un 24% dijo haber acudido a la Inspección del Trabajo. A pesar de esto, un 50% de la masa laboral reconoce que no es efectivo recurrir a esta instancia.
- El 90% de los consultados no pertenece a ningún sindicato, lo que dice relación con que el **87% afirma que en su lugar de trabajo no existe una agrupación sindical**.
- El 53% de los trabajadores no sindicalizados rechaza que el hecho de no pertenecer a un sindicato se atribuya a razones como falta de tiempo o interés.
- Un **56% niega que las agrupaciones sindicales no sirvan para obtener beneficios**. Sólo el **37% de la masa laboral cree que las huelgas son un forma de presión que perjudica a la economía**, contra un 62% que sostiene lo contrario.

Empleados satisfechos ⁽⁹⁾

Esta encuesta reveló que:

- El 61% de los entrevistados se quejaron de **sufrir de estrés en sus empleos**.
- Los trabajadores **más satisfechos** recorren **trayectos más cortos para llegar a sus empleos** (85% recorre menos de una hora)
- Los trabajadores satisfechos tienen más opciones de hacer labores en la casa que los demás entrevistados.

Conciliación vida familiar/laboral en España ⁽¹⁰⁾

Esta investigación que analizó la satisfacción laboral y la calidad de vida alcanzada por los trabajadores de España, en el 2007, demostró que sólo el 5% de las empresas en ese país ofrece algún tipo de facilidad a sus trabajadores en este aspecto. El fracaso que se produce en esta materia se debe a que **no existe flexibilidad en el horario de la jornada laboral**, ya que sólo entre un 10 y un 15% de las organizaciones cuenta con medidas en este sentido.

Flexibilidad laboral ⁽¹¹⁾

- En Chile, **sólo el 14% de las empresas ofrece algún grado de flexibilidad**.
- El 33% ofrece jornadas de trabajo parcial para algunos ejecutivos.

Empresas "amigables con sus empleados" ⁽¹²⁾

Entre 500 empresas que transan en bolsa, se calculó que el valor de las acciones de las compañías "más amigables con sus empleados" **aumentó en un 64%** desde 1996 a 2001, comparado con un aumento promedio de sólo 21% en las acciones de las empresas "menos amigables".

Trabajo en 2009 ⁽¹³⁾

Según un estudio de la Consultora Internacional IDC, **el año 2009 los trabajadores del mundo realizarán sus tareas sin concurrir físicamente a la oficina**, ya que los empleados mantendrán contacto con sus jefes a través de las nuevas tecnologías.

Un nuevo desafío para el trabajo: retener a los talentos ⁽¹⁴⁾

El principal reto para el 85% de los directivos del área de Recursos Humanos es **retener el talento**. En este contexto, el 61% de las empresas afirma que para conseguirlo es necesario medir objetivos, el 59% cree que se deben **mejorar los procesos de selección**, y el 39% subraya la necesidad de establecer un sistema de compensación variable ligado a objetivos.

El futuro de la gestión de personal en el 2015 ⁽¹⁵⁾

Según una encuesta realizada a 1.350 ejecutivos de 27 países europeos, el mayor reto al cual se verán enfrentados los departamentos de RRHH de las empresas de ese continente es la **gestión del talento**. Además, estas áreas se verán obligadas a afrontar tareas que actualmente no desarrollan, como la **gestión demográfica**, la **administración del cambio**, y la necesidad de que los trabajadores **concilien su vida personal con el ámbito laboral**.

(1) Estudio Key Audience Research, España. / <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/noticias-07/0708.html>

(2) Estudio sobre Transformación Global de RRHH 2006, realizado por Mercer Human Resource Consulting.

http://www.elmostrador.cl/modulos/noticias/constructor/noticia_impresion.asp?id_noticia=220166

(3) Estudio de Infobaeprofesional.com en Argentina. / <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/noticias-07/0700.html>

(4) Recursos Humanos en la agricultura: Trabajar con la mano de obra. / http://www.puc.cl/agronomia/c_extension/Revista/Ediciones/29/mano_obra.pdf

(5) Estudio "Calidad laboral y productividad", Grupo de Análisis Cuantitativa Regional de la Universidad de Barcelona en 2006

<http://www.navactiva.es/web/es/arrhh/doc/articulos/2007/08/44051.php>

(6) Estudio Consultora Internacional "Right Management". / <http://www.navactiva.es/web/es/arrhh/doc/articulos/2007/08/44051.php>

(7) Estudio Consultora Development Systems. / <http://www.toptenms.com/archivos/740/descargas/tendencias.pdf>

(8) Estudio "Percepción Pública sobre el respeto a los derechos laborales en el País", Corporación Genera, abril 2007.

<http://www.generaenlinea.cl/docs/EstudioGeneraderechoslaborales.ppt>

(9) Encuesta exclusiva Money Magazine y Salary.com

<http://www.cnnexpansion.com/midinero/empleados-mas-satisfechos-trabajan-mas-horas/satisfaccion-contra-estres/>

(10) Estudio de la organización Catenon Worldwide Executive Search. / http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/tag/vida_laboral

(11) Estudio Universidad Católica. / http://www.ftc.cl/home_archivos/noticias/flexibilidad_10_09_04.htm

(12) Estudio efectuado por Watson Wyatt Worldwide, 2001. / <http://www.centroavance.cl/index.php?option=content&task=view&id=339&Itemid=33>

(13) Estudio Consultora Internacional IDC. / <http://psicologosorganizacionales.blogspot.com/search/label/actualidad%20en%20recursos%20humanos>

(14) Estudio Retention and Succession in the Corporate Workforce, realizado por Aberdeen Group en colaboración con Human Capital Institute.

<http://psicologosorganizacionales.blogspot.com/search/label/actualidad%20en%20recursos%20humanos>

(15) Encuesta dirigida por The Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación Europea de Gestión Personal (EAPM).

<http://psicologosorganizacionales.blogspot.com/search/label/gestion%20de%20recursos%20humanos>



PÚBLICO INTERNO:

El ser humano como motor de crecimiento

Dentro de una organización, uno de los actores claves es el público interno. Cómo manejar las relaciones interpersonales, el desarrollo de los trabajadores y sus expectativas, es fundamental para una adecuada gestión empresarial, teniendo en cuenta que el mundo laboral cambia continuamente y presenta nuevos desafíos en este ámbito.

FOTOGRAFÍAS: CARLA SCHEGGIA



Germán Amiot
Gerente de Personas y Asuntos Corporativos
Compañía Minera del Pacífico

Ingeniero Civil Mecánico de la Universidad de Chile, con estudios de posgrado en Administración de Empresas, en New Hampshire University, Estados Unidos.

Trabajó como investigador y coordinador docente en la Universidad de Chile, y posteriormente ingresó a la Compañía Minera del Pacífico, en 1981. Desde ese año hasta la fecha se ha desempeñado, dentro de la empresa, en diversos cargos y áreas.



Ricardo Nanjari
Gerente Recursos Humanos
Enaex

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Católica de Chile; Magíster en Dirección de Empresas de la Universidad Adolfo Ibáñez, y poeta. El año 2004 recibió el Premio Julio Donoso, otorgado por el Instituto de Ingenieros de Chile por su contribución al mejoramiento de las relaciones humanas. En Enaex ha liderado el proceso de incorporación de políticas de RSE.



José Miguel del Solar
Gerente Recursos Humanos
Cristalerías de Chile

Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y Diplomado en Recursos Humanos de la Universidad Católica de Chile. Durante su trayectoria se ha inclinado por los temas generales de administración y gestión. A partir de 2001, dentro de Cristalerías de Chile, se ha desempeñado como Gerente de Recursos Humanos, liderando procesos de cambio estratégicos y alineando el área con los objetivos del negocio.



Héctor Rodríguez
Subgerente Recursos Humanos
Mall Plaza

Psicólogo, Magíster en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Gabriela Mistral, y Diplomado en Marketing de la Universidad Católica de Chile. A lo largo de su carrera ha participado y liderado procesos de cambio organizacional, alcanzando resultados favorables a nivel económico, calidad de servicios y vida laboral de las personas en las empresas en las que se ha desempeñado.

En la actualidad, el gestionar adecuadamente al público interno dentro de una organización es fundamental. El ser humano es el centro. Por ello, Fundación PROhumana reconoce y promueve la generación de políticas de desarrollo para los trabajadores, conjuntamente con alinear las orientaciones de RRHH con la estrategia de la organización.

Considerando que las empresas y el mundo laboral han cambiado a lo largo del tiempo, hoy la gestión de personal se enfrenta a nuevos desafíos, donde una política de beneficios no es lo más relevante para que un empleado se sienta satisfecho con sus labores y con su lugar de trabajo.

En este contexto, PROhumana convocó a cuatro profesionales del área de Recursos Humanos: José Miguel del Solar, gerente de Recursos Humanos Cristalerías de Chile; Germán Amiot, gerente de Personas y Asuntos Corporativos de la Compañía Minera del Pacífico; Ricardo Nanjarí, gerente de Recursos Humanos de Enaex, y Héctor Rodríguez, subgerente de Recursos Humanos de Mall Plaza. El objetivo: Conocer cuáles son los desafíos a los que se enfrentan en esta área, cómo es el trabajador actual, de qué manera la Responsabilidad Social se vincula con el ser humano, entre otros temas.

Gestión de personas: Una visión del mundo actual

Existen diversos factores externos, independientes de los que se producen dentro de una organización, que influyen directamente en la calidad de vida de una persona. El transporte, las condiciones familiares y el lugar en el que se encuentra inserta la empresa, determinan, entre otras cosas, el trabajo y el desarrollo profesional de un individuo.

Equilibrar esas variables con las expectativas de los trabajadores, es un desafío que la compañía debe saber enfrentar. Al respecto, Héctor Rodríguez, de Mall Plaza, afirma que “por ejemplo, el Transantiago nos incidió

fuertemente. La percepción de la calidad de vida de los trabajadores se vio afectada, y aunque pusimos buses de acercamiento, y modificamos los horarios de entrada y salida, existen variables que no podemos manejar. Sin embargo, lo principal es que la gente perciba que hay una preocupación; que la empresa no se va a quedar de brazos cruzados, y que se va a tratar de buscar una solución al problema”.

Otro factor externo que condiciona a las empresas y en el cual los entrevistados coinciden, tiene que ver con la escasez de profesionales en regiones. Al respecto, José Miguel del Solar, de Cristalerías de Chile, comenta que “cuando decidimos partir con la planta fuera de Santiago fue dificultoso encontrar profesionales o técnicos de un cierto nivel de preparación que pudieran trabajar en ella. Hicimos un esfuerzo por contratar la mayor cantidad de gente de la zona, pero en niveles de profesionales con mayor especialización ha sido bastante complejo la contratación en el lugar”.

Bajo esta misma línea, los entrevistados reconocen también que los centros de formación están muy concentrados en la capital, aunque cada vez más aparecen nuevos polos educacionales en otras ciudades de Chile. Germán Amiot comenta que “respecto de los centros de educación en regiones, yo diría que el problema no es la infraestructura, sino la gestión. En este sentido, la infraestructura está llegando, pero es difícil definir a quién contratan cuando no hay mucha oferta en la zona”.

Así como todos los agentes externos anteriormente descritos son variables relevantes para este tema, los factores internos son primordiales para la gestión del personal de una organización. Generar políticas que permitan que los trabajadores se sientan satisfechos y contentos con su actividad laboral, es muy importante para el éxito de una compañía. “En Enaex, trabajamos el concepto de que la gente no viene solamente a trabajar, sino que tiene posibilidades de un desarrollo integral, y también hemos trabajado fuertemente el tema de los beneficios y políticas, con un enfoque estratégico, con un modelo enfocado al liderazgo, al servicio al cliente, al compromiso con la persona, y a la

planificación. Así, desde RRHH, estamos apoyando todo este proceso, ya que nuestra intención es posicionarnos dentro de la organización como un socio estratégico”, afirma Ricardo Nanjarí.

Amiot agrega que “dentro de una organización debe existir un énfasis propio, que se exprese en el actuar de las personas y los negocios, entre otros, ya que con el tiempo ha quedado demostrado que esto es conveniente para una compañía. Entonces el área de RRHH, que antes estaba orientada exclusivamente a las personas, hoy toma una orientación más integrada, gracias a este énfasis del que hablo”.

Del Solar reconoce que cuando el público interno percibe que la empresa no sólo trabaja por el fin de lucro, sino que a través de la Responsabilidad Social, enfoca sus objetivos bajo otra mirada: Existe una buena disposición y valoración por parte de los trabajadores. Al respecto, Nanjarí explica que “la Responsabilidad Social le da valor a la compañía, ya que le entrega al trabajador cierto orgullo de pertenencia, que lo hace estar más comprometido y realizar sus labores de mejor forma. Cuando la empresa descubre que si actúa responsablemente con sus empleados, con sus pares, con el medio ambiente, con la comunidad, entre otros, la hace más competitiva, ciertamente la visión de toda la compañía cambia”.

Para Rodríguez, los RRHH tienen un rol fundamental, ya que uno de los elementos claves de la RSE es cómo el público interno vive la experiencia de trabajo al interior de la empresa. Al respecto comenta que “el rol de RRHH dentro de la Responsabilidad Social tiene que ver con asegurar la rentabilidad de la compañía, teniendo una visión compartida desde el planteamiento estratégico hacia el objetivo que se plantea la empresa. El desafío más interesante tiene que ver con la cultura, cómo le damos una identidad a todo este proceso, cómo hacemos que la gente se identifique con los valores y proyectos de la organización”.

El trabajador como individuo responsable

Los principales detractores del movimiento relacionado con los Recursos Humanos afirman que muchas veces éste posee una mirada paternalista y asistencialista sobre el trabajador. Ricardo Nanjari, desde su experiencia en Enaex, asevera que “la empresa pasó, en los años 20, por una etapa de mucho paternalismo, donde se trataba al trabajador de una forma protectora, no haciéndolo responsable de sus propias obligaciones. Después vino la etapa de la privatización en la cual se adoptó el sentido contrario. Sin embargo, y después de haber pasado por esos dos extremos, actualmente se han creado espacios para el desarrollo de las personas, pero desde una mirada donde el trabajador asume la responsabilidad de ese desarrollo”.

Al respecto, Rodríguez afirma que “en la medida en que las empresas tengan objetivos, metas, indicadores y una visión de existencia claras, va a construir una cultura organizacional, que va a tener como resultado, que para las personas el trabajo tenga sentido mucho más allá de ejercer una labor profesional. Así, la responsabilidad de la empresa es dar las condiciones para que las personas le den una trascendencia mayor a su trabajo y la consecuencia de eso va a ser su aporte a la comunidad”. Bajo esta línea, Amiot reconoce que en la minería la cultura organizacional es un tema clave, ya que “por lo general, la persona trabaja aislada, entonces la cultura de la empresa debe estar muy ligada al sentimiento del corazón de cada uno de los trabajadores”.

La cultura organizacional de cada organización es diferente, por lo mismo y para afrontar este tema, es necesario que la empresa comprenda a cabalidad en el contexto cultural en el cual se encuentra inserta. En este sentido, las nuevas generaciones están haciendo demandas diferentes. Las personas buscan desarrollarse individualmente y tener espacios propios de formación y crecimiento. Del Solar sostiene que “según un estudio realizado en Argentina, donde se entrevistó a un número importante de jóvenes, respecto de qué es lo que más

valoraban del trabajo, ellos dijeron tres: uno, tener la posibilidad de desarrollarse; dos, tener un equilibrio entre su vida personal y laboral, y tres, tener un buen ambiente de trabajo. Lo que me llamó la atención –agrega– es que dentro de esta trilogía no está el tema del sueldo, algo súper interesante”.

En Mall Plaza, donde la mayoría de los trabajadores tiene menos de 30 años, se produce un fenómeno relacionado con lo expuesto por Del Solar, y como complemento, Rodríguez expresa que “hoy en día hay que estar atentos a otras variables. Los profesionales jóvenes no están preocupados de su seguro de salud o de una beca escolar, sino que lo que demandan es tener tiempo para ellos mismos”. Al respecto, Amiot afirma que “la gente valora mucho el tiempo propio, entonces nosotros hemos desarrollado una política de tiempo trabajado, donde respetamos al máximo el tiempo de descanso del trabajador. Sin embargo, creo que aún existe una mentalidad muy cerrada respecto de la flexibilidad laboral”.

La movilidad y las expectativas de un trabajador han cambiado en los últimos años. Mientras en el pasado permanecer en una misma organización durante toda la vida profesional era altamente valorado, hoy la movilidad es un aspecto necesario para alcanzar un desarrollo profesional. En Enaex, con el propósito de retener a la gente joven y de incorporar en los cargos gerenciales a profesionales más nuevos, sucede algo interesante. Nanjari cuenta que “hoy las personas están menos tiempo en un trabajo porque buscan otras expectativas, otras posibilidades de desarrollo. Para Enaex es un fenómeno tremendo, de hecho desde el directorio nos han dado la instrucción de incorporar más gente joven en cargos gerenciales para que en un futuro, cuando los más adultos no estemos, ellos manejen sin problemas la empresa”.

En la actualidad, el nivel educacional ha aumentado gracias al cumplimiento de la escolaridad completa obligatoria hasta cuarto medio. Relacionado con esto Amiot afirma que “las nuevas generaciones tienen cuarto medio mínimo, entonces los requerimientos salariales van aumentando,

y eso hace que el joven profesional llegue con una perspectiva distinta, confiando en sus propias capacidades y conocimientos, lo que ciertamente genera un choque cultural entre la generación antigua y la generación nueva”.

El mejor lugar para trabajar

El sentirse parte del proyecto de la empresa es fundamental para el desarrollo profesional y para rendir al ciento por ciento dentro de una organización. También el darle un sentido al trabajo diario es una de las claves, donde la formación y el ambiente laboral son altamente valorados. Al respecto, Del Solar expresa que “para mí un buen lugar para trabajar es donde le doy sentido a mis tareas. Un trabajo con sentido permite formación, tener una buena relación con la gente. El tema de la innovación también hace al trabajo atractivo. A las generaciones jóvenes les llama la atención una empresa que se esté permanentemente adaptando al cambio. En este sentido, Cristalerías de Chile tiene 103 años de vida, lo que significa que la empresa ha tenido una capacidad de innovación y adaptación que te permite crecer, entonces los jóvenes miran esto como una empresa con proyección, con un liderazgo claro. Todos saben que el resultado de un buen clima laboral, tiene que ver con el liderazgo de las distintas áreas”.

Para Rodríguez, el que la persona vaya creciendo y adquiriendo nuevos conocimientos es fundamental. Comenta que “es importante que el trabajador tenga una evolución dentro de la empresa. A lo mejor esa persona estuvo sólo dos o tres años, pero cuando se va es otro en el ámbito laboral. También es importante destacar el ambiente, ya el empleado debe poder sentirse distendido y relacionarse de una forma sana con el otro”.

La calidad de vida es un elemento clave dentro de la gestión del público interno. Para Amiot “debe existir un equilibrio entre el tiempo trabajado y la familia, pero también debe existir una integralidad en la gestión



de la empresa, una integralidad que permita que el trabajador se sienta orgulloso de estar en una organización, donde sienta un alto grado de pertenencia”.

Para Nanjarí los Recursos Humanos son el medio facilitador para integrar todas las estrategias de manejo de personal dentro de una compañía, y en este contexto, el darle al individuo un trabajo con sentido es fundamental para que éste pueda rendir y sentirse parte.

No cabe duda que el considerar al ser humano como el centro de la gestión de personal es fundamental para su propio

desarrollo y para el de la organización en la cual se desempeña.

Teniendo en cuenta que en la actualidad el mundo laboral se mueve vertiginosamente, el gestionar adecuadamente a los empleados es clave y distintivo entre las empresas, por lo cual, para Fundación Prehumana, implementar políticas o programas que estimulen el desarrollo del público interno dentro de una organización, y el que la empresa reconozca a la persona como un sujeto relevante para su desempeño, es fundamental para que ésta se desenvuelva de una manera sustentable y socialmente responsable.



MESA REDONDA SINDICATOS:

La confianza como eje fundamental en la relación trabajador-empresa

Una compañía exitosa es la que sabe escuchar los requerimientos de su público interno. Conocer experiencias que lo demuestren, resulta, por ello, necesario y provocador.

FOTOGRAFÍAS: CARLA SCHEGGIA



Federación de Sindicatos Banco Santander

Esta agrupación se constituye durante la década de los '70, por la iniciativa de los sindicatos existentes en el ex Banco Español-Chile. Entre sus mayores logros, destaca ser fundadora del Fondo de Ahorro Acumulativo del personal del ex Banco Santander y del Fondo de Salud, entidades que funcionan hasta el día de hoy, y que han cubierto necesidades específicas de los trabajadores y sus familias.

Presidente: **Walter Figueroa**
(desde octubre de 1981)



Sindicato Homecenter Sodimac

Este sindicato nace el año 1989, en la tienda de la comuna de Las Condes, con 25 trabajadores, sin embargo, el año 1994 se convierte en una agrupación a nivel nacional, pasando a formar parte de la Confederación de Trabajadores del Comercio. Actualmente y bajo un mismo RUT de la empresa posee seis mil socios activos.

Presidente: **José Luis Ortega**
(desde el año 1992)



Sindicato N° 1 de Empresas CMPC

Éste fue fundado en 1927. En sus 80 años de existencia ha alcanzado importantes logros, y en la actualidad posee un importante patrimonio en dinero, lo que ciertamente resalta lo visionario de sus dirigentes.

Presidente: **Carlos Flores**
(desde el año 1978)

No cabe duda. Uno de los factores más importantes para que una empresa pueda producir y desarrollar su negocio de una manera sustentable y exitosa, es que la compañía tenga una buena relación con su público interno.

Para PROhumana, el llevar a cabo políticas y prácticas que doten de sentido la relación empresa-trabajador, y que creen confianza a través del tiempo, es fundamental. Así, es necesario que la compañía identifique el rol que posee y sus responsabilidades a asumir, más allá de las regulaciones legales que tiene con los trabajadores.

En este contexto, hay que establecer diversos mecanismos de retroalimentación entre la empresa y el trabajador, que permitan mantener un buen vínculo en pro de generar beneficios para todos: Una de las formas más comunes de asociación entre los empleados es la sindicalización, que tiene como objetivo principal lograr el bienestar de sus miembros, y generar la capacidad de negociación suficiente, con el fin de establecer una dinámica de diálogo directo del empleador con su público interno.

Dentro de las dimensiones que conforman la RSE, las políticas hacia los sindicatos son un elemento clave a desarrollar. Ciertamente, éstas nacen de la base del respeto por la libertad de asociarse, permitiendo la constitución de organizaciones y formas de representación, tanto bajo la figura legal del sindicato, como de otras particulares que pueden aparecer dentro de las empresas.

Revista PROhumana N° 31, con el objetivo de ahondar en las prácticas exitosas entre público interno y empresa, invitó a participar a una mesa redonda de conversación a tres dirigentes sindicales de compañías de diversos rubros, quienes a través de su experiencia han logrado que sindicato y empresa tengan una relación de apoyo, sociedad y trabajo conjunto.

Los invitados fueron Walter Figueroa, presidente de la Federación de Sindicatos del Banco Santander; José Luis Ortega, presidente del Sindicato Homecenter

Sodimac, y Carlos Flores, presidente del Sindicato N° 1 de CMPC. Ellos compartieron sus conocimientos respecto de la gestión sindical y de la visión de sus compañías en relación con estos temas.

Un poco de historia

La historia sindical de estas tres empresas es absolutamente diferente, no obstante, comparten que en algún momento de su existencia han debido afrontar periodos de crisis y problemas que han logrado solucionar, marcando verdaderos hitos en las relaciones internas.

Como punto de partida, los tres entrevistados concuerdan en que para que exista un buen vínculo entre los empleados y la compañía, debe existir, por parte de ésta, cierta sensibilidad hacia los temas sociales, es decir, aquellos tópicos que se relacionan con el bienestar de los trabajadores.

Carlos Flores, presidente del Sindicato N° 1 de CMPC, comenta que la empresa, desde sus inicios, tuvo un sello social. Recuerda que cerca del año 1929, Luis Matte Larraín, dueño de la compañía, comenzó a construir una población para que los trabajadores de la papelería tuvieran donde vivir. Pero lo importante es que esta iniciativa no se quedó sólo en la entrega de casas. Las primeras viviendas fueron asignadas a las personas que tenían mayor nivel de alfabetización, con el propósito de que ellas, después de las horas de trabajo, enseñaran a sus vecinos a leer y escribir.

Este sello ha marcado la relación que los empleados tienen con la compañía, pero Flores reconoce que el año '80 se produjo un cambio radical en la fábrica, cuando reinó un ambiente de desconfianza y conflicto. A través del diálogo, sin embargo, ambas partes lograron finalmente solucionar sus diferencias.

La experiencia del Sindicato del Banco Santander ha sido diferente. Sin duda este caso conlleva un fuerte conflicto, donde la relación entre la empresa y los trabajadores estuvo muy desgastada. Al

respecto, Walter Figueroa, presidente de la Federación de Sindicatos del Banco Santander, comenta que "nuestra historia de una buena relación con la compañía está marcada por una huelga, la primera huelga que se hace en democracia en la banca. En ese momento, se puede decir que saldamos todas las "deudas pendientes" que teníamos, y desde ahí en adelante generamos una relación de confianza, que no está exenta de todos los problemas que existen dentro de una empresa, pero que nos ha permitido avanzar y tener un alto nivel de sindicalización".

Figueroa reconoce que el diálogo entre empresa y trabajador es fundamental para alcanzar una buena relación, agregando que "si mi sindicato quiere conseguir algo, y para eso me paro en la puerta principal de la empresa y freno el negocio, no saco nada, y comienzo a administrar pobreza; lo que hay que hacer es hablar directamente y solucionar los problemas que puedan existir".

El caso del sindicato de la tercera empresa invitada a esta mesa, Homecenter Sodimac, es diferente, ya que esta compañía nace como una cooperativa a principios de los años '50. La relación empresa-trabajador se mantuvo sin mayores sobresaltos a lo largo del tiempo hasta la crisis de los '80, cuando la compañía quiebra, y pasa a ser privada y dedicada al rubro de la construcción. En ese momento se crea el primer y único sindicato, que existe hasta esta fecha. Esto es altamente valorado al interior de la organización, ya que señalan que genera identidad y cohesión entre todos los trabajadores.

Cuando José Luis Ortega, a principios de los años '90, ingresa Sodimac y se hace cargo de la presidencia del sindicato, se da cuenta que durante mucho tiempo los trabajadores y la empresa han perdido el tiempo entre discusiones y fiscalizaciones por parte de las autoridades. Por ello, en ese momento, la agrupación decide reinventarse y focalizar sus objetivos. Ortega asevera que reflexionaron y concluyeron que "debíamos hacer una empresa en la que nos dieran ganas de llegar todos los días a las ocho de la mañana a trabajar y,

en la tarde, irse conformes: Sentirse útil y productivo dentro de ella. Uno crece y se desarrolla. Así, cambiamos la forma de relacionarnos con la compañía, comenzamos a realizar mesas mensuales de trabajo, con participación en los encuentros nacionales, y desde 1996 hasta la fecha, no hemos tenido fiscalizaciones, lo que no quiere decir que con quince mil trabajadores no tengamos problemas, pero el punto es que existe la voluntad de solucionarlos por ambas partes”.

Los sindicatos hoy

Las experiencias sindicales han ido cambiando a través del tiempo. Hoy una de las principales demandas planteadas por los entrevistados, tiene que ver con la necesidad de que los dirigentes se formen para desempeñarse como tales, con el propósito de mejorar su gestión y alcanzar los objetivos.

En este contexto, Figueroa afirma que “las relaciones sindicales no se enseñan ni en la básica, ni en la media, ni en la universidad, por lo tanto, es necesario realizar un trabajo importante de educación de los dirigentes sindicales, a la vez que educar a los niveles gerenciales y empresariales sobre el tema”.

Al respecto, Ortega expone también que su sentir, en el caso del retail, es que los nuevos profesionales que llegan a la empresa desean implementar lo que aprendieron en la universidad de una forma impositiva, olvidándose de la historia por la cual ha pasado la compañía. En este sentido, afirma que “hoy día las universidades forman grandes ejecutivos y no crean grandes personas. Creo que son ejecutivos con poco sentido social, y eso no está bien”.

Para Flores, se requiere humanizar los sistemas de trabajo, reconociendo las necesidades de los trabajadores y de sus familias, por lo cual un dirigente sindical debe estar preparado y capacitado para negociar con la compañía.

La historia de la empresa en el ámbito sindical, y la construcción de confianzas entre los involucrados, son fundamentales para alcanzar el éxito en las relaciones laborales. Al respecto, los entrevistados reconocen que cada historia particular permite obtener beneficios para los trabajadores, por lo que las negociaciones de una compañía no son replicables en otra.

En relación con lo anterior, Figueroa comenta que “la creación de confianzas es vital, la confianza te permite sentarte en una mesa como ésta y hablar de cualquier cosa. Pero es importante también que una empresa no se compare con otra respecto de las negociaciones, ya que cada compañía es particular y debe desarrollar su propia historia”.

Para Flores, este tema es la clave de todo. Recuerda que en la Papelera de Puente Alto, en la cual trabaja, los empleados siempre sintieron temor al cierre de la empresa, sin embargo, cuenta que para solucionar este problema un gerente les pidió colaboración: “Nos pidió que le diéramos tiempo para convencer a los directivos que no se debía cerrar la planta, y también nos solicitó que aplazáramos el reajuste que se debía realizar, a lo cual nosotros aceptamos. Hubo mucha confianza; finalmente y después del proceso, nos retribuyó con mucho más de lo que nos había prometido, y hoy la Papelera tiene para producir, por lo menos, cien años más”.

RSE en el centro del negocio

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial es un concepto cada vez más valorado por todas las áreas de las compañías. Los entrevistados reconocen que ésta debe ser una prioridad para el negocio, con el propósito de alcanzar una gestión exitosa. Walter Figueroa, afirma que “la Responsabilidad Social es parte fundamental del negocio; la responsabilidad con el medio ambiente, con la comunidad, con los trabajadores, es necesaria para que todos





los actores involucrados con la compañía se sientan satisfechos”.

Tanto para Flores como para Ortega, lo principal dentro de la Responsabilidad Social es la riqueza humana: El trabajador. En este contexto, el presidente del sindicato de Homecenter Sodimac, expresa que “hay que entender que el trabajador vive de la empresa y que la empresa vive de los trabajadores, por lo tanto, en este círculo la riqueza del recurso humano es sumamente importante y valorada”.

Se deja entrever como una preocupación a futuro, por parte de los sindicatos, los

temas medioambientales, donde aún no se ha logrado sensibilizar a los trabajadores respecto de la necesidad de tomar conciencia y llevar a cabo acciones que vayan más allá de generar un beneficio para las compañías. El desarrollo profesional y la preocupación por la educación de los hijos de los empleados, son dos temas claves a abordar en este ámbito, y que se presentan como desafío en el mundo de relaciones dentro de las empresas.

En general, y recapitulando, para alcanzar una buena relación entre los empleados y la compañía, es fundamental que exista un diálogo respetuoso y virtuoso, que

permita llegar a acuerdos convenientes para ambas partes.

También, resulta necesario que las personas que se encuentran a cargo de un sindicato o de cualquier forma de asociación relacionada con los trabajadores, se preparen para afrontar los procesos.

Pero lo medular en la relación trabajador-empresa es la confianza. Ésta permite que las partes puedan expresarse libremente, pero con respeto, y que se trabaje en conjunto para alcanzar beneficios para todos los involucrados.

Artículo central Fundación PROhumana:

Trabajadores y RSE: Múltiples desafíos

artículo central

PRO



Ficha metodológica: Ranking PROhumana-Capital 2007

- **Empresas participantes:** 51 nacionales y transnacionales con operaciones en Chile.
- **Universo de la muestra:** 125.951 trabajadores.
- **Total trabajadores evaluados:** 12.811
- **Variables de segmentación:** Sexo, edad, nivel educacional y años de antigüedad en la empresa.
- **Instrumentos:**
 1. Encuesta de políticas y programas de RSE dirigida al área a cargo de la RSE de la empresa (se consideró la entrega de elementos verificados).
 2. Encuesta a empleados.
El sondeo se realizó desde el 7 de abril hasta el 7 de mayo de 2007.
- **Sistema de evaluación:** Ambos instrumentos se evalúan de forma separada, lo que permite establecer un puntaje para la encuesta de administración, y otro diferente para la de trabajadores.
- **Mecanismos de aplicación para el sondeo de trabajadores:** Vía electrónica o presencial.
- **Dimisiones de análisis:** Desempeño económico, social y ambiental.

¿Qué mejor que el capital humano evalúe la RSE dentro de una empresa? Ciertamente éste es uno de los objetivos de este estudio, el cual valora a las compañías respecto de su RS, en su triple desempeño: ambiental, económico y social, desde el punto de vista de los propios empleados y sus gerencias a cargo de la RSE.

En este contexto, y con el propósito de analizar aquellos resultados relacionados con la realidad del público interno, examinaremos las demandas y requerimientos que los empleados tienen en esta materia, para elaborar una suerte de diagnóstico de las necesidades actuales de los trabajadores respecto de la RSE.

Así, detectaremos cuáles son las reivindicaciones de los empleados de una compañía en el ámbito de la salud y qué tan valoradas son estas políticas; cuáles son sus preocupaciones futuras en lo que a jubilación se refiere; cuáles son sus aspiraciones relacionadas con la conciliación de la vida familiar con la vida laboral; qué entienden por código de ética ¿Realmente saben lo que es? Y, finalmente, cuáles son los requerimientos y opiniones de estas personas respecto de las políticas sindicales.

El ahondar en estos temas puede ser un aporte para la administración y desarrollo de aquellas áreas encargadas de gestionar al capital humano, las cuales continuamente

trabajan por producir beneficios para los trabajadores.

Políticas de Salud Diagnóstico: Problemas de comunicación

PROhumana entiende como políticas de salud, aquellas prácticas implementadas por la empresa para velar por el bienestar físico y psicológico de sus trabajadores, a través programas orientados a la prevención y al cuidado, y que van más allá de la legalidad y la normativa vigente.

Para los empleados de las compañías este tema es de gran relevancia y juzgan positivamente el que exista un plan de salud en las empresas; que éstas se preocupen por sus trabajadores, y se hagan cargo y asuman el esfuerzo que significa el que ellos estén bien físicamente.

Sin embargo, cuando analizamos la opinión de los empleados respecto de la realización de monitoreos de salud costeados por la empresa, vemos que hay desinformación sobre el tema. Ello puede deberse a que en las compañías donde efectivamente se realizan chequeos de salud, los empleados no los perciben como beneficio, o a que existen empresas que ponen a disposición de los trabajadores estos chequeos, pero ellos no los aprovechan.

Desde una experiencia más extrema, podemos constatar que hay compañías que no costean exámenes de salud. Aseguran que estos se encuentran más allá de sus obligaciones y que no desean llevar a la práctica políticas asistencialistas. Este punto puede ser uno de los elementos que influye en la respuesta de los trabajadores encuestados.

Respecto de las políticas o programas de salud, cabe destacar que las comunicaciones internas dentro de una empresa deben mejorar sus sistemas de canalización de información, puesto que queda en evidencia que no se le ha podido transmitir al empleado, de una forma adecuada, el beneficio o la existencia de este tipo de políticas.

Políticas de previsión y apoyo a la jubilación Diagnóstico: Inexistencia de políticas relacionadas

En el marco de la RSE, las políticas de previsión y apoyo a la jubilación consideran el diseño y puesta en práctica, por parte de la empresa, de un sistema de medidas tendientes a velar por bienestar económico

y social de los empleados una vez que estos jubilen.

La compañía puede implementar programas innovadores, para apoyar a los trabajadores en esta etapa, considerando, por ejemplo, la creación de programas de capacitación, apoyo psicológico, o la existencia de un sistema alternativo de previsión.

La evaluación efectuada por los trabajadores en esta materia es muy negativa, lo que revela que éste es un tema sensible para ellos. Aquí se hace palpable la ausencia de prácticas y políticas orientadas a apoyar la jubilación de los empleados, incluso cuando se les consultó por acciones que no requieren una mayor inversión en recursos humanos o financieros, como es el caso del incentivo al ahorro voluntario.

Es importante señalar que esta demanda representa un desafío pendiente para la empresa, ya que la población chilena se encuentra en camino hacia el envejecimiento. De esta forma, el aporte que una compañía puede realizar en la materia es fundamental para afrontar el escenario futuro.

Es así como las empresas, a través de estos resultados, deben comprender que para los trabajadores es relevante el apoyo que ellas puedan entregarle en términos de jubilación, sobre todo, por la capacidad que posee una compañía de orientarlos en estos temas.

Políticas de conciliación vida laboral/vida familiar Diagnóstico: Evaluación crítica por parte del sexo masculino

Éstas políticas dicen relación con las prácticas desarrolladas por la empresa para permitir que los empleados puedan compatibilizar su vida familiar y laboral, considerando la adopción de medidas enfocadas a generar horarios de trabajo acordes con los objetivos, así como actividades de integración en

las cuales trabajadores y familias puedan compartir.

En este contexto, los resultados de la evaluación son negativos por parte de los trabajadores, lo que deja entrever que los esfuerzos realizados por las empresas en esta materia, aún no son suficientes.

Se advierte que los hombres hacen una evaluación más crítica del tema, presentando una contradicción con aquellas tendencias que señalan que este tipo de políticas están orientadas al sexo femenino; por lo cual el igualar y estandarizar prácticas que benefician a ambos sexos es un reto que las áreas de gestión de personal deben trabajar.

El nivel educacional, por otra parte, influye también en la evaluación, ya que las categorías técnica y superior tienen una peor evaluación en este ámbito. Quizás este fenómeno se puede explicar debido a las expectativas que las personas con un nivel más alto de educación, poseen en lo relativo a su trabajo y a los beneficios derivados de éste.

Código de Ética Diagnóstico: Inminente confusión

Según el modelo de gestión de Fundación PROhumana, un código de ética se refiere al diseño, por parte de la empresa, de una normativa que contenga pautas orientadoras para los empleados. Por parte de la compañía, esto implica un conjunto de ítems sobre los cuales es importante transmitir acciones socialmente aceptadas frente a situaciones específicas, debiendo incorporar asuntos de comunicación verás con los grupos de interés, y generar mecanismos a través de los cuales sea posible dar a conocer y traspasar ese código. De esta forma, los valores contenidos pueden ser internalizados y aplicados por parte de los empleados.

En el Ranking PROhumana-Capital, si analizamos la evaluación respecto de este tema,



vemos que existe un conocimiento de este código por parte de los empleados.

Es interesante destacar que, en general, esta pregunta obtuvo una evaluación más bien positiva, incluso en las empresas que no poseen un código de ética, según la encuesta de administración.

Este fenómeno puede deberse a que en muchas ocasiones el código puede confundirse con el manual de orden, higiene y seguridad, el cual es obligatorio por ley, y además contiene en oportunidades directrices relacionadas con asuntos éticos.

Resulta interesante evaluar la comunicación interna que permite informar al trabajador sobre la existencia de un código de ética dentro de la empresa, además de indagar si efectivamente hay confusión entre los dos documentos. Resolver esta interrogante permitirá establecer cuál es la calificación real que los trabajadores hacen respecto del código de ética.

Política con los sindicatos

Diagnóstico: Un tema clave dentro de la RSE con el público interno

Para PROhumana, un aspecto fundamental en la política que la empresa establece con los sindicatos, es el conjunto de medidas tendientes a generar mecanismos y espacios de diálogo con los empleados, que aseguren una retroalimentación constante con ellos. El propósito es canalizar las demandas e inquietudes de los trabajadores a la vez que informar las decisiones tomadas por la em-

presa. Esto parte de la base del respeto por la libertad de asociación; del otorgamiento de espacios para que se constituyan distintas formas organizativas y de representación, tanto bajo la figura legal del sindicato u otras particulares, que pudiesen surgir en las distintas compañías.

Respecto de las políticas sindicales de las empresas, los trabajadores hacen una evaluación bastante negativa. Es posible observar que las personas con menor nivel educacional son las más críticas, y las con mayor nivel educacional las más complacientes, en relación con este tema. Una hipótesis posible es que los primeros, al poseer un nivel de educación más básico, se sienten con menos capacidades de negociar si no es a través de un sindicato.

Esto nos revela que para los empleados es importante que existan políticas claras para los sindicatos, en las que la relación empresa-trabajador se desarrolle de una manera clara y transparente.

Cabe destacar que las demandas y tendencias de los trabajadores en este tema son determinantes para las empresas que desean ser líderes en RSE, puesto que es necesario que existan políticas que fomenten la asociatividad, para que los trabajadores sientan que éste es un tema relevante y permitido dentro de la compañía.

Conclusiones generales

Respecto de los datos y análisis expuestos anteriormente, cabe destacar que los desafíos con el público interno en mate-

ria de RSE, son varios, dejando entrever que las empresas deben avanzar en estas materias.

Como problema general se evidencia que las comunicaciones internas, en los temas anteriormente planteados, presentan ciertas debilidades que se deben mejorar, con el propósito de que los trabajadores estén en sintonía con aquellos temas que la empresa desea transmitir.

También, el reto que se presenta para las áreas encargadas de la gestión del capital humano es importante, ya que a través de ellas es posible canalizar las soluciones a estas demandas y aportar al mejoramiento del clima laboral de una compañía.

Además, el hecho de que los trabajadores estén preocupados por su futuro en lo que a jubilación se refiere, también es un desafío que las empresas deben abordar, donde vemos que las personas no sólo están preocupadas por su situación actual, sino que también poseen una visión a largo plazo donde la empresa puede aportar.

Claramente, es necesario que las demandas y tendencias de los trabajadores estén en sintonía con los propósitos y las estrategias en Responsabilidad Social Empresarial que tiene la compañía, puesto que sólo así ésta podrá ser considerada gracias a su público interno, como una empresa socialmente responsable.

La innovación en materia de trabajo sí es posible. A través del presente artículo, les presentamos cinco buenas prácticas laborales de empresas pertenecientes a nuestra Red PROhumana Empresarial. Ellas marcan sin duda una gran diferencia en la relación con su público interno.

Artículo Buenas Prácticas Laborales:

El capital humano como centro del negocio

La actual legislación laboral chilena entrega los mínimos que toda empresa debe cumplir en relación con las condiciones de los trabajadores, sin embargo, existen compañías que han decidido implementar políticas o programas orientados a estimular a los empleados, con el propósito de mejorar su ambiente laboral y obtener mejores resultados en la empresa.

Cabe destacar que la calidad de la labor no es sólo la cantidad de dinero que un

empleado recibe por realizarlo, sino que es parte constitutiva de la identidad del o la trabajadora, involucrando su participación, posición, y desarrollo personal y familiar, en la comunidad a la que pertenece, según la Oficina Internacional del Trabajo, OIT.

Para Fundación PROhumana es de vital importancia que la empresa invierta y valore su capital humano, puesto que son los empleados la pieza fundamental en el desarrollo sustentable de una compañía.

Con el propósito de dar a conocer la innovación en las buenas prácticas laborales, que se están implementando en nuestro país, el siguiente artículo les presenta políticas o programas de cinco compañías, pertenecientes a la Red PROhumana Empresarial, que han seleccionado sus prácticas laborales de punta, con el fin de compartirlas con todos ustedes; ellas son: Banco Estado Microempresas, Chilectra, Coca-Cola de Chile, HP Chile y Minera Escondida.



Banco Estado
MICROEMPRESAS

Banco Estado Microempresas: Fomentando una vida sana entre sus colaboradores

Esta compañía es una filial del Banco Estado, que cuenta con 11 años de existencia; centra su negocio en la entrega

de créditos a trabajadores independientes y microempresarios, y actualmente, cuenta con un total de 923 empleados, centrando sus políticas hacia el desarrollo integral de los individuos.

En esta oportunidad destacamos su Programa de Deporte y Vida Sana, ya que éste se realiza durante los horarios de trabajo, estimula las prácticas constantes, y no deja excusas para no desarrollar una vida más sana y mejorar su calidad.

Nombre política o programa

Programa de Deporte y Vida Sana. Se implementa en el banco desde enero de 2006.

Objetivos

Esta política busca brindar a los trabajadores condiciones que favorezcan su calidad de vida, contribuyendo así con el mejoramiento del clima laboral que existe dentro de la empresa.

Beneficiarios

Todos los trabajadores y trabajadoras de la organización.

Descripción

El propósito de esta política es, que a través de talleres deportivos y recreativos, se genere una sana convivencia entre pares y jefaturas, promoviendo un estilo de vida sano, alegre y participativo.

Ventajas - beneficios

Este programa busca que los empleados alcancen una mejor calidad de vida, aportando a la reducción del nivel de estrés. Las consecuencias directas de la vida saludable y con menor tensión, están relacionadas con una mayor productividad en los trabajadores y una disminución en el ausentismo laboral.

Formas de implementación

Se realizan diversos talleres deportivos, y se fomentan ciertas ramas como el fútbol, jogging y natación. Además, el banco posee convenios con gimnasios, y realiza asesorías en nutrición y control de colesterol, a través de intranet. Un aspecto clave de este plan, es que las actividades se desarrollan dentro del horario laboral.

Mecanismos de control – indicadores de éxito

Para conocer los efectos que este programa posee, la empresa utiliza varias herramientas como la encuesta Great Place to Work y la de clima interno, que permite ir evaluando periódicamente la satisfacción y aumento en la calidad de vida de los trabajadores.



Chilectra: Apoyando a las mamás trabajadoras

Esta compañía se caracteriza por una especial preocupación por la calidad de vida de sus empleados, que actualmente son alrededor de 700. Posee diversas políticas y programas orientados a brindarles beneficios, vinculándolos con la estrategia de la empresa, su cultura y valores.

Así, para Chilectra el apoyar a las madres que trabajan es fundamental, sobre todo, otorgándoles la posibilidad de manejar sus horarios y entregándoles apoyo financiero para la formación y el cuidado de sus hijos. Cabe destacar, que el aspecto innovador de esta política, es que la madre reduce su jornada laboral sin que exista una alteración de su sueldo.

Nombre política o programa

Programa de Apoyo a la Maternidad, que incluye la reintegración paulatina del post natal, bono de sala cuna, y bono de jardín infantil.

Objetivos

Esta política busca facilitar la reinserción de la madre trabajadora en el ambiente laboral, propiciando la adaptación que implican las distintas etapas de la vida familiar.

Beneficiarios

Respecto de la reintegración paulatina al trabajo, pueden acceder todas las trabajadoras que terminen su periodo de postnatal. En relación con el bono de sala cuna, pueden adherir todas las empleadas con hijos de entre 84 meses y dos años, y finalmente, al bono de jardín infantil pueden suscribir las mujeres de la compañía con hijos entre dos y tres años.

Ventajas - beneficios

Este programa facilita la reinserción laboral de la mujer a su trabajo, permitiéndole una incorporación paulatina y progresiva. De este modo, las madres pueden optar a salir a las 14 hrs. el primer mes de reincorporación del post natal; a las 15 hrs. el segundo mes, y a las 16 hrs. el tercer mes. A partir del cuarto mes se define la salida a las 17 hrs. De esta manera, se ofrece una reinserción gradual que les facilita a las madres y a sus familias la conciliación de la vida laboral con la vida familiar, que Chilectra busca fomentar entre sus trabajadores.

Por otra parte, se ofrece un bono de sala cuna de 10 UF a todas las trabajadoras de la empresa con hijos/as menores de dos años. Éste flexibiliza la consecución

del beneficio maternal, de modo que las madres puedan optar por la alternativa que satisfaga de mejor manera sus necesidades de servicio en el cuidado de los hijos.

Por último, se extiende el beneficio maternal a un bono de jardín infantil, hasta los tres años a aquellas madres que envíen a sus hijos a centros de educación preescolar. De esta forma, se genera un sistema que le permite a la mujer trabajar tranquilamente, al mismo tiempo que se promueve y apoya la formación de sus hijos.

Formas de implementación

Respecto del pago de sala cuna y jardín infantil, la empleada recibe un abono directo en la liquidación de remuneraciones, y en relación con reintegro paulatino al trabajo, ella retoma sus funciones después del postnatal, con horarios maternos.



Coca-Cola de Chile: Preocupación por el bienestar de su público interno

Dentro de la empresa se fomenta una tipo convivencia donde la dignidad, la equidad y el respeto sean valores importantes, y donde además el clima humano posea ingredientes como la entretención. Para la compañía este punto es de relevancia por el compromiso existente con los derechos humanos. Actualmente, en Coca-Cola trabajan 121 personas, las cuales se encuentran bajo este paraguas relativo al capital humano dentro de la compañía.

El programa, que a continuación les presentamos, fomenta el bienestar integral de los trabajadores -cuerpo, mente y espíritu- porque el apoyarlos y educarlos es fundamental para alcanzar un equilibrio en sus vidas. Así, Coca-Cola acerca estos conceptos a sus empleados dentro del mismo lugar de trabajo, entregándoles

herramientas para sentirse bien y vivir en equilibrio.

Nombre política o programa

Plan de Bienestar, aplicado desde agosto de 2007.

Objetivos

Este programa anual se enmarca dentro de la filosofía corporativa, denominada "Movimiento Bienestar", que ofrece una propuesta concreta a todos los trabajadores de la empresa, para alcanzar un equilibrio de cuerpo, mente y espíritu.

Beneficiarios

Todos los empleados y colaboradores de la compañía.

Descripción

Este plan, diseñado por expertos, consta de tres etapas. La primera, es un diagnóstico inicial de la salud y condición física de la persona, a través del cual se desarrollan lineamientos de acción concretos en beneficio del individuo. La segunda etapa, tiene que ver con la educación, ya que a través de charlas se entrega información relativa al tema de la salud y el bienestar. Finalmente, se encuentra la fase de seguimiento, a través de la cual se monitorean exámenes y resultados de las intervenciones realizadas, al cabo de un año.

Ventajas - beneficios

Este es un programa sin costos, voluntario y confidencial, en relación con los resultados. Además, permite convencer a los trabajadores respecto de la importancia del bienestar integral, de una forma simple y cómoda, en las mismas oficinas de la empresa.

Formas de implementación

Cada fase posee una logística diferente. Por ejemplo, en la etapa de evaluación y diagnóstico, se utiliza la asesoría de expertos para charlas o toma de exámenes, los que se realizan en las oficinas de la empresa y en horario laboral. El plan cuenta también con un médico asesor y un nutricionista para que cada empleado pueda consultar sus inquietudes en horario de oficina y dentro de la misma compañía. Además, todo posee el soporte de diversos canales de comunicación, y se realizan charlas temáticas en relación con el mismo tema.

Mecanismos de control – indicadores de éxito

La empresa ha obtenido un 100% de participación en las actividades que tienen que ver con esta iniciativa y, además, en las próximas encuestas de satisfacción del personal, se medirán parámetros de salud.



HP Chile: Cuándo y dónde trabajar

Esta empresa líder en el área de las tecnologías de la información, cuenta con

474 trabajadores, y posee políticas innovadoras que apuntan al desarrollo de su personal. Actualmente, están apuntando todos sus esfuerzos a la posibilidad de crear un ambiente de trabajo flexible y de inclusión, que valore las diferencias y motive a los empleados a realizar su mejor aporte.

Su política de trabajo flexible permite que los empleados actúen sobre la base de la auto-motivación, orientada a obtener resultados, pero con responsabilidad. En este contexto, de una forma innovadora, la empresa ha implementado diversas opciones laborales, ofreciendo diferentes

alternativas al horario de trabajo regular, de cinco días a la semana.

Nombre política o programa

Trabajo Flexible

Objetivos

Otorgar opciones de trabajo flexible, que ayuden a los empleados a optimizar la productividad y a entregar resultados basados en la confianza y el respeto por el otro, tomando en cuenta los requerimientos negocio, el tipo de trabajo y las necesidades de las personas. También se busca articular responsabilidades com-

partidas entre el empleado y el gerente para lograr el éxito sostenido.

Beneficiarios

Todos los empleados con más de seis meses de antigüedad.

Descripción

El trabajo flexible involucra el proceso de manejar los requerimientos del personal, con el propósito de redistribuir el tiempo completo de una forma diferente a las tradicionales ocho horas de la jornada laboral, de lunes a viernes, y/o el lugar en el cual pueden desempeñar sus funciones. Así, poseen cuatro opciones de trabajo: remoto, compartido, flexible y parcial.

Ventajas - beneficios

La posibilidad de trabajo flexible permite al empleado adaptar sus horarios para manejar de forma más eficiente sus responsabilidades, tanto de trabajo como personales. Esta modalidad permite que la persona poder decidir sobre su horario laboral y el lugar donde efectuará su trabajo, siempre teniendo en cuenta las necesidades del negocio y los requerimientos locales. Cabe destacar que para alcanzar el éxito de esta modalidad, es necesario que exista una responsabilidad tanto del supervisor como del trabajador involucrado.

Formas de implementación

Esta modalidad es solicitada por la persona al supervisor, y los procesos de medición de desempeño quedan establecidos antes de que esta opción de trabajo entre en vigencia. Respecto del número de horas, éste se debe cumplir diariamente.

Mecanismos de control – indicadores de éxito

Como primera opción, cada gerente confía totalmente en sus empleados a cargo, sin embargo, existe una comunicación constante entre ambas partes, donde el trabajo se orienta a resultados y metas fijadas en conjunto.



Minera Escondida: Oportunidades para los trabajadores mineros

Minera Escondida es una empresa líder en su rubro, que cuenta con 2.900 empleados aproximadamente. Su gestión de personal busca generar las condiciones necesarias para que las operaciones de la empresa se desarrollen en un entorno laboral de compromiso y excelencia, con altos niveles de eficiencia y confiabilidad operacional.

La política que a continuación mostramos, entrega importantes oportunidades a los trabajadores de la empresa, permitiéndoles desarrollarse en nuevas áreas laborales y tomar nuevas responsabilidades, ele-

mento que ciertamente es diferenciador y motivador para el público interno de la compañía.

Además, cabe destacar que el proceso de implementación de esta política se realizó por medio de un concurso interno, donde los empleados pudieron postular. Esto permitió mantener dentro de la empresa a los trabajadores altamente capacitados y con un buen desempeño, generando así movilidad en otras áreas de la compañía.

Nombre política o programa

Reconversión Laboral en Operaciones Mina y Mantenimiento Mina, se implementa a partir del año 2005, sin embargo, la información que a continuación se presenta corresponde a la experiencia del año 2006.

Objetivos

Este plan busca articular las necesidades y expectativas profesionales de los trabajadores, con los requerimientos de negocio de la compañía, generando beneficios para ambas partes involucradas.

Beneficiarios

Los 65 trabajadores de la empresa.

Descripción

Esta política gestiona el cierre y/o apertura de nuevas operaciones o actividades, desde la perspectiva laboral, utilizando herramientas como la reconversión, movilidad y egreso voluntario de los trabajadores.

Ventajas - beneficios

Básicamente es entregar continuidad laboral para las personas involucradas, a la vez que incrementar su capacidad de empleo con la adquisición de nuevas competencias laborales. Los trabajadores beneficiados se sienten estimulados por esta política.

Formas de implementación

Durante el año 2006, este programa se implementó por medio de un concurso interno, donde todos los trabajadores tuvieron la posibilidad de postular a los diversos cargos que estaban vacantes.

junio / 2007

"La esperanza no es la convicción de que algo va a salir bien, sino de que tiene sentido, sea cual fuere el resultado final"
(F.Capra).



Lograr un país sustentable depende de todos nosotros

Iniciativa desarrollada por Fundación PROhumana, con el patrocinio de la Red PROhumana Empresarial y de la Red PROhumana por el Bien Común.

Fundación
PROhumana

1. Cuida el agua

Una gota que se pierde por segundo, diariamente se convierte en 30 litros derrochados; lo que anualmente, equivale al agua diaria necesaria para 219 personas.

2. Camina todos los días

En Chile, 3.4 millones de chilenos sufren de obesidad, y en su mayoría, son niños y jóvenes.

3. Ahorra energía

El apagar y/o desenchufar luces y aparatos que no está siendo utilizados puede generar entre un 15 y un 20% de ahorro.

4. Usa envases reciclables

Las botellas de plástico tardan entre 100 y 1.000 años en degradarse.

5. Apoya la educación infantil

En Chile, 67 mil niños menores de 15 años desertan su "educación" y salen a trabajar.

6. Consume conscientemente

Según la DIT, en el mundo existen 12 millones de personas en condiciones de trabajo forzado, y el 10% de ellas se encuentra en América Latina.

7. Usa bolsas de género

Cada año más de 500 billones de bolsas plásticas son distribuidas, y aproximadamente sólo el 3% de ellas son recicladas.

8. Lee o regala un libro

En Chile, el 60% de la población no ha leído un libro en el transcurso del último año.

9. Ahorra combustible

Mantener el motor afinado y los neumáticos en buen estado, permite mejorar en un 5% el rendimiento del combustible.



ser responsable

Ser responsable es un gran desafío, sin embargo resulta fundamental mantener la esperanza, y eso no más vuelve ingenuos, al contrario nos vuelve capaces de generar cambios globales: "La esperanza no es la convicción de que algo va a salir bien, sino de que tiene sentido, sea cual fuere el resultado final" (F.Capra).

Una invitación de PROhumana para que seas tú quien construye un mundo responsable y sustentable.  Ser Responsable una iniciativa de Fundación PROhumana en colaboración con la "Red PROhumana Empresarial" y la "Red PROhumana Por el Bien Común".

Mayor información: www.prohumana.cl

Con el apoyo de:



Fyрма
grafica

