

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Antecedentes .....	1
1.1.1	Estudio Zoom al Trabajo, 2010.....	1
1.1.2	La empresa: Tlnet Soluciones Informáticas S.A. ....	2
1.1.3	Empresas exitosas y sus beneficios .....	2
1.2	Descripción del Proyecto y Justificación .....	3
1.3	Objetivos .....	6
1.3.1	Objetivo General.....	6
1.3.2	Objetivos Específicos .....	6
1.4	Alcances.....	6
1.5	Metodología .....	6
1.6	Resultados Esperados .....	7
2	MARCO TEÓRICO .....	8
2.1	Compensaciones Empresariales.....	8
2.1.1	Definición y Objetivos .....	8
2.1.2	Evolución histórica.....	8
2.1.3	Formas de Pago .....	9
2.1.4	Incentivos No Monetarios .....	12
2.2	Compensación Total – Metodología Accenture.....	13
2.3	A tener en cuenta.....	16
2.3.1	¿Por qué un plan de incentivos podría no funcionar?.....	16
3	TINET SOLUCIONES INFORMÁTICAS S.A. ....	18
3.1	La Empresa.....	18
3.2	Unidades y Áreas Funcionales.....	18
3.2.1	Tecnologías de Información .....	19
3.2.2	Negocios.....	19
3.3	Organigrama y Principales Funciones por Puesto .....	20
3.3.1	Descripción de cargos .....	21

3.4	Misión y Visión .....	24
3.4.1	Misión .....	24
3.4.2	Visión.....	24
3.5	Objetivos Estratégicos TINET .....	24
3.6	Objetivos Estratégicos por área .....	24
3.7	Sistema Beneficios Actual.....	29
3.8	El perfil del Colaborador Tinet.....	29
3.8.2	Resultados por Unidad .....	31
3.8.3	Segmentación por edad.....	34
4	SISTEMA DE PUNTOS TINET .....	37
4.1	Objetivo del Programa.....	37
4.2	Características del Sistema.....	37
4.3	Input de Evaluación.....	37
4.3.1	Medición del cumplimiento de objetivos .....	37
4.3.2	Medición del desempeño ligado al cumplimiento de objetivos y alineamiento con la empresa .....	38
4.3.3	Medición de competencias y alineamiento con la empresa .....	39
4.3.4	Alternativa escogida .....	42
4.4	Catálogo de Puntos.....	42
4.4.1	Definición.....	42
4.4.2	Premios o Recompensas.....	44
4.5	Requisitos para la implementación .....	48
4.6	Reglamento Puntos Tinet.....	49
4.6.1	Quiénes pueden obtener puntos.....	49
4.6.2	Procedimiento para la acumulación de puntos .....	49
4.6.3	Escala de puntos y niveles de premios.....	50
4.6.4	Periodo en el que puede acumular puntos .....	51
4.6.5	Utilización de los puntos .....	51
4.6.6	Cómo canjear puntos.....	51
4.6.7	Cómo controlar puntos acumulados .....	51

4.6.8	Consideraciones generales .....	52
4.6.9	Vigencia.....	52
4.7	Piloto Área Comercial.....	52
4.7.1	Evaluación desempeño – alineamiento .....	53
4.7.2	Costo .....	54
4.7.3	Beneficio.....	55
5	Finalización del estudio .....	56
5.1	Conclusiones.....	56
5.2	Recomendaciones.....	59
5.3	Bibliografía .....	62
5.4	Anexos .....	63
5.4.1	Anexo A: Gráficos Estudio Zoom al Trabajo .....	63
5.4.2	Anexo B: Encuesta y resultados gráficos .....	65
5.4.3	Anexo C: Beneficios que se han usado por unidad (Negocios – TI), segmentación por edad .....	78
5.4.4	Anexo D: Preferencias de Beneficios por unidad (Negocios – TI), segmentación por edad .....	78
5.4.5	Anexo E: Hábitos por unidad (Negocios – TI), segmentación por edad ....	79
5.4.6	Anexo F: Diccionario TInet para la evaluación de variables estratégicas ..	80
5.4.7	Anexo G: Detalle evaluación área comercial .....	86

## Índice de Gráficos

Gráfico 1:	Preferencias posibles beneficios por unidad.....	34
Gráfico 2:	Muestra de trabajadores encuestados según edad. ....	63
Gráfico 3:	Nivel educacional de los encuestados .....	63
Gráfico 4:	Motivaciones en la vida.....	64
Gráfico 5:	Importancia de dimensiones para sentirse satisfecho y comprometido con el trabajo .....	64
Gráfico 6:	Antigüedad de los trabajadores en TInet .....	69
Gráfico 7:	Ambiente Laboral - la empresa .....	69
Gráfico 8:	Ambiente Laboral - Condiciones Laborales .....	69

Gráfico 9: Ambiente Laboral - Posibilidades de Creatividad e Iniciativa.....	70
Gráfico 10: Ambiente Laboral – Cargo .....	70
Gráfico 11: Ambiente Laboral – Comunicación .....	70
Gráfico 12: Ambiente Laboral – Sueldo.....	71
Gráfico 13: Hábitos - Actividades en tiempo libre.....	71
Gráfico 14: Beneficios usados actualmente en TInet .....	71
Gráfico 15: Importancia vs uso de beneficios.....	72
Gráfico 16: Preferencias de los trabajadores en cuanto a nuevos beneficios .....	72
Gráfico 17: Integración en la empresa por unidad.....	72
Gráfico 18: Conocimiento del aporte propio con el trabajo por unidad.....	73
Gráfico 19: Comodidad puesto de trabajo por unidad .....	73
Gráfico 20: Percepción velocidad del computador por unidad .....	73
Gráfico 21: Percepción horario de trabajo por unidad.....	74
Gráfico 22: Autonomía en el trabajo por unidad.....	74
Gráfico 23: Comunicación con superiores por unidad.....	74
Gráfico 24: Percepción cargo-experiencia por unidad.....	75
Gráfico 25: Percepción valoración según cargo en la empresa por unidad .....	75
Gráfico 26: Percepción movilidad en la empresa por unidad .....	75
Gráfico 27: Comunicación desde jefatura a colaboradores por unidad .....	76
Gráfico 28: Comunicación desde colaboradores a jefatura por unidad .....	76
Gráfico 29: Percepción sueldo .....	76
Gráfico 30: Hábitos por unidad.....	76
Gráfico 31: Uso vs Importancia beneficios actuales - Negocios.....	77
Gráfico 32: Uso vs Importancia beneficios actuales – TI-Proyectos.....	77

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Capas Beneficios e incentivos .....	5
Ilustración 2: Retornos Totales del Trabajo.....	10
Ilustración 3: Etapas metodología Accenture .....	14
Ilustración 4: Organigrama TInet.....	20

Ilustración 5: Funciones por unidad.....	20
Ilustración 6: Gerencia Comercial .....	21
Ilustración 7: Gerencia de Administración y Finanzas.....	22
Ilustración 8: Gerencia de Proyectos.....	22
Ilustración 9: Gerencia de Tecnología y Servicios.....	23
Ilustración 10: Ejemplo evaluación de desempeño por cumplimiento de objetivos .....	38
Ilustración 11: Evaluación desempeño – alineamiento por cargo.....	39
Ilustración 12: Mapa posicionamiento según competencias y alineamiento .....	40
Ilustración 13: Estrategias por cuadrante. ....	40
Ilustración 14: Categorías de puntaje según evaluación .....	50
Ilustración 15: Desempeño vs Alineamiento Proyectado con Sistema de Incentivos, para el cargo de mantenedor en el Área Comercial .....	53
Ilustración 16: Desempeño vs Alineamiento Proyectado con Sistema de Incentivos, para el cargo de captador en el Área Comercial .....	54

## Índice de Tablas

Tabla 1: Cuadro resumen premios según evaluación .....	45
Tabla 2: Puntos por cada Nivel de premios.....	51
Tabla 3: Factores a evaluar respecto al desempeño según cargo en el área comercial	53
Tabla 4: Beneficios usados por unidad, segmentado por edad.....	78
Tabla 5: Preferencia posibles beneficios, segmentado por edad .....	78
Tabla 6: Hábitos por unidad, segmentado por edad.....	79
Tabla 7: Niveles para la variable compromiso.....	80
Tabla 8: Niveles para la variable orientación a los objetivos .....	81
Tabla 9: Niveles para la variable tolerancia a la presión .....	82
Tabla 10: Niveles para la variable orientación de servicio al cliente.....	83
Tabla 11: Niveles para la variable trabajo en equipo.....	84
Tabla 12: Niveles para la variable orientación a la calidad.....	85
Tabla 13: Evaluación área comercial Eje Alineamiento.....	86
Tabla 14: Evaluación área comercial Eje Desempeño .....	86