

Análisis de los procesos de obtención y desvinculación de recursos humanos en la Empresa Telefónica del Sur S.A.

Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración.

Profesor Patrocinante: Sr. Horacio Sanhueza B.

José Miguel Isert Fernández - Natalia Cecilia Paredes Ordóñez
Valdivia Chile 2003

Contenido

RESUMEN .	1
1. INTRODUCCION .	3
2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO .	7
3. MATERIAL Y METODOLOGIA DE ANALISIS .	17
3.1 Información Primaria y Secundaria . .	17
3.2 Métodos .	17
3.3 Técnicas de Evaluación .	19
3.4 Operacionalización de conceptos . .	19
4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS . .	21
4.1 Presentación de Resultados .	21
4.1.1. Análisis Proceso de Obtención .	22
4.1.2. Análisis Proceso de Desvinculación . .	26
4.2. Discusión de Resultados .	29
5. CONCLUSIONES . .	33
6. BIBLIOGRAFIA .	37
7. ANEXOS .	39
ANEXO 1. Encuesta a Empleados de la empresa. . .	39
ANEXO 2. Encuesta a Desvinculados de la empresa. .	41
ANEXO 3. Encuesta a Directivos de la empresa. . .	42
ANEXO 4. Documento “Política y Procedimiento Contrataciones de Personal, Telefónica del Sur S.A.” .	44
ANEXO 5. Política y Procedimiento Desvinculación de Personal (según entrevista al Jefe de Recursos Humanos, Telefónica del Sur S.A., Sr. Oscar Vergara). .	45
ANEXO 6. Objetivos de Recursos Humanos Telefónica del Sur S.A. (según entrevista al Jefe de Recursos Humanos, Telefónica del Sur S.A., Sr. Oscar Vergara). .	46
ANEXO 7. Entrevista a Sr. Oscar Vergara, Jefe de Recursos Humanos de la empresa. .	46
ANEXO 8. Entrevista al Sr. Mario Torres, Presidente del Sindicato N°1 de Trabajadores de la empresa. .	49

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar la importancia y efectividad de los procesos de Obtención y Desvinculación, diseñados y aplicados racionalmente, en la gestión de Recursos Humanos y en la gestión empresarial. El proceso de Obtención de Recursos Humanos es de vital importancia para toda organización, ya que a través de él se obtiene el personal más adecuado para ocupar la vacante que se presenta en un momento determinado. De la misma manera, el proceso de Desvinculación debe ser el adecuado, ya que no sólo se trata de disminuir costos, sino de mantener el buen clima laboral al interior de la organización durante y después del proceso. Debido a esto, nació el interés de realizar esta investigación, la cual se realizó mediante encuestas y entrevistas, tanto al nivel gerencial como al de los trabajadores y ex trabajadores de la empresa Telefónica de Sur S.A., y a través de la revisión de material bibliográfico acerca del tema. La significancia de este estudio radica fundamentalmente en demostrar la importancia que tiene un buen proceso de Obtención y Desvinculación de Recursos Humanos para la empresa en estudio, además de analizar si estos procesos se están llevando a cabo de una forma adecuada. Los objetivos específicos de esta tesina son diagnosticar los procesos y técnicas de Obtención y Desvinculación de Recursos Humanos en la empresa; determinar las principales herramientas que ésta utiliza para dichos procesos; identificar sus puntos fuertes y débiles en los mismos; y proponer soluciones a fin de mejorar las falencias que estos presenten. Entre los resultados de esta investigación se destacan como fortalezas el uso de reclutamiento mixto, la realización adecuada de las entrevistas en el proceso de Selección, la política de Contratación que la empresa posee, además de los beneficios y la entrega de

herramientas técnicas en el proceso de Desvinculación. Así mismo, se identificaron falencias como la falta de aplicación de herramientas que se consideran fundamentales en el proceso de Selección, la informalidad de los procesos de Inducción y Seguimiento del personal, además de algunos elementos que generaron durante la desvinculación masiva del año 2002 un clima laboral adverso al interior de la empresa y disconformidad entre el personal desvinculado.

1. INTRODUCCION

Este trabajo tiene por objeto investigar y estudiar la importancia que tiene para la empresa Telefónica del Sur S.A. los procesos de Obtención y Desvinculación de Recursos Humanos, y, a su vez, analizar dichos procesos, diagnosticarlos y sugerir posibles cambios para mejorarlos.

De acuerdo al estudio que se realizó, esta tesina esta enfocada a responder las siguientes preguntas: ¿Son determinantes los procesos de Obtención y Desvinculación de Recursos Humanos en la gestión de Recursos Humanos y en la gestión empresarial? ¿Es adecuado el proceso de Obtención de Recursos Humanos realizado por la empresa Telefónica del Sur S.A. para el buen funcionamiento de ésta? ¿Es adecuado el proceso de Desvinculación de Recursos Humanos realizado por la empresa Telefónica del Sur S.A. para el buen funcionamiento de ésta?

La significancia de este estudio radica principalmente en demostrar la importancia que tiene para cualquier empresa la realización de procesos de Obtención y Desvinculación de Recursos Humanos en la mejor forma posible, ya que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

“La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve... puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros”. (Gutiérrez 2001).

Dada la importancia del recurso humano en la organización, es vital que los procesos de Obtención y Desvinculación sean tomados muy en serio por la empresa y se desarrollen de manera adecuada para el buen funcionamiento de esta.

Un buen proceso de Obtención, puede traer enormes beneficios para la empresa, y asegurar la posición de ésta en el mercado. Así como es importante el proceso de Obtención, también lo es el de Desvinculación, ya que éste, llevado a cabo seriamente y de una forma correcta y organizada, puede evitarle muchos problemas a la organización.

Para fines de presentación y exposición, el estudio se dividió en cinco partes claramente definidas.

En la primera parte, se entrega una introducción al tema, dando a conocer los objetivos, hipótesis y limitaciones del estudio.

En la segunda parte se expone el marco de referencia del estudio, cuyo contenido resume los aspectos básicos necesarios para el desarrollo de la investigación práctica y que permitirán comprender mejor su contenido básico.

En la tercera parte se expone la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación práctica, efectuada vía análisis de la información existente en fuentes secundarias, entrevistas y encuestas aplicadas a trabajadores, directivos y desvinculados de la empresa Telefónica del Sur S.A.

La cuarta parte contiene la presentación y discusión de resultados recopilados en la investigación.

Finalmente, se exponen las conclusiones del proyecto, obtenidas vía análisis de los hallazgos.

El objetivo general de la tesina es, analizar la importancia y efectividad que tienen los procesos de Obtención y Desvinculación, diseñados y aplicados racionalmente, en la gestión de Recursos Humanos y en la gestión empresarial.

Los objetivos específicos se detallan a continuación:

Diagnosticar el proceso y técnicas de Obtención y Desvinculación de recursos humanos en la empresa Telefónica del Sur S.A.

Determinar las principales herramientas que utiliza la empresa Telefónica del Sur S.A. en los procesos de Obtención y Desvinculación.

Identificar los puntos fuertes y débiles que la empresa presenta en estos procesos.

Proponer soluciones para mejorar las falencias que presentan estos procesos en la empresa.

Las hipótesis de trabajo planteadas para el desarrollo de esta tesina son las siguientes:

“Los procesos de Obtención y Desvinculación, diseñados y aplicados racionalmente, son determinantes en la gestión de Recursos Humanos y en la gestión empresarial”.

“El proceso de Obtención realizado por la Telefónica del Sur S.A. es el adecuado para el buen funcionamiento de la empresa, según los objetivos y políticas de Obtención que ésta posee”.

“El proceso de Desvinculación realizado por la Telefónica del Sur S.A. es el adecuado para el buen funcionamiento de la empresa, según los objetivos y políticas de Desvinculación que ésta posee”.

La limitación fundamental en el desarrollo de la investigación radicó en que la empresa no nos pudo proporcionar el listado de todos sus trabajadores, ya que eso es considerado información confidencial. Ante esto, se optó por contactarse con el Presidente del Sindicato N° 1 de Trabajadores, Sr. Mario Torres, el cual distribuyó las encuestas a trabajadores miembro de su sindicato.

Otra dificultad que se presentó en cuanto a la aplicación de las encuestas fue con respecto al tema de Desvinculación, ya que por ser un tema demasiado delicado, no pudimos aplicar las encuestas al personal que trabaja actualmente en la empresa. Ante esto, se optó por contactar a las personas desvinculadas para encuestarlos por medio del Sindicato N° 1 de Trabajadores de la empresa.

Además de lo expuesto anteriormente, otra limitación fue la inaccesibilidad al documento Política y Procedimiento de Desvinculación de la empresa, ante lo cual, se optó por entrevistar al Sr. Oscar Vergara, Jefe del Recursos Humanos de la empresa, quien nos explicó las políticas y procedimientos de la misma con respecto a la Desvinculación, además de los objetivos del área respectiva.

2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

Toda organización requiere de Recursos Humanos (RR.HH.) y materiales para desarrollarse. La gestión de los recursos humanos “tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros”. (Flores 2001)

La gestión de recursos humanos tiene como objetivo construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. Dependiendo de la situación en que se encuentre la empresa, la compañía puede necesitar más o menos empleados y gerentes. El proceso de la Gestión de RR.HH. es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan.

El proceso de gestión de RR.HH. consta de siete pasos a seguir:

Planificación de recursos humanos: ayuda a garantizar que se cuente con el personal que se necesita, en forma constante y adecuada.

Reclutamiento

Selección

Inducción o Socialización

Capacitación y desarrollo: buscan aumentar las capacidades de los empleados, afecto de incrementar la efectividad de la organización.

Evaluación del desempeño: compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona.

Desvinculación

Para efectos del desarrollo de esta Tesina, se indagará mas profundamente en los procesos de Obtención y Desvinculación de RR.HH.

La empresa, según sea la situación en que se encuentre, necesitará de personal para llevar a cabo las diferentes tareas dentro de la empresa. Una vez que la empresa haya determinado cuáles son las necesidades de personal, deberá contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles.

El proceso de Contratación consta de tres pasos: Reclutamiento, Selección, e Inducción o Socialización.

El proceso de Contratación es de suma importancia para la empresa, debido a que la contratación de los mejores empleados constituye una enorme contribución al desarrollo de la empresa. Es por esto, que si se realiza una mala decisión de contratación, la empresa puede presentar grandes problemas a corto y largo plazo –como por ejemplo la necesidad de mas supervisión o trabajadores que nunca alcanzaran un nivel de rendimiento necesario-. Por lo tanto, si la empresa desde un principio toma una decisión correcta en la contratación, se ahorrará muchos problemas.

Según Gómez-Mejía (2001, 179), el proceso de Contratación necesita de ciertas exigencias, las cuales son: determinar las características más importantes que diferencian a las personas en cuanto a rendimiento; medir dichas características; evaluar los niveles de motivación de los candidatos; y, decidir quién tiene que tomar la decisión de selección. Una vez aclarados estos puntos comienza el proceso de Reclutamiento, por medio del cual se atraerán candidatos cualificados para el puesto.

“Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de Recursos Humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado”. (Baggini 2002)

“El reclutamiento en sí, genera una serie de sistemas de información, que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa supraestructura organizacional. El reclutamiento efectuado por una organización no nace del capricho de su directriz, sino más bien, de una "necesidad" de personal en un puesto que se encuentran vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización”. (Portillo 2003)

Antes de determinar si los candidatos están o no cualificados, se debe entrevistar y estudiar a cada uno de ellos. Existen dos principales fuentes de reclutamiento: el Reclutamiento Interno y el Reclutamiento Externo. “El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados”. (Chiavenato 1994, 171). Según Chiavenato (1994) puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

El Reclutamiento Interno presenta ventajas y desventajas. Entre las principales ventajas se destacan el bajo costo que presenta para la empresa; su rapidez; presenta mayor índice de validez y de seguridad (debido a que se conoce al candidato); aumenta la motivación de los empleados; se aprovechan las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, y; se desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal. Sin embargo, las principales dificultades de este medio de reclutamiento son: se exige a los nuevos empleados condiciones de potencial, al menos, a niveles por encima del cargo donde están ingresando; puede crear una actitud negativa por parte de los empleados de la empresa que no mostraron tener las condiciones suficientes para ocupar el cargo; el empleado ascendido puede estancar su desempeño y la organización no sabrá como devolverlo a su posición anterior; pérdida de creatividad por parte de los empleados; no se puede hacer en términos globales dentro de la organización.

“El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”. (Chiavenato 1994, 175). Según Chiavenato (1994) puede implicar:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Avisos en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.

- Viajes para reclutamiento en otras localidades.

Cabe destacar el hecho de que mientras mayor sea la urgencia para reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Una vez decidido si las fuentes de reclutamiento serán internas o externas, comienza el proceso de Selección. La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo. Es importante destacar que de la correcta realización del proceso de Reclutamiento dependerá el éxito o no de la selección, puesto que si se recluta a candidatos no capacitados, la selección no será satisfactoria. “Además, a mayor número de candidatos reclutados potencialmente cualificados para desempeñar un puesto, mayores garantías de encontrar al candidato(s) idóneo(s)”. (Zúñiga et al. 2002)

“Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad”. (Bertoli 2002)

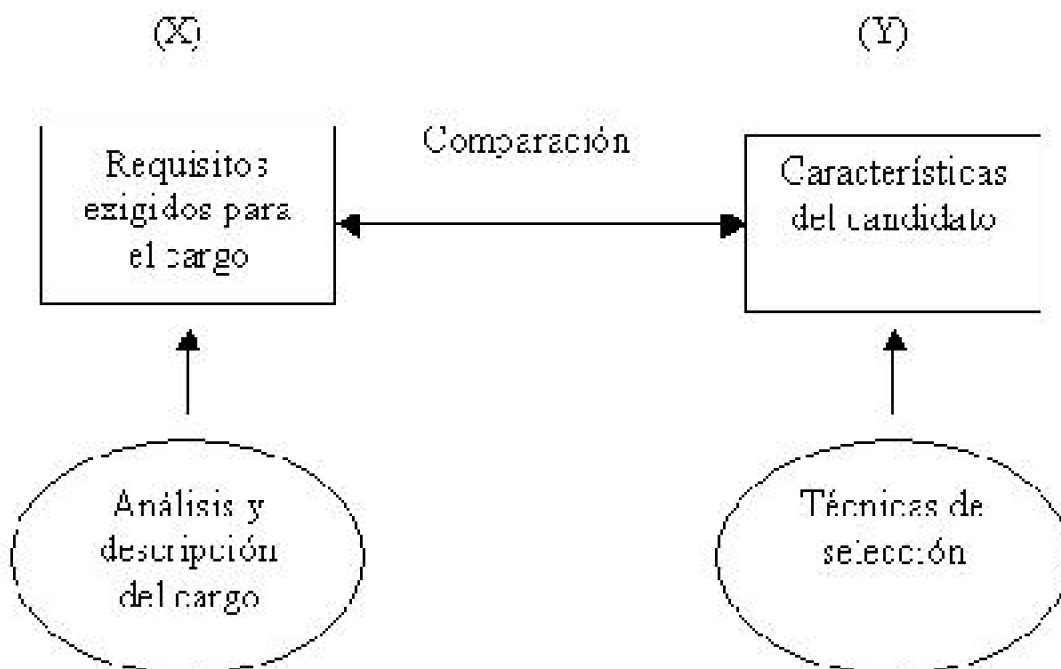
“La función del administrador de Recursos Humanos consiste en ayudar a la organización en encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización”. (Baggini 2002)

Según Gómez-Mejía (2001), existen variadas herramientas o métodos que se pueden utilizar en el proceso de Selección, entre ellas están:

- Cartas de recomendación: la consideración del contenido de las cartas de recomendación, más que el grado en que son positivas, puede aumentar la validez de esta herramienta de selección.
- Solicitudes de un puesto de trabajo: estas solicitudes normalmente piden información sobre trabajos anteriores y el actual estatus laboral.
- Pruebas de habilidad: miden una amplia gama de habilidades, desde la capacidad verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción.
- Pruebas de personalidad: evalúan las características de cada trabajador que tienden a ser coherentes y duraderas.
- Pruebas psicológicas: intentan revelar el posible comportamiento ante una pregunta como: “¿está usted de acuerdo en que, para tener éxito, la suerte es más importante que el trabajo duro?”.

- Entrevistas: la insatisfacción con la entrevista tradicional no estructurada ha generado un planteamiento alternativo denominado entrevista estructurada, la cual es una entrevista en función de un análisis exhaustivo del puesto de trabajo, planteando preguntas relacionadas con el trabajo, con respuestas prefijadas, que se plantean a todos los candidatos a trabajo. Los tipos de preguntas que se utilizan son: preguntas de situación; preguntas sobre conocimiento del trabajo; preguntas sobre requisitos del trabajo.
- Núcleos/centros de valoración: son un conjunto de tareas simuladas o ejercicios que los candidatos (normalmente en puestos directivos) tienen que realizar.
- Pruebas de drogas: consiste en pedir a los candidatos que pasen un análisis de orina como parte de los procedimientos rutinarios de selección. El objetivo es evitar la contratación de personas que pueden convertirse en trabajadores problemáticos.
- Pruebas de honradez: el test típico mide la actitud hacia la honradez, sobre todo si el candidato piensa que no ser honrado es un comportamiento normal y no delictivo.
- Comprobación de referencias: uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior.
- Análisis grafológico: el análisis puede implicar la valoración de 300 aspectos distintos de la escritura, incluyendo la pendiente de las letras, la altura a la que se cruza la letra *t* y la presión ejercida al escribir.

La mejor herramienta de selección debe ser tanto fiable como válida.



CUADRO 1. La selección como proceso de comparación entre dos variables

Fuente: Administración de Recursos Humanos, CHIAVENATO.

Como plantea Chiavenato (1994), el organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. Así, la selección es responsabilidad de cada jefe, y función del organismo especializado prestador del servicio.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de Selección. Es ahora donde se da inicio al proceso de Inducción o Socialización cuyo objetivo es facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

“Cuando el trabajador ha sido aceptado por la empresa, comienza un período de ajuste cultural: dos mundos de experiencias se contactan (la que trae el trabajador, y el mundo de la empresa), necesitan reconocerse y empezar a amalgamarse. Casi siempre el nuevo integrante tiene una imagen muy valorada de la organización, o sea que tiene expectativas positivas. El nuevo integrante comienza a explorar la organización y sus pautas, y la empresa deberá brindarle los elementos para que la idea que se forme sea veraz y funcional. Lo interiorizará acerca de sus proyectos generales, de su posición en el mercado, de quienes son sus pares y quienes sus competidores, del manejo del tiempo y el espacio, etc.”. (Richino 2002)

“El selector prepara al candidato finalista haciéndole conocer la organización, y al mismo tiempo prepara al cliente (gerente, etc.) informándolo sobre las características del nuevo integrante”. (Richino 2002).

“El aspecto esencial de este periodo apunta al reconocimiento recíproco de las partes desde una perspectiva sociocultural, condición para que el vínculo pueda establecerse y las expectativas recíprocas puedan encontrar oportunidad de satisfacción. Por ello, el selector, que orientará al nuevo integrante, debe conocer bien la cultura empresarial”. (Richino 2002)

Según Malave (2003), los objetivos específicos del proceso de Inducción son los siguientes:

- Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.
- Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa.
- Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.
- Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.
- Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la

institución, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.

- Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.

Luego del proceso de Inducción, la empresa debe controlar el desempeño del nuevo empleado. El seguimiento es llevado a cabo por dos caminos: a) el seguimiento que hace la misma organización internamente a través de su departamento de recursos humanos, y b) el seguimiento hecho por el selector que condujo la búsqueda. En este último caso, el selector debe, primero, monitorear la decodificación cultural que va realizando el nuevo integrante, y segundo, tomar conocimiento de las observaciones y opiniones de sus superiores inmediatos.

“Por lo tanto, la tarea de seguimiento debe realizarse en tres niveles: en relación con la persona incorporada, en relación con su jefe inmediato, y en relación con el departamento de Recursos Humanos, si se trata de un selector externo (o sea una empresa de selección de personal contratada por la empresa). La etapa de seguimiento debe aportar elementos al proceso mismo de selección, en un proceso de feed-back o retroalimentación sin el cual la selección quedaría incompleta y correría el riesgo de repetir errores con nuevos postulantes”. (Richino 2002)

Una vez terminado el proceso de Socialización o Inducción, se da por finalizado el proceso de Contratación de RR.HH.

“El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada”. (Baggini 2002)

Llegado un determinado periodo, el empleado deberá dejar la organización, es decir, se produce la ruptura laboral o proceso de Desvinculación. La ruptura laboral debe ser gestionada por diversas razones, como por ejemplo, para proteger el prestigio comercial de la compañía y su imagen en el contexto político, gremial y comunitario.

La ruptura laboral presenta una serie de ventajas, entre ellas están la reducción de los costos laborales, la sustitución de empleados poco rentables, se mejora la innovación y se mejoran las oportunidades de disponer de mayor diversidad. Sin embargo, cabe destacar que la ruptura laboral también presenta una serie de desventajas o costos, y entre estos podemos encontrar los costos de reclutamiento (costos asociados con el reclutamiento de un sustituto), costos de selección (asociados con la selección, contratación y colocación de un nuevo empleado), costos de formación (costos que se incurren al ofrecer a los nuevos empleados los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto de trabajo), costos de la ruptura laboral (costos que se incurrirán cada vez que un empleado deja la organización, independientemente de si va a ser sustituido o no) (Gómez-Mejía et al. 2001).

“Otros costos de la ruptura laboral están asociados con la administración del despido. La administración del despido suele incluir una entrevista para la ruptura, que tiene como fin encontrar los motivos por los que se despide al trabajador (averiguar si se va de forma

voluntaria) o para ofrecer asesoría y apoyo para encontrar un nuevo trabajo. Actualmente es una practica común en las grandes empresas la oferta de asistencia para la colocación externa, que ayuda a los empleados despedidos a encontrar otro trabajo más deprisa, ofreciéndoles formación en cualidades para la búsqueda de trabajo. Finalmente, los empresarios incurren en costos si un puesto permanece vacante y no se realizó el trabajo. El resultado puede ser una reducción por la producción o de la calidad del servicio de la empresa para sus clientes o consumidores". (Gómez-Mejía et al. 2001)

"Las firmas han entendido que no es "echando" y "botando" a la gente como se crean relaciones y climas laborales exitosos, se han dado cuenta que mantener políticas de reducción de personal sin más, solo resulta en descensos del desempeño y la motivación de quienes se quedan, lo cual puede generar un resultado totalmente contrario al que se busca cuando se despide personal: en vez de ahorrar costos y permitir la disminución de pérdidas o aumentar beneficios, se consigue aumentar las pérdidas o disminuir los beneficios". (López s/f)

"Problemas que causa la pérdida del empleo generan un bloqueo tal en el individuo que le impide desarrollar estrategias y acciones que le lleven a la consecución rápida de uno nuevo".(López s/f)

Existen dos tipos de rupturas laborales, las rupturas laborales voluntarias-que son iniciadas por los empleados; y las rupturas involuntarias-que son iniciadas por el empresario-.

Rupturas voluntarias: "Las rupturas laborales voluntarias se producen cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con el empresario. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión, o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio". (Gómez-Mejía et al. 2001). Estas rupturas laborales pueden ser dimisiones o jubilaciones.

Rupturas involuntarias: "Una ruptura laboral involuntaria se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por (1) necesidad económica o (2) un mal ajuste entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles y dolorosas, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo". (Gómez-Mejía et al. 2001). Estas rupturas involuntarias pueden ser despidos (se producen cuando la dirección decide que hay un mal ajuste entre el empleado y la organización), o reducciones de plantilla (se producen debido a un cambio en el entorno de la empresa, o de la estrategia, que fuerza la reducción del personal laboral).

Una vez que la empresa ha decidido reducir el tamaño de sus operaciones, debe analizar las distintas alternativas para reducir su plantilla, es por esto, que dentro de la empresa es de gran importancia la gestión de las jubilaciones anticipadas.

"Las políticas de jubilación anticipada tienen dos características: (1) son un paquete de incentivos financieros que hacen que a los empleados con más antigüedad les resulte atractiva la jubilación antes de lo que habían planificado y (2) son una *ventana abierta* que limita la posibilidad de ser elegido para salir de la empresa durante cierto periodo de

tiempo. Cuando la ventana se cierra, los incentivos ya no están disponibles”. (Gómez-Mejía et al. 2001, 224)

La gestión de las políticas de jubilación es importante y requiere un cuidadoso diseño, ya que cuando éstas no se gestionan de la manera adecuada pueden causar problemas como demasiados empleados jubilándose anticipadamente, empleados que se van y no deberían, y empleados que consideran que se les ha obligado a irse, pueden dar lugar a demandas, por discriminación por razón de edad.

Así como es importante gestionar las jubilaciones anticipadas, también lo es gestionar las reducciones de plantilla. Por lo general una organización tomara la decisión de reducir su plantilla cuando ésta no pueda reducir sus costos laborales de ninguna otra forma. Existen diversas alternativas a las reducciones de plantilla, entre ellas están: los ajustes de las políticas de empleo, los cambios en el diseño del puesto de trabajo (como por ejemplo compartir trabajo), las políticas salariales y de prestaciones (como por ejemplo el recorte salarial) y la formación.

Si la empresa decide realizar una reducción de plantilla, ésta se debe aplicar cuidadosamente, teniendo en cuenta aspectos clave como la notificación a los empleados, el desarrollo de los criterios para la reducción de plantilla, la comunicación a los empleados que van a ser despedidos, la coordinación de las relaciones con los medios, el mantenimiento de la seguridad (ya que la reducción puede amenazar las propiedades de la empresa), y, tranquilizar a los supervivientes de una reducción de plantilla (ya que estos pueden quedar con la moral muy baja o padecer stress).

Existe un programa de RR.HH., el cual ha sido creado para ayudar a los empleados despedidos a superar el estrés emocional producido por la pérdida de su trabajo, y para ofrecerles apoyo para encontrar un trabajo nuevo, este programa es la Colocación Externa. La colocación externa tiene como objetivos reducir los problemas de moral de los empleados que van a ser despedidos para que sigan siendo productivos hasta el momento que en se vayan, minimizar las demandas judiciales que puedan interponer los trabajadores despedidos, y ayudar a los empleados despedidos a encontrar un puesto de trabajo lo antes posible. La colocación externa ofrece servicios de apoyo emocional y de ayuda para buscar un nuevo trabajo.

“Una parte importante de las estrategias de reducción del tamaño empresarial consiste en utilizar los servicios de colocación externa para suavizar la transición de los empleados afectados hasta que encuentren otro trabajo”. (Gómez-Mejía et al. 2001).

A modo de conclusión, se puede señalar que el recurso humano es un factor clave dentro de una organización, es por esto, que el Departamento de RR.HH. debe llevar a cabo las mejores técnicas para realizar sus procesos de Obtención y Desvinculación, ya que así se verá beneficiada la organización en su conjunto.

3. MATERIAL Y METODOLOGIA DE ANALISIS

3.1 Información Primaria y Secundaria

La información primaria estuvo compuesta de todas aquellas investigaciones exploratorias, entrevistas a expertos, investigaciones descriptivas, las cuales se obtuvieron a través de encuestas aplicadas a los trabajadores, ex trabajadores y directivos de la empresa Telefónica del Sur S.A., con el fin de obtener datos que faciliten el análisis del conocimiento y de las actividades de gestión de recurso humano aplicadas en ella.

En cuanto a la información secundaria, ésta contuvo una amplia recolección de material bibliográfico de distintos libros y publicaciones del tema, además de monografías y trabajos disponibles en Internet.

3.2 Métodos

Se consideró una muestra por conveniencia a 54 empleados, 24 ex-trabajadores de la empresa y un directivo, de una población de 239 trabajadores y 70 ex-trabajadores; debido a que no se pudo acceder al listado de todos los trabajadores de la empresa, por lo que se trata de un muestreo no probabilístico. Se escogió este tipo de método, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, en general se seleccionaron sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa.

El instrumento que se utilizó para recolectar información fue un cuestionario, este método consistió en la distribución de la encuesta a 65 trabajadores de los cuales se obtuvieron 54, los cuales respondieron por escrito a las preguntas en él contenidas. Se utilizó este método, debido a que presenta las siguientes ventajas:

- Permite recoger información más rápidamente que cualquier otro método.
- La naturaleza impersonal del cuestionario, su vocabulario estandarizado, el hecho de que presente un mismo orden de preguntas e instrucciones comunes para el registro de preguntas, tanto para empleados, directivos y desvinculados, asegura una cierta uniformidad de una medición a otra.
- Los encuestados pueden tener mayor confianza en su anonimato, y por tanto, sentirse más libres para expresar sus opiniones, que de otro modo, podrían crearles alguna dificultad.

En cuanto al diseño del cuestionario propuesto, se utilizaron tres formatos, uno para empleados, uno para directivos y otro para desvinculados. Con el fin de evitar esfuerzos de interpretación por parte del encuestado y para que el cuestionario pudiera ser respondido en forma rápida, se eligieron preguntas muy concretas y suficientemente claras y sencillas (Anexo 2).

El primero de ellos consta de nueve preguntas, de las cuales, tres se refieren al proceso de Reclutamiento, una al proceso de Selección, una al proceso de Contratación, y cuatro al de Inducción. El cuestionario aplicado a los directivos de la empresa, consta de once preguntas, de las cuales tres se refieren al proceso de Reclutamiento, una al proceso de Selección, una al de Contratación, y seis al proceso de Inducción, dos de las cuales corresponden a preguntas abiertas. El cuestionario aplicado a los desvinculados, consta de nueve preguntas, todas referidas al proceso de Desvinculación, siendo dos de estas preguntas abiertas.

La investigación es de tipo descriptivo, ya que se pretende caracterizar la forma en que la empresa lleva a cabo los procesos de Obtención y Desvinculación de RR.HH., siendo ésta cualitativa, ya que tiene por propósito describir y comprender determinadas situaciones. Además es de tipo documental, ya que analiza información escrita sobre el tema objeto de estudio.

El diseño metodológico que se utilizó en la investigación, es no experimental, debido a que no se manipularon deliberadamente las variables, puesto que fueron observadas en su contexto natural. Además el diseño es de tipo transeccional, ya que recoge información del objeto de estudio en oportunidad única.

3.3 Técnicas de Evaluación

Una vez recolectadas las encuestas, se agruparon según su procedencia en Empleados y Desvinculados. La encuesta correspondiente a los Directivos fue contestada solamente por el Gerente de Finanzas de la empresa, por tratarse de igual proceso para toda área de la empresa. Luego, se procedió a realizar los Cuadros Resumen de Respuestas para cada tipo de encuestas, para posteriormente graficar los resultados obtenidos, en este proceso, se utilizó el software Microsoft Excel, el cual permitió agrupar, resumir y graficar los resultados de las encuestas. En el caso de las preguntas abiertas contenidas en las encuestas, éstas no se analizaron gráficamente.

Teniendo en cuenta que la verdad o falsedad de una hipótesis estadística nunca se sabe con absoluta certidumbre, a menos que se examine toda la población, en su lugar, se toma una muestra de la población y se utilizan los datos contenidos en la muestra para proporcionar evidencia que apoye o no a la hipótesis planteada. Por lo tanto, la decisión se debe hacer con la idea de que existe la probabilidad de una conclusión errónea. Es decir, el no rechazo de la hipótesis implica que los datos originados por la muestra no dan suficiente evidencia para rechazarla. Por otro lado, el rechazarla implica que la evidencia generada por la muestra es refutable para el rechazo de la hipótesis.

De acuerdo a lo anterior, el criterio que se utilizará pretenderá determinar el rechazo o no rechazo de la hipótesis planteada, lo cual se llevará a cabo comparando las respuestas de Empleados, Directivos y Desvinculados con las Políticas y Objetivos de Obtención y Desvinculación de la empresa Telefónica del Sur S.A.

3.4 Operacionalización de conceptos

- | | |
|--|----|
| Obtención: proceso mediante el cual la empresa adquiere personal para realizar sus actividades. | 1. |
| Desvinculación: finalización de la pertenencia de un empleado a una organización. | 2. |
| Contratación: proceso compuesto de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización o inducción. | 3. |
| Reclutamiento: "El proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo: el primer paso del proceso de contratación". (Gómez-Mejía et al. 2001) | 4. |
| Selección: El proceso de tomar una decisión de "contratar" o "no contratar" a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación". (Gómez-Mejía et al. 2001) | 5. |
| Inducción o socialización: "El proceso para orientar a los nuevos empleados en la | 6. |

organización o en la unidad en la que trabajarán; el tercer paso del proceso de contratación”. (Gómez-Mejía et al. 2001)

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados

De acuerdo a las limitaciones antes mencionadas, se consideró que el número apropiado de trabajadores a encuestar, era de 54 de los 239 empleados, además, por problemas de contacto, sólo fue posible entrevistar a 24 de los 70 desvinculados, y debido a que el proceso de obtención es general para todas las áreas de la compañía, se encuestó al Sr. Luis Vidal, Gerente de Finanzas de la empresa y entrevistó al Jefe de Recursos Humanos de ésta, Sr. Oscar Vergara, para conocer en detalle los procedimientos, políticas y objetivos de Obtención y Desvinculación de RR.HH. en la empresa. Para alcanzar los objetivos de la investigación, se entregó un número mayor de encuestas a los trabajadores.

Los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores, directivos y desvinculados, se presentan separadamente en cuadros resumen que serán explicados con el apoyo de gráficos, los cuales tendrán como fin facilitar la comprensión de los resultados.

CUADRO 2. Resumen respuestas de Trabajadores

RECLUTAMIENTO	a %	b %	c %	d %	e %	f %	g %	h %	i %	j %
1)	5,6	94,4								
2)	100,0									
3)	16,7		27,8	11,1	44,4					
SELECCION										
4)	38,9	16,7	38,9	38,9	72,2	100,0	5,6	16,7	5,6	22,2
CONTRATACION										
5)		100,0								
INDUCCION										
6)	61,1	38,9								
7)	27,3	63,6	9,1							
8)	44,4	55,6								
9)	50,0	50,0								

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

CUADRO 3. Resumen respuestas de Directivos

RECLUTAMIENTO	a %	b %	c %	d %	e %	f %	g %	h %	i %	j %
1)			100,0							
2)	100,0									
3)			50,0	50,0						
SELECCION										
4)					50,0	50,0				
CONTRATACION										
5)		100,0								
INDUCCION										
6)	100,0									
7)		100,0								
8)										
9)	100,0									
10)			100,0							
11)										

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

4.1.1. Análisis Proceso de Obtención

4.1.1.1. Reclutamiento

En el Cuadro 2, se observa claramente que el 94,4% de los empleados ingresó a la empresa vía Reclutamiento Externo y sólo un 5,6% de ellos lo hizo por vía Interna, lo que muestra que la empresa utiliza ambas opciones de Reclutamiento de RR.HH., como

explica lo planteado por los Directivos de la empresa en el Cuadro 3. Estos resultados reflejan el hecho de que una empresa nunca realiza sólo Reclutamiento Interno o sólo Reclutamiento Externo.

Con respecto al tipo de Reclutamiento Interno, los Cuadros 2 y 3 señalan que el 100% de los reclutados internamente, lo hicieron vía Transferencia de Personal, sin embargo, se estima que debe existir un determinado número de empleados que han sido reclutados por otra vía, como el Ascenso de personal, Transferencia con ascenso, u otras de las alternativas señaladas en la encuesta.

En lo referente al tipo de Reclutamiento Externo, el Cuadro 2 muestra que los empleados que llegaron a la empresa por esta vía, fueron reclutados en un 16,7% por medio de Archivos de candidatos presentados espontáneamente o provenientes de reclutamientos anteriores en la empresa, un 27,8% por Avisos en diarios y revistas, un 11,1% de ellos por Agencias externas de reclutamiento, y un 44,4% de los encuestados por Otras vías, como contacto con Institutos de Formación Técnica, Empresas Contratistas, Oferta Directa y Contactos Personales. El Cuadro 3 indica que el Reclutamiento Externo, se realiza por medio de Avisos en diarios y revistas, y vía Agencias externas de reclutamiento.

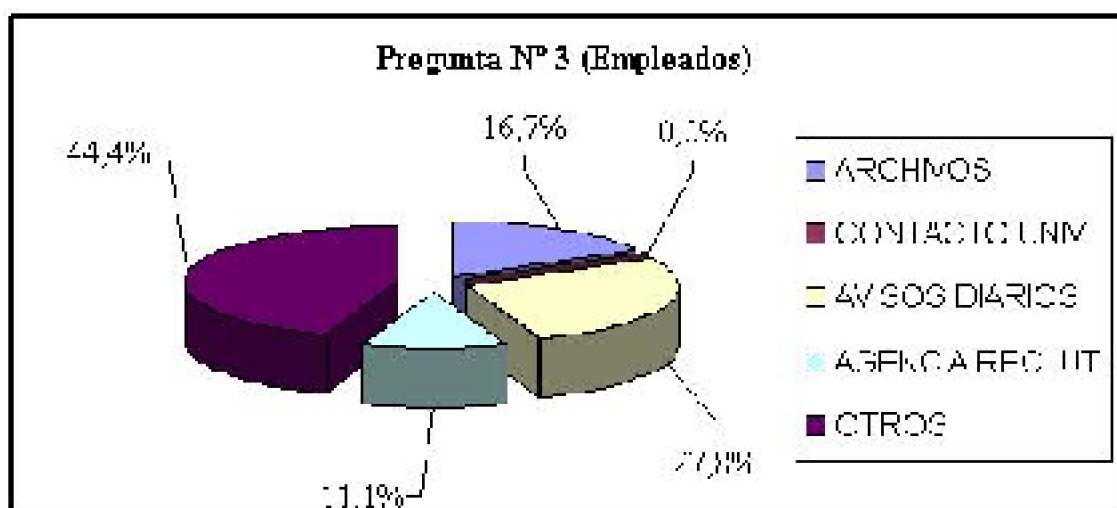


GRAFICO 1. Reclutamiento Externo

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

4.1.1.2. Selección

El Cuadro 2 muestra que a un 38,9% de los encuestados se les solicitó Carta de Recomendación, a un 16,7% Solicitud de un puesto de trabajo, a un 38,9% se les aplicó Pruebas de habilidad y Pruebas de personalidad, a un 72,2% Pruebas Psicológicas, se entrevistó a un 100% de los encuestados, a un 5,6% de ellos le realizaron Pruebas Simuladas y Pruebas de Honradez, a un 16,7% Test de Drogas, y a un 22,2% de los encuestados, Comprobación de Referencias. De acuerdo al Cuadro 3, a los postulantes se les aplican sólo dos instrumentos, Entrevista y Pruebas Psicológicas, respuesta que coincide con los mayores porcentajes del Gráfico 2.

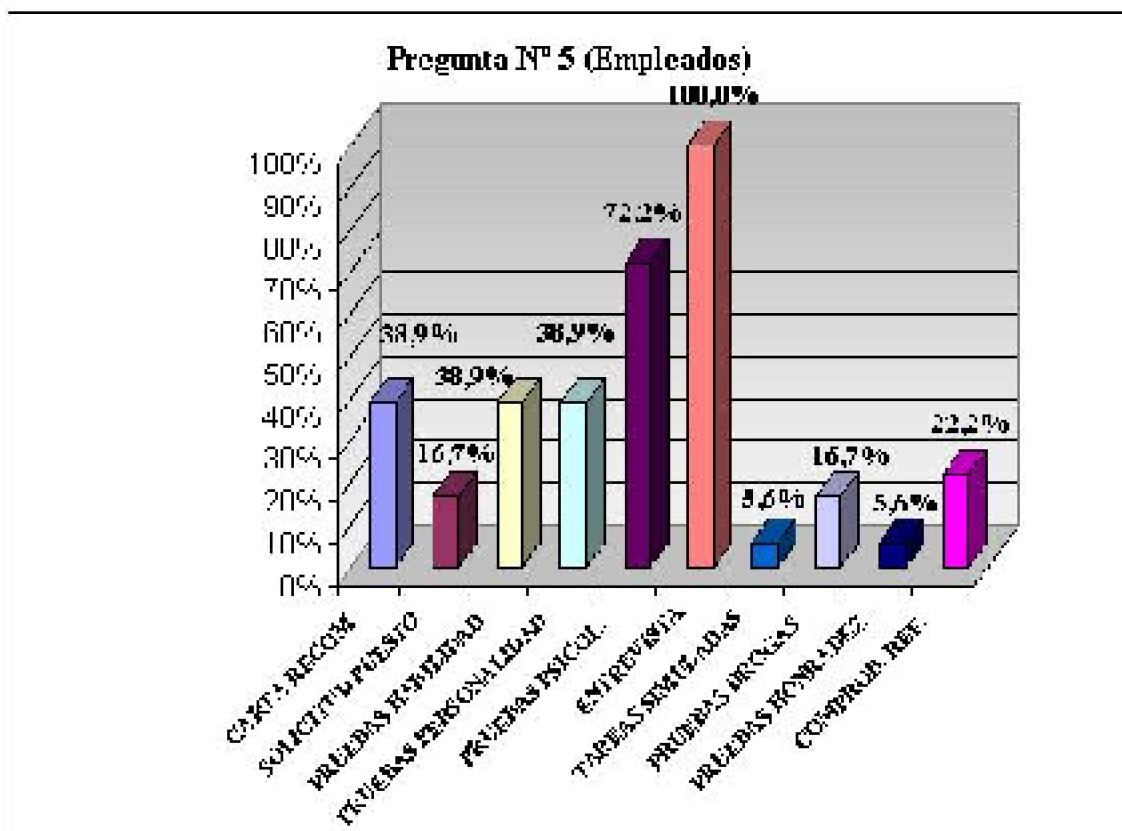


GRAFICO 2. Pruebas de Selección

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

4.1.1.3. Contratación

Los Cuadros 2 y 3 señalan que el 100% del personal de la empresa tienen Contrato Indefinido. Lo que señala que todos los encuestados llevan trabajando en la empresa al menos seis meses, por el procedimiento explicado en el Anexo 7.

4.1.1.4. Inducción

El Cuadro 1 muestra que a un 61,1% de los empleados se les aplicó el proceso de Inducción, mientras que a un 38,9% de ellos no les fue aplicado. Los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa se contrastan con la opinión de los Directivos y el Jefe de RR.HH., quienes señalaron que sí se realiza este proceso.

En cuanto al encargado de la realización de este proceso, a un 27,3% de los empleados los indujo en la empresa personal de RR.HH., a un 63,6% de ellos los indujo su Superior Directo, y a un 9,1% el proceso lo realizaron Otros, dentro de los cuales están técnicos y personal del área respectiva del nuevo empleado. Con respecto a la pregunta N° 8, del Cuadro 3, ésta se refería a la no realización del proceso, por lo que no registra respuesta por parte de los Directivos de la empresa.

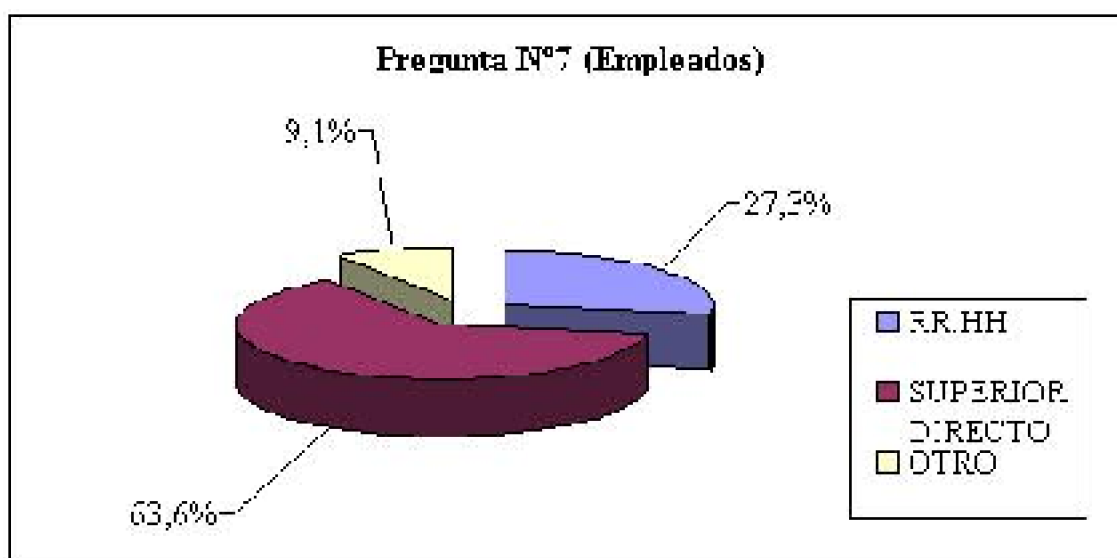


GRAFICO 3. Encargado Proceso de Inducción

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

Referente al Seguimiento, señalado en la pregunta N° 8 en la Encuesta a los Empleados y N° 9 para los Directivos, un 44,4% de los empleados señaló que Si se le realizó este procedimiento, mientras que un 55,6% de ellos expresó No haberlo recibido. Del 44,4% que afirmó haber recibido Seguimiento, un 50% señaló que el proceso fue aplicado por personal de RR.HH. y el 50% restante por parte de Otro funcionario, que en todos los casos resultó ser el Superior Directo, respuesta confirmada por la opinión de los Directivos, quienes afirmaron que todo proceso de Seguimiento es efectuado por el Superior Directo del empleado. La pregunta N° 11 de la Encuesta a los Directivos, referente a la no realización de este procedimiento, no presenta respuesta por lo expuesto anteriormente.

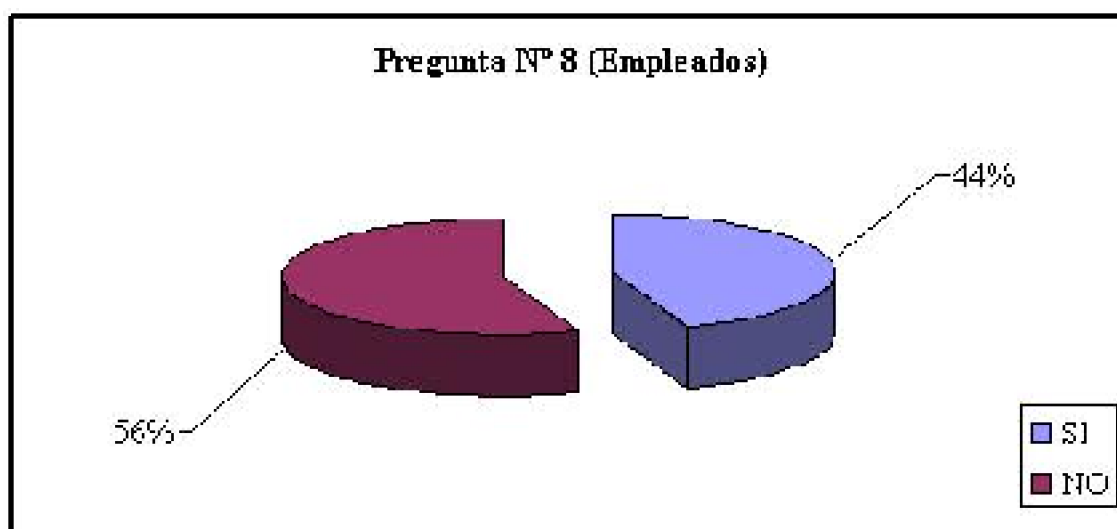


GRAFICO 4. Realización Proceso de Seguimiento

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

4.1.2. Análisis Proceso de Desvinculación

CUADRO 4. Resumen Respuestas Desvinculados

DESVINCULACION	a%	b%	c%	d%
1)		100,0		
2)				
3)		100,0		
4)	16,7	83,3		
5)				
6)	66,7	33,3		
7)	44,4	0,0	22,2	33,3
8)	33,3	66,7		
9)				

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

Con respecto a la desvinculación de los encuestados, correspondiente a la Pregunta N° 1 de la encuesta respectiva, el 100% de ellos respondió que se produjo involuntariamente, por lo que todos los encuestados forman parte del despido masivo realizado por la empresa en Agosto de 2002.

La pregunta N° 2 no presenta respuesta, por ser referente a Desvinculación Voluntaria.

Referente al tipo de ruptura involuntaria, el 100% de los desvinculados encuestados afirmó haber sido despedido por Reducción de Plantilla, lo que confirma que fueron parte de dicho despido masivo.

La pregunta N° 4, correspondiente al Gráfico 5, referente al aviso oportuno de la decisión de desvinculación, el 16,7% de los encuestados, respondió que Si se le avisó oportunamente, a estas personas la empresa les comunicó la decisión con 30 días de anticipación. En cambio, el 83,3% de ellos señaló que No se le avisó con tiempo, a estos, la decisión se le comunicó el mismo día en que dejaban la empresa, o el día anterior, como lo señalaron en la pregunta N° 5, que por ser pregunta abierta, no presenta respuesta en el Cuadro 4.

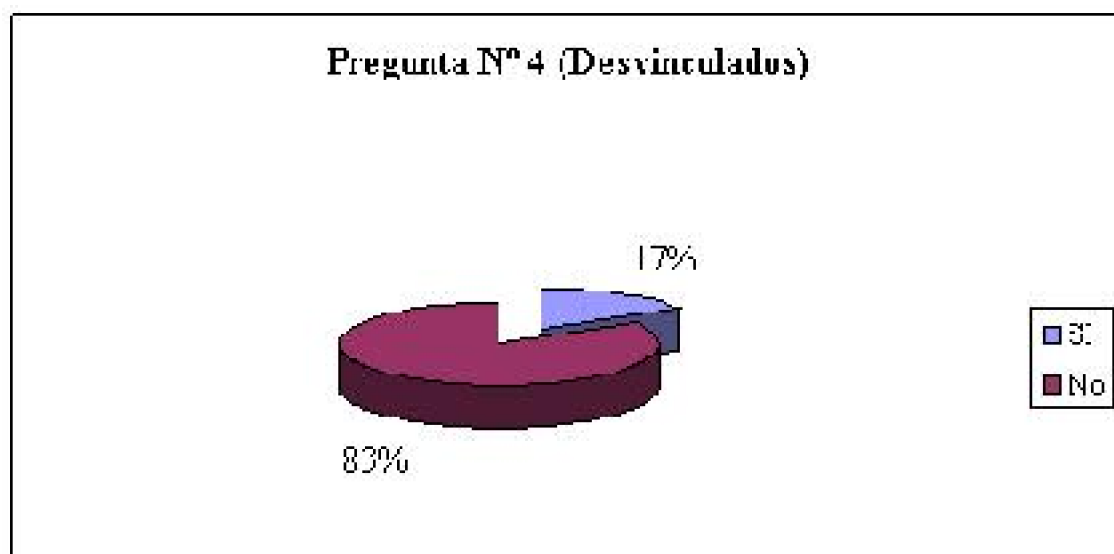


GRAFICO 5. Aviso Oportuno de la Desvinculación

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

Referente a si la empresa proporcionó asesoría al momento de la desvinculación, el 66,7% de los encuestados señaló que Si, mientras que el 33,3% restante, respondió No a la pregunta N° 6 de la encuesta, como lo señala el Gráfico 6.

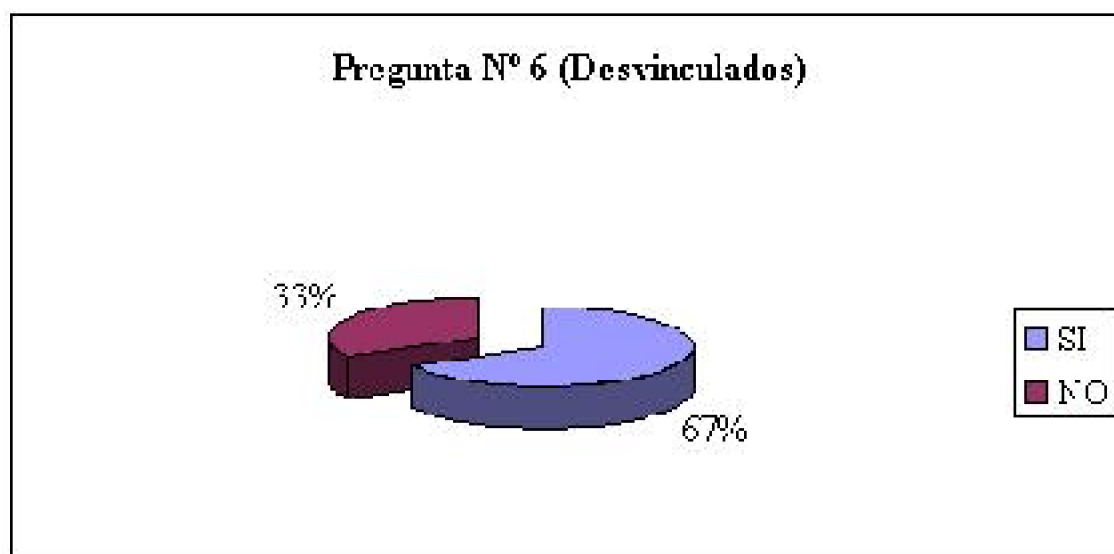


GRAFICO 6. Entrega de Asesoría al Desvinculado

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

Con respecto al tipo de ayuda recibida por los desvinculados, como indica el Gráfico 7, el 44,4% señaló haber recibido Carta de Recomendación para la búsqueda de una nueva fuente laboral, ningún encuestado recibió Recolocación en otra organización, un 22,2% de ellos recibió Apoyo Psicológico, mientras que un 33,3% indicó haber recibido Otro tipo de ayuda, la cual consistió en Capacitación en diversas áreas.

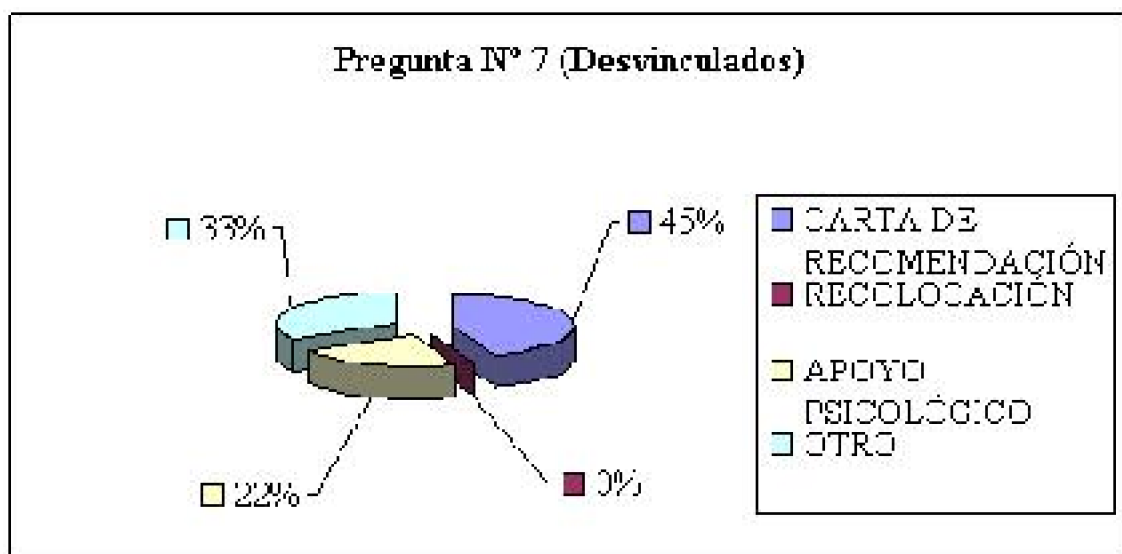


GRAFICO 7. Ayuda Entregada por la Empresa

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

Referente a si el desvinculado piensa que el proceso fue el adecuado, como señala el Gráfico 8, el 33,3% afirmó estar de acuerdo, por el contrario, el 66,7% de ellos dijo No estar conforme con el proceso de desvinculación. Dentro de estos últimos, se señalaron motivos como el estar disconformes con la capacitación entregada, aduciendo la falta de motivación de ésta; que el proceso se realizó de mala manera; que el motivo del despido no fue por mal desempeño; o la disconformidad con los beneficios que la empresa les proporcionó.



GRAFICO 8. Conformidad del Desvinculado con el Proceso

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

4.2. Discusión de Resultados

De acuerdo al análisis efectuado a las encuestas y entrevistas, en lo referente al Proceso de Reclutamiento, la empresa realiza Reclutamiento Interno y Externo, lo que Chiavenato (1994) denomina “Reclutamiento Mixto”. Ambas vías deben complementarse, ya que cuando se recluta internamente a una persona, el trabajador transferido a la posición vacante debe ser reemplazado en su posición previa, a menos que el puesto anterior sea eliminado.

En cuanto al Reclutamiento Interno, éste es ventajoso para la empresa, ya que presenta un alto índice de validez y seguridad debido a que el candidato ya es conocido, es más rápido y económico para la empresa, además de motivar a los empleados fuertemente.

En lo referente al Reclutamiento Externo, como señala la encuesta realizada al Gerente de Finanzas, Sr. Luis Vidal, quien indicó, que generalmente los avisos en diarios y revistas son utilizados para reclutar personal técnico, se puede afirmar que esta vía es más cuantitativa que cualitativa, ya que está dirigida a un público general, y su discriminación depende del grado de selectividad a aplicar; mientras que las Agencias de Reclutamiento son el medio utilizado para incorporar personal ejecutivo a la empresa.

Las Agencias son muy útiles cuando la empresa está buscando un empleado con ciertas cualidades específicas, pero es una alternativa muy costosa, aunque este alto costo es compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

El Proceso de Reclutamiento en Telefónica del Sur S.A. comienza cuando algún Gerente de área solicita a RR.HH. un nuevo funcionario, entregando el perfil del cargo que se ofrecerá, a fin de que se evalúe la mejor vía para obtener el nuevo trabajador. Una vez decidida la vía de Reclutamiento, se pasa a la segunda etapa, Selección.

En esta parte del proceso, con respecto a las herramientas que la empresa utiliza para su realización, pese a coincidir las cifras de los Cuadros 2 y 3, existen trabajadores que afirman haber recibido otro tipo de pruebas, hecho que fue analizado y consultado con el Jefe de RR.HH., llegando a la conclusión de que estas pruebas que no coinciden con lo afirmado por los Directivos, se produjeron en los procesos de Reclutamiento Externo, es decir, por alguna de las empresas que realizaron el proceso a los empleados encuestados. En cuanto a las Entrevistas, éstas se realizan en las dependencias del área respectiva, con el Gerente de la misma y el de RR.HH., donde al potencial empleado, se le realizan preguntas de situaciones, sobre conocimientos del trabajo y preguntas según el perfil del cargo, siendo éste, un procedimiento estándar para todo postulante a un cargo en la empresa. Estas entrevistas se realizan en un período prudente, lo que facilita recordar las respuestas del entrevistado, siendo evaluadas al término de ella.

Las Pruebas Psicológicas consisten en una entrevista y realización de diferentes Test aplicados por el psicólogo encargado de evaluar a los postulantes preseleccionados, en esta etapa se encuentran solamente el entrevistado y el psicólogo, a fin de no sentirse

presionado o incómodo por la presencia de algún directivo de la empresa, por lo tanto, esta parte del proceso es dirigida.

Cabe destacar el hecho de que la empresa no comprueba las referencias de los postulantes, lo cual contradice el planteamiento de Gómez-Mejía (2001), quien afirma que la política de contratación debería incluir una investigación en profundidad de los antecedentes de los candidatos, incluyendo la verificación de información sobre estudios, empleos anteriores y residencia, entre otros aspectos que pudieran ser de interés para la empresa.

De acuerdo a los investigado, la empresa no realiza Pruebas de Habilidad o Tareas Simuladas, ya que según lo expresado por el Sr. Vergara (Anexo 7), las personas que llegan a postular deben tener aptitudes para desarrollarse, aunque no tengan experiencia, a veces no se valora tanto eso, sino cómo es la persona. Si se puede adaptar o comunicar, se podrá desarrollar mediante capacitación, y se podrá desempeñar bien. Lo intrínseco de la persona es sumamente importante para nosotros como empresa, una persona con confianza.

El Proceso de Contratación que realiza la empresa, según lo analizado, y de acuerdo a la entrevista realizada al Jefe de RR.HH. (Anexo 7), al ingresar una persona a la empresa, se contrata por un período de tres meses, en el cual se evalúa su desempeño y adaptación a la empresa, luego de dicho periodo, se repite el procedimiento por igual periodo de tiempo, para luego de seis meses proceder al Contrato Indefinido.

En cuanto al Proceso de Inducción, se estima que el personal que respondió no haber recibido este proceso, lo hizo de dicha manera producto de que tienen acceso a la Intranet de la empresa, donde según Vergara (Anexo 7) “el contratado debe recorrer, para saber qué es lo que está haciendo y dónde, allí se encuentran los organigramas, está todo el sistema de los servicios que ofrece la empresa, la persona debe ir recorriendo esta Intranet y autocapacitándose”. Lo anterior refleja que la empresa no realiza un proceso de Inducción formal a todos sus empleados, hecho no explicitado en el documento “Política y procedimiento Contrataciones de Personal” de la empresa (Anexo 4), por lo que se debiera efectuar una Inducción formal, estando a cargo en una primera fase por personal de RR.HH., para luego realizarla en mayor profundidad por personal del área respectiva.

Con respecto al Seguimiento del personal contratado, la empresa lo realiza en el o los período(s) de evaluación de tres meses que dura la primera etapa de contratación, pero no se realiza formalmente una vez que la persona tiene contrato indefinido, es aquí donde RR.HH. debiera implementar una política de Seguimiento, a fin de evaluar constantemente el desempeño de los empleados, lo que puede traer grandes beneficios en términos de productividad. Sin embargo, este proceso debe ser muy bien planificado para no crear un ambiente laboral tenso producto de la evaluación constante de desempeño.

Pese a que todos los desvinculados encuestados formaron parte del despido masivo de Agosto de 2002, y por lo señalado por RR.HH. en la entrevista, también se da, aunque en un porcentaje muy bajo, la Desvinculación Voluntaria en la empresa, ya que se trata de una compañía joven. De igual forma, es poco frecuente la Desvinculación Involuntaria

personalizada, ya sea por incumplimiento de las cláusulas contractuales, de las políticas de la empresa, por bajo desempeño u otro motivo que lo amerite, esto, debido a la política de contratación durante un período de tres a seis meses de prueba, expuesta en párrafos anteriores.

Según Gomez-Mejía (2001), los costos de la ruptura laboral dependen de si los directivos pretenden suprimir el puesto de trabajo o sustituir al empleado que se va. Al suprimir el puesto de trabajo, la empresa puede ahorrar costos a largo plazo. Esta es la razón por la que muchas empresas deciden realizar reducciones de plantilla.

La empresa incurrirá en costos de ruptura laboral cada vez que un empleado se va, independientemente de si éste será sustituido o no, siendo el principal costo, el finiquito en cuanto a salario y prestaciones. En el caso de Telefónica del Sur S.A., a los trabajadores despedidos el 2002, se les otorgó gran cantidad de beneficios, como los que se mencionan en los Anexos 7 y 8. Si el empleado se va a sustituir, la empresa incurrirá en costos de reclutamiento, de selección y de formación para el nuevo empleado. Sin embargo, cabe destacar el hecho de que aunque los costos asociados a una reducción de plantilla pueden ser considerables, si los puestos se eliminan, dichos costos serán compensados por los ahorros salariales derivados de la menor cantidad de personal que permanecerá en la empresa.

Telefónica del Sur S.A. no manejó de la mejor forma el despido masivo del año 2002, hubo situaciones que pudieron haber sido evitadas, como la filtración de la información que provocó tensión entre los trabajadores incluso después de los despidos, la falta de apoyo psicológico tanto a los desvinculados como a quienes permanecieron en la empresa, la despreocupación de que las personas acudiesen a la capacitación ofrecida, ya que solamente contrataron la empresa para su realización, pero no realizaron un seguimiento de ella, y obviar muchos elementos, los cuales fueron solucionados en parte por el Sindicato de la empresa, como la recolocación de desvinculados en otras áreas de la empresa o en otra organización. Elementos que mermaron en la conformidad de los desvinculados con respecto a la forma como se realizó todo el proceso de Desvinculación.

Según lo expresado por el Sr. Vergara (Anexo7), la reducción de plantilla se realizó por cambios en el entorno de la empresa, debido a la alta competencia y a que según estudios internos, se llegó a la conclusión de que existían áreas que no estaban siendo productivas ni necesarias para su funcionamiento.

La empresa debe tener claro que, como lo expresa Gómez-Mejía (2001), aunque son los directivos los que aplican la decisión de despedir a un empleado, el personal de RR.HH. tiene que asegurarse de que el trabajador despedido reciba el proceso debido, y que el despido se realice cumpliendo la letra y el espíritu de la política de empleo de la empresa.

5. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación, se pueden destacar una serie de aspectos relevantes. En términos generales se analizó la importancia y efectividad de los procesos de Obtención y Desvinculación en la gestión de RR.HH. y en la gestión empresarial, tanto en forma general como aplicados a la empresa Telefónica del Sur S.A., llegando a la conclusión de que éstos son procedimientos permanentes, que permiten mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes y cuando éstos se necesitan, siendo las personas el principal activo que posee la empresa, y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma.

Diagnosticados los procesos y técnicas de Obtención y Desvinculación de RR.HH. en la empresa, mediante encuestas y entrevistas, se llegó a la conclusión de que la principal herramienta aplicada por Telefónica del Sur S.A. para el proceso de Obtención es el Reclutamiento Externo, sin dejar de lado la vía Interna. Para el personal en general, la empresa lleva a cabo el Reclutamiento mediante Avisos en diarios y revistas; y Agencias de reclutamiento para personal ejecutivo; así como también, en casos que lo amerite, se utilizan Contactos con instituciones educativas y personales.

El hecho de que la empresa realice Reclutamiento Mixto, es una fortaleza, ya que mediante éste se obtienen mayores beneficios que al realizar este proceso solamente por vía Interna o Externa.

La Selección de candidatos es realizada mediante Pruebas psicológicas y Entrevistas personales en el caso de que sea la empresa quien realice el proceso de Obtención, si dicho proceso es realizado por una Agencia externa, la gama de

herramientas aplicadas a los postulantes se amplía considerablemente, añadiendo a las antes mencionadas, Cartas de recomendación, Solicitud de un puesto de trabajo, Pruebas de habilidad, de personalidad, Tareas simuladas, Pruebas de drogas y honradez, y Comprobación de referencias.

En este proceso, existen falencias en el proceder cuando es Telefónica del Sur S.A. quien realiza las pruebas de Selección, pudiendo aplicar otras herramientas, como la Comprobación de referencias o Pruebas de habilidad para personal técnico, lo que ayudaría a reducir costos de capacitación, ya que, como plantea el Sr. Vergara en su entrevista (Anexo 7), si bien es importante la condición humana y la personalidad de las personas, también lo es el nivel técnico y profesional de éstas.

Entre las fortalezas de este proceso, se puede considerar el hecho de que las entrevistas se realizan en un período prudente de tiempo y que están estructuradas homogéneamente para todos los postulantes, lo que facilita la comparación de las respuestas, a fin de encontrar al candidato idóneo, haciendo el proceso más ágil y transparente.

La Contratación de los nuevos empleados, luego del proceso de evaluación que puede durar entre tres y seis meses, es mediante Contratos Indefinidos, no existiendo en la empresa contratos remitidos a un periodo de tiempo definido.

Este proceso presenta elementos que hacen de él una fortaleza para la empresa, ya que el período de evaluación previo al Contrato Indefinido es un elemento que garantiza que el trabajador esté plenamente adaptado al funcionamiento de la empresa y que cumple con los requerimientos exigidos por la misma.

En lo referente al proceso de Inducción del nuevo personal, éste es realizado de manera informal, generalmente por parte del Superior directo del nuevo empleado, no existiendo políticas establecidas al respecto en la empresa. El Seguimiento de los empleados es realizado, al igual que la Inducción, por el Superior directo durante el período de evaluación previo al Contrato Indefinido, pero no es realizado con posterioridad a éste.

En la Inducción, se encontró el proceso más débil de la empresa, debido principalmente a que no está especificado en las políticas de la empresa, siendo un proceso informal, al igual que el seguimiento de los empleados una vez terminado el proceso de evaluación.

Con respecto a la Desvinculación de RR.HH., en la empresa se realizó una desvinculación masiva en Agosto de 2002, donde fueron despedidos 70 trabajadores, debido a una reducción de plantilla por motivos ya expuestos en el capítulo anterior. En dicha ocasión la empresa no comunicó la decisión del término unilateral de contrato a sus trabajadores, siendo ésta una de las principales causas de la disconformidad de éstos frente al actuar de la empresa en el proceso, de igual forma, los desvinculados manifestaron su disconformidad, ya que su despido no fue provocado por problemas de desempeño en sus funciones, así como la falta de motivación que experimentaron en la capacitación entregada por la empresa mediante una agencia externa y el ambiente hostil que esto generó al interior de la empresa durante los meses posteriores a este hecho.

Entre los elementos favorables del proceso de Desvinculación desarrollado por la empresa, se puede decir que se entregó capacitación en términos de crear una nueva empresa, asociarse y ser contratistas de Telefónica del Sur S.A.; entregó Cartas de recomendación para la búsqueda de una nueva fuente laboral; proporcionó beneficios en salud, telefonía, Internet, además de entregar a los desvinculados un finiquito mayor a lo legal en términos monetarios.

Una vez identificados los procesos y técnicas, y los puntos fuertes y débiles de los mismos, se presentan las siguientes propuestas a fin de mejorar las falencias y potenciar las fortalezas de los procesos de Obtención y Desvinculación de RR.HH. en Telefónica del Sur S.A.:

En cuanto a la aplicación de herramientas de Selección, la empresa debería comprobar las referencias de los postulantes, aplicar pruebas de habilidad para personal técnico en base al perfil del cargo entregado por el área solicitante, elemento vital al momento de escoger un candidato. Esto ayudaría a reducir costos de capacitación.

Referente al proceso de Inducción, la empresa debiera aplicarlo de manera formal, mediante políticas tanto para el departamento de RR.HH. como para las distintas áreas en forma particular, de esta manera los empleados se adaptarán más y mejor al quehacer de la organización, minimizando tiempos de adaptación, de comienzo en la productividad y por tanto de creación de valor por parte del nuevo empleado hacia la empresa.

Respecto del proceso de Seguimiento, debiera realizarse de manera continua, no solo durante el periodo de adaptación, sino periódicamente, a fin de mejorar la productividad de los empleados, por parte del área respectiva, informando la Gerencia de área a RR.HH. quienes evaluarán e informarán a Gerencia General respecto del desempeño de los empleados por área. Siendo éste un proceso que requiere de mucha preparación, a fin de no provocar en los empleados presiones que pudiesen afectar su desempeño.

En caso de Desvinculación Involuntaria, la decisión debe comunicarse con un período prudente de tiempo, estimado en dos semanas, ya que, aunque implique pagar un mes completo de remuneración al trabajador, se evita el mayor costo resultante de la disminución en la productividad del trabajador, además de ser un periodo prudente para la realización de los trámites y negociaciones propias de la desvinculación.

Motivar al personal desvinculado con una capacitación de alta calidad, ofrecer apoyo psicológico tanto a los desvinculados como al personal que sigue formando parte de la empresa.

Finalmente, la investigación permite no rechazar la hipótesis relacionada con el proceso de Obtención de RR.HH., así como no rechazar la hipótesis referente al proceso de Desvinculación de RR.HH., debido a que en toda empresa se presentan falencias en este tipo de procesos, estando conscientes de esto, Telefónica del Sur S.A. implementó la Gerencia de Desarrollo, órgano encargado de evaluar y mejorar los procesos continuamente, mediante la retroalimentación de todas las áreas de la empresa. A pesar de la desvinculación masiva del año 2002, la empresa mantiene su buen funcionamiento, siendo mínimo el sentimiento de incertidumbre por parte de los empleados frente a otra desvinculación de ese tipo.

6. BIBLIOGRAFIA

- Baggini, A. 2002. Administración de Recursos Humanos. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml> (Accesado en: Octubre, 2003)
- Bertoli, P. 2001. Selección del personal. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/seleccpersonal.htm> (Accesado en: Junio, 2003).
- Chiavenato, I. 1994. Administración de Recursos Humanos. 2ªed. Santafé de Bogotá, D.C.: McGraw-Hill.
- Flores, M. 2001. El mercado de los Recursos Humanos como un aspecto social. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos10/arh/arh.shtml#admrrhh> (Accesado en: Octubre, 2003)
- Gómez-Mejía, L. R., D. B. Balkin, y R. L. Cardy. 2001. Dirección y gestión de Recursos Humanos. 3ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- Gutierrez, R. 2001. Administración de personal. Disponible en Internet: http://www1.rincondelvago.com/trabajos_global/relaciones_laborales_recurso_s_humanos/4/ (Accesado en: Junio, 2003).
- López, C. s/f. Outplacement o Desvinculación Asistida, El fin de la relación laboral sin traumatismos. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/28/opc.htm> (Accesado en: Octubre, 2003)

Malave, R. 2003. Propuesta de programa de inducción adaptado al personal fijo y al nuevo ingreso de la empresa CP SHIPS Venezuela C. A. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos13/ships/ships.shtml> (Accesado en: Octubre, 2003)

Portillo, M. 2003. Reclutamiento de Personal. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml> (Accesado en: Octubre, 2003)

Richino, S. 2002. Selección de Personal. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/spuch.htm> (Accesado en: Junio, 2003)

Zúñiga, I., C. Chaves y M. Rojas. 2002. Técnicas de Selección del Personal Utilizadas en la Empresa Nacional. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnempnal.htm> (Accesado en: Junio, 2003).

7. ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta a Empleados de la empresa.

EMPLEADOS

PROCESO DE OBTENCION

A) RECLUTAMIENTO

Marque con una X su respuesta

1. ¿Por qué vía de reclutamiento llegó usted a la empresa?

a) Interno

b) Externo

2. Si su respuesta anterior es **a**).

¿Por cuál de las siguientes opciones fue realizado el proceso?

a) Transferencia de personal

b) Ascenso de personal

c) Transferencia con ascensos de personal

d) Programas de desarrollo de personal

e) Planes de profesionalización de personal

f) Otros: _____

3. Si su respuesta a la pregunta **Nº1** es **b)**.

¿Por cuál de las siguientes opciones fue realizado el proceso?

a) Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos

b) Contactos con universidades

c) Avisos en diarios, revistas, etc.

d) Agencias de reclutamiento

e) Otros: _____

B) SELECCION

4. ¿Cuál de las siguientes pruebas de Selección fueron aplicadas a usted?

a) Carta de recomendación

b) Solicitud de un puesto de trabajo

c) Pruebas de habilidad

d) Pruebas de personalidad

e) Pruebas psicológicas

f) Entrevista

g) Tareas simuladas

h) Pruebas de drogas

i) Pruebas de honradez

j) Comprobación de referencias

C) CONTRATACION

5. En cuanto a la duración de su contrato, éste es:

a) Definido

b) Indefinido

D) INDUCCION

6. ¿La empresa realizó un proceso de Inducción para familiarizarlo con su nuevo puesto de trabajo y con la organización?

a) Si

b) No

7. Si su respuesta anterior es **a)**.

¿Quién realizó dicho proceso?

a) RR.HH.

- b) Superior directo
c) Otro: _____
8. Se le aplicó un proceso de seguimiento?
a) Si
b) No
9. Si su respuesta anterior es **a)**.
¿Quién realizó este proceso?
a) RR.HH.
b) Otro: _____

ANEXO 2. Encuesta a Desvinculados de la empresa.

PROCESO DE DESVINCULACION

Marque con una X su respuesta

1. ¿Qué tipo de ruptura ocasionó su desvinculación de la empresa?
a) Voluntaria
b) Involuntaria
2. Si su respuesta anterior es **a)**.
¿Qué tipo de ruptura voluntaria provocó su retiro de la empresa?
a) Dimisión
b) Jubilación
c) Otro: _____
3. Si su respuesta a la pregunta **1** es **b)**.
¿Qué tipo de ruptura involuntaria ocasionó su retiro de la empresa?
a) Despido
b) Reducción de plantilla
c) Otro: _____
4. ¿Se le comunicó con tiempo la decisión de la empresa de desvincularlo?
a) Si
b) No
5. Si su respuesta anterior es **a)**.
¿Con cuánto tiempo de anticipación se le dio aviso?

6. ¿La empresa le proporcionó asesoría al momento de la desvinculación?

a) Si

b) No

7. Si su respuesta anterior es **a)**.

¿Qué tipo de ayuda?

a) Carta de recomendación para la búsqueda de una nueva fuente laboral

b) Recolocación en otra organización

c) Apoyo psicológico

d) Otro: _____

8. ¿Piensa usted que el proceso de desvinculación fue el adecuado?

a) Si

b) No

9. ¿Por qué?

ANEXO 3. Encuesta a Directivos de la empresa.

DIRECTIVOS

PROCESO DE OBTENCION

A) RECLUTAMIENTO

Marque con una X su respuesta

1. ¿Qué tipo de fuente de reclutamiento utiliza la empresa?

a) Interno

b) Externo

c) Ambas

2. Si su respuesta anterior fue **a)** ó **c)**.

¿Qué tipo de reclutamiento interno lleva a cabo la empresa con mayor frecuencia?

a) Transferencia de personal

b) Ascenso de personal

c) Transferencia con ascenso

d) Programas de desarrollo de personal

e) Planes de profesionalización de personal

f) Otros: _____

3. Si su respuesta a la pregunta 1. es **b)** ó **c)**

¿Qué tipo de reclutamiento externo lleva a cabo la empresa con mayor frecuencia?

- a) Archivos
- b) Contactos con universidades
- c) Avisos en diarios, revistas, etc.
- d) Agencias de reclutamiento
- e) Otros: _____

B) SELECCION

4. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza la empresa para llevar a cabo su proceso de selección?

- a) Carta de recomendación
- b) Solicitud de un puesto de trabajo
- c) Pruebas de habilidad
- d) Pruebas de personalidad
- e) Pruebas psicológicas
- f) Entrevista
- g) Tareas simuladas
- h) Pruebas de drogas
- i) Pruebas de honradez
- j) Comprobación de referencias

C) CONTRATACION

5. En cuanto a los contratos de trabajo, la mayor parte de estos son:

- c) Definidos
- d) Indefinidos

D) INDUCCION

6. ¿Realiza la empresa un proceso de inducción?

- a) Si
- b) No

7. Si su respuesta anterior es **a)**.

¿Quién es el encargado de socializar al nuevo trabajador con la empresa?

- a) RR.HH.
- b) Superior directo
- c) Selector
- d) Otro: _____

8. Si su respuesta a la pregunta 6 es b).

¿Por qué no se realiza dicho proceso?

9. ¿La empresa realiza un proceso de seguimiento del nuevo empleado?

a) Si

b) No

10. Si su respuesta anterior es a).

¿Quién lleva a cabo este proceso?

a) RR.HH.

b) Selector

c) Otro: _____

11. Si su respuesta a la pregunta 9 es b).

¿Por qué no se realiza dicho proceso?

ANEXO 4. Documento “Política y Procedimiento Contrataciones de Personal, Telefónica del Sur S.A.”

I.- Política: Centralizar en la matriz, la autorización de todas las contrataciones de personal interno y externo.

II.- Procedimiento:

Definiciones:

Personal Interno: todo aquel trabajador que pasa a integrar la dotación de la Empresa, ya sea a plazo fijo o indefinido.

Personal Externo: todo aquel trabajador que se requiera contratar, a través de proveedores externos (léase Adecco, Soporte Chile, Talentun, entre otros).

III.- Normas Generales:

Políticas de Contrataciones de Personal:

a) Cualquier requerimiento de aumento de dotación interna y/o externa, deberá contar con el VºBº previo, de la Gerencia de Area respectiva y Gerencia General. Este deberá ser canalizado a través de la Subgerencia de Personal, quien complementará todos los antecedentes e información requerida por la Gerencia General.

b) Toda solicitud de aumento de sueldo, deberá ser requerido por la Gerencia de Area a Gerencia General.

c) La herramienta a utilizar para canalizar los requerimientos antes citados, será la solicitud de Recursos Humanos de lotus notes.

d) Todo pago de remuneraciones u honorarios, se efectuará a partir de la fecha en que se autoriza la dotación, por lo tanto, no se permitirán regularizaciones y pagos retroactivos. No se permitirá bajo ningún concepto, el pago de cualquier tipo de remuneración a ninguna persona en que su contratación no haya cumplido el actual procedimiento.

e) Se fija como dotación del personal con contrato, la establecida en Organigrama de fecha 13 de agosto de 2002, no debiendo existir ninguna persona externa trabajando en la Empresa, que no haya sido autorizada según el actual procedimiento.

f) Mensualmente, serán verificadas las dotaciones de ambos estamentos, a través de Informe Consolidado Dotación (interna + externa) que será preparado por la Subgerencia de Personal y analizado en el Comité de Gerentes.

g) Subgerencia de personal será responsable de velar por el fiel cumplimiento de la presente Política de Contrataciones.

h) Será considerada falta o incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato de trabajo el desacato de la presente Política de Personal.

Jorge Atton Palma

Gerente General

Telefónica del Sur S.A.

ANEXO 5. Política y Procedimiento Desvinculación de Personal (según entrevista al Jefe de Recursos Humanos, Telefónica del Sur S.A., Sr. Oscar Vergara).

El proceso de desvinculación se realiza por dos vías, Voluntaria, e Involuntaria, en la primera el procedimiento parte cuando la persona entrega una carta de renuncia en su área respectiva.

En la segunda, el procedimiento comienza con el envío de una carta tipo al empleado, donde se le exponen las causales de la decisión. A partir de este punto, el procedimiento continúa de igual forma para ambos casos, de la siguiente manera:

Se calcula y revisa el finiquito a pagar.

El finiquito es chequeado por el Gerente General

Es llevado a Notaría con la persona y un representante de Recursos Humanos, donde es firmado por las partes, en conformidad con lo estipulado en él.

Cabe destacar que la persona está durante todo el proceso, asesorado por el Sindicato de Trabajadores de la empresa en todos los temas referentes al proceso.

ANEXO 6. Objetivos de Recursos Humanos Telefónica del Sur S.A. (según entrevista al Jefe de Recursos Humanos, Telefónica del Sur S.A., Sr. Oscar Vergara).

- a) Velar por una buena relación laboral entre empresa y trabajadores, bajo un marco de respeto entre las partes.
- b) Informar a la Gerencia General sobre las estrategias de Recursos Humanos como aplicación anual.
- c) Dar servicios a las distintas áreas de la empresa en: contratación de personal, capacitación, pago de remuneraciones, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, buen ambiente laboral, mantener buena relación con Sindicato, actividades recreativas, beneficios, seguros, prevención de riesgos, entre otras.

ANEXO 7. Entrevista a Sr. Oscar Vergara, Jefe de Recursos Humanos de la empresa.

A fin de conocer las políticas y procedimientos del proceso de Contratación de RR.HH. en la empresa, presentamos una entrevista al Sr. Oscar Vergara, Ingeniero Electrónico, Jefe de RR.HH. de Telefónica del Sur Valdivia, quien trabaja en la empresa desde 1992, desempeñando cargos en la Gerencia Zonal Valdivia, en el área Técnica, en el área Comercial y como Jefe de Proyectos, desde 1996 trabaja en Capacitación de RR.HH.

¿Por qué vía se realiza el proceso de obtención de RR.HH. en la empresa?

“El proceso de contratación tiene varias vías, tenemos el apoyo de www.laborum.com a través de Internet, también currículums que llegan por medio de un correo electrónico corporativo y por correo convencional, y también se utilizan los trabajadores internos de la empresa, entonces, según el cargo que se esté buscando, y el perfil, se busca en los distintos mecanismos para llenar el cargo, de preferencia se usa el personal interno de la empresa. Si la empresa tiene un cargo que se ve que se puede llenar por la vía interna, se hace por esa vía, sino, se realiza vía outsourcing, proceso que se realizó con el nuevo Gerente de RR.HH. que viene de la empresa Concha y Toro, por lo que a nivel de gerencia se utilizan empresas externas, y para el nivel medio-bajo se realiza por vías más tradicionales, como avisos en diarios o en www.laborum.com, una vez analizados los currículums, se seleccionan y se avisa a los postulantes que no pasaron la primera fase del proceso, uno por uno, manteniéndolos en la base de datos de RR.HH. El proceso consiste en entrevistas previas, que considera el área respectiva del área que solicita el cargo, también se considera la Gerencia de RR.HH., y con apoyo que corresponde entre los seleccionados con examen psicológico, se busca una terna, la cual

se lleva a este examen, el cual consiste en entrevista y tests aplicados por el psicólogo encargado, aquí se encuentran solamente el entrevistado y el psicólogo, a fin de no sentirse presionado o incómodo por la presencia de algún directivo de la empresa, por lo tanto, esta parte del proceso es dirigida. Luego se realizan entrevistas personales con el jefe de área, RR.HH., y los encargados del examen psicológico

Quien da la visión de a quién contratar es RR.HH. en conjunto con el área respectiva, quienes analizan los resultados de los exámenes y las entrevistas, según si el perfil de la persona se adecua a lo que se requiere. Luego de eso se le contrata según la negociación realizada por las partes, pudiendo ser contrato fijo o indefinido, por lo general es contrato fijo por tres meses, renovándose por tres meses más, si la persona cumple con lo esperado, se realiza un contrato indefinido con todos los beneficios sindicales y que otorga la empresa. No se realizan simulaciones de situaciones laborales ni test de drogas a los postulantes. Para nosotros es sumamente importante la accesibilidad de la persona, su capacidad de comunicación. Del punto de vista técnico, el área específica envía las especificaciones técnicas del puesto en cuestión. Ambos elementos son importantes en el proceso. El examen psicológico va directamente relacionado con el perfil del cargo, a fin de encontrar la persona adecuada”.

¿Existe un proceso de inducción, una vez contratado el trabajador?

“Claro, existe una Intranet que el contratado debe recorrer, para saber qué es lo que está haciendo y dónde, allí se encuentran los organigramas, está todo el sistema de los servicios que ofrece la empresa, la persona debe ir recorriendo esta Intranet y autocapacitándose, además del proceso que realiza el área respectiva, si se trata de una persona con poca experiencia, jamás se le deja solo, siempre tiene apoyo de un superior, en capacitación según los requerimientos del nuevo trabajador. RR.HH. se encarga de una inducción general, a nivel de entrevista, de conversación, dónde va a estar, sus funciones. Durante los tres meses de contrato inicial, se le realiza un seguimiento por parte de personal del área respectiva, quienes en base a esto, toman la decisión de extender el contrato al trabajador. RR.HH., al finalizar los tres meses de contrato inicial, envía un correo al área respectiva, preguntando si se le debe extender el contrato por otro período igual, se toma la decisión de contratarlo indefinidamente o no renovarlo, ya que ellos son los que están en contacto con el nuevo trabajador, por lo general se renuevan los contratos, ya que se trata de gente que llega con todo el empeño de aprender, por lo que se le entrega todo tipo de apoyo, la empresa se caracteriza por eso, no hay un sesgo con la información o con lo que se tiene, así se capacita y aprende más rápido y se hace más productiva el área”.

Con respecto al tema de la desvinculación...

“Es un proceso que realiza RR.HH., considerando políticas de la Gerencia o bien casos particulares, como gente de avanzada edad, a quienes se les da la posibilidad de retirarse, se desvinculan y se les cancela todo, ocurriendo esto tanto de parte de la empresa hacia el trabajador como de un empleado que presenta la inquietud de la jubilación a la empresa, mediante una conversación entre las partes”.

En cuanto a las desvinculaciones por mal desempeño de algún trabajador o por reducción de plantilla...

“Hay de ambos casos, desvinculación a nivel de reestructuración de la organización a nivel de costos, y también en el otro sentido, pero por lo general las personas que se necesitan que se vayan de la empresa porque no están cumpliendo bien su trabajo, o por otros motivos como no cumplir con el reglamento interno, a través del sindicato o directamente con ellos, ya que nos interesa como empresa que la persona se vaya bien de ésta, porque al echar a una persona es muy complicado del punto de vista laboral, es por esto que se llega a un acuerdo entre las partes, para que no exista ningún problema de tipo laboral. Esto se realiza por medio de una carta de aviso por parte del Gerente de RR.HH. en conjunto con el jefe de área, una o dos semanas antes de la fecha, en esas dos semanas se realiza la negociación de salida. En el caso de desvinculación masiva, como ocurrió en agosto del año pasado, que fueron más de ochenta personas las que se fueron de la empresa, entonces hubo todo un proceso de coordinación interna, RR.HH. trabajaba con las distintas áreas, con las ciudades, a fin de que fuera algo coordinado y rápido, ya que de esa forma no quedan tantos secuelas ni en los desvinculados ni en los que quedan trabajando. Telefónica es una empresa segura, por lo que es complicado hacer una cosa así, es una empresa que no está acostumbrada a eso, fue complicado, pero finalmente la empresa retoma el ritmo, tiene que ser un proceso coordinado y rápido, sino se crea una confusión y persecución interna, fue un proceso muy coordinado, con horas y todo eso.

A los desvinculados se les otorgó seis meses de salud gratis, tanto en Isapre como en Seguro de Salud Complementario, al igual que AFP, Telefonía e Internet, además de apoyo en términos de capacitación, se contrató gente para que les diera capacitación, cómo enfrentar esta nueva etapa, hay mucha gente que formó su propia empresa y hoy trabaja como contratista para Telefónica, se les entregó un Notebook, como herramienta de trabajo.”

¿La empresa gestionó recolocación de personas?

“No, la empresa les entregó las herramientas para que ellos buscaran una nueva fuente laboral, pero sí hay personas que han reingresado, es decir, han habido cargos vacantes y las personas han re-postulado a la empresa, o sea, su desvinculación no pasó por un tema de desempeño, sino por una reestructuración de áreas y de enfoque de la empresa, como el caso del área de Redes Externas, que se cerró por un tema de capacidad instalada”.

Con respecto al tema de las indemnizaciones.

“Se pagó todo lo que se debía pagar y más de lo que debían recibir, lo legal más un porcentaje que creo fue de un 20% adicional”.

¿Se le dio solamente apoyo de capacitación o también ayuda psicológica?

“Se contrató una empresa especialista en estos casos, de Santiago, tomó a todas las personas desvinculadas en un curso de dos semanas en el Hotel Pedro de Valdivia, en términos de creación de nuevas empresas, tuvieron la opción de agruparse, y la gente de Santiago no sólo los orientó, sino que les creó la empresa, realizando todos los trámites necesarios para esto, toda la documentación corrió por cuenta de la empresa, además se les entregaron cartas de recomendación para postular a una nueva fuente laboral.

La gente no se fue por mal desempeño, entonces el proceso tenía que orientarse a dejar sólo las áreas con mayor proyección, para sobrevivir en el mercado, por la gran competencia existente en telecomunicaciones, lo que implica que se debe estar atento a los cambios del mercado y a los competidores.

De hecho las estadísticas muestran que entre Enero y Septiembre de este año, las utilidades crecieron un 20% en relación al mismo período del 2002, por lo que, lamentablemente por lo que pasó, las decisiones fueron las correctas para el Directorio de la empresa”.

Piensa usted que el proceso se realiza de buena manera o hay elementos para mejorar?

“Yo creo que siempre hay cosas que se pueden mejorar, de hecho creo que deben haber procesos que estén mal, como en todas las empresas, pero hay en la empresa una gerencia que es la Gerencia de Desarrollo, cuyos objetivos son buscar los procesos que están mal y mejorarlos, esta gerencia se retroalimenta con todas la áreas de la empresa.

Personalmente pienso que las personas que llegan a postular, que quieran trabajar en Telefónica del Sur, en el fondo, lo que tienen que cumplir, es tener aptitudes de desarrollarse, porque tal vez no tiene experiencia, a veces no se valora tanto eso, sino cómo es la persona, si se puede adaptar o comunicar, lógicamente se va a poder desarrollar en la parte que le falta, capacitación, podrá desempeñarse bien, en cambio lo intrínseco de la persona es sumamente importante para nosotros como empresa, una persona con confianza”.

Entrevista realizada el día jueves 13 de noviembre del presente en la Gerencia de RR.HH. de la empresa.

ANEXO 8. Entrevista al Sr. Mario Torres, Presidente del Sindicato N°1 de Trabajadores de la empresa.

El Sr. Mario Torres, nos habló acerca del proceso de desvinculación ocurrido en Agosto del año pasado, sobre ello, destacó:

“En un momento dado, la empresa conversó con el sindicato, quienes queríamos dejar abierta la opción de que el que quería irse, se fuera de la empresa voluntariamente, sabiendo que se iba a despedir personas, estábamos muy avanzados en el tema, y la compañía, individualizó áreas, donde se fue gente muy calificada, áreas poco sensibles al manejo de la compañía que se tercerizaron, siendo la desvinculación involuntaria. El área técnica, por ejemplo, toda la gente de mantención de cables, la gerencia técnica, donde se hacían proyectos, donde se evaluaba el crecimiento de la empresa, o todo lo referente a innovación tecnológica, desaparecieron por completo, desde el gerente hasta la última persona que trabajaba allí; nosotros nos encargamos de reubicar a algunas personas, como a las secretarias, quienes se quedaron trabajando en el Call Center, que es la parte de atención al cliente vía telefónica para consultas, reclamos, etc. Hay otras personas

que crearon empresas con la capacitación que les entregó la empresa, pero hubo otra gente que no encontró trabajo, no hubo posibilidad de reubicarlos. Desde el 13 de agosto del año pasado, la relación laboral en la compañía era tan mala, tanta incertidumbre, el sindicato seguía peleando, incluso hubo gente que se quiso ir voluntariamente de la empresa, a ellos les negociamos un plan de retiro voluntario, ya que a ellos no les correspondía finiquito, pero como Sindicato, tenemos un par de puntos, donde cuando una persona cumple cinco años dentro de la empresa, al querer retirarse, se les paga una cantidad de dinero, que es poco más de 3 millones mínimo, al retirarse voluntariamente, ahora, si la empresa lo va a despedir, hay una diferencia, que ese pago es obligatorio por parte de la empresa, la empresa pagó las indemnizaciones completas, no en cuotas”.

“En el caso de la jubilación, producto del cambio tecnológico que ha sufrido la empresa, se fue mucha gente, ya que se necesitó menos personal, nosotros les recomendamos no jubilar anticipado, sino buscar otra fuente laboral para no perder plata, y ellos, hoy en día, son contratistas, manteniendo su AFP para poder jubilar en unos años más. Hay gente que sigue buscando trabajo, pero la gran mayoría, siendo técnicos e ingenieros con más de cuarenta años, les resulta difícilísimo encontrar trabajo”.

“Nosotros, como Sindicato, jamás hemos dejado a un socio solo, al momento del finiquito, antes de firmar, lo llamamos y vemos los puntos que no nos parecen correctos, a fin de negociar con la empresa, siempre logramos sacarles algo más de lo que corresponde, tenemos buena relación con la empresa, es más ellos nos avisan antes que al empleado que lo van a desvincular”.

Con respecto al tema de cuánto tiempo hay entre el aviso de desvinculación y la fecha de ésta, el Sr. Torres respondió:

“No sabría decirte si es el tiempo correcto el que aplica la empresa, puede que si te avisan treinta días antes, el trabajador no haga nada durante esos días, creo que es mejor un par de semanas, sabe que se va a ir, van a ser treinta días duros. Muchas veces cuando hay un despido, con nuestro abogado, calculamos cuánto sale y demora un juicio laboral, mejor negociamos una salida con la empresa, que por lo general es más rentable para la persona. En el caso del despido masivo del año pasado, fue de un día para otro, pero la información se había filtrado antes, la empresa siempre lo ha hecho así”.

Referente al tema del apoyo a los desvinculados...

“La empresa les entregó todo tipo de apoyo, tanto contable como de creación de una empresa, y la opción de ver cómo buscar trabajo. Además de cartas de recomendación firmadas por el Gerente General, recolocación, pero no apoyo psicológico. Pero lo esencial fue el apoyo de creación de empresa”.

“Definitivamente el proceso de desvinculación fue malo, en esta empresa, entran muchos “pitutos”, y son ignorantes, a esto un tiempo le llamamos “la universidad”, venía gente, aprendía durante seis meses o un año, y después se iban. Lamentablemente se produce con esto, con la llegada de gente poco capacitada, problemas de productividad, gente poco emprendedora, sin ganas de capacitarse, que se deja estar, y por esto mismo, la CTC nos llegó a quitar un 17% de los clientes, entonces la gente empieza a dudar de la ejecución de mando, todavía hay gente que no mira por la ventana y ve la cantidad de competencia que hay afuera”.

Entrevista realizada el 1 de Octubre del presente, en dependencias del Sindicato N°1 de Trabajadores de la empresa.

ANEXO 9. Resultados Encuestas

EMPLEADOS										
RECLUTAMIENTO	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1)	3	51								
2)	3									
3)	9		15	6	24					
SELECCION										
4)	21	9	21	21	39	54	3	9	3	12
CONTRATACION										
5)		54								
INDUCCION										
6)	33	21								
7)	9	21	3							
8)	24	30								
9)	12	12								

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

DESVINCULADOS				
DESVINCULACION	a	b	c	d
1)		24		
2)				
3)		24		
4)	4	24		
5)				
6)	24			
7)	24		8	12
8)	8	16		
9)				

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.

DIRECTIVOS										
RECLUTAMIENTO	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1)			X							
2)										
3)			X	X						
SELECCION										
4)					X	X				
CONTRATACION										
5)		X								
INDUCCION										
6)	X									
7)		X								
8)										
9)	X									
10)			X							
11)										

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas realizadas.