

UNIVERSIDAD DEL BÍO – BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIA



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

SEMINARIO PARA OPTAR A TÍTULO
TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN

**“MEJORAS EN EL SISTEMA DE REMUNERACIONES PARA EL PERSONAL SOCIEDAD
AGRO-CHILLÁN LIMITADA”**

Autores: FIERRO QUEZADA, CAROLAINÉ NICOLE
SEPÚLVEDA VIDAL, KARINA MABEL

Profesora Guía: Gallegos Muñoz, Cecilia Del Pilar

CHILLÁN, 2017



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMAS ESPECIALES DE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS

Chillán, enero 09 del 2018

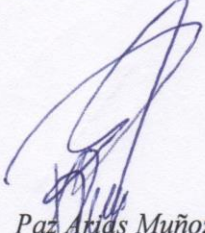
Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Técnico Universitario en Administración, denominada **"Mejoras en el sistema de remuneraciones para el personal Sociedad Agro-Chillán limitada"**, de las alumnas Karina Mabel Sepúlveda Vidal y Caroline Nicole Fierro Quezada.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Técnico Universitario en Administración y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6.8 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,


Cecilia Gallegos Muñoz
Profesor Guía


Paz Arias Muñoz
Profesor Informante


Constanza Olguín Gutiérrez
Coordinadora


Alvaro Acuña Hormazabal
Jefe Carrera Ingeniería Comercial

CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial
- Alumno
- Archivo

AGRADECIMIENTOS

No es fácil llegar, se necesita ahínco, lucha y deseo, pero sobre todo apoyo.

Agradezco a mi familia que es mi fuente de inspiración, a mi esposo e hijo, a mi Madre por creer en mí, por su ayuda incondicional y por acompañarme en este tiempo.

A nuestro Ángel.

A la universidad por brindarme una gran experiencia, a mis profesores por compartir el conocimiento y la experiencia que lograron formarme como un profesional.

A mi profesora guía Sra. Cecilia Gallegos por el apoyo desde el comienzo de este proyecto.

Doy gracias, a todas las personas, que contribuyeron a la realización de este trabajo que me permitirá alcanzar este importante logro en mi vida.

Karina Mabel Sepúlveda Vidal

Al concluir con este trabajo de tesis es inevitable no pensar en todo lo vivido, ya que siempre quise entrar a la Universidad y poder darle el orgullo a mi madre de ser una estudiante Universitaria, en mi primer intento como Veterinaria no resultó, pero hoy puedo decir que La Administración en lo mío y que, Gracias a Dios, a la Virgen y mis santitos hoy podre egresar de la Universidad con mi primer Título.

En este difícil camino conocí a un gran hombre con el cual hoy comparto mi vida y espero seguir formando día a día nuestra familia y que ambos podamos crecer como profesionales, gracias corazón por apoyarme en esta difícil tarea, gracias por ser parte de mi vida.

No puedo dejar de mencionar a mis hermanos Silvana y Alonso, por ellos también luché día a día para apoyarlos siempre en lo que más pueda.

Y también agradecer a mis compañeras incondicionales de curso Yessenia, Maribel y Karina, mi compañera de Tesis, que a pesar de las dificultades en las diversas asignaturas hoy seguimos juntas logrando nuestro objetivo común. Y enormemente agradecer el apoyo y sabiduría de todos nuestros docentes durante estos 3 años y principalmente a nuestra profesora Guía Sra. Cecilia Gallegos que con su entrega, conocimientos y compromiso incondicional pudimos concluir con este gran trabajo.

Caroline Nicole Fierro Quezada

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	07
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	09
1.1 Administración	09
1.2 Administración de Recursos Humanos	09
1.2.1 Descripción y análisis de cargo.	10
1.2.2 Reclutamiento.	10
1.2.3 Selección, Inducción.	12
1.2.4 Capacitación y desarrollo.	13
1.2.5 Evaluación del desempeño.	14
1.3 Contratos y Finiquitos	14
1.4 Remuneraciones	16
1.4.1 Motivación	18
1.4.2 Incentivos a los trabajadores	22
1.5 Escala de Remuneraciones	24
1.6 Políticas y Protocolos	30
CAPITULO II: ASPECTOS METODOLOGICOS	36
2.1 Antecedentes y problemas	36
2.2 Objetivo General	36
2.3 Objetivos Específicos.	37
2.4 Metodología empleada	37
CAPÍTULO III: LA EMPRESA “SOCIEDAD AGRO-CHILLÁN LIMITADA”.	38
3.1 Sociedad Agro-Chillán Limitada.	38
3.2 Estructura Organizacional.	39
3.3 Dotación de personal, Sociedad Agro-Chillán Limitada.	40

CAPÍTULO IV: MEJORAS AL SISTEMA DE CONTRATACIÓN, REMUNERACIONES
E INCENTIVOS Y DESVINCULACIONES 43

4.1 Clasificación de los trabajadores de Sociedad Agro-Chillán Limitada por funciones.	43
4.2 Políticas y protocolos de contratación y desvinculación de personal.	58
4.2.1 Protocolos de contratación de personal	59
4.2.2 Protocolos de desvinculación de personal	62
4.3 Políticas y protocolos de incentivos.	63
4.4 Políticas y protocolos de pago de remuneraciones.	67
4.4.1. Política de pago de remuneraciones	67
4.4.2 Protocolos de pago de remuneraciones	67
4.5 Escala de remuneraciones.	68
CONCLUSIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	78

INTRODUCCIÓN

Las remuneraciones implican un factor muy importante en la vida económica y social de una empresa ya que los trabajadores como sus familias dependen enteramente de estas para subsistir. En las empresas estas remuneraciones implican un costo bastante elevado y llegar a un consenso de cuanto se debe remunerar en un poco complejo, ya que la necesidad del empleador es siempre producir más a menor costo y el trabajador producir menos y ganar más.

Las empresas además no solo deben preocuparse de cumplir con la legislación laboral vigente, sino que además debe considerar dentro de sus costos la implementación de incentivos que ayuden a la motivación de sus trabajadores.

Por lo anteriormente expuesto, se debe tratar de encontrar el equilibrio entre remuneración, incentivos y labores a realizar para mantener motivados a los trabajadores esto lo podemos lograr medianamente definiendo con claridad los cargos y sus funciones, creando además escalas de remuneraciones, hablamos de lograr medianamente por que la motivación es intrínseca de acuerdo a la personalidad de cada trabajador.

Los incentivos deben ser temporales ya que estos ayudan a la motivación de los trabajadores, si se hace en forma permanente este no lograra su objetivo.

La inversión en la creación y desarrollo de protocolos y políticas de contratación, remuneraciones, incentivos y desvinculaciones es esencial en las instituciones modernas para evitar desmotivación, desigualdades y malos entendidos entre los empleados.

El desarrollo de este seminario se basará en la problemática que existe en la empresa Sociedad Agro Chillan Ltda., la que actualmente no cuenta con protocolos ni políticas de contratación, remuneraciones, incentivos y desvinculaciones, lo que se ha ido improvisando a través del tiempo, provocando desigualdades en los funcionarios y desorientaciones del personal que se encarga de estos temas.

El presente seminario contará de cuatro capítulos. Comenzará presentando un marco teórico, que cobrara vital importancia ya que este nos entregara diversas posturas teóricas

acerca de la Administración de Recursos Humanos y todo lo que ello implica, Remuneraciones, motivación, incentivos, escala de remuneraciones, políticas y protocolos.

Luego se expondrá la metodología utilizada la que será de tipo cualitativa, descriptiva de corte transversal ya que trabajaremos solo con una empresa y no se realizará un estudio estadístico entre varias, y transversal ya que abarca un periodo de tiempo observado. La que tendrá como objetivo general mejorar el sistema de contratación, incentivos y pago de remuneraciones de Sociedad Agro-Chillán Limitada y como objetivos específicos Crear políticas y protocolos de contratación y finiquitos para el personal, crear políticas de pago de remuneraciones e imposiciones, crear políticas de Beneficios (incentivos) al personal, diseñar escala de Remuneraciones según cargo, para el personal de Sociedad Agro-Chillán Limitada.

En tercer lugar, se presentará la empresa con una breve reseña historia, estructura organizacional y dotación de personal.

De acuerdo a la literatura existente y experiencia en otras empresas, desarrollará la última parte de este seminario donde entregaremos recomendaciones de políticas de contratación, escala de remuneraciones, incentivos y desvinculaciones para que la Administración de Sociedad Agro-Chillán Limitada implemente en sus dependencias.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Administración.

Etimológicamente la palabra Administración viene del latín *ad* que significa dirección, tendencia y de *ministet* que significa subordinación u obediencia, que conjuntamente quiere decir cumplimiento de una función bajo el mando de otro, es decir, prestación de un servicio a otro.

Según Chiavenato (2004), La administración es, El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Para los autores Robbins y Coulter (2005), La administración es la, coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. En cambio, para Koontz y Weihrich (2004),” La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”

En términos simples la administración de puede describir como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

1.2 Administración de Recursos Humanos.

Los trabajadores son el recurso máspreciado en las instituciones ya que son estos los que le otorgan valor a las empresas y estas pueden entregar valor tanto a sus clientes como dueños por lo tanto es de suma importancia la existencia de la administración de recursos humanos ya que esta reúne todas las actividades para organizar y reclutar el personal, se preocupa de su desempeño y su desarrollo, entregando las herramientas necesarias para que tanto los trabajadores como la empresa misma se desarrollen y trasciendan en el tiempo.

La Administración de Recursos Humanos involucra diferentes etapas las que van de la mano una de otras, co - existen en conjunto dentro de una institución y no puede no existir una sin la otra, las que van desde la descripción y análisis de cargo, pasando por

reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, por último evaluación del desempeño.

1.2.1 Descripción y Análisis de Cargo.

Definiremos cargo, como el conjunto de tareas que se le asignan a una persona en una institución de acuerdo al requerimiento que esta tenga, los que se implementan una definidos y descritos, según Chiavenato, (1999) este define: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace).

A su vez el análisis de cargo describe lo que la empresa necesita que tenga el postulante para ejercer un cargo, como los requisitos físicos, intelectuales, responsabilidades que tendrá y condiciones de trabajo que la empresa le otorgara, Mondy y Noe (1997) lo presentan como un proceso y lo definen como: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

1.2.2. Reclutamiento.

Seguido del análisis de cargo nos encontramos con la etapa de reclutamiento, proceso por el cual los departamentos de una institución solicitan se incorpore personal nuevo de acuerdo a las características diseñadas en la etapa anterior, al respecto Chiavenato (2002) indica que “es el formato con que un área específica de una empresa solicita el ingreso de uno o más individuos para formar parte de la planta de personal, especificando el perfil profesional con el que deben estos contar”.

Principalmente se dan 2 formas de reclutamiento; el interno y el externo. Según políticas de cada empresa a veces se privilegia uno u otro.

Reclutamiento interno: cuando existe una determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción o por sus habilidades.

Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto el tiempo como en dinero. Además de conocer la formación, el conocimiento y la capacidad de desenvolverse en la institución del candidato, el seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa.

Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo. Además, no siempre podemos contar con perfiles adecuados para la selección de determinados puestos. En este caso, puede darse una falsa ilusión al considerar que un buen trabajador será también un buen jefe, por lo que lo promoveremos para tal puesto.

Los candidatos para este tipo de reclutamiento se pueden obtener desde: Archivo de solicitudes, Sindicatos, Recomendación y Promociones internas

Reclutamiento Externo: El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas. Los candidatos se pueden obtener a través de: Agencias de colocación, Bolsa de trabajo, Instituciones de enseñanza, Ferias del empleo, Universidades, entre otras.

1.2.2 Selección e Inducción.

Una vez creados los perfiles de los cargos y solicitado antecedentes para ocupar estos se lleva a cabo la selección de personal, cuya definición de acuerdo a diferentes autores como, Dunnette (1974), quien plantea que: “La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada”.

Por otra parte, Chiavenato (1993) define la selección de recursos humanos como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”.

Podemos concluir entonces que la selección de los candidatos es la etapa más importante del reclutamiento del personal ya que en este proceso se debe elegir con el mejor criterio y de acuerdo a los lineamientos de la empresa al mejor candidato para ocupar un cargo disponible y de acuerdo a las características que se encuentren otorgadas en la descripción de los cargos.

Una vez que se ha cumplido con los filtros de reclutamiento y selección y se elige al mejor candidato al cargo vacante éste pasa al proceso de inducción el que podemos definir, según Naranjo A. Bernardo. (2007), “lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos”. Son muchos los motivos por los cuales se debe de implementar un programa de inducción.

De acuerdo a los autores, Koontz y Weihrich (2004),” un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos.” Para realizar una buena inducción y que esta

cumpla con sus objetivos, las instituciones deben considerar los siguientes objetivos básicos, según William y Davis (2001):

- ✓ Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen, las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo.
- ✓ Ofrecer la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz.
- ✓ Ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización.
- ✓ Facilitar al personal de nuevo ingreso, los aspectos sobre procedimientos, organización, marco jurídico-laboral propios de la organización.
- ✓ Promover la adaptación de las características personales de los nuevos empleados con los demás de la organización.

Un buen proceso de reclutamiento debe concluir con una buena inducción de lo contrario todo el proceso no servirá en absoluto, ya que de acuerdo a los requerimientos anteriores el personal que se incorpora a un nuevo lugar de trabajo se puede ver afectado a no tener una buena inducción.

1.2.4 Capacitación y desarrollo.

Una vez que nuestro postulante pasa todas las anteriores etapas, la empresa o institución debería contar con capacitación y desarrollo del personal nuevo para que estos sean más eficientes y eficaces en sus labores, la capacitación es fundamental en las empresas ya que para desempeñar un cargo específico estas tienen diferentes protocolos de funcionamiento, si bien se elige al mejor candidato de acuerdo a sus habilidades académicas como psicológicas, las personas no conocen como se procede en una empresa específica, por lo tanto tiene que aprender y que mejor que la empresa se encargue de su capacitación.

Las inversiones en capacitación son muy beneficiosas tanto como para el personal capacitado y la empresa que realiza la inversión en esta.

Según Melé (1991), “El desarrollo humano personal y la eficiencia están estrechamente relacionados a través de la actividad en la organización. Esta actividad produce aprendizaje

en los individuos, ya sea mecánicamente o de un modo reflexivo, este debe ser alcanzado en forma personal o mediante el proceso productivo, este incide en la eficiencia empresarial.”

1.2.5 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño para Matos (2013), indica que este proceso tiene como objetivo identificar y medir competencias, que el trabajador posee y compararlas con las requeridas en su posición actual, con el fin de orientar sus habilidades de desarrollo para que alcancen niveles de desempeño que permita a la empresa alcanzar sus objetivos.

Esta evaluación logra identificar los tipos de insuficiencia y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

1.3 Contratos y Finiquitos.

De acuerdo al código del trabajo, señala que un Contrato individual de trabajo es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

También señala en el Art. 8°. Toda prestación de servicios en los términos señalados en el artículo anterior, hace presumir la existencia de un contrato de trabajo. Los servicios prestados por personas que realizan oficios o ejecutan trabajos directamente al público, o aquellos que se efectúan discontinua o esporádicamente a domicilio, no dan origen al contrato de trabajo.

Tampoco dan origen a dicho contrato los servicios que preste un alumno o egresado de una institución de educación superior o de la enseñanza media técnico-profesional, durante un tiempo determinado, a fin de dar cumplimiento al requisito de práctica profesional.

No obstante, la empresa en que realice dicha práctica le proporcionará colación y movilización, o una asignación compensatoria de dichos beneficios, convenida anticipada y expresamente, lo que no constituirá remuneración para efecto legal alguno.

Las normas de este Código sólo se aplicarán a los trabajadores independientes en los casos en que expresamente se refieran a ellos.

El Art. 10 del mismo código estipula que el contrato de trabajo debe contener, a lo menos, lo siguiente:

- A. Lugar y fecha del contrato.
- B. Individualización de las partes con indicación de la nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso del trabajador.
- C. Determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse. El contrato podrá señalar dos o más funciones específicas, sean éstas alternativas o complementarias.
- D. Monto, forma y período de pago de la remuneración acordada.
- E. Duración y distribución de la jornada de trabajo, salvo que en la empresa existiere el sistema de trabajo por turno, caso en el cual se estará a lo dispuesto en el reglamento interno.
- F. Plazo del contrato.
- G. Demás pactos que acordaren las partes.

Todo contrato en algún momento concluye, realizándose para ello un finiquito. El código del trabajo en su Art. 159, señala que, el contrato de trabajo terminará en los siguientes casos:

- 1.- Mutuo acuerdo de las partes.
2. Renuncia del trabajador, dando aviso a su empleador con treinta días de anticipación, a lo menos.
3. Muerte del trabajador.

4. Vencimiento del plazo convenido en el contrato. Entendiéndose para esto que la duración del contrato de plazo fijo no podrá exceder de un año.
- 5.- Conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato.
- 6.- Caso fortuito o fuerza mayor.
- 7.- Necesidades de la empresa.

1.4 Remuneraciones.

Bedodo –Giglio (2006), En una institución tradicional, a los empleados se les paga a través de salarios básicos. Estos se determinan de acuerdo a tres factores, tarea específica, necesidad de mantener cierto nivel de equidad entre ellos y la necesidad de pagar sueldos de acuerdo al mercado de cada región.

El termino Remuneración según Chiavenato (2007) indica que, *Remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Estas se dividen en salario directo e indirecto, éste representa el elemento más importante, entendiéndose como salario como la remuneración monetaria que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.*

La remuneración está compuesta por el salario, cuyo concepto lo define Ríos (1999), donde señala que *La expresión salario proviene del latín Salarium: salario, que a su vez, proviene de sal: sal. Significó originalmente ración de sal y más tarde, dinero dado a los soldados para comprar su sal. Sólo a partir del siglo XV se extendió su uso como concepto equivalente al de “paga” en dinero.*

Existen dos tipos de salario, el salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado. Y el salario indirecto es el que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización, tales como, vacaciones, gratificaciones, bonos extras, entre otros.

Al analizar los conceptos anteriormente señalados, podemos concluir que la remuneración está compuesta por el salario directo e indirecto, donde en el indirecto se encuentran incluidos

los incentivos a los trabajadores. Los incentivos cumplen el objetivo de motivar a los trabajadores para realizar sus labores de manera adecuada cumpliendo de forma eficiente y eficaz con los objetivos propuestos por su empleador.

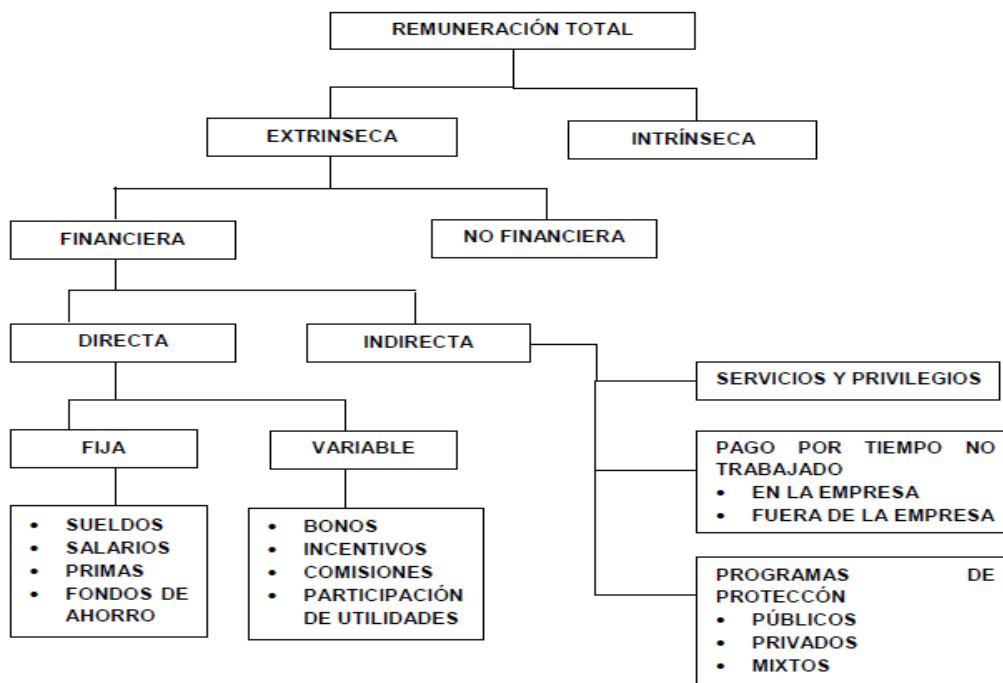
Para Chiavenato (2007), *la remuneración es la razón principal que explica por qué las personas buscan trabajo.*

A su vez El Código del Trabajo indica que, *se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo. No constituyen remuneración las asignaciones de movilización, de pérdida de caja, de desgaste de herramientas y de colación, los viáticos, las prestaciones familiares otorgadas en conformidad a la ley, la indemnización por años de servicios establecida en el artículo 163 y las demás que proceda pagar al extinguirse la relación contractual ni, en general, las devoluciones de gastos en que se incurra por causa del trabajo.*

Las remuneraciones las podemos graficar de acuerdo al siguiente esquema. Ver Figura N°1. Donde distinguiremos que están estrechamente relacionadas con la motivación, existiendo motivación intrínseca y extrínseca y esta última es la más importante ya que es la que motiva al funcionario a realizar con mayor entusiasmo la labor encomendada.

Figura N°1: Remuneración Total, representación divisional.

Fuente: Castaño (2007).



Este esquema nos lleva a definir la palabra motivación.

1.4.1 Motivación.

Gran parte de la influencia en el desempeño laboral tiene que ver con la motivación que la empresa o institución esté dispuesta a otorgar a sus trabajadores y que estos reaccionen en forma positiva a esta.

La motivación se puede concebir como los “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” Robbins (2004).

Para Chiavenato (2007). *El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio.*

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, la teoría motivacional más conocida es la de Maslow.

Maslow (1943) planteo que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Postulo que en cada persona se encuentra un ordenamiento participar de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias. A continuación, se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

Necesidades básicas: Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):

- ✓ Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.
- ✓ Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- ✓ Necesidad de evitar el dolor.
- ✓ Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

Necesidades de seguridad y protección: Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- ✓ Seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud (asegurar el buen funcionamiento del cuerpo).
- ✓ Necesidad de seguridad de recursos (casa, dinero, automóvil, etc.)
- ✓ Necesidad de vivienda (protección).

Necesidades sociales (afiliación): Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- ✓ Función de relación (amistad, pareja, colegas o familia).
- ✓ Aceptación social.

Necesidades de estima (reconocimiento): existen dos tipos de necesidades de estima, un alta y otra baja.

- ✓ La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- ✓ La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima e ideas de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

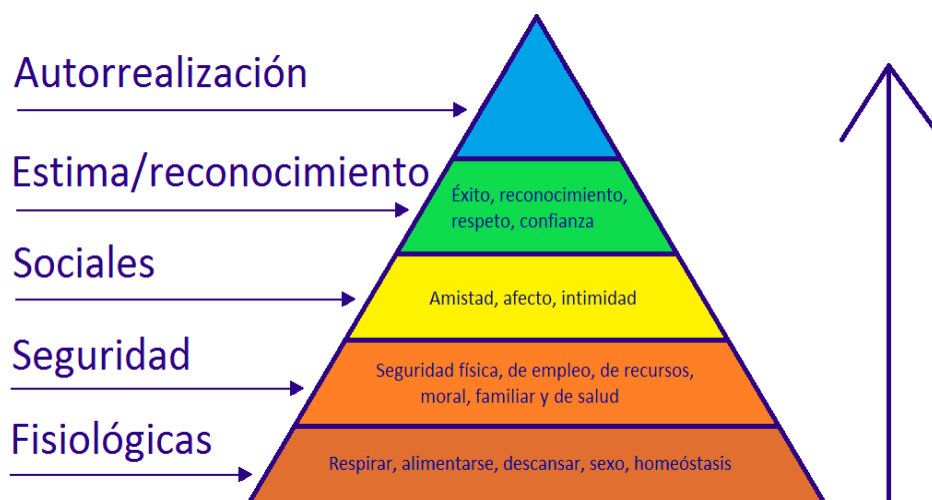
La necesidad de autoestima es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en una persona de éxito que siempre ha soñado, o en un ser humano abocado hacia el fracaso, la cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización: Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Lo antes mencionado para Maslow se refleja a continuación en la ilustración de la pirámide de las Necesidades, que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias. Ver Figura N° 2.

Figura N°2: Jerarquía de Necesidades Humanas según Maslow.



Fuente: Maslow, 1943

Para Herzberg (1966) la motivación para trabajar depende de dos factores.

- a) Factores Higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio, su influencia lo logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.
- b) Factores Motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Si los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción.

De acuerdo con lo anterior, Davis (1977) realiza una tabla comparativa entre la teoría motivacional de Maslow y Herzberg. Ver Figura N° 3.

Figura N° 3: Comparación de los modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg.



Fuente: Davis (1977).

En relación a la satisfacción de las necesidades estas están estrechamente relacionadas con los incentivos que puedan otorgar las empresas a su personal.

1.4.2 Incentivos a los trabajadores.

Podemos definir incentivos como las prestaciones o remuneraciones indirectas que otorgan las instituciones para motivar a su personal, la que puede ser o no ser monetaria. Los incentivos refuerzan las conductas positivas o negativas de los individuos para el desarrollo de su labor, estos no necesariamente deben ser económicos, pero si son importantes a la hora del reconocimiento de parte de la empresa a hacia sus trabajadores.

De acuerdo a las teorías motivaciones, muchos autores entre ellos Chiavenato, Zingheim, P y Shuster, Wiston, T, Robbins, etc., concuerdan que los incentivos motivan la productividad de los empleados, sin embargo Robbins (2004), es cauto al promover esta práctica, ya que al ser remuneraciones variables estos inciden directamente con la incertidumbre del empleado ya que no saben cuánto percibirán y que compromisos adquirir en su planificación de gastos.

Por otro lado, Pfeffer (19989), postula que las personas trabajan por dinero, pero aún más por un sentido para sus vidas. Las instituciones no pueden basar, la atracción, retención y motivación solo por medio de incentivos en sus remuneraciones. Deben destinar tiempo a definir claramente los trabajos de cada persona, creando una cultura que facilite un trabajo divertido y significativo para estos.

A inicios del siglo 20 un autor llamado Taylor (1900) tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían; el incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa, los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores, los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Infante (2008) clasifica estos beneficios en cuatro tipos:

- a) Asistenciales. Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.
- b) Recreativos. Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- c) Supletorios. Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como, por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.
- d) Adiestramiento. El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

Una vez que terminamos todos los pasos anteriores el departamento de personal de una organización procede a documentar en forma legal la contratación del individuo.

1.5 Escala de remuneraciones.

Luego de definir remuneración, definiremos, escala de remuneraciones, ya que el código del trabajo solo plantea y especifica que es remuneración pero no otorga parámetros de cuanto pagar, identifica solo que estas deben partir de un sueldo mínimo el que es fijado una vez a al año de acuerdo a las negociaciones que se provoquen entre la Central Unitaria de Trabajadores y el Gobierno, esta es la única remuneración que queda establecida por ley y de la cual el empleador no puede pagar menos de ella.

Definiremos, escala de remuneraciones, como la proporción de sueldo que se le otorga a los diferentes tipos de empleados en una empresa, la que está definida por políticas internas de acuerdo a profesionalismo u otra característica que posean los empleados o el cargo que desempeñan.

Para entender un poco más lo que es escala de remuneraciones, mencionaremos las escalas que utilizan algunas empresas para este concepto, por ejemplo;

Universidad del Bío-Bío, para los docentes, se utiliza un modelo en base a un sistema de puntos, el cual entrega la remuneración que éste percibirá. Ver Figura N°3.

Figura N° 3: Componentes Modelo de Rentas de un Académico.

Jerarquía	
Sin Jerarquía	50 puntos + zona
Asistente B	60 puntos + zona
Asistente A	70 puntos + zona
Asociado (c/Magister)	103 puntos + zona

Asociado (c/Doctor)	115 puntos + zona
Titular (c/Mag o mérito equivalente)	125 puntos + zona
Titular (c/Doctor)	130 puntos + zona
Postgrados Obtenidos	
Magíster	18 puntos + zona
Doctor	30 puntos + zona
Puntos Personales	
Retención	hasta 15 puntos + zona
Atracción	hasta 15 puntos + zona
Responsabilidad Administrativa	
Decano	33 puntos + zona
Secretario de Facultad	20 puntos + zona
Director de Departamento	15 puntos + zona
Director de Escuela	15 puntos + zona
Jefe de Carrera	15 puntos + zona
Valor Punto sin zona (vigente hasta Nov 2016)	
	\$ 18.735
Valor Punto con zona (20%) Sede Concepción	
	\$ 22.482
Valor Punto con zona (15%) Sede Chillán	
	\$ 21.545

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad UBB.

Fundación Integra la escala de remuneración es equitativa para todos sus empleados, anualmente en el mes de diciembre éstas se reajustan según negociación colectiva de funcionarios públicos y en enero por negociación sindical exclusiva para Funcionarios Integra, ver Figura N°4. La remuneración de los funcionarios además del sueldo base está compuesta por otros haberes.

- ✓ Bono de antigüedad por cada 3 años de servicios para el empleador, equivalente a un 1,5% de su sueldo base.
- ✓ Asignación de zona equivalente a un 4% de su sueldo base.
- ✓ Asignación de colación para desayuno de \$3.000. mensuales.
- ✓ Asignación de movilización de \$20.300 mensuales.
- ✓ El empleador se compromete a otorgar al trabajador el beneficio de colación.

Figura N°4: Escala de Remuneraciones Personal Fundación Integra.

Regiones	Cargos	Reajuste Diciembre 2016 (3,2%)	Reajuste Enero 2017 (3,0%)
		Sueldo Base	Sueldo base
Personal Jardín Infantil	Asist. Ext. Horaria (2 Horas)	103.759	106.872
	Asist. Ext. Horaria (3 Horas)	155.637	160.306
	Asist. Ext. Horaria (4 Horas)	207.517	213.743
	Asistente Administrativo A (con título)	541.518	557.764
	Asistente Administrativo B (con título)	515.239	530.696
	Asistente Administrativo C (con título)	490.260	504.968
	Asistente Administrativo A (sin título)	518.197	533.743
	Asistente Administrativo B (sin título)	493.053	507.845
	Asistente Administrativo C (sin título)	469.015	483.085
	Apoyo Asistente Administrativa	443.237	456.534
	Asistente de Párvulos	490.260	504.968
	Auxiliar de Servicio	443.237	456.534
	Auxiliar de Servicio 1/2 Jornada	221.620	228.269
	Auxiliar de Servicio (4 horas)	183.861	189.377
	Educadora Sala Cuna	757.283	780.001
	Educadora de Párvulos	757.283	780.001
	Educadora de Sala	757.283	780.001
	Directora de Jardín Infantil "A" por Rango Matricula	1.144.197	1.178.523
	Directora de Jardín Infantil "B" por Rango Matricula	1.048.856	1.080.322
	Directora de Jardín Infantil "C" por Rango Matricula	961.452	990.296

Personal Oficina Regional	Administrativo Regional	664.231	
	Analista Regional	966.782	
	Digitador	595.188	
	Asesor Técnico	1.318.517	
	Auxiliar de Servicio Of.	430.115	
	Encargado(a) Infraestructura 1(Profesional)	1.293.039	
	Encargado(a) Infraestructura 2 (Técnico)	1.054.812	
	Conductor Móvil Educativo J.S.R	677.191	
	Conductor Ofic. Regional	595.188	
	Coordinador Técnico	1.293.039	
	Educ. Móvil Educativo J.S.R	1.048.856	
	Educ. Párvulos (Modalidades No Convencionales)	1.048.856	
	Júnior Aux. de Servicio / Junior	473.125	
	Profesional Apoyo (Regional)	1.293.039	
	Profesional de Desarrollo	1.293.039	
	Profesional de Familia y Cobertura	1.293.039	
	Profesional de Protección	1.293.039	
	Profesional de Inclusión	1.293.039	
	Psicólogo de Desarrollo	1.293.039	
	Secretaria Administrativa o Recepcionista	664.231	
	Secretaria Dir. Regional	966.782	
	Supervisor Técnico	1.318.517	
	Técnico Informático Regional	966.782	
	Jefe de Planif. y Proyecto	1.924.978	
	Jefe de Operaciones Jardines Infantiles	1.924.978	

Tramo A VII -VIII- IX-XIII y XIV	Jefe de Supervisión de Jardines Infantiles	1.924.978	
	Jefe Staff Asesoría Técnica	1.924.978	
	Jefe Reg. de Adm. Y Finanzas	1.924.978	
	Jefe Reg. de Programa Educativo	1.924.978	
	Jefe Reg. de Personas	1.924.978	
	Jefe Área Regional Prom. Y Protección Infancia	1.924.978	
	Jefe Área Seguimiento a la Gestión	1.924.978	
	Jefe de Administración y Servicios Educativos	2.309.443	
	Jefe de Desarrollo de Personas y Equipos	1.924.978	
	Jefe Territorial de Calidad Educativa	2.309.443	
	Encargado de Comunicaciones	1.489.922	
	Asistente de Comunicaciones	948.100	
	Encargado Relaciones Laborales	1.293.039	
	Nutricionista Regional	1.503.503	
	Profesional Apoyo (Modalidades No Convencionales)	1.090.337	

Fuente: Departamento de Servicio a Personas Fundación Integra (2017)

1.6 Políticas y Protocolos.

Los protocolos son el conjunto de instrucciones, reglas, pasos o normativas que establecen las empresas para que el personal conozca cómo actuar ante ciertas acciones.

Las políticas según la definición otorgada por Pérez & Gardey (2008), *son normas que se establecen para la toma de decisiones para evitar choques que se producen dentro de una entidad.*

Para clarificar estos conceptos, mencionaremos algunas políticas y protocolos de contratación de personal, desvinculación de personal y de remuneraciones que se utilizan en algunas instituciones privadas y semi-privadas como, por ejemplo:

Empresa: Celulosa Arauco y Constitución S.A. Planta Arauco
Reseña: empresa chilena que se dedica al proceso de fabricación de pulpa de celulosa, la que se utiliza en la fabricación de paneles, para la construcción de muebles, entre otros.
Política de contratación: El proceso de reclutamiento y selección se inicia cuando el Jefe o Supervisor detectan una necesidad emitiendo un formulario llamado “Petición de personal”. El Jefe de personal en conjunto con la línea propone una terna de preselección, correspondiendo la decisión final de selección a la Gerencia de Planta. Para ello solicitan el mejor nivel de educación posible, posiciones vacantes primera prioridad a través de ascensos o promociones internas, de no existir esta alternativa dentro de la empresa se revisa archivo curricular existente, teniendo en cuenta haber trabajado en planta como estudiante o temporal, de lo contrario se publica un aviso en el diario o sitio web corporativo, de elegir este medio los candidatos deben subir sus antecedentes a este sitio. Los candidatos deben cumplir con examen médico, psicológico, dicom, retenciones judiciales y entrevistas.
Políticas de desvinculación: no se encontró información publicada.
Políticas de remuneración: no se encontró información publicada.

Empresa: Sonda
Reseña: Principal empresa latinoamericana en servicios de tecnologías de la información.
<p>Políticas de contratación: para seleccionar su personal esta empresa tiene como política buscar a la persona idónea, por esto se rige en las siguientes etapas:</p> <p>Selección: se debe buscar personas idóneas para cada cargo, con condiciones humanas acorde a los principios de la empresa.</p> <p>Reclutamiento: se emplean diversos mecanismos de reclutamiento, dependiendo del tipo de cargo. Para niveles gerenciales se puede contratar a Head Hunters*, y descendiendo en la organización se recurre a empresas especializadas, uso de la página web, avisos en el periódico, universidades u otros.</p> <p>Autorización de contratación: toda contratación debe contar con la aprobación previa de la gerencia general o de la filial, lo que debe tenerse presente antes de iniciar el proceso.</p> <p>Contratación: quien se integre a Sonda deberá firmar el respectivo contrato de trabajo antes de iniciar su prestación de servicios.</p> <p>Incorporación: los jefes deben dar la bienvenida al recién contratado, presentarlo a quienes mantendrán una relación cotidiana con él, y preocuparse de que asista a un programa de inducción.</p> <p>Movilidad interna: es deseable que las personas puedan hacer carrera dentro de la organización, para lo cual interesa que exista movilidad entre las distintas unidades de negocios o filiales.</p> <p>Políticas de Desvinculación: solo desvinculan a su personal cuando detectan faltas graves de sus principios, como incumplimiento del contrato de trabajo, engaño o negligencia frente a los clientes o acciones deshonestas, asimismo ante situaciones de bajo desempeño o se elimine una determinada función.</p> <p>Políticas de remuneraciones: las remuneraciones son individuales. Se desean situar como promedio, en torno a media del mercado, considerando la responsabilidad asumida, el desempeño y características personales, guardando una adecuada equidad interna y estableciendo un sueldo mínimo.</p>

Se busca tener una estructura de compensación lo más simple posible, donde la mayor parte del costo del personal quede reflejado como remuneración mensual. La forma de estructurar, será la que más convenga a la empresa dentro de los márgenes permitidos por la legislación de cada país. Los jefes directos deberán, al menos una vez al año, revisar las remuneraciones de cada una de las personas de su área, y proponer aumentos si así lo estimaren, las que serán sancionadas a nivel de gerencia de área y aprobadas por gerencia general.

*Head Hunters: es un cazatalentos, quien realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado, sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a este previamente, a través del método Headhunting (método de selección de personal).

Fundación Integra

Reseña: Integra es uno de los principales prestadores de educación Parvularia en Chile, es una institución de derecho privado sin fines de lucro, que pertenece a la Red Fundaciones de la Dirección Sociocultural de la Presidencia de la República.

Política de contratación: aprecian y priorizan el desarrollo profesional de sus funcionarios de planta, es por esto que cuando se genera alguna vacante primero se realiza un llamado interno que se denomina “Política de Promoción y Traslado” (PPT), la cual tiene por objetivo reconocer la labor de sus funcionarios y así poder mejorar sus condiciones laborales cuando se genera una nueva oportunidad de empleo. Para acceder a esta PPT es necesario cumplir con ciertos requisitos de postulación: Generales:

1. Antigüedad en la institución mínima de 24 meses.
2. Tener contrato a término indefinido.
3. No contar con amonestaciones severas durante los últimos 12 meses.
4. No haber sido promovido(a) o trasladado(a) dentro de los 12 meses anteriores a la actual postulación.
5. No haber presentado un desistimiento a algún mecanismo de movilidad interna en los últimos 24 meses.

Y otros Específicos que varían según el cargo. En caso de no ser acogido el llamado a funcionarios internos, Integra cuenta con una página Web donde también publican contantemente los concursos a los cuales cualquier profesional externo puede acceder.

Cuando ya tienen los seleccionados para el cargo se realizan diversas pruebas psicológicas a cargo de un profesional de desarrollo de personas en la oficina regional a la cual se postula, y según el cargo también se deben realizar pruebas prácticas para validar los conocimientos descritos en la entrevista personal. Después de realizar el proceso de selecciona, la persona idónea para el cargo se incorpora a la Fundación por un periodo de prueba de 6 meses, al concluir este periodo se realiza un informe de evaluación de

desempeño llamado Retroalimentación, en el cual se describen sus “fortalezas” y “aspectos a mejorar”, siempre dando un enfoque apreciativo del trabajo realizado, y señalando los compromisos que el funcionario y jefe directo asumen para poder seguir fortaleciendo el desempeño de sus labores. Y así optar a la confirmación del cargo.

Política de desvinculación: Cuando el cargo en el cual está el funcionario es solo por reemplazo contratado a plazo fijo, cuando llega el vencimiento del plazo se procesó a solicitar el termino de contrato con un formulario tipo que se envía a oficina regional, a la cual pertenece, se le entrega la carta de aviso de termino de contrato por vencimiento del plazo solo por protocolo institucional. En cambio, cuando el funcionario desvinculado es de planta primero se debe hacer un informe llamado Retroalimentación, en el cual se indican todas sus fortalezas y aspectos a mejorar. Incorporando ahí por qué se solicita su desvinculación, generalmente esto no ocurre en la Fundación, ya que siempre se apoya el trabajo de los funcionarios y se realiza seguimiento a sus oportunidades de mejora. Luego del informe firmado y vb por el jefe directo y asesor técnico, se envía el requerimiento de termino de contrato adjunto el formulario de solicitud junto al informe, y se procede a realizar el finiquito correspondiente.

Política de Remuneración: En el ámbito de remuneraciones existen 3 sindicatos los cuales año a año negocian un reajuste porcentual equitativo aplicable a la escala de remuneración existente. Estas remuneraciones se clasifican según el área en donde se desempeñen; jardines infantiles, casa central y oficina regional.

Empresa: ING
Reseña: Es una institución financiera de origen Holandés que ofrece servicios de banca, seguros e inversiones.
Políticas de contratación: no se encontró información publicada. Políticas de desvinculación: no se encontró información publicada. Política de Remuneración: En la remuneración total, para todos sus empleados se compone de: una renta fija, renta variable y un programa de reconocimiento. La parte fija de la remuneración se otorga según funciones del cargo y es sobre la cual se realizan los ajustes según evaluación de desempeño por competencias (una vez al año). La parte variable corresponde a bono por desempeño, beneficios, como seguro de vida, plan de salud, entre otros. El bono de desempeño se otorga según cumplimiento de objetivos y el programa de reconocimiento consiste en premiar a los empleados evaluados como sobresalientes con un viaje y días adicionales de vacaciones.

En estos ejemplos de políticas de diversas empresas podemos evidenciar que tres de las cuatro mencionadas tienen características similares, que favorecen y privilegian el desarrollo profesional de sus funcionarios, a través de movilidad interna.

CAPITULO II: METODOLOGIA

2.1 Antecedentes y problemas.

Tras la declaración del Decreto Alcaldicio N° 927 del año 2000, el cual tenía por objetivo descongestionar el tráfico vehicular de la Ciudad de Chillán, los vendedores mayoristas de frutas y verduras que se instalaban en los alrededores del Mercado Plaza Sargento Aldea, al ver la imposibilidad de poder continuar con su negocio en este sector, se vieron obligados a formar una sociedad para poder seguir ejerciendo su actividad. Con lo que nace Sociedad Agro Chillán Limitada, arrendando un terreno de aproximadamente 19.000 mt² en la entrada norte de la ciudad de Chillán, en sus inicios fue conformada por 32 socios capitalistas, dedicados a la venta al por mayor de frutas y verduras.

Esta sociedad creó un nuevo nicho de negocio de “arrendamiento de bienes inmuebles sin instalaciones y estacionamientos”, convirtiéndose en el principal centro de abastecimiento de productos Hortofrutícolas de la provincia de Ñuble y llegando incluso a atender las necesidades de otras provincias y regiones del país.

La organización administrativa de esta empresa no cuenta con organigrama, protocolos, políticas de contratación, desvinculación, remuneraciones e incentivos para el personal. Al no existir estos protocolos se ha improvisado a través de los años respecto a ellos, lo que ha provocado inequidades que han ocasionado incomodidad en sus trabajadores.

Esta sociedad se encuentra en proceso de migrar jurídicamente a otra Empresa, denominada Agro Chillán S.A., para lo cual traspasará a todo el personal actual a la nueva empresa y tendrá además que aumentar la dotación de éste, por lo que se hace necesario crear protocolos, políticas de contratación, desvinculación, remuneraciones e incentivos para el personal, claramente establecidos.

2.2 Objetivo General:

- ✓ Mejorar el sistema de contratación, incentivos y pago de remuneraciones de Sociedad Agro-Chillán Limitada.

2.3 Objetivos Específicos:

- ✓ Crear políticas y protocolos de contratación y desvinculación para el personal.
- ✓ Crear políticas y protocolos de pago de remuneraciones e imposiciones.
- ✓ Crear políticas y protocolos de Beneficios (incentivos) al personal.
- ✓ Diseñar escala de Remuneraciones según cargo, para el personal de Sociedad Agro-Chillán Limitada.

2.4 Aspectos Metodológicos.

La Metodología empleada será de tipo cualitativa, descriptiva de corte transversal.

Para la creación de los protocolos y políticas de contratación, desvinculación, remuneraciones e incentivos para el personal se realizará basada en el estudio de la literatura existente referente a esta temática. Además, se realizará visita programada a la empresa, llevando a cabo entrevistas al gerente y representante legal de ambas empresas, también observando al personal durante la ejecución de sus labores para poder describir los distintos tipos de trabajos y las especificaciones técnicas de cada cargo existente.

En el cálculo y pago de remuneraciones se describirá como se opera actualmente en este proceso. Revisando las planillas y documentación laboral existente que utiliza la persona responsable.

Una vez obtenida la información de la empresa, revisada la literatura, y basados en políticas y protocolos existentes de otras entidades, que se usarán como modelos, se crearán los protocolos y políticas de contratación, desvinculación, remuneraciones e incentivos para el personal, determinando claramente las funciones y escala de remuneraciones según el cargo para el cual será contratado el personal en la nueva empresa.

CAPÍTULO III: LA EMPRESA “SOCIEDAD AGRO-CHILLÁN LIMITADA”.

3.1 Sociedad Agro-Chillán Limitada.

Sociedad Agro - Chillan Limitada, se encuentra ubicada en Carretera Panamericana Norte km 4 Parcela 65 de Chillan esta fue creada en el año 1998, por un grupo de 32 comerciantes mayoristas de frutas y verduras, que desarrollaban su actividad económica semanalmente en forma nocturna en los alrededores del Mercado de Chillan Plaza Sargento Aldea. Debido a normativa emanada por la Ilustre Municipalidad de Chillan en los años '90, prohibiendo el ingreso de camiones con productos hortofrutícolas dentro de las cuatro avenidas y la venta de estos en bien nacional de uso público (las calles y veredas de la ciudad) por lo que en el año 2000 se vieron obligados a arrendar un terreno de aproximadamente 2 hectáreas a la salida norte de la ciudad para poder seguir ejerciendo su actividad individual. Para cumplir con las obligaciones de los gastos operacionales derivados del arriendo del terreno, crearon un nuevo nicho de negocio, el de arrendamiento y administración de bienes inmuebles sin instalaciones y estacionamiento, donde se les arrendo un espacio a cada uno de estos socios para la venta de frutas y verduras al por mayor, naciendo así el único centro de abastecimiento al por mayor y menor de productos hortofrutícolas de la región de Ñuble, Terminal Hortofrutícola de Chillan, los que se vieron obligados a contratar personal para lograr un buen funcionamiento del recinto independiente de sus actividades particulares, comenzando en el año 2000 con total de 6 funcionarios, compuesto por, 1 Administrador, 1 secretaria y 4 personas encargadas del orden del patio, al día hoy esta dotación ha aumentado y está compuesta por 11 funcionario (ver tabla N°1); los que tienen distribuida su jornada laboral de acuerdo a sus cargos (ver tabla N°2). Sin perjuicio que la sociedad al constituirse nombró tres representantes legales hoy en día están en ejercicio solo dos de ellos quienes además son los administradores de la empresa. En un principio se realizaban reuniones extraordinarias de directorio para ir visualizando los problemas contingentes y darles solución a ellos, hoy en día ya no se hacen estas reuniones extraordinarias periódicamente, hoy en día se hace una reunión general anual con el propósito de ver los Estados Financieros y las reuniones extraordinarias son esporádicas y cuando la situación lo amerite.

La empresa desde su creación en el año 2000 hasta aproximadamente el año 2004 en construir el reglamento de orden interno (Ver anexo N°1) el que sigue vigente.

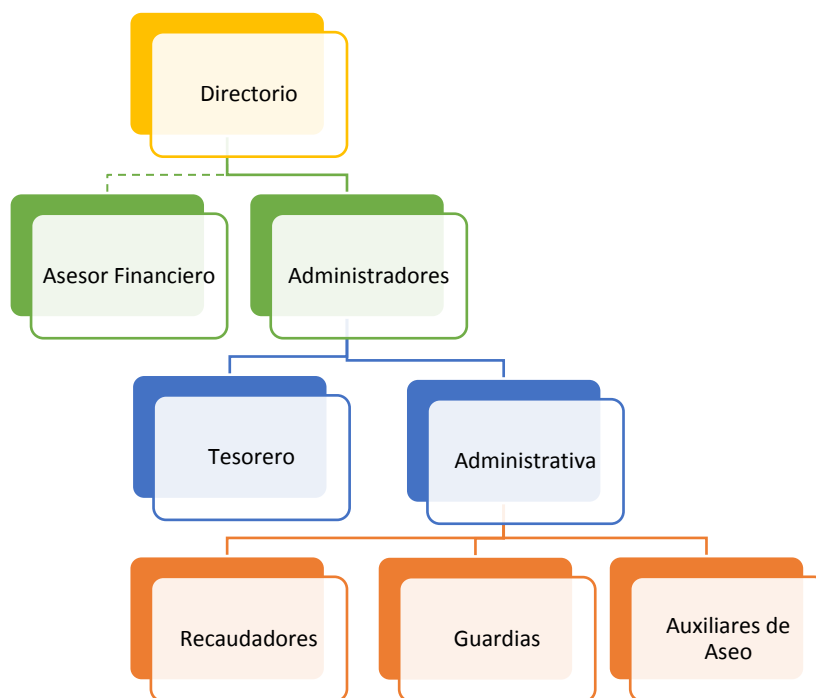
Es en el año 2004 junto con la elección de un nuevo directorio se incorporaron 12 socios más, totalizando 44 personas que hoy forman parte de esta sociedad.

Dentro de las decisiones importantes que tomo este nuevo directorio fue la de comprar un terreno para trasladarse de este arrendado a uno propio, para la adquisición de este terreno se creó una nueva sociedad en año 2007 que se llama Agro-Chillán S.A.

3.2 Estructura Organizacional.

La Sociedad Agro-Chillán Limitada, se compone por un directorio, administradores, personal administrativo de tesorería y administrativa general, recaudadores, guardias y auxiliares de aseo. Estos se encuentran jerárquicamente establecidos en el Organigrama de Empresa Sociedad Agro-Chillán Limitada. Ver Tabla N° 1.

Tabla N° 1: Organigrama de Empresa Sociedad Agro-Chillán Limitada



Fuente: Elaboración propia (2017).

3.3 Dotación de personal, Sociedad Agro-Chillán Limitada.

Actualmente la empresa cuenta con 11 funcionarios de manera permanente contratados por ésta, los que a continuación se detallan; tesorero, administrativa, recaudadores, guardias y auxiliares de servicios. Ver tabla N°2. Personal que tiene distribuido su horario de la siguiente forma: Ver tabla N°3.

Tabla N°2: Distribución de personal por cargos.

Tipo de Personal	Cantidad Unitaria	Cantidad Porcentual
Administrativos	2	18%
Guardias Recaudadores	3	27%
Guardias de seguridad	4	37%
Auxiliares de aseo	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla N°3: Distribución de personal por tipo de Jornada.

Distribución del personal	Cantidad Unitaria	Cantidad Porcentual	Turnos Rotativos **	Horario Temporada Baja	Horario Temporada Alta
Jornada Turnos Guardias Recaudadores	7	63%	Lunes a Domingo * 22:00 a 07:00 * 07:00 a 14:30 * 14:30 a 22:00	No Aplica	No Aplica
Jornada Administrativa Tesorero. Administrativa. Auxiliares de Aseo.	4	37%		Lunes a sábado * 08:00 a 14:30 horas	Lunes-Martes-Jueves-Viernes de 08:00 a 14:30 horas Miércoles-Sábados de 05:00 a 12:00 horas.
Total	11	100%			

Fuente: Elaboración Propia (2017)

** Turnos rotativos: para el trabajador que se desempeña bajo el sistema de turnos rotativos (lunes a domingo) se contempla 2 domingos libres al mes y un día de descanso en los turnos diurnos (sistema 6x1) y dos días de descanso en los turnos nocturnos (sistema 5x2).

CAPÍTULO IV: MEJORAS AL SISTEMA DE CONTRATACIÓN, DE PAGO DE REMUNERACIONES E INCENTIVOS.

4.1 Clasificación de los trabajadores de Sociedad Agro-Chillán Limitada por funciones.

De acuerdo a visita en terreno a la empresa Sociedad Agro-Chillán Limitada, se detectó que las labores administrativas, operativas y de supervisión, recaen en los dos funcionarios administrativos existentes. A raíz de la alta demanda de labores que se realizan en el lugar, se sugiere la implementar nuevos cargos y reorganizar las labores y responsabilidades de la empresa.

1. Identificación del Cargo:

Nombre del cargo: Administrador.

Categoría del Cargo: Administrativos

Dependencia directa: Directorio.

2. Objetivo del Cargo:

Implementar, Organizar y dirigir mecanismos de control, normas y procedimientos con el fin de asegurar el cumplimiento de la normativa legal y fiscal vigente tendientes al logro de los objetivos propuestos por la empresa.

3. Funciones:

Tendrá la responsabilidad del control administrativo de la empresa, teniendo a su cargo el resto del contingente que sea necesario para el buen desempeño de esta.

Implementar constantemente métodos de incentivos a los trabajadores, para que cumplan con el buen desarrollo de sus labores.

Revisión y aprobación de documentos de pagos a proveedores.

Planificar y coordinar el desarrollo de los RR. HH, proponiendo políticas, con objetivos acordes al desarrollo administrativo y de carrera del personal.

Crear nuevos negocios.

Verificar depósitos, cruce de información con ingresos reportados.

Verificar pagos, con cruce de cuentas por pagar.

Autorizar pedidos de compras, según OC.

Negociación con proveedores.

4. Relaciones internas y externas:

Sera el vínculo entre el personal y el directorio de la empresa.

5. Responsabilidades:

Recursos monetarios: Fondo de financiamiento de la planificación de la gestión, Fondo de emergencia, Caja Chica.

Recursos no monetarios: bodega, mobiliario, materiales y dependencias del establecimiento.

Cargos a los que supervisa: analista contable, analista de personas, guarda-recaudador, guardia de seguridad, auxiliar de servicios.

6. Perfil del Cargo:

Requisitos generales:

Salud compatible con el cargo.

Formación:

Mínima: Título de Ingeniero en Ejecución en Administración de Empresas o carreras profesionales afines.

Experiencia Laboral:

Mínima: 3 años de antigüedad en labores similares.

Otros conocimientos:

Manejo de office nivel superior. Deseables conocimientos en contabilidad, finanzas y legislación laboral.

1. Identificación del Cargo:
<p>Nombre del cargo: Analista Contable</p> <p>Categoría del Cargo: Administrativos</p> <p>Dependencia directa: Administrador</p>
2. Objetivo del Cargo:
Ejecutar y controlar los procesos administrativos y operativos.
3. Funciones:
<p>Emitir informes de conciliación bancaria al administrador para su vb.</p> <p>Recibir, verificar y depositar ingresos diarios.</p> <p>Administrar el flujo de caja y emitir informes semanales y mensuales los que serán entregados al Administrador.</p> <p>Realizar cobros y pagos de servicios básicos.</p> <p>Realizar cobros de arriendos de los locales, facturación de estos y de los estacionamientos temporales.</p> <p>Realizar pagos de remuneraciones e imposiciones por sistema web de Previred y transferencias electrónicas, y confeccionar informes de remuneraciones e imposiciones.</p> <p>Realizar pagos de impuestos por sistema web correspondientes al giro.</p>
4. Relaciones internas y externas:
<p>Externas: Atención a Clientes y proveedores.</p> <p>Internas: Atención de locatarios y guardias recaudadores.</p>

5. Responsabilidades:

Recursos monetarios: Ingresos diarios del giro.

Recursos no monetarios: Bodegas de aseo y artículos de oficina.

Cargos a los que supervisa: Guardias Recaudadores

6. Perfil del Cargo:

Requisitos generales:

Salud compatible con el cargo.

Formación:

Mínima: Titulado de Contador General o carreras profesionales afines.

Experiencia Laboral:

Mínima: 3 años de antigüedad en labores similares.

Otros conocimientos:

Manejo de office nivel superior.

Manejo de sistema de facturación electrónica.

Manejo sistemas electrónicos de remuneraciones.

1. Identificación del Cargo:
<p>Nombre del cargo: Analista de Personas</p> <p>Categoría del Cargo: Administrativos</p> <p>Dependencia directa: Administrador</p>
2. Objetivo del Cargo:
Ejecutar y controlar procesos administrativos y operativos, según normativa legal vigente.
3. Funciones:
<p>Controlar asistencia del personal.</p> <p>Generar y revisar planilla de remuneraciones.</p> <p>Realizar documentos laborales; contratos, anexos, finiquitos.</p> <p>Organizar vacaciones del personal.</p> <p>Realizar registro, clasificación, manejo y archivo de datos y documentos laborales.</p> <p>Realizar trámites en terreno de entidades previsionales correspondientes (FONASA, AFP, Isapre, CCAF, COMPIN)</p> <p>Programar reuniones tanto de directorio como de asamblea o personas externas al recinto.</p>
4. Relaciones internas y externas:
Externas: Atención de usuarios en forma telefónica, electrónica y personal.
5. Responsabilidades:
<p>Recursos monetarios: No Aplica</p> <p>Recursos no monetarios: Uniformes e implementos de seguridad para el personal.</p>

Cargos a los que supervisa: Guardias de seguridad, guardias recaudadores y auxiliares de servicios.

6. Perfil del Cargo:

Requisitos generales:

Salud compatible con el cargo.

Formación:

Mínima: Título Técnico en Administración de Empresa o carreras técnicas afines.

Experiencia Laboral:

Mínima: 3 años de antigüedad en labores similares.

Otros conocimientos:

Manejo de office nivel básico o superior.

Sólidos conocimientos en legislación laboral y manejo de RR.HH.

1. Identificación del Cargo:

Nombre del cargo: Supervisor de Guardias

Categoría del Cargo: Administrativo

Dependencia directa: Administrador

2. Objetivo del Cargo:

Supervisar la aplicación de los procedimientos de seguridad, por parte del equipo de guardias.

3. Funciones:

Programar y designar malla de turnos de trabajo al equipo de guardias, en situaciones de fallas reprogramas los turnos.

Velar por el cumplimiento de la legislación de seguridad privada OS-10.

Tramitar credenciales, cursos de reentrenamientos cada 3 años para guardias.

Solicitar autorización de entrega de uniformes para guardias e implementos de seguridad.

Controlar uso obligatorio de uniforme completo para guardias.

Controlar el buen funcionamiento de sistema de seguridad tecnológicos.

Realizar inducción y capacitación de labores a realizar.

Controlar asistencias y horarios de guardias. Generar mensualmente informe de horas trabajadas a analista de servicios a personas.

Administrar el libro de novedades.

Informar de requerimiento de personal de guardias a administrador, cuando la situación lo amerite.

4. Relaciones internas y externas:

Externas: Atención a Clientes.

Internas: Atención de locatarios.

5. Responsabilidades:

Recursos monetarios: No aplica.

Recursos no monetarios: Radio de comunicación interna, pantalla de vigilancia, sistema de altavoces y teléfono.

Cargos a los que supervisa: Guardias de seguridad, guardias recaudadores y operarios.

6. Perfil del Cargo:

Requisitos generales:

Salud compatible con el cargo.

Responsabilidad y honestidad.

Demostrar equilibrio mental en todas sus acciones (no tener depresión).

Disponibilidad para trabajar bajo artículo 21 del código del trabajo.

Formación:

Mínima: Licencia de Enseñanza media completa, curso al día de Guardia de Seguridad (GG.SS) otorgado por la entidad fiscalizadora de Carabineros de Chile, departamento del OS-10. Curso de primeros auxilios.

Experiencia Laboral:

Mínima: 2 años de antigüedad en labores similares.

Otros conocimientos: Legislación laboral. Manejo de liderazgo

1. Identificación del Cargo:
<p>Nombre del cargo: Guardia Recaudador</p> <p>Categoría del Cargo: Guardias</p> <p>Dependencia directa: Asistente de Personal - Contable</p>
2. Objetivo del Cargo:
<p>Controlar ingreso y cobro de entradas de vehículos al terminal.</p>
3. Funciones:
<p>Recaudar diariamente durante su turno los ingresos generados por los estacionamientos de los vehículos que ingresan al terminal.</p> <p>Reportar ingresos diarios al asistente contable.</p> <p>Verificar la legitimidad de la moneda y documentos de pago que recibe.</p> <p>Realizar cuadratura de caja al final de su turno.</p> <p>Emisión de documentos tributarios; boletas, guías de despacho.</p> <p>Velar por la seguridad y orden del recinto.</p> <p>Completar en cada turno el libro de novedades.</p>
4. Relaciones internas y externas:
<p>Externas: Atención a Clientes.</p> <p>Internas: Atención de locatarios.</p>
5. Responsabilidades:
<p>Recursos monetarios: Caja Diaria de ingresos</p>

Recursos no monetarios: Radio de comunicación interna, pantalla de vigilancia, sistema de altavoces y teléfono.

Cargos a los que supervisa: No Aplica

6. Perfil del Cargo:

Requisitos generales:

Salud compatible con el cargo.

Disponibilidad para trabajar en sistema de turnos rotativos.

Disponibilidad para trabajar en horas extras cuando se requiere.

Responsabilidad y honestidad.

Demostrar equilibrio mental en todas sus acciones (no tener depresión).

Disponibilidad para trabajar en equipo.

Formación:

Mínima: Licencia de Enseñanza media completa, curso al día de GG.SS otorgado por la entidad fiscalizadora de Carabineros de Chile, departamento del OS-10

Deseable: Curso de cajero bancario.

Experiencia Laboral:

Mínima: 2 años de antigüedad en labores similares.

Otros conocimientos:

Manejo de ingresos de caja.

1. Identificación del Cargo:
<p>Nombre del cargo: Guardia de Seguridad</p> <p>Categoría del Cargo: Guardias</p> <p>Dependencia directa: Asistente de Personas</p>
2. Objetivo del Cargo:
Prevenir, proteger y vigilar el recinto y sus instalaciones.
3. Funciones:
<p>Debe identificar, persuadir y evitar problemas.</p> <p>Realizar maniobras de primeros auxilios en situaciones de emergencia.</p> <p>Mantener la seguridad de los empleados, clientes, visitantes y bienes de la organización.</p> <p>Hacer el debido reporte de intrusos o incidencias al recinto de control de seguridad.</p> <p>Completar en cada turno el libro de novedades.</p>
4. Relaciones internas y externas:
<p>Externas: Atención a Clientes.</p> <p>Internas: Atención de locatarios.</p>
5. Responsabilidades:
<p>Recursos monetarios: No Aplica</p> <p>Recursos no monetarios: Radio de comunicación interna, pantalla de vigilancia, sistema de altavoces y teléfono.</p> <p>Cargos a los que supervisa: No aplica</p>

6. Perfil del Cargo:

Requisitos generales:

Salud compatible con el cargo.

Disponibilidad para trabajar en sistema de turnos rotativos.

Disponibilidad para trabajar en horas extras cuando se requiere.

Responsabilidad y honestidad.

Demostrar equilibrio mental en todas sus acciones (no tener depresión).

Disponibilidad para trabajar en equipo.

Formación:

Mínima: Licencia de Enseñanza Media completa, curso al día de GG.SS otorgado por la entidad fiscalizadora de Carabineros de Chile, departamento del OS-10.

Deseable: Curso de primeros auxilios.

Experiencia Laboral:

Mínima: 2 años de antigüedad en labores similares.

Otros conocimientos:

Manejo de tecnologías de seguridad. Sera el encargado de manipular y controlar las cámaras de seguridad.

1. Identificación del Cargo:
<p>Nombre del cargo: Auxiliar de Servicios.</p> <p>Categoría del Cargo: Auxiliares</p> <p>Dependencia directa: Asistente de Personas</p>
2. Objetivo del Cargo:
Mantener limpia las dependencias exteriores del recinto.
3. Funciones:
<p>Ordenar y limpiar de las dependencias exteriores (patio).</p> <p>Realizar mantención a los jardines.</p> <p>Informar oportunamente las condiciones de infraestructura, mobiliario y/o materiales que afecten la seguridad del recinto, para el correcto desarrollo de las funciones</p> <p>Hacer uso eficiente de los materiales de aseo del establecimiento, registrando la cantidad de los mismos y reportando la necesidad de reposición, cuando corresponda.</p>
4. Relaciones internas y externas:
<p>Internas: Con los locatarios.</p> <p>Externas: Proveedores, para apoyar la recepción y organización de materiales en el establecimiento.</p>
5. Responsabilidades:
<p>Recursos monetarios: No aplica</p> <p>Recursos no monetarios: Materiales para mantención, aseo y limpieza del recinto.</p> <p>Cargos a los que supervisa: No aplica</p>
6. Perfil del Cargo:

Requisitos generales:

Salud compatible con el cargo.

Ausencia de problemas de salud físicos que afecten la correcta ejecución de tareas de limpieza y aseo.

Formación:

Mínima: Último curso aprobado 8vo Básico.

Experiencia Laboral:

Mínima: No aplica

Otros conocimientos:

4.2 Políticas y protocolos de contratación y desvinculación de personal.

Para que Sociedad Agro-Chillán Limitada cuente con una buena gestión de los recursos humanos, se hace necesario crear políticas y protocolos de contratación y desvinculación de personal. Las que se sugieren a continuación:

4.2.1 Protocolos de contratación de personal:

<p>Paso 1: Solicitud de Nuevo Ingreso</p>
<p>El administrador envía formulario de solicitud de nuevo ingreso a Directorio. Ver Anexo N°2. El cual deberá ser visado para comenzar el proceso de selección.</p>
<p>Paso 2: Publicación de la Vacante</p>
<p>De acuerdo al descriptor de cargos, el directorio ordenara publicar el anuncio en el diario mural de la empresa, en la web y diario de circulación regional.</p> <p>La correspondiente oferta debe contener los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfil del cargo. ✓ Lugar de presentación de solicitud. ✓ Plazo de presentación de solicitud. ✓ Procedimiento a seguir. ✓ Condiciones de contratación. ✓ Documentos solicitados: curriculum vitae, certificado de estudios, certificado de antecedentes, copia cedula de identidad, y para cargo de guardias adicionalmente certificado vigente OS-10 e informe DICOM. <p>Plazo máximo de recepción de antecedentes 10 días hábiles. Pueden ser enviados vía correo electrónico (terminalhortofruticola@gmail.com) o a la casilla 671 Chillán.</p>
<p>Paso 3: Revisión de Antecedentes de los Candidatos</p>
<p>El reclutamiento podrá ser externo o interno.</p> <p>La empresa analizará la posibilidad de realizar alguna promoción o rotación interna acorde a la vacante establecida. De no cubrirse la vacante de forma interna, el administrador y directorio revisarán y verificarán los antecedentes curriculares y comerciales de los candidatos.</p>
<p>Paso 4: Primera Selección</p>

<p>Se seleccionará un mínimo de 5 candidatos que reúnan los requisitos exigidos o aquellos que se ajusten al perfil requerido. Aquellos que no sean seleccionados, serán notificados vía telefónica.</p>
<p>Paso 5: Entrevistas</p>
<p>El administrador y miembros del directorio realizarán entrevista a los postulantes, de forma individual y grupal.</p>
<p>Paso 6: Segunda Selección</p>
<p>De los 5 candidatos, al finalizar las entrevistas, el administrador seleccionara 3 candidatos para pasar a la siguiente etapa de evaluación psicológica.</p>
<p>Paso 7: Entrevista Psicológica</p>
<p>La entrevista psicológica a los 3 candidatos la realiza un psicólogo laboral externo. Contratado para estos fines.</p>
<p>Paso 8: Selección del candidato</p>
<p>Psicólogo entrega resultados a administrador, quien junto al directorio son los responsables de la selección del candidato idóneo.</p>
<p>Paso 9: Exámenes Pre-laborales</p>
<p>Luego el analista de personas programará los exámenes pre-laborales necesarios para el cargo, en la Mutual de Seguridad Chillán.</p> <p>La persona elegida debe aprobar satisfactoriamente los exámenes.</p>
<p>Paso 10: Inducción</p>
<p>El elegido comienza su etapa de inducción, según cargo, la realiza el supervisor de guardias o analista responsable.</p>

Paso 11: Contrato

El analista de personas debe realizar primer contrato de trabajo. Realizando una solicitud de contrato de trabajo, con las siguientes estipulaciones. Ver anexo N°3.

- ✓ Lugar y fecha.
- ✓ Antecedentes del trabajador indicación de la nacionalidad, fecha de nacimiento e ingreso a la empresa y antecedentes previsionales.
- ✓ Determinación de las funciones y Cargo.
- ✓ Jornada laboral.
- ✓ Sueldo base.
- ✓ Duración del contrato.

Junto a éste se adjunta a su carpeta personal ficha de Antecedentes personales y ficha de Antecedentes personales de Guardias de Seguridad, según corresponda. Ver Anexo N° 4 y Anexo N° 5.

4.2.2 Protocolos de desvinculación de personal:

<p>Paso 1: Justificación del Despido</p>
<p>El jefe responsable envía al Directorio Formulario de Solicitud de Término de Contrato. Ver Anexo N° 6. En el cual se indica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación del trabajador. ✓ Fecha de ingreso y término. ✓ Motivo o justificación del despido. ✓ Firma solicitante responsable.
<p>Paso 2: Aprobación de solicitud</p>
<p>Directorio aprueba despido justificado, o renuncia voluntaria.</p>
<p>Paso 3: Carta de notificación</p>
<p>El administrador notifica mediante carta de aviso de término de contrato al trabajador, el cual debe recepcionar con su firma.</p>
<p>Paso 4: Constancia vía web</p>
<p>El analista de personas ingresa la notificación de despido al portal web de la dirección del trabajo. Guardando la notificación generada en forma electrónica.</p>
<p>Paso 5: Confección de Finiquito</p>
<p>El analista de personas confecciona liquidación de finiquito y finiquito conforme a situación del trabajador. El cual es visado y firmado por los representantes legales de la empresa. Adjuntando al finiquito certificado de cotizaciones previsionales pagadas a través de la página web Previred.</p>
<p>Paso 6: Firma de Finiquito</p>

El analista de personas acude a inspección del trabajo en compañía del ex trabajador, llevando; el finiquito, liquidación de finiquito y certificado de cotizaciones al día. Realizando la firma en presencia del ministro de fe.

4.3 Políticas y protocolos de incentivos.

Los incentivos son una herramienta útil para aumentar la motivación de los empleados y la empresa puede utilizarlos para lograr mejores resultados. Por lo que se propone a la empresa que incorpore en su política de personal, incentivos a sus trabajadores, promoviendo las buenas prácticas y motivación laboral. Ver tabla N° 4 Incentivos y N° 5 Beneficios para personal Agro-Chillán Limitada.

Tabla N° 4: Incentivos para el personal Agro-Chillán Limitada.						
Nombre Incentivo	Fecha Otorgamiento	Tipo	Beneficiarios	Requisitos	Monto	Condiciones
Termino de temporada	Marzo	Monetario	Guardias recaudadores	Vigencia contrato mínima 12 meses	7,5 U.F.	No perder dinero de la empresa a su cargo durante sus periodos de turnos realizados en la temporada
Bono escolar	Marzo	Monetario	Todos los funcionarios	Vigencia contrato mínima 12 meses	1 U.F. por cada carga 2 U.F. por cada carga 3 U.F. por cada carga	Cargas autorizadas ente el empleador con notas: Enseñanza básica: igual o superior a 6.0 Enseñanza media: igual o superior a 5.5 Alumno regular del año en curso.

Día del Cumpleaños	Día de cumpleaños	No monetario	Todos los funcionarios	Vigencia contrato mínima 12 meses	No aplica	Estar de cumpleaños en un día laboral.
Libre en Año Nuevo	1 de Enero	No monetario	Guardias recaudadores y de seguridad	Mayor antigüedad entre los funcionarios	No aplica	Funcionario con mayor antigüedad
Permiso especial	Según cita medica	No monetario	Personal administrativo	Vigencia contrato mínima 12 meses Completar formulario permiso especial. Ver Anexo N° 7.	No aplica	Solicitud con 5 días de anticipación y respaldo de cita o exámenes médicos.

Tabla N° 5: Beneficios para personal Agro-Chillán Limitada						
Nombre Beneficio	Fecha Otorgamiento	Tipo	Beneficiarios	Requisitos	Monto	Condiciones
Convenio Óptica	Cuando lo requiera	No monetario	Funcionarios y cargas legales.	contrato indefinido, con vigencia mínimo de 12 meses	Tope 7 U.F a financiar	Comprar receta en óptica de convenio, con un máximo de 3 cuotas descontadas por planilla de remuneraciones
Préstamo institucional	Cuando lo requiera	Monetario	Funcionarios	Contrato a plazo indefinido, con antigüedad mínima de 24 meses Con el fin de apoyar patologías médicas, odontológicas o postulación a subsidio de vivienda.	De 1 a 5 sueldos base	Monto de cuota no debe exceder el 25% de su líquido a pago. Plazos: desde 12 hasta 48 cuotas descontadas por planilla de remuneraciones

4.4 Políticas y protocolos de pago de remuneraciones.

Para un buen desempeño administrativo en la empresa, se sugieren las siguientes políticas y protocolos a implementar dentro de su organización, las que se detallan a continuación.

4.4.1. Política de pago de remuneraciones:

- ✓ Pagar el último día del mes.
- ✓ Cuando el último día del mes sea sábado, domingo o festivo, se adelantará el pago un día.
- ✓ No se pagarán las remuneraciones en efectivo.
- ✓ Se pagarán las remuneraciones solo por transferencia bancaria.

4.4.2 Protocolos de pago de remuneraciones:

<p>Paso 1: Cálculo de horas ordinarias y extraordinarias</p>
<p>El supervisor entregará el día 26 de cada mes planilla de resumen de horas trabajadas del personal de guardias a analista de personas, Se considerara para fines de cálculo de horas trabajadas desde el 25 de cada mes anterior al pago hasta el 25 del mes del pago de remuneraciones.</p>
<p>Paso 2: Confección de planilla de Remuneraciones</p>
<p>La analista de personas confeccionara planilla de remuneraciones de todo el personal, en programa Excel, incorporando todos los haberes y descuentos de cada funcionario (días trabajados, días de licencias médicas, horas extras, incentivos, descuentos). La cual será enviada a Administrador para su revisión y visado.</p>
<p>Paso 3: Emisión de Liquidación de Sueldos</p>
<p>Aprobada la planilla por el Administrador, la analista de personas emitirá las liquidaciones de sueldo para su posterior pago.</p>

<p>Paso 4: Envío planilla para pago de imposiciones</p>
<p>La analista de personas envía planilla a Analista contable para confección de planilla de pago de imposiciones en sistema web de Previred.</p>
<p>Paso 5: Pago masivo de remuneraciones</p>
<p>Analista contable realiza pago de remuneraciones vía transferencia electrónica el último día hábil de cada mes a trabajadores.</p>
<p>Paso 6: Firma Liquidaciones de Remuneraciones</p>
<p>La analista de personas es la encargada de la entrega de liquidaciones al personal, el cual tiene el deber de ir dentro de los 3 primeros días de cada mes a la oficina administrativa a recibir su liquidación y firmar la recepción de ésta.</p>

4.5 Escala de remuneraciones.

Para la confección de la escala de remuneraciones, se utilizará un sistema de puntos, otorgando 1 punto a cada componente de la remuneración, el cual tendrá un valor de 0,34 U.F., la suma de todos estos puntos dará el sueldo base de cada trabajador en U.F., para que cada año esta remuneración sea reajustada según el valor de U.F. al 31 de diciembre del año anterior.

La remuneración será compuesta por componentes fijos (Ver Tabla N°6) y variables (Ver Tabla N° 7 y N° 8), que a continuación se detallan.

Tabla N° 6: Componentes Modelo de Rentas Fijas, en base a puntos.

Cargo	Puntos Sueldo Base	Puntos Asignación Movilización	Puntos Asignación Colación	Puntos Asignación de Perdida de Caja	Total puntos
Administrador	85	5	10		100
Analista Contable	55	5	8	8	76
Analista de personas	45	5	8		58
Supervisor	35	5	8		48
Guardia recaudador	28	5	6	3	42
Guardia de seguridad	28	5	6		39
Auxiliar de servicios	30	5	6		41

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla N° 7: Componentes de Rentas Variables “Formación Académica”, en base a puntos.

Formación Académica	Puntos
Magister	30
Diplomado	25
Ingeniero	20
Técnico	15
Enseñanza Media	10
Enseñanza Básica	8

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla N° 8: Componentes de Rentas Variables “Formación Adicional”, en base a puntos.

Formación Adicional	Puntos
Supervisor	5
OS-10	3
Cajero Bancario	3
Primeros Auxilios	2

Fuente: Elaboración propia (2017).

Cada año en el mes de diciembre se incorporará un Aguinaldo el cual será variable para cada trabajador según años de antigüedad en la empresa. Ver Tabla N° 9.

Tabla N° 9: Componentes de Rentas Variables “Aguinaldo Navidad”, en base a puntos.

Aguinaldo Navidad	Puntos
< 1 Año	5
> 1 Año	6
> 3 años	8
> 5 Años	10

Fuente: Elaboración propia (2017).

Y finalmente para calcular el valor de las remuneraciones, se deben sumar todos los puntos obtenidos por el trabajador, multiplicarlo por 0,34 U.F. (equivalente a 1 punto) y finalmente multiplicarlos por el valor de la U.F. (Ver Tabla N° 10), lo que nos dará el valor bruto de renta para cada trabajador.

Tabla N° 10: Valor punto en U.F. y en Peso Chileno (\$).

Valor Punto U.F	0,34
Valor punto al 31 de Diciembre 2017 \$	26.798,14

Fuente: Elaboración propia (2017).

En la siguiente tabla obtenemos el resultado de la escala de remuneraciones según cargos, en valor U.F. y \$ para las rentas brutas y además el valor de la renta líquida aproximada con un descuento del 20% por conceptos de previsión. Ver Tabla N° 11.

Tabla N° 11: Ejemplo Escala de Remuneración.

Cargo	Renta Valor Bruto U.F.	Renta Valor Bruto	Renta Liquida
Administrador	40,8	\$ 1.093.364	\$ 874.691
Analista Contable	30,94	\$ 829.134	\$ 663.308
Analista de personas	24,82	\$ 665.130	\$ 532.104
Supervisor	24,82	\$ 665.130	\$ 532.104
Guardia recaudador	19,72	\$ 528.459	\$ 422.767
Guardia de seguridad	17,68	\$ 473.791	\$ 379.033
Auxiliar de servicios	16,66	\$ 446.457	\$ 357.166

Fuente: Elaboración propia (2017).

Para ver la variación de la renta, que se provocara en el mes de diciembre con el aguinaldo de navidad, se consideran 4 años de antigüedad laboral, lo que incrementara las remuneraciones en 8 puntos, equivalentes a 2,72 U.F. a cada cargo. Ver Tabla N° 12.

Tabla N° 12: Ejemplo Escala de Remuneración Mes de Diciembre.

Cargo	Renta con Aguinaldo U.F.	Renta Bruta con Aguinaldo	Renta Líquida con Aguinaldo
Administrador	43,52	\$ 1.166.255	\$ 933.004
Analista Contable	33,66	\$ 902.025	\$ 721.620
Analista de personas	27,54	\$ 738.021	\$ 590.417
Supervisor	27,54	\$ 738.021	\$ 590.417
Guardia recaudador	22,44	\$ 601.350	\$ 481.080
Guardia de seguridad	20,4	\$ 546.682	\$ 437.346
Auxiliar de servicios	19,38	\$ 519.348	\$ 415.478

Fuente: Elaboración propia (2017).

En el caso del puntaje obtenido para el cargo de Guardia Recaudador, se considera sueldo base = 28 puntos, asignación de movilización = 5 puntos, asignación de colación = 6 puntos, asignación de pérdida de caja = 3 puntos, lo que hace su renta base en un total de =42 puntos, adicionalmente se incorpora como renta variable su formación académica de enseñanza media = 10 puntos, formación adicional; curso OS-10 = 3 puntos, Cuso Cajero Bancario = 3. Dando un total de 58 puntos, y si consideramos la remuneración del mes de Diciembre además debemos incorporar el aguinaldo de navidad que en este ejemplo se considera antigüedad laboral de 4 años en la empresa otorgando = 8 puntos, los que sumados al total anterior darán = 66 puntos cuales se deben multiplicar el 0.34 U.F., obteniendo 22,44 U.F. correspondiente a su sueldo bruto.

Y finalmente para obtener el valor en peso chileno se debe multiplicar 22,44 U.F. por el valor de la U.F. al 31 de Diciembre del año 2017. Obteniendo lo siguiente:

$22,44 * 26.798,14 = \$601.350$ Renta bruta para el cargo guardia recaudador en el mes de diciembre.

CONCLUSION

Un personal sin motivación tiende a realizar mal su trabajo, por lo que es necesario implementar un buen sistema de compensación e incentivos, estos planes deben ser dinámicos ya que se deben actualizar constantemente por eso es primordial tener una Administración comprometida con los recursos humanos de la empresa y lograr ser motivadora.

Tener claros los parámetros de remuneraciones e incentivos para los trabajadores es de vital importancia para una empresa, al estar alineados correctamente con la labor y la responsabilidad del cargo los trabajadores realizaran sus labores en óptimas condiciones y ayudara a retener y mantener a éstos en la empresa.

Para esto se creó y se aconsejan, cambios en la estructura organizacional de la empresa, lo que beneficiará el desempeño de los trabajadores al crear nuevos cargos y otorgar claras responsabilidades a cada uno de ellos y para poder tener una remuneración acorde a estos parámetros los que al utilizar una escala de remuneraciones basada en Unidades de Fomento estas no pierden valor a través del tiempo y no se deben preocupar de que cada cierto tiempo tengan que estudiar cuanto subir las remuneraciones y que todos queden conforme. Esta escala se ajusta a la realidad de la empresa en este minuto por lo que no debería perjudicar la implementación de ésta a corto plazo.

Se piensa que serán de un gran apoyo para la empresa ya que permite la equidad de las remuneraciones puesto que la administración sabe de antemano que las remuneraciones se ajustaran una vez al año de acuerdo a la variación que experimente la unidad de fomento, considerando el valor de ésta al 31 de diciembre del año anterior. Reajuste que será realizado cada 01 de enero del respectivo año en curso.

Las políticas y protocolos de contratación que se sugieren también ayudaran en gran medida a la buena administración debido a que fija claramente los requisitos y procesos para contratar el personal.

Este seminario nos ha enseñado que no solo las compensaciones económicas ayudan a la motivación del personal, hemos aprendido que el concepto de incentivo es distinto al de compensación, por un lado, los incentivos no son económicos y por otro las compensaciones son

de carácter económico y ninguno de estos debe entregarse de forma permanente ya que estos solo tienen un efecto motivador a corto plazo.

La investigación en cuanto a incentivos y remuneración que se realizó a diferentes empresas tanto privadas como estatales dio como resultado que la mayoría de las privadas solo motiva a sus trabajadores con compensaciones económicas no encontrando ninguna que motive a sus trabajadores con incentivos y de existir deben ser muy pocas y no entregan información pública al respecto.

Hemos aprendido que para ser buenos administradores no existe una fórmula predeterminada para realizar una buena labor, pero si es de vital importancia que la empresa cuente con una escala de remuneraciones y tenga implementado un sistema de descripción de cargos para que el personal nuevo que se incorpore a la empresa sepa claramente cuáles son los parámetros y lineamientos que ésta tiene y no tengan que improvisar a la hora de incentivar y motivar a los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ CHIAVENATO, I. 2007, Administración de Recursos Humanos (El capital humano de las organizaciones) México, Mac Graw-Hill 500p quinta edición
- ✓ CHIAVENATO, I. 2004. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana, Séptima Edición, de, Pág. 10.

- ✓ BEDODO V.Y GIGLIO C., 2006. Motivación y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Memoria para optar a título de Psicólogo, Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales carrera de Psicología. 136 p
- ✓ ROZAS E. 2011. Gestión del Recurso Humano Empresa Celulosa Arauco y Constitución S.A, Planta Arauco. Seminario de Título Técnico Universitario en Administración, Concepción, Universidad del Bio Bio, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Administración y Auditoría, 67 p.
- ✓ ALARCON, S. 1998 Cómo citar recursos en internet [en línea] En: biblio@cobre.reuna.cl Wed, 13 May 1998 salarcon@uv.cl [consulta: 2 Noviembre 2017]
- ✓ <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-lasorganizaciones/> [Consulta: el 5 de noviembre de 2017]
- ✓ <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/> [consulta: el 20 de noviembre 2017]
- ✓ http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/28.-ponencia_9_1.pdf
- ✓ [Consulta: el 22 de Noviembre de 2017]
- ✓ <https://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html> [consulta: el 05 de Diciembre 2017]
- ✓ http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articulos-95516_recurso_2.pdf [consulta: el 05 de Diciembre de 2017]
- ✓ https://intranet.sonda.com/media/uploads/archivos/10/08/Politica_de_Personal_4.pdf [consulta: el 10 de Diciembre 2017]
- ✓ <http://www.grandespymes.com.ar/2012/06/26/como-armar-una-politica-de-remuneraciones-en-una-pyme/> [consulta: el 10 de Diciembre 2017]

- ✓ <http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html> [consulta: 19 de Diciembre 2017]
- ✓ CHILE Dirección del Trabajo, Código del Trabajo 2017. Ley 18.620.
- ✓ CHILE, Chillán, Decreto Alcaldicio N° 527. Marzo 2000

ANEXOS:

Anexo N° 1: Reglamento Interno

ESTATUTOS

ARTICULO 1° : Fúndase en la ciudad de Chillán a 10 de Septiembre de 1998, una organización que se denominará "Sociedad Agrochillan Ltda. " R.U.T. n° 77.212.780-4. Cuyo giro será el de Administración y arrendamiento de Bienes Inmuebles y Estacionamiento.

ARTICULO 2° : La Sociedad tiene por objeto preferente obtener el cumplimiento de las leyes y reglamentos que beneficien a sus asociados y propiciar fines de cooperación dentro de las siguientes finalidades:

- a) Representar a los asociados en el ejercicio de los derechos emanados de los contratos de arriendo.
- b) Prestar ayuda a los asociados, estimular su convivencia humana y proporcionales recreación.
- c) Para la protección contra riesgos del trabajo y enfermedades ha sido creado el Bienestar Social que será organizado por sus mismos asociados y controlado por la Administración que este en ejercicio.

ARTICULO 3° : Habrá dos clases de reuniones, ordinarias y extraordinarias para sesionar será necesario una asistencia del 51% de los socios en primera citación y en segunda citación se sesionará con el número de socios que asista. Los acuerdos de asamblea requerirán de la aprobación de la mayoría de los socios asistentes a la reunión.

Las citaciones a asamblea ordinaria se realizarán con un mínimo de 5 días de anticipación y las extraordinarias 1 día.

La asamblea ordinaria se reunirá a lo menos una vez al mes para resolver los asuntos que estimen convenientes e información a los asociados.

ARTICULO 4° : Para hacer modificaciones a los estatutos sólo lo pueden realizar por unanimidad de los directores y socios.

INFORMATIVO N° 2

DE LOS PAGOS Y MULTAS

PRIMERO : Para la cancelación de los arriendos de los locales solo se recibirá hasta el día 28 de cada mes. De ser cancelado al día siguiente o a posterior se le aplicará un interés del 5 % por el atraso.

De no cancelar su arriendo a mas tardar el último día del mes, el día 1° del mes siguiente cancelará entrada de camión simple para abrir su local y trabajar en él, seguirá cancelando esta entrada hasta que cancele su arriendo atrasado más su interés correspondiente. El pago de la entrada no lo exonera del pago del arriendo ni del interés correspondiente. Como así tampoco este pago de entrada no sé abonará al arriendo adeudado.

SEGUNDO : En el caso de que el día 28 fuera festivo o feriado este pago se trasladará sin intereses al día hábil siguiente. No así si este día fuera sábado.

TERCERO : Para la cancelación con cheque con fecha posterior al día 28 deberá ser extendido con los intereses correspondientes. Si antes del vencimiento del cheque hay feria deberá cancelar entrada.

CUARTO : Para la cancelación de los locales chicos la fecha de vencimiento será la misma que los anteriores. Al sobrepasar las fecha de pago a partir del 1° del mes siguiente cancelará una entrada de \$10.000. -

QUINTO : La autorización de subarrendar los locales queda en libertad de acción para que los locatarios arrienden sus locales si sus necesidades económicas así lo requieran, como así el valor a cobrar por ellos a los subarrendatarios.

La tramitación de los contratos debe hacerse por intermedio de la oficina de administración.

DECIMO QUINTO : El locatario que despida a un trabajador, o sea sorprendido por el cuerpo de guardias o funcionarios u otro medio de la empresa, a uno de sus trabajadores por robo deberá informar a la oficina de administración. A esta persona no se le dejara trabajar mas dentro del Terminal. Ningún otro locatario lo podrá contratar.

DECIMO SEXTO : Todo locatario podra traer la cantidad de camiones con mercaderias que desee , pero deben ser decargadas dentro del o los locales en que opera, de ocupar otro espacio fisico dentro del recinto debera pagar el valor de la entrada correspondiente para estos casos.

DECIMO SEPTIMO: Todo reclamo o solicitud de parte de los locatarios deben hacerla llegar a la administracion por escrito

DECIMO OCTAVO: La pintura de los locales deben realizarse con los colores corporativos de la empresa ya sea verde o naranja.

DECIMO NOVENO: No se permitiran instalaciones o reparaciones de cualquier indole si fueren avisadas a dministracion

VIGESIMO: Cualquier socio que renuncie a su local, pierde todos los derechos sobre este

VIGESIMO PRIMERO: existiran multas para los locatarios o trabajadores de estos por infringir cualquier norma establecida por la empresa. Estas irán desde $\frac{1}{2}$ u.f. por primera vez , 1 u.f. por una segunda y suspension de 15 dias por tercera vez. Para cancelar estos dineros tendran un plazo de 8 dias.

VIGESIMO SEGUNDO : Todo camion debe ingresar a a su local, según las circunstancias de la epoca en horarios indicados por la administracion, de no obedecer las ordenes impartidas, seran sancionados con las multas correspondientes establecidas en el articulo vigesimo primero de este reglamento.

VIGESIMO TERCERO : Queda estrictamente prohibido solicitar al personal de Sociedad Agrochillan , que entreguen o vendan mercaderias de los locales , ya sean estos guardias o recaudadores.

VIGESIMO CUARTO : El socio o locatario , que sea citado a reunion de directorio y no asista a esta sin aviso previo justificado, sera sancionado con una multa de 1 u.f y de 2 u.f. si tiene sub-arrendado su local.

VIGESIMO SEPTIMO: se prohíben los juegos de azar y venta de alcohol dentro del recinto.


VIGESIMO OCTAVO: En los días y horarios en que esta prohibida la atención a público, se da por entendido que también se negará el ingreso a comprar a aquel locatario que tenga arrendado su local.

VIGESIMO NOVENO : En todo caso, con respecto a multas se obrará para cualquier circunstancia, bajo lo que dictamina el artículo vigesimo primero, de no ser que el directorio en pleno dictamine otra cosa.


SOC. AGRO - CHILLAN LTDA.
TERMINAL HORTOFRUTICOLA
RUT. # 77.212.700-8
— CHILLAN —

Fuente: Sociedad Agro-Chillán Limitada (2004).


Anexo N° 2: Ficha Solicitud Nuevo Ingreso

 <h2 style="text-align: center;">Ficha de requerimiento y contratación de personal</h2>	
Requerimiento de personal	
Fecha de solicitud (DD/MM/AA)	
Nombre Responsable	
Cargo a seleccionar	
Tipo de cargo	
Tipo de jornada	
Otra información asociada al cargo	
Antecedentes contractuales	
Fecha estimada de Ingreso (DD/MM/AA)	
Sueldo Base Referencia	
Motivo de la vacante	
Rut / Nombre / Sueldo Base del Personal reemplazado (Llenar en caso que la respuesta anterior sea "Reemplazo")	
Tipo de Contrato	
Plazo / Descripción (Llenar en caso que la respuesta anterior sea "Plazo Fijo sin opción a contrato indefinido" u "Otro")	
Dirección del lugar de Trabajo	
Otras observaciones	
Tipo de cargo	
Días de Jornada Laboral Semanal	
Horario diario	
N° de Horas Semanales	
Nombre solicitante	
Cargo	
Firma	

Anexo N° 3: Solicitud de Contrato.

 Formulario para contrato				
Antecedentes personales				
Rut trabajador	Apellido paterno	Apellido materno	Nombres	
Fecha de nacimiento	Sexo	Estado civil	Nacionalidad	Nivel de estudios
Correo electrónico:		Situación militar		
Antecedentes domicilio				
Región	Provincia	Comuna	Villa / población	Localidad
Dirección (calle, número, block, depto.)			Teléfono móvil	Contacto de emergencia
Situación previsional				
Tipo de trabajador	Fecha de ingreso sist. Prev.	Institución previsional	Fecha de afiliación	
Institución de salud	Fecha de afiliación	Tipo de plan	valor plan	Tipo de moneda pactado
Datos de pago				
Modalidad de pago	Nombre del banco		Número de cuenta	Tipo cta.
Estado de salud (Información opcional)				
Enfermedad preexistente	Nombre enfermedad preexistente		Grupo de sangre	
Documentación requerida (Marcar con una X)				
	Currículum vitae actualizado		Fotocopia n° cuenta bancaria	
	Certif. Antecedentes		Cédula de Identidad	
	Certif de Estudios y/o Título profesional		Certif. afiliación Fonasa / Isapre	
	Certif. de Afiliación a AFP		2 fotos tamaño carnet	
	Certif. OS-10		Certificado Dicom	

Anexo N° 4: Ficha de Antecedentes Personales

	
Ficha de Antecedentes Personales	
Antecedentes Empleador	
Razón Social	Sociedad Agro-Chillán Limitada
Antecedentes Personales	
Apellido Paterno	
Apellido Materno	
Nombres	
RUT	
Fecha de Nacimiento	
Estado Civil	
Nacionalidad	
Domicilio	
Comuna	
Ciudad	
Teléfonos de Contacto	
E-mail	
Antecedentes Previsionales	
Salud	
AFP	
Antecedentes para Pago	
N° Cuenta	
Banco	
Tipo Cuenta(Vista, Rut, Cta. Cte.)	
En caso de Emergencia Avisar a	
Nombre	
Numero contacto	
Datos EPP : Zapato () Pantalón () Camisa () chaqueta ()	


FAVOR ESCRIBIR LEGIBLE

_____ **FIRMA TRABAJADOR**

Anexo N° 5: Ficha de Antecedentes Personales Guardias de Seguridad.

Ficha Antecedentes Personales Guardias de Seguridad			Foto
Nombres			
Apellidos			
Cedula de Identidad		Fecha Nacimiento	
Domicilio Particular			
Teléfono		Estado Civil	
Nombre Padre			
Nombre Madre			
Inscripción Militar			
Nivel de Estudios			
Certificado Medico			
Extendido por			
Curso Formación	Fecha ___/___/___	A R P	N° Nomina
	Fecha ___/___/___	A R P	N° Nomina
Fecha Vencimiento Credencial			
Empresa Empleadora		RUT	
Dirección			
Fecha Contrato Trabajo		Protocolizado por (Notaria)	
Lugar de Trabajo (sucursal)		Teléfono	
Unidad Policial más Cercana		Teléfono	
Compañía Asegurado			
Numero de Póliza		Fecha Vencimiento	___/___/___
Observaciones			

Anexo N° 6: Formulario termino de contrato.

 Solicitud de Terminación de Contrato			
Antecedentes Generales			
RUT			
Nombre del Trabajador			
Domicilio del Trabajador			
Comuna			
Lugar de Trabajo			
Cargo		Fecha de Ingreso	
		Fecha de Terminación	
Causales del Terminación de Contrato			
Causal			
	Art. 159 N° 1 Mutuo acuerdo de las partes		
	Art. 159 N° 2 Renuncia del(a) trabajador(a)		
	Art. 159 N° 4 Vencimiento del Plazo		
	Art. 160 N° 1 Letra a Falta de Probidad		
	Art. 160 N° 3 No Concurrencia		
	Art. 160 N° 7 Incumpl. Del Contrato de trabajo		
	Art. 161 Necesidades de la empresa		
	Otra (especificar)		
Nombre y Firma Jefe(a) Directo(a)	Fecha	Fecha	V°B° Directorio

Anexo N° 7: Formulario Solicitud permiso especial.

		<h2>Solicitud de Permiso Especial</h2>	
Nombre Trabajador			
RUT			
Tipo de Permiso Solicitado			
		Control Medico	
		Examen Medico	
Detalle			
Fecha		___/___/___	
Observaciones			
<hr/> <hr/> <hr/>			
Firma trabajador(a)	Fecha	Autorización	Fecha