



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

UNIVERSIDAD DEL BÍO -BIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“Memoria para optar al título de
Técnico universitario en Administración”
“Programa de atracción y retención de talentos para jóvenes
universitarios para ENAP”**

INFORME FINAL

Nombre Completo: Patricia Belmar
Ana María Gajardo

Profesor Guía: Daniel Valenzuela

Fecha 17 de diciembre de 2024

Resumen

En los tiempos actuales la competitividad y la innovación son fundamentales para el crecimiento de las organizaciones, la captación y retención de talentos jóvenes se convierten en pilares estratégicos clave. ENAP Refinerías Bio Bio, siendo una de las principales refinerías en Chile, debe responder a las expectativas de las nuevas generaciones, para quienes el balance entre su vida laboral y su vida personal es una implicación muy importante para la toma de decisiones respecto al curso de su carrera laboral. Este hecho, pone de manifiesto ciertos cambios en las expectativas de esta generación al momento de elegir un nuevo empleo; el factor más importante que influye en los jóvenes al elegir un empleo es el desarrollo de nuevas habilidades, seguido de prospecto de carrera, oportunidad de desarrollo, nuevos retos, entre otros.

Una vez incorporados a la empresa, la gestión de recursos humanos debe ajustarse a estas nuevas expectativas, debido a que los procedimientos tradicionales no están siendo efectivos, lo que se ve reflejado en los altos niveles de rotación del personal, por lo que es necesario diseñar nuevas estrategias de retención del talento joven.

Este aumento en la movilidad del personal puede significar pérdidas para la empresa no solo por los costos relacionados con la contratación y capacitación, sino que altera las dinámicas internas, además la búsqueda y posterior incorporación a otra organización, implica que las experiencias obtenidas se traspasan a la competencia.

El fortalecimiento de la conexión entre ENAP y las instituciones educativas de la región implica la integración de jóvenes profesionales al sector energético y los programas de seguimiento y mentoría pueden favorecer su retención y desarrollo a largo plazo dentro de la empresa.

El presente trabajo permite diseñar iniciativas de atracción y/o retención desde el punto de vista del conseguir el mejor talento joven, o bien desde los esfuerzos que hace la empresa en el diseño de las estrategias de recursos humanos.

Las propuestas seleccionadas fueron: estrategias de vinculación académica y sistema de seguimiento y mentoría; se estima que la combinación de ambas propuestas es la estrategia más integral y viable para abordar las problemáticas detectadas.

Las estrategias de integración académica aseguran una fuente constante de talento joven, mientras que el sistema de mentoría facilita su integración y retención.

INDICE

TITULO	PAG.
Resumen Ejecutivo	2
Introducción	5
Desarrollo Habilitación Profesional	6
1. Objetivos	6
2. Límites	6
3. Metodología	6
Descripción Situación Actual	7
1. Funciones específicas del área	7
2. Importancia estratégica del área	9
3. Contribución al Programa de Habilitación Profesional	9
4. Problemas operativos y tácticos del área	9
5. Consideraciones sobre otras áreas	10
Marco Teórico	12
Problemáticas asociadas	16
Elaboración de propuestas de acuerdo a situación actual estudiada	17
1. Propuesta 1: Estrategias de integración académica	17
2. Propuesta 2: Sistema de seguimiento y mentoría	18
3. Propuesta 3: Implementar políticas de flexibilidad laboral	20
4. Propuesta 4: Posicionar a ENAP como empleador atractivo	21
5. Elección de Propuestas	22
Evaluación y resultado de la propuesta solución	24
Conclusiones del aprendizaje	24
Bibliografía	26
Anexos	27

INTRODUCCIÓN

La habilitación profesional se desarrolla en ENAP Refinerías Bio Bio, la cual es una de las principales instalaciones de refinación de petróleo en Chile y sus actividades principales incluyen la refinación de petróleo, producción de petroquímicos y distribución.

El desarrollo de las actividades se centra en el Departamento de Desarrollo Organizacional de ENAP Refinerías Bio Bio, el cual forma parte de la Gerencia Corporativa de Personas y el presente informe consiste en una propuesta piloto enfocada en atraer y retener jóvenes talentos

En los tiempos actuales la competitividad y la innovación son fundamentales para el crecimiento de las organizaciones, la captación y retención de talentos jóvenes se convierten en pilares estratégicos clave.

El presente trabajo consta de del desarrollo de la Habilidad Profesional (Objetivos, límites y metodología), descripción de la situación actual (funciones específicas del área, importancia estratégica del área, contribución al programa de Habilidad Profesional, problemas operativos y tácticos del área y consideraciones sobre otras áreas), marco teórico, problemáticas asociadas, elaboración de propuestas de acuerdo a la situación actual estudiada (cuatro propuestas, elección de propuestas a implementar, evaluación y resultado de la propuesta solución), para finalmente establecer las conclusiones del aprendizaje, todo lo anterior respaldado por la bibliografía consultada y los documentos considerados en anexos.

DESARROLLO DE LA HABILITACION PROFESIONAL

1. Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un programa estratégico para atraer y retener talentos jóvenes que fortalezca la vinculación entre ENAP y las instituciones educativas regionales, promoviendo el desarrollo de competencias clave en los universitarios, con el objetivo de integrar futuros líderes al sector energético y contribuir al desarrollo sostenible de la industria.

Objetivos específicos:

- Diseñar estrategias efectivas de atracción y retención para jóvenes talentos, alineadas con las necesidades de ENAP y las expectativas de los universitarios.
- Identificar y abordar las causas principales de la alta rotación de jóvenes talentos dentro de la empresa, optimizando las políticas de gestión de recursos humanos.

2. Límites

El proyecto se limita a la región donde se encuentran las instalaciones de ENAP, abarcando solo las universidades e institutos técnicos regionales con los que se establecerán los convenios. Las políticas de recursos humanos propuestas serán aplicadas inicialmente a los nuevos colaboradores jóvenes, con posibilidad de extenderse a otros grupos de colaboradores dependiendo de los resultados obtenidos.

3. Metodología

La metodología utilizada en el desarrollo del informe es cualitativa, Taylor y Bogdan (1987) definen a la metodología cualitativa en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas,

habladas o escritas, y la conducta observable. Las técnicas utilizadas son la observación “La observación es una técnica en la cual el investigador se sitúa en la escena que pretende analizar y recoge datos de manera sistemática y no intrusiva”. (Hernández Sampieri 1991) y la entrevista. La entrevista, de acuerdo con Richards, et al (1992), es "una conversación dirigida entre el investigador y un individuo o grupo de individuos con el propósito de recolectar información", en el presente informe se realizó una observación participante y entrevista semiestructurada en base a una malla temática, la muestra Para efectos del presente estudio se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico intencional. “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008). Se realizaron entrevistas con Pamela Solís, jefa de Depto. de Desarrollo Organizacional ERBB, Richard Fica, docente del Instituto DUOC Escuela de Administración y Negocios e Ignacio Matus, Estudiante de Tercer año Ingeniería en Recursos Humanos Universidad Santo Tomás (en anexos). De las entrevistas se puede resumir que los tres entrevistados coinciden en que la posibilidad de desarrollo y crecimiento profesional y un ambiente laboral inclusivo y motivante son los principales elementos de atracción y mantención de nuevos talentos.

DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

El Departamento de Desarrollo Organizacional de ENAP Refinerías Bio Bío forma parte esencial de la Gerencia Corporativa de Personas, con la misión de promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Su rol estratégico se centra en la creación y ejecución de políticas que alinean el crecimiento del personal con los objetivos de la empresa, fomentando un entorno de trabajo innovador y atractivo para el talento joven.

1. Funciones Específicas del Área

Reclutamiento y Selección: El departamento lidera el proceso de contratación para atraer talento de alta calidad, con un enfoque especial en perfiles que alineen con

los valores de ENAP y tengan capacidad de adaptarse a un entorno técnico y regulado.

Capacitación y Formación Continua: Para desarrollar competencias clave, se implementan programas de formación que abarcan desde habilidades técnicas hasta gestión de proyectos y liderazgo, adaptándose a las necesidades cambiantes del sector energético.

Programas de Mentoría y Seguimiento: A través de la mentoría, los practicantes y recién egresados cuentan con el apoyo de un mentor que los guía en su integración y desarrollo profesional en ENAP. Este programa busca fortalecer el compromiso y la retención a largo plazo de los jóvenes talentos en la empresa.

Evaluación de Desempeño: Se realizan evaluaciones regulares para medir el progreso y potencial de los empleados, identificando oportunidades de mejora y promoción interna.

Políticas de Flexibilidad Laboral: Para promover el equilibrio entre vida laboral y personal, el departamento ha introducido políticas de teletrabajo y flexibilidad horaria en áreas donde es posible. Estas medidas buscan aumentar la satisfacción del equipo y atraer nuevos talentos que valoran esta flexibilidad.

Promoción de una Cultura Inclusiva: Iniciativas en diversidad e inclusión aseguran un ambiente laboral que responde a las expectativas de la nueva generación de profesionales. ENAP ha implementado recientemente programas de equidad, garantizando representación y un entorno de respeto en todas las áreas de la empresa.

Vinculación con Instituciones Educativas:

- **Convenios con Universidades e Institutos Técnicos:** El área facilita convenios con instituciones académicas para prácticas y pasantías, manteniendo a ENAP en contacto con el talento joven y promoviendo a la empresa como un empleador atractivo.

- Participación en Eventos Académicos: Mediante ferias de empleo, charlas y otros eventos, ENAP se fortalece como marca empleadora en el ámbito universitario y técnico, destacándose como una opción profesional de calidad.

2. Importancia Estratégica del Área

El Departamento de Desarrollo Organizacional juega un papel crucial para asegurar que ENAP se adapte a las tendencias del mercado laboral, donde la competencia por talento joven es elevada. A través de programas estratégicos de retención y atracción, la empresa se posiciona competitivamente en la industria energética, asegurando una renovación constante de su equipo y un ambiente laboral alineado con las expectativas de las nuevas generaciones. El área también contribuye a crear una cultura organizacional basada en el aprendizaje, la innovación y el compromiso, elementos clave para el éxito a largo plazo de ENAP.

3. Contribución al Programa de Habilitación Profesional I

Este departamento proporciona un contexto ideal para el desarrollo de la Habilitación Profesional I, ofreciendo un entorno donde se pueden aplicar conocimientos y prácticas de administración de empresas. La interacción con el área permite un análisis detallado de las políticas de recursos humanos y su efectividad en la atracción y retención de talento joven, facilitando aprendizajes valiosos que están alineados con los objetivos de la habilitación.

4. Problemas operativos y tácticos del área:

A través de las técnicas utilizadas de entrevista estructurada y observación participante la alumna investigadora pudo detectar los siguientes problemas en el área:

Falta de Vínculos Efectivos con Liceos, Instituciones y Universidades: Se carece de convenios activos con instituciones educativas que podrían fomentar una relación directa y constante con futuros talentos.

Limitación en Políticas de Reclutamiento y Selección: Actualmente, el reclutamiento y la selección de estudiantes se realiza principalmente a través de la página oficial de ENAP, www.enap.cl lo cual limita el alcance y reduce el impacto que podría tener una estrategia más proactiva y diversa.

Preferencia de contrataciones específicas: Lo anterior puede limitar la diversidad y competitividad en el acceso a oportunidades para estudiantes externos.

Adaptación Insuficiente a Nuevas Políticas de Flexibilidad Laboral: Existe una baja adaptación a políticas modernas, como la flexibilidad de horarios y el teletrabajo, que son cada vez más valoradas por las nuevas generaciones y pueden mejorar la atracción de jóvenes talentos.

Falta de actividades para atraer Jóvenes Mediante Experiencias Directas: Se aprecia ausencia de actividades que generen atracción hacia la empresa, como visitas industriales que ofrezcan a los estudiantes una visión del entorno laboral real.

5. Consideraciones sobre otras áreas

Actualmente, ENAP enfrenta el desafío de fortalecer su vínculo con el ámbito académico y profesional para atraer y retener talentos que respondan a las demandas específicas de sus diversas plantas y operaciones. Las necesidades de perfiles especializados varían según las funciones críticas en cada planta, destacándose roles como operadores de planta, técnicos industriales, ingenieros en distintas especialidades, y profesionales en áreas relacionadas con la energía y la sostenibilidad.

Para abordar este desafío, resulta fundamental realizar un diagnóstico integral que considere:

Diversidad de Plantas y Operaciones: ENAP cuenta con plantas en diferentes ubicaciones, cada una con características, procesos productivos y requerimientos de personal específicos.

Perfiles Industriales Especializados: La operación eficiente de ENAP requiere profesionales con habilidades técnicas específicas, como operadores de planta, técnicos en mantención mecánica, eléctricos, ingenieros en automatización, y especialistas en seguridad industrial.

Competencias Técnicas y Blandas: Además de habilidades técnicas, se requiere un enfoque en competencias transversales como el trabajo en equipo, liderazgo, innovación y adaptación tecnológica, indispensables para enfrentar los retos del sector energético actual.

En este contexto, resulta clave implementar un programa estratégico que no solo contemple la atracción de talentos, sino también la capacitación y retención de estos profesionales, garantizando así un flujo continuo de personal altamente capacitado y alineado con las necesidades de ENAP en sus diferentes áreas de operación.

De acuerdo a información recogida, las siguientes áreas requieren a los profesionales que se indican para cumplir diferentes funciones.:

Área de producción

- Ingeniero en Mantenimiento Industrial: Realizar operaciones de montaje y desmontaje de sistemas mecánicos, interpretar planos, verificar medidas y magnitudes, liderar, planificar, administrar y controlar el plan de mantenimiento, desarrollar, implementar y ejecutar planes de mantenimiento preventivo y correctivo para lograr un funcionamiento óptimo de la planta.
- Ingeniero Civil Industrial: Planificar, controlar y gestionar proyectos de inversión y sociales, analizar datos para apoyar la toma de decisiones, diseñar estrategias para la producción de bienes y la prestación de servicios, gestionar procesos, formular y evaluar proyectos económicamente, dirigir grupos de trabajo, administrar proyectos y analizar problemas de información.

Área de finanzas y administrativa:

- Ingeniero Comercial: Diseñar estrategias empresariales, formular, ejecutar y evaluar estrategias de crecimiento, administrar recursos materiales, financieros, comerciales y de operaciones, diseñar y ejecutar planes de negocio, actualizar la oferta de bienes y servicios de la empresa, implementar actividades de investigación y de emprendimiento, utilizar las tecnologías de información y comunicaciones.
- Ingeniero en administración: Gestionar recursos, diseñar e implementar decisiones estratégicas de sostenibilidad, identificar oportunidades de negocio, desarrolla estrategias para aumentar la competitividad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado, diseñar e innovar estructuras administrativas y procesos.

Área Prevención:

- Ingeniero en prevención de riesgos: identificar, evaluar y controlar riesgos laborales, accidentes y enfermedades profesionales, desarrollar una cultura preventiva, diseñar proyectos de ingeniería e implementar sistemas integrados de gestión, asesorar a diferentes niveles de la organización para optimizar la seguridad y salud ocupacional, crear entornos de trabajo seguros y sostenibles.
- Ingeniero ambiental: Mejorar el reciclaje, la eliminación de desechos y el control de la contaminación del aire y el agua, conocer los procesos, productos y su impacto medioambiental, promover el desarrollo sostenible de las operaciones de la empresa.

Dentro de las habilidades personales transversales que deben poseer estos profesionales están las siguientes: Pensamiento analítico, capacidad de resolución de problemas, habilidades de comunicación, capacidad de planificación, liderazgo, creatividad e innovación, capacidad de negociación y trabajo en equipo.

MARCO TEORICO

Para comprender el término de talento humano, se comenzará definiendo lo que significa talento, que según el diccionario de la RAE es “la inteligencia y aptitud para desempeñar determinada ocupación”. Dentro de las organizaciones el término talento humano fue acuñado por Peter Drucker, quien afirmó que lo importante del conocimiento e inteligencia de los individuos es su capacidad para producir riqueza, además definió el talento humano como: “los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad” (Mejía Giraldo, Jaramillo Arango, & Bravo Castillo, 2006).

Por su parte Morales (2002), define al talento humano como: “la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”. De igual manera Coffman y González (2002), describen el

talento como innato, algo que resalta de los individuos, siempre y cuando se reconozca y utilice, lo que les permite la mejora en toma de decisiones y obtener mejores resultados. Los autores Morales (2002) y Coffman y González (2002) coinciden al identificar el talento humano como la inteligencia y aptitudes de las personas.

La conceptualización del talento humano considera la postura de los autores (Bernárdez, 2008; Moreno & Godoy, 2012) los cuales expresan que el término más allá de los dotes intelectuales, corresponden al capital intangible, capital humano y capital social de las organizaciones, es decir, la capacidad de los individuos y sus deseos de superación para ser competentes en el desempeño de ciertas actividades alineadas a las estrategias, objetivos y metas organizacionales, en este caso se podría considerar que el talento humano está fortalecido por tres elementos: capital intelectual, capital humano y capital social

Actualmente, se hace referencia al término talento humano al administrar el área de recursos humanos, donde se gestiona y desarrollan las capacidades, conocimientos y destrezas de las personas dentro de una organización. Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, (2001) en su libro *The war for talent* explica que el talento y habilidades de los individuos impulsan el éxito de las organizaciones y la competitividad aumenta si se da principal énfasis en la atracción y retención de candidatos calificados cuyo desempeño se valore como productivo.

La gestión del talento humano es una disciplina crítica en el entorno empresarial actual, cuyo desarrollo ha sido influenciado por las siguientes teorías de la gestión: Teoría de la Administración científica, Teoría del comportamiento, Teoría de la gestión Burocrática, Teoría de los sistemas, Teoría de las contingencias, Teoría X y Teoría Y, y, finalmente la Teoría moderna.

La teoría moderna de la gestión del talento humano se ha ido desarrollando y evolucionando a lo largo del tiempo, pasando de una función operativa a convertirse en un componente estratégico esencial para el éxito de las organizaciones. Esta transformación ha sido impulsada por la creciente comprensión de observar a las

personas como un recurso valioso para las empresas, es por eso, que una adecuada gestión puede marcar la diferencia en un mercado competitivo

Según Chiavenato (2008) “el área de recursos humanos es donde ha habido más cambios a través del tiempo, además que muchas empresas han empezado a sustituir el término de administración de recursos humanos, por el nombre de gestión del talento humano, de hecho, también han empleado algunos nombres como administración de competencias, administración del capital humano, administración del capital intelectual o administrador de personas”. Con el fin, de mirar a las personas no solo como un instrumento de trabajo, sino más bien como un eje fundamental y más humano dentro de las organizaciones. En las últimas décadas debido a la importancia que las empresas han otorgado a una gestión más efectiva del talento humano esta teoría se basa en una comprensión más profunda de cómo las personas contribuyen al éxito de una organización y como se puede atraer, desarrollar y retener los mejores talentos.

A continuación, se presenta los diferentes enfoques relacionados a la teoría moderna de la gestión del talento humano más relevantes Según Ulrich (1997).

Gestión estratégica de recursos humanos: Se refiere a la alineación de las prácticas de gestión de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización.

Selección y atracción de talentos: La teoría moderna destaca la importancia de atraer a los mejores talentos a la organización. Esto implica la identificación de competencias clave y la implementación de estrategias efectivas de reclutamiento y selección.

Desarrollo y formación: La teoría moderna promueve el desarrollo continuo de los empleados para ayudarles alcanzar su máximo potencial. Esto incluye la capacitación, el desarrollo de habilidades y el aprendizaje continuo.

Gestión del rendimiento: La gestión del rendimiento es fundamental para la teoría moderna de la gestión del talento humano. Se enfoca en establecer metas claras,

en brindar una constante retroalimentación y evaluar el desempeño de una manera justa y objetiva.

Retención de talentos: La retención de talentos es crucial en un entorno competitivo. Las organizaciones deben crear un entorno de trabajo satisfactorio y ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo para mantener a sus empleados comprometidos.

Gestión de la diversidad e inclusión: La inclusión de la diversidad en la fuerza laboral es una parte integral de la gestión moderna del talento humano. Se centra en la creación de un entorno inclusivo donde todas las personas se sienten valoradas y pueden contribuir plenamente.

Tecnología y gestión del talento: La tecnología representa un papel fundamental en la gestión del talento, ya que incluye herramientas que ayudan a facilitar la gestión de recursos humanos y análisis de datos para la toma de decisiones informadas.

En resumen, la teoría moderna de la gestión del talento humano se centra en la alineación estratégica de las prácticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales, la atracción y retención de talentos, el desarrollo y la formación de empleados, la gestión del rendimiento y la promoción de la diversidad e inclusión. Además, esta teoría incorpora la tecnología y la adaptación a cambios para mantener la competitividad en

Según Chiavenato (2019), la gestión del talento humano es fundamental para mantener un equipo comprometido y alineado con la misión de la organización. Esta gestión implica crear entornos y políticas que respondan a las expectativas del talento joven, tales como oportunidades de desarrollo, equilibrio entre trabajo y vida personal, y un sentido de pertenencia.

Además, estudios recientes como el Deloitte Millennial Survey (2023) enfatizan que las nuevas generaciones valoran enormemente la flexibilidad laboral, la posibilidad de trabajar remotamente y la existencia de programas de desarrollo profesional.

Esto sugiere que, para ser competitiva en el mercado, una empresa debe adaptarse y crear una cultura organizacional que fomente estas prácticas.

En cuanto a la marca empleadora, el estudio de Universum (2022) revela que el 75% de los estudiantes y egresados consideran la cultura organizacional y el crecimiento profesional como factores determinantes al elegir un empleador. Para posicionarse como empleador de elección, ENAP debe implementar políticas innovadoras y adaptativas que reflejen estos valores.

PROBLEMATICAS ASOCIADAS

En estos momentos no hay convenios activos con instituciones educativas que podrían fomentar una relación directa y constante con futuros talentos y como el reclutamiento y la selección de estudiantes se realiza principalmente a través de la página se limita el alcance, tampoco se aprecian actividades que generen atracción hacia la empresa por lo que cualquier iniciativa en el respecto sería positivo. Con respecto a la contratación sería atractivo para jóvenes talentos generar instancias de mayor flexibilidad.

ELABORACIÓN DE PROPUESTA ASOCIADO A LA SITUACIÓN ACTUAL ESTUDIADA.

1. Propuesta 1: Estrategias de Integración Académica

Descripción:

Establecer convenios con universidades e institutos técnicos para la realización de prácticas profesionales, pasantías y programas de investigación conjunta. Esto fortalecerá el vínculo entre ENAP y las instituciones académicas, promoviendo una relación a largo plazo que permita captar talentos jóvenes alineados con las necesidades de la empresa.

Se identificó, en base a contacto con las universidades e institutos técnicos de la región, que poseen programas de estudio relevantes o afines para el sector energético y de recursos humanos, por lo que se sugiere establecer acuerdos formales (convenios) para que los estudiantes puedan realizar prácticas y pasantías en ENAP, lo anterior implica coordinar con el área de recursos humanos para recibir a los practicantes y establecer tutores que guíen su aprendizaje en la empresa.

Lineamientos Estratégicos:

- Identificar universidades e institutos técnicos con carreras afines a las operaciones de ENAP.
- Formalizar acuerdos de colaboración que incluyan cupos para prácticas y programas de intercambio de conocimientos.
- Organizar visitas industriales y charlas técnicas en las instituciones educativas.

Estructuras:

- Designar un equipo de enlace que coordine actividades entre ENAP y las instituciones educativas.

- Crear un comité mixto (empresa-academia) para evaluar el cumplimiento y la evolución de los convenios.

Sistemas de Control:

- Implementar un sistema de indicadores para medir la cantidad y calidad de los practicantes incorporados.
- Evaluaciones semestrales de los resultados de los convenios.

Ventajas:

- Posiciona a ENAP como un empleador atractivo en el ámbito académico.
- Facilita el acceso a una reserva constante de talento joven.
- Fomenta la innovación a través de proyectos colaborativos.

Desventajas:

- Requiere inversión inicial en tiempo y recursos para coordinar los convenios.
- Posibles diferencias en expectativas entre las instituciones y ENAP.

2. Propuesta 2: Sistema de Seguimiento y Mentoría

Descripción:

Implementar un programa de mentoría para practicantes y recién egresados, con el fin de asegurar su integración efectiva y fomentar su desarrollo profesional dentro de ENAP.

Se sugiere establecer un sistema de tutoría donde cada practicante o nuevo empleado sea acompañado por un mentor que le ofrezca guía y apoyo durante su primer año.

Programar reuniones periódicas para evaluar el progreso, abordar dudas, y proporcionar retroalimentación constructiva.

Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo a los recién egresados para fomentar su crecimiento dentro de la empresa.

Lineamientos Estratégicos:

- Asignar mentores experimentados a los nuevos talentos para guiar su incorporación.
- Establecer un plan de desarrollo profesional personalizado para cada participante.
- Crear instancias regulares de retroalimentación y seguimiento.

Estructuras:

- Formación de un equipo de mentores voluntarios con experiencia en ENAP.
- Definir roles y responsabilidades claras tanto para los mentores como para los participantes.

Sistemas de Control:

- Uso de una plataforma digital para registrar y monitorear el progreso de los participantes.
- Encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los involucrados.

Ventajas:

- Mejora la retención de talento joven.
- Promueve un ambiente laboral inclusivo y de aprendizaje continuo.
- Incrementa la productividad y el compromiso de los nuevos colaboradores.

Desventajas:

- Requiere tiempo adicional por parte de los mentores.
- Posible resistencia inicial por parte de algunos colaboradores experimentados.

3. Propuesta 3: Implementar Políticas de Flexibilidad Laboral

Descripción:

Se sugiere realizar un diagnóstico de las políticas actuales de ENAP en comparación con prácticas de flexibilidad laboral en otras empresas del sector y un esquema de teletrabajo y opciones de horarios flexibles que permita a los empleados organizar su tiempo sin afectar la productividad. Obviamente estas propuestas requieren una evaluación de la viabilidad y el impacto de éstas en los distintos departamentos y roles dentro de ENAP.

Lineamientos Estratégicos:

- Crear esquemas piloto de teletrabajo y horarios flexibles.
- Identificar roles que se puedan adaptar a la modalidad flexible sin afectar la productividad.

Estructuras y Sistemas de Control:

- Uso de software de gestión de tiempo y productividad.
- Evaluaciones periódicas del impacto de las políticas en la eficiencia laboral.

Ventajas:

- Aumenta la satisfacción y retención de talentos jóvenes.
- Reduce costos operativos al permitir trabajo remoto.

Desventajas:

- Difícil implementación en áreas técnicas y operativas.
- Requiere capacitación para garantizar el manejo adecuado de herramientas remotas.
- Requiere aprobación y estudio por parte del Directorio, la Gerencia General y de varias gerencias corporativas, así como de diferentes instancias técnicas lo que hace más difícil su implementación

- Requiere contar con un mecanismo de coordinación, control y/o supervisión de las labores que no afecte la intimidad, privacidad e inviolabilidad de las comunicaciones y documentos privados del/del teletrabajador/a.

4. Propuesta 4: Posicionar a ENAP como Empleador Atractivo

Descripción: Se sugiere realizar programas de visitas industriales con alumnos de universidades para que conozcan las instalaciones de la empresa, para lo anterior se puede diseñar un formulario de solicitud de visitas industriales, este formulario permitiría a los liceos, instituciones y universidades interesadas en visitar ENAP, hacer la solicitud formal de manera fácil y estructurada. Otra sugerencia dice relación con participar en ferias de empleo y eventos académicos, presentando los beneficios de trabajar en ENAP, como programas de desarrollo profesional, programas de becas y políticas de bienestar. Finalmente, se sugiere publicar contenido en redes sociales y en plataformas de empleo que muestre a ENAP como una empresa líder en el sector energético que se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores.

Lineamientos Estratégicos:

- Participar activamente en ferias laborales y charlas universitarias.
- Promover la marca empleadora en redes sociales y plataformas laborales.
- Crear programas de becas para estudiantes destacados.

Estructuras y Sistemas de Control:

- Equipo de marketing y comunicación enfocado en reclutamiento.
- Indicadores de visibilidad en redes sociales y participación en eventos.

Ventajas:

Incrementa la postulación de jóvenes talentos

Mejora la percepción de ENAP en el mercado laboral.

Desventajas:

- Competencia con otras empresas por la atención de los estudiantes.
- Alta dependencia de estrategias de comunicación efectivas.
- Falta de estrategia de Employer Branding
- Necesidad de cambios en la cultura organizacional requiere tiempo de implementación.

diagnóstico de las políticas actuales de ENAP en comparación con prácticas de flexibilidad laboral en otras empresas del sector y un esquema de teletrabajo

5. Elección de propuestas.

Explicitación de criterios para construir línea base:

Criterio Magnitud: Magnitud del problema o necesidad de implementarlo.

Magnitud	
Categoría	Valor
25%	1
50%	2
75%	3
100%	4

Criterio Gravedad: Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la gravedad está relacionada con el impacto que la propuesta tiene sobre el objeto de estudio y la urgencia con que debe ser abordado.

Gravedad	
Categoría	Valor
Nada grave	1
Medianamente grave	2
Grave	3
Muy grave	4

Criterio Capacidad: potencialidad de mejoramiento de una función determinada (habilidad, entendimiento y gusto) bajo condiciones óptimas de entrenamiento.

Capacidad	
Categoría	Valor
Nula	1
Baja	2
Media	3
Alta	4

Criterio Beneficio: Según (Chiavenato, 2002) “los beneficios tratan de atender las necesidades individuales de las personas, proporcionándoles una vida familiar y laboral más tranquila y productiva”.

Beneficio	
Categoría	Valor
Nula	1
Baja	2
Media	3
Alta	4

Matriz de línea base

critérios	Criterio de Magnitud	Criterio de Gravedad	Criterio de Capacidad	Criterio de Beneficio	Puntaje total
Propuesta 1	100%	Grave	Alta	Alta	16
Propuesta 2	100%	Grave	Alta	Alta	16
Propuesta 3	100%	Grave	Baja	Alta	14
Propuesta 4	100%	Grave	Media	Alta	15

A través de la aplicación de la Matriz de priorización se pudo establecer que las Propuesta 1 y 2 eran las más viables. Se considera que la combinación de ambas propuestas es la estrategia más integral y viable para abordar las problemáticas detectadas. Las estrategias de integración académica aseguran una fuente constante de talento joven, mientras que el sistema de mentoría facilita su integración y retención.

EVALUACIÓN Y RESULTADOS DE LA PROPUESTA SOLUCIÓN.

1. Indicadores Clave de Desempeño (KPI):
 - Número de convenios firmados y practicantes incorporados.
 - Tasa de retención de practicantes después de un año.
2. Encuestas de Satisfacción:
 - Opinión de los practicantes sobre la calidad del programa de mentoría.
 - Feedback de los mentores respecto a la efectividad del sistema.
3. Revisión Anual:
 - Informe detallado de los avances, desafíos y ajustes necesarios.
4. Impacto Esperado:
 - Mayor competitividad de ENAP en el mercado laboral.
 - Creación de una cultura organizacional que atrae y retiene talento.
 - Contribución al fortalecimiento de la imagen corporativa como empleador innovador y comprometido.

CONCLUSIONES DEL APRENDIZAJE.

Desde el aprendizaje el proceso de habilitación ha permitido adquirir conocimientos específicos sobre estrategias de recursos humanos, especialmente en áreas de atracción y retención de talento; desarrollar habilidades en diagnóstico

organizacional y participar activamente en la gestión de vínculos con instituciones académicas, favoreciendo habilidades de comunicación y coordinación.

Se ha identificado que la colaboración entre la industria y las instituciones educativas es esencial para satisfacer las demandas de formación técnica y profesional. Este enfoque no solo facilita el acceso al talento joven, sino que también genera beneficios mutuos al alinear los programas académicos con las necesidades específicas del mercado laboral.

Asimismo, se concluyó que las políticas diseñadas para responder a las expectativas y necesidades de los jóvenes profesionales no solo incrementan su interés en las organizaciones, sino que también fomentan su compromiso y permanencia, fortaleciendo la estabilidad y el crecimiento empresarial.

La participación activa en eventos académicos y una sólida presencia en redes sociales posicionan a ENAP como una empresa moderna e innovadora. Estas acciones refuerzan su visibilidad y atractivo entre los jóvenes talentos, consolidando su reputación como empleador de elección.

En un entorno VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), es indispensable que las políticas de recursos humanos se adapten a las necesidades reales de las personas, quienes representan el recurso más valioso de cualquier organización. Reconocer a las personas como el eje central del éxito empresarial implica no solo atraer y retener talento, sino también crear las condiciones necesarias para maximizar su potencial, promoviendo su desarrollo integral y compromiso con los objetivos organizacionales.

Bibliografía.

ENAP, <https://www.enap.cl/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill. http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_%206.pdf?sequence=1

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2019). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta (Primera). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf

Ramírez, Reynier I., Espindola, Cesar A., Ruíz, Gladis I., & Hugueth, Alfredo M., (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. Información tecnológica, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Ríos Quintero, K.; Cardona Pachón, C.; Sofia Sierra, N., (2023), Ensayo Gestión del Talento Humano Comparación sobre dos modelos de la gestión del talento humano, el enfoque de competencias frente al modelo conductista, Facultad: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Departamento de educación: Universidad Cooperativa de Colombia <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/83bdbf42-124a-45ea-9d28-8286ac232d08/content>

Libro Administracion de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. 5ta edición 5ta edición publicación en enero del año 2000 2.

Código del Trabajo en Chile ha sido actualizada hasta agosto de 2024 3.

Gestión del Talento Humano" de Idalberto Chiavenato publicado año 2019.

ANEXOS

ENTREVISTA N° 1:

Sra. Pamela Solís, jefa de Depto. de Desarrollo Organizacional ERBB.

¿Cuáles son las principales expectativas que observa en los jóvenes talentos al unirse a ENAP?

"En mi experiencia, los jóvenes talentos que se integran a ENAP buscan principalmente oportunidades de desarrollo profesional, un ambiente laboral inclusivo y la posibilidad de aportar en proyectos significativos dentro del sector energético. Les motiva el acceso a programas de formación continua y la oportunidad de asumir responsabilidades que les permitan avanzar y crecer dentro de la organización."

¿Qué valores o características buscan los jóvenes en la cultura de ENAP?

"Los jóvenes que se incorporan a ENAP suelen valorar profundamente una cultura organizacional que promueva la transparencia, la innovación y la responsabilidad social. Nuestros valores fundamentales, como el respeto, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad, la excelencia y la lealtad, son parte de nuestra identidad y también del atractivo que encuentran los jóvenes en nuestra organización. Nos esforzamos en construir un entorno ético y comprometido que resuene con sus expectativas."

¿Qué políticas de recursos humanos considera que son clave para atraer a la nueva generación de profesionales?

"Considero que las políticas de diversidad, inclusión y equidad de género son esenciales para captar la atención de la nueva generación. En ENAP hemos impulsado programas dedicados a la diversidad y la inclusión, y recientemente conformamos una mesa del Programa de Diversidad, Inclusión y Equidad de Género para representar a todas las áreas de la empresa. Este esfuerzo muestra nuestro compromiso con un ambiente laboral inclusivo y atractivo para todos."

¿En qué áreas ve potencial para implementar mayor flexibilidad laboral, como teletrabajo o horarios flexibles, en ENAP?

"Sin duda, hemos avanzado en prácticas de flexibilidad laboral en áreas administrativas y de gestión, especialmente en aquellos casos donde la naturaleza del trabajo lo permite. Por ejemplo, el teletrabajo ha sido una opción viable y bien recibida en diversos departamentos, y nos esforzamos por ofrecer opciones de horario flexible siempre que sea posible, asegurando a la vez que la seguridad y eficiencia operativa no se vean afectadas."

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta ENAP en la captación y retención de talentos jóvenes?

"Uno de los grandes desafíos que enfrentamos es la competencia con otras empresas del sector energético que también buscan captar a los mejores talentos. Además, debemos responder a las expectativas de las nuevas generaciones en cuanto a un equilibrio entre vida laboral y personal, oportunidades de desarrollo profesional y nuestro compromiso con la sostenibilidad. Adaptarnos a estas expectativas y alinear nuestros planes de carrera es clave para mantener a nuestros jóvenes talentos motivados y comprometidos a largo plazo."

¿Cuáles son las principales problemáticas relativas a la gestión de recursos humanos en ENAP?

"En estos momentos no hay convenios activos con instituciones educativas que podrían fomentar una relación directa y constante con futuros talentos y como el reclutamiento y la selección de estudiantes se realiza principalmente a través de la página se limita el alcance, tampoco se aprecian actividades que generen atracción hacia la empresa por lo que cualquier iniciativa en el respecto sería positiva. Con respecto a la contratación sería atractivo para jóvenes talentos generar instancias de mayor flexibilidad."

ENTREVISTA N° 2:

Profesor Richard Fica, Instituto DUOC Escuela de Administración y Negocios

"Desde mi perspectiva, los estudiantes tienden a priorizar principalmente el desarrollo profesional y el ambiente laboral al evaluar potenciales empleadores. Si bien el salario es importante, he observado que, para muchos, la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse dentro de la empresa tiene un peso mayor. Además, buscan ambientes laborales inclusivos y motivadores, donde se valoren sus ideas y se les brinde apoyo para alcanzar sus metas personales y profesionales. Esta generación busca un equilibrio entre trabajar en una empresa que los respete y les ofrezca posibilidades reales de evolución."

¿Qué tipo de programas o formaciones adicionales recomendaría para que los estudiantes se adapten mejor a las necesidades de una empresa como ENAP?

"Para prepararse mejor y alinearse con las necesidades de empresas como ENAP, recomiendo que los estudiantes complementen su formación con programas de habilidades técnicas y de gestión en el sector energético, incluyendo cursos de gestión de proyectos, liderazgo y herramientas de análisis de datos. Además, las certificaciones en normativas de seguridad y sostenibilidad son cada vez más relevantes. Este tipo de formación les ayudará a entender mejor los desafíos y estándares de la industria energética, lo cual es clave para desempeñarse exitosamente en un entorno técnico y regulado como el de ENAP."

¿Qué actividades o programas considera útiles para fortalecer la relación entre la academia y el sector industrial, como charlas, ferias de empleo o talleres?

"Creo firmemente que las charlas, las ferias de empleo y los talleres son actividades fundamentales para crear y mantener una conexión robusta entre la academia y el sector industrial. Estas iniciativas brindan a los estudiantes una visión real y directa del mercado laboral, ayudándoles a entender las competencias y habilidades que se valoran en la industria. Además, los talleres prácticos y colaborativos, especialmente los desarrollados en conjunto con empresas como ENAP, permiten

a los estudiantes aplicar sus conocimientos en contextos reales. También pienso que los programas de mentoría y pasantías pueden ser muy efectivos para fortalecer esta relación, ya que permiten un intercambio constante y directo entre el mundo académico y el profesional."

ENTREVISTA N° 3:

**Sr, Ignacio Matus, Estudiante de Tercer año Ingeniería en Recursos Humanos
Universidad Santo tomas.**

¿Qué es lo que más valoras al considerar a un empleador potencial en tu carrera?

"Al evaluar a un empleador potencial, lo que más valoro es el ambiente de trabajo y las oportunidades de crecimiento profesional. Para mí, es fundamental sentirme parte de un equipo donde se promueva el respeto y la colaboración. También busco una empresa que se preocupe por el desarrollo de sus colaboradores, que ofrezca capacitaciones y oportunidades para asumir nuevos retos. Saber que puedo avanzar en mi carrera y que mis esfuerzos se valoran y reconocen es algo que realmente me motiva."

¿Qué tan importante es para ti la flexibilidad laboral, como el teletrabajo o los horarios flexibles, en un empleo?

"La flexibilidad laboral es muy importante para mí. Creo que el teletrabajo y los horarios flexibles permiten tener un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo, lo cual es fundamental para mantener la motivación y la productividad. Me gusta la idea de poder organizar mis horarios en función de mis responsabilidades y sentir que la empresa confía en mi capacidad para cumplir con mis tareas de forma autónoma. En este sentido, valoro mucho cuando una empresa entiende esta necesidad y tiene políticas que favorecen la flexibilidad."

¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo profesional esperas encontrar en una empresa como ENAP?

"En una empresa como ENAP, espero encontrar programas de formación continua y mentorías que me ayuden a especializarme y avanzar en mi carrera. Me gustaría tener la oportunidad de aprender de personas con experiencia y trabajar en proyectos que me desafíen y me permitan aplicar mis conocimientos en situaciones reales. También espero que la empresa ofrezca un plan de carrera claro y que

fomente el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión, ya que estas son esenciales para crecer en el área de Recursos Humanos."



SOLICITUD VISITA INDUSTRIAL

Nombre de la Institución Educativa						
Tipo de Institución (Marca una opción)						
Colegio <input type="checkbox"/>	Liceo Técnico <input type="checkbox"/>	Liceo Científico - Humanista <input type="checkbox"/>	Centro de formación técnica <input type="checkbox"/>	Instituto Profesional <input type="checkbox"/>	Universidad <input type="checkbox"/>	Otra <input type="checkbox"/>
Nombre del Representante de la Institución Solicitante						
Correo electrónico				Teléfono de contacto		
Motivo de la Visita: (Marque con una (X))						
CONDICER PROCESO DE PRODUCCIÓN	<input type="checkbox"/>	ORIENTACIÓN PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>	PRACTICA LABORAL	<input type="checkbox"/>	PASANTIA POR UN DÍA
Fecha Propuesta para la visita				Cantidad de Participantes (Max. 20 personas)		
Declaración de responsabilidad						
La Institución solicitante se compromete a cumplir con todas las normas de seguridad y comportamiento durante la visita. Además, se declara responsable de cualquier eventualidad que pueda concurrir debido al comportamiento de los visitantes. (Se adjunta seguro escolar obligatorio)						
Firma encargada/o de la visita					Fecha	

USO INTERNO ENAP

Fecha Recepción de la Solicitud			
Aprobada	<input type="checkbox"/>	No Aprobada	<input type="checkbox"/>
Fecha confirmada		Responsable /ENAP	
Observaciones			



REGISTRO DE INGRESO VISITA

FECHA: ___/___/___

N°	NOMBRE COMPLETO	R.UT.	FIRMA	ROL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

(Charla de Inducción - Ley 16.744; DS 40 art. 21: Derecho a Saber)

Declaro que he sido informado por Enap Refinería Bío Bío de los Peligros propios del proceso de refinación y de las normativas internas que deberé aplicar como medidas preventivas, como también he sido informado de los límites de exposición permisibles a los contaminantes existentes en el área, los peligros para la salud y las medidas de control de prevención que debo adoptar para evitar accidentes y enfermedades profesionales.