



**“Propuesta de Valor al Empleado para
Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de
Recompensa Total”**

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Carla Valdebenito Z.

Profesor Guía: Sebastián Ugarte

Santiago, Abril 2016

Índice

1.	Introducción	2
1.1	Presentación de la problemática.....	2
1.2	Planteamiento de objetivos	6
1.3	Análisis de la relevancia del proyecto	6
2.	Marco Teórico	8
2.1	Atracción de Talento	8
2.2	Retención de Talento	8
2.3	Motivación	8
2.4	Recompensa Total.....	9
2.5	Estrategia de Recompensa Total.....	11
2.6	Modelos de Recompensa Total.....	11
2.7	Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	17
2.8	Comunicación de la PVE.....	17
3.	Análisis de datos.....	20
3.1	Identificación de las fuentes de información.....	20
3.2	Metodología de análisis de datos	20
3.3	Programación del proyecto.....	21
3.4	Instrumentos de medición	22
3.5	Resultados	24
4.	Propuesta de intervención	31
4.1	Propuesta basada en el Modelo de Recompensa Total de Towers Watson.....	31
5.	Discusiones y conclusiones	47
5.1.	Estrategia de implementación	47
5.2.	Requerimientos de colaboración	48
5.3.	Compromisos para el desarrollo del proyecto.....	48
5.4.	Implicancias en el Rol Profesional y las personas de la organización	48
6.	Bibliografía	52
7.	Anexos	54

1. Introducción

1.2 Presentación de la problemática

Las empresas se enfrentan a distintos retos, ya sea por las fuerzas impulsoras como la tecnología, la naturaleza de la fuerza de trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial (Robbins, 2004). Uno de los mayores desafíos a enfrentar es la fuerza de trabajo, debido a que las personas han tomado protagonismo en términos de solicitudes laborales y personales, que han llevado hoy en día a las empresas a establecer propuestas y acciones para atraer, retener y motivar a los mejores en su equipo de trabajo.

Dado esto, se exige necesariamente la obtención de medidas de percepción que reflejen los aspectos relacionados con la motivación y la satisfacción de los empleados (Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A. R., & Llorca-Díaz, J., 2005), con el fin de trabajar en una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), que los satisfaga, atraiga y retenga.

Este proyecto se trata de lo anterior, sobre cómo crear una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), para atraer y retener talento, basado en un Modelo de Recompensa Total y contener las problemáticas que en esta materia en la organización a investigar se suceden.

La organización bajo estudio es INTERVIAL CHILE, la cual pertenece al rubro de Concesiones Viales, cuyo objetivo es la promoción, financiamiento, construcción y operación de la carretera 5 Sur, desde Santiago hasta Río Bueno. Está compuesta por 6 empresas: INTERVIAL CHILE (Oficinas Centrales), Ruta del Maipo, Ruta del Bosque, Ruta del Maule, Ruta de la Araucanía y Ruta de los Ríos.

INTERVIAL CHILE y sus 5 concesiones pertenecen al grupo Colombiano ISA, la cual gestiona proyectos de sistemas de infraestructura lineal en Latinoamérica, tales como: Transporte de Energía Eléctrica, Transporte de Telecomunicaciones, Concesiones Viales y Gestión Inteligente de Sistemas de Tiempo Real.

A continuación se muestra la misión y visión de INTERVIAL CHILE, además de la estrategia de ISA para todas sus empresas:

Tabla 1: Misión, Visión y Estrategia

Misión	Visión
INTERVIAL CHILE y sus Sociedades Concesionarias tienen como misión contribuir a la conectividad del país mediante la gestión y desarrollo de las rutas a su cargo y la prestación de un servicio confiable, ágil e informado a sus usuarios, basados en la eficiencia operacional, la experiencia de su talento humano, y la creación de valor a sus grupos de interés.	En el año 2020 INTERVIAL CHILE y sus Sociedades Concesionarias habrán alcanzado altos niveles de eficiencia operativa y ahorros acumulados de MMUSD 48, asegurando un servicio confiable y oportuno a sus usuarios, agregando valor mediante la captura de sinergias y oportunidades en la industria, incorporando prácticas que contribuyan a una gestión sostenible y desarrollando su talento humano.

Estrategia ISA

En el año 2020 ISA habrá multiplicado x3 sus utilidades, por medio de la captura de las oportunidades de crecimiento más rentables en sus negocios actuales en Latinoamérica, del impulso de la eficiencia operativa y de la optimización de su portafolio de negocios. En el negocio de Concesiones Viales, ISA captará oportunidades en la región, con foco en Colombia y Chile.

Ejes estratégicos:

- Captura de oportunidades de crecimiento con rentabilidad superior
- Mejora de la rentabilidad de los negocios actuales
- Ajuste dinámico de la cartera de negocios y geografías

En los cuadros anteriores se hace mención a que INTERVIAL CHILE y sus Sociedades Concesionarias se encuentran gestionando el desarrollo de sus rutas basándose en la eficiencia, talento humano y creación de valor, con el fin de que en el año 2020 se alcancen las eficiencias operativas y ahorros para contribuir a una gestión sostenible y desarrollo del talento humano.

Además, de acuerdo al resultado de la revisión estratégica en el que la compañía analiza el futuro desde las exigencias del mercado, los negocios y el mundo, ISA consolida sus capacidades, para construir las bases que la fortalezcan para el siguiente ciclo de crecimiento (2013-2020), detallando en su estrategia las oportunidades de crecimiento, eficiencia operativa y optimización de los negocios.

Problemáticas

En esta organización se han detectado, a través de estudios de Clima Laboral, Reuniones Focales, instancias informales y entrevistas no estructuradas, muchas oportunidades de mejora en términos de propuestas a sus empleados, entre ellas se nombran las principales:

1. Remuneraciones y Beneficios

La empresa utiliza una metodología conocida para compensar, pero los trabajadores sienten que es injusta y que hay inequidad interna y externa, ya que esta política no está comunicada por lo que se crean ideas en la mente que no son reales. Además, aunque hay un manual de beneficios para los trabajadores, existe la creencia de que los beneficios son otorgados de forma arbitraria a los empleados.

2. Desarrollo de Carrera

Si bien la empresa se preocupa por capacitar a sus colaboradores todos los años según la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), ésta no tiene desarrollado un Plan de Carrera para otorgar a sus empleados mayores oportunidades de crecimiento. Además se cree que cuando hay una posición vacante, realizan solo reclutamiento externo, no promoviendo la movilidad interna.

3. Equilibrio y Carga de Trabajo

La empresa tiene Descripciones de Cargo con funciones asignadas, además realiza revisiones periódicas de Estructura Organizacional, pero los trabajadores sienten que no hay equilibrio y que la carga de trabajo es importante e injusta.

4. Comunicación

La empresa genera instancias de comunicación, a través medios digitales y físicos, pero se necesita mejorar la comunicación ascendente y transversal enfocada en la transparencia de la información, ya que es débil y no llega a las personas.

5. Liderazgo

La empresa ha visto la necesidad de capacitar a los líderes de la organización, pero hay que enfatizar más en los mandos medios y realizar un análisis de su gestión, ya que los resultados no han sido buenos.

6. Escuchar más las necesidades de los trabajadores

Los trabajadores sienten que no se les toma en cuenta para nuevos proyectos y se les deja de lado su opinión.

7. Formación de sindicato

En la empresa recientemente se ha formado un sindicato de profesionales. Sus dirigentes indican que el motivo de esto no es porque estén descontentos con los beneficios que la empresa otorga, sino que es porque encuentran que el liderazgo de las personas que dirigen la empresa no es bueno y eso está trayendo problemas a la organización. Además de que sienten que el área de Gestión Humana de la empresa no está realizando un buen plan de trabajo con los líderes y no otorga comunicación permanente al empleado.

Dadas las problemáticas anteriores, la empresa se ve amenazada en perder a trabajadores talentosos, potenciales, críticos para la operación, ejecutivos de primera línea, entre otros, debido a que la competencia y otros sectores industriales pueden ofrecer mejores alternativas sobre los puntos anteriormente mencionados. Además se ve enfrentada al dilema de que cuando necesite contratar a nuevos colaboradores desde el mercado, estos sientan que la propuesta ofrecida se encuentra en desmedro de otras empresas que les puedan proporcionar una mejor oferta, por lo que se irán de la organización en un corto plazo o en definitiva, no querrán ser parte de ella, por ende la marca no se verá atractiva.

También se puede apreciar que el área de Gestión Humana se encuentra muy cuestionada en la forma en como realiza su trabajo y en cómo influye y guía a los líderes para que éstos pueden ejercer mejor su autonomía y liderazgo con sus dependientes.

INTERVIAL CHILE posee un problema mayor derivado de los anteriores, el cual es su falta de comunicación integral de todo el trabajo que existe para el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados.

Es por esto que es preciso que INTERVIAL CHILE realice una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), con el fin de integrar las soluciones a las problemáticas anteriormente mencionadas y mejorar la visión que se tiene del área de Gestión Humana. La PVE se hará a través de un instrumento, llamado Modelo de Recompensa Total que guíe y armonice todas las prácticas referentes a ella y mediante el cual se tangibilizará, haciendo posible la atracción y retención de talentos, lo cual es importante para el éxito general de la organización (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005).

Un Modelo de Recompensa Total trae consigo múltiples beneficios que se pueden implementar en INTERVIAL CHILE como por ejemplo:

- Diferencia las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores de manera integrada para otorgar mayor flexibilidad y adaptabilidad de la empresa y de los empleados, colectiva o individualmente.
- Sistema total que integra y desarrolla los procesos que los trabajadores más valoren en relación al empleo.
- Atraer, retener y motivar a las personas para que se desempeñen al más alto estándar posible.
- Menos costo laboral y de rotación, considerando pérdida de colaboradores, y también costes indirectos derivados de perder productividad.
- Imagen de marca como empleador más fuerte y visible.
- Mayor rentabilidad, porque no supone dar más si no gestionar el mix de elementos de manera más eficaz, mejorando la percepción de su valor por parte de todos, sin aumentar necesariamente la inversión.

La importancia de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) tiene que ver con que las empresas deben renovarse constantemente ante los cambios que el mundo conlleva, repensando la forma en que diseñan y gestionan sus programas de recompensa y atracción de talento. En los últimos tiempos el término PVE está siendo utilizado para definir la "oferta" subyacente en el que se basan las actividades de marketing y gestión de marca de empleador de una organización. (Browne, 2012).

Pero ¿qué es la PVE? Es un conjunto de asociaciones y ofrendas proporcionados por una organización a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que un empleado aporta a la compañía (Minchington, 2005). Es una declaración de por qué la experiencia total de trabajo en una organización es superior a la de otras organizaciones (Tandehill, 2006). La propuesta de valor debe demostrar a las personas en sus políticas, procesos y programas el compromiso de la organización en el crecimiento de los empleados, desarrollo de la gestión, de reconocimiento continuo, etc. Y debe enumerar las razones centrales que la gente va a elegir al comprometerse a ella. (Browne, 2012).

Por una parte, el proceso de reclutamiento y la selección es relevante a la hora de atraer talentos, debido a que a través de él, los postulantes aprenden sobre la organización y su propuesta de valor que influye en su elección. Por otra parte, la retención de talentos se da porque la empresa implementa una buena propuesta de valor que promueve la satisfacción de las personas en el trabajo y sus ganas de quedarse. (Payne, S. C., Cook, A. L., Horner, M. T., Shaub, M. K., Boswell, W. R., & Ozias, A. 2010). Por lo que con la implementación de una PVE, los empleados actuales y futuros entenderán e internalizarán cuál es el valor de trabajar o incorporarse, respectivamente a una empresa como INTERVIAL CHILE.

El ámbito de investigación de este proyecto se acotará a Oficinas Centrales, debido a que existen perfiles más demandados, profesionales más calificados, lo que hace que la información sea enriquecedora. Además servirá como plan piloto para luego implementar en las concesionarias.

Para mi rol profesional, este contenido es muy relevante, ya que es un tema naciente en las empresas y el proponerlo en la organización bajo estudio, me da el conocimiento y experiencia necesaria para llegar a cualquier otra a implementarlo. Además me otorga una ventaja competitiva frente a mis pares por el conocimiento profesional y personal que me da este proyecto.

1.2 Planteamiento de objetivos

El propósito de este proyecto es proponer una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en la organización bajo estudio, la cual se encuentra con problemáticas en términos de generación de acciones a sus empleados para retenerlos y atraer a nuevos del mercado. Esto se realizará basado en un Modelo de Recompensa Total. Con esta propuesta se quiere lograr mayor motivación, satisfacción y compromiso por parte de ellos.

Pregunta de investigación

¿Cómo generar una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en la empresa bajo estudio para atraer y retener talentos, alineada a la estrategia de la compañía y a las necesidades de los empleados?

Objetivo general

Investigar y analizar sobre cómo se lleva a cabo una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y que pueda aportar y complementar a la estrategia organizacional de la empresa bajo estudio.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos que me he propuesto tienen las siguientes características: medibles, realizables, específicos, alcanzables y tienen tiempos limitados, los cuales son:

- ✓ Recopilar información para comprender la PVE, atracción y retención del talento y Recompensa Total.
- ✓ Identificar y detallar los modelos de Recompensa Total más reconocidos.
- ✓ Revisar la comunicación de la PVE hacia los trabajadores.
- ✓ Entender las necesidades y expectativas de los empleados con el objetivo de diseñar una propuesta de valor acorde a ello.

1.3 Análisis de la relevancia del proyecto

Dadas las condiciones del mercado laboral actual, es indispensable para INTERVIAL CHILE pensar en la atracción y retención de las personas, ya que ellos son el motor que apoyará en un porcentaje considerable las directrices y lineamientos organizacionales que harán crecer y fortalecer la misión, visión y estrategia de la empresa.

La PVE, la cual es el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben, a cerca del valor que ganan por pertenecer a una organización, da soporte a los objetivos estratégicos empresariales, contribuyendo a que si las personas se encuentran

motivadas, se incrementará su compromiso y así serán más productivas para lograr el objetivo común. (Hernández, 2012).

Una estrategia basada en una propuesta de valor diferenciada para el empleado, conseguirá retenerlo y vincularlo con la compañía. Un profesional satisfecho y orgulloso de su empresa garantiza el aumento de la rentabilidad. (Hernández, 2012).

Por lo anterior, hay que preocuparse de las personas, qué les sucede, qué es lo que sienten o qué es lo que les ayuda a tener más satisfacción y la PVE que brindará la empresa será fundamental en este camino. Esto apoyará a la vida laboral y familiar, ya que hoy esto es un factor central y una prioridad para las personas que se insertan en organizaciones de todos los tamaños que quieren incrementar su productividad, creatividad, rendimiento, atraer y retener talentos.

Adicionalmente, esta investigación se justifica en INTERVIAL CHILE porque:

- ✓ Se aprovechará para que la organización sepa cuáles son las consecuencias de implementar una PVE.
- ✓ Permitirá a la organización conocer los tipos de Modelos de Recompensa Total más reconocidos actualmente.
- ✓ Se utilizará como guía para los distintos programas de la empresa como: Coaching, mentoring, plan de sucesiones, entre otros.
- ✓ Apoyará a una gestión más efectiva, obteniendo mayor productividad de las personas, ya que se sentirán más motivadas.
- ✓ Servirá para conocer cuál es la tendencia mundial en esta materia, y las necesidades y expectativas de los empleados de ésta época.

A continuación se refieren los criterios que Según Ackoff (1953) y Miller (1977), son importantes para evaluar la utilidad del estudio:

1. Conveniencia

Esta investigación se utilizará para generar en la empresa bajo estudio una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que promueva la atracción y retención de talentos en la organización.

2. Relevancia Social

Otras empresas e investigadores se nutrirán de este estudio como base para poder implementarla. Además la empresa bajo estudio se beneficiará de tal modo que tendrá a personas motivadas y comprometidas trabajando para ella.

3. Implicaciones prácticas:

Este proyecto ayudará a resolver las problemáticas anteriormente planteadas.

4. Valor teórico:

La información que se tenga con este estudio servirá para medir el comportamiento a través de diferentes variables, además surgirán ideas, recomendaciones o hipótesis para futuros estudios.

2. Marco Teórico

Los cambios ocurridos en el entorno empresarial de los últimos años, han provocado un giro en la forma en que las empresas ven los recursos humanos, siendo una nueva preocupación la gestión de los activos más valiosos para ellas: los trabajadores. El conocimiento que éstos poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Ser capaces de comprometer a los empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de atraer, retener y motivar el talento para alcanzar los objetivos de la empresa (Ramos, 2011).

Debido a lo anterior, es importante conocer y tener claro a qué se refieren estos aspectos estratégicos: atracción, retención y motivación de talento en una organización.

2.1 Atracción de Talento

La atracción de los candidatos es un importante componente para el éxito general de la organización (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005). Y una condición importante para descubrir talento es que la empresa tiene que ofrecer una imagen atractiva para el profesional, con objeto de que éste la busque. Las organizaciones tienen que ilusionar a los empleados con el proyecto de empresa y el equipo humano de la misma (Alcalá, 2009). Por lo tanto la información presentada a los potenciales trabajadores durante el reclutamiento, debe incluir la recompensa, ya que ellos hacen inferencias sobre el trabajo específico y los aspectos específicos del trabajo (Rynes & Cable, 2003).

2.2 Retención de Talento

Existen numerosas técnicas de retención, que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones. La fidelización del empleado, ya no solo se consigue con salarios altos y recompensas monetarias, por lo que el dinero ya no es el único elemento de motivación. Las pretensiones van más allá, y esto las empresas lo saben, por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos, beneficios no monetarios de todo tipo que construyen una “identidad de empresa”, o como se ha definido recientemente “una Propuesta de Valor para el Empleado (PVE)”, con lo que los trabajadores conectan, de la que no se quieren desprender y que robustecen la permanencia de los mejores. (Ramos, 2011). Las políticas de rendimiento, reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera y la vida laboral son importantes a la hora de retener el talento (Payne, S. C., Cook, A. L., Horner, M. T., Shaub, M. K., Boswell, W. R., & Ozias, A. 2010).

2.3 Motivación

Todos los gerentes enfrentan un gran reto: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, así como satisfacción y compromiso (Gordon, 1997). Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio para diagnosticar el grado de motivación y recomendar maneras de mejorarla. Una de las teorías es la del refuerzo, que hace hincapié en las consecuencias de la actuación (Komaki, Coombs y Schepman, 1991) y se basa en que si se recompensa por ciertos comportamientos requeridos, existe la posibilidad de que se repitan. También existe la teoría de las expectativas, que es cuando el individuo cree que su esfuerzo conducirá a los resultados valorados (Vroom, 1964). Por lo tanto, cuando los individuos creen que el

esfuerzo da lugar a un rendimiento, cuando creen que serán compensados por él y descubren el valor de las recompensas que se ofrecen, todo esto hace que las personas vean estas recompensas como motivación (Payne, S. C., Cook, A. L., Horner, M. T., Shaub, M. K., Boswell, W. R., & Ozias, A. 2010).

Para que las empresas cumplan con los objetivos organizacionales a través de su capital humano, deben generar mecanismos para atraerlos, retenerlos y mantenerlos motivados. Esto se hace a través de la Recompensa Total que definiremos a continuación.

2.4 Recompensa Total

En el pasado, el paquete de remuneraciones de las empresas era simplemente efectivo (cash) y beneficios. Crecientemente, el énfasis de las organizaciones líderes es la Recompensa Total, que incluye en adición a las recompensas financieras las recompensas intangibles, como el ambiente de trabajo y calidad de vida, la oportunidad de avance y reconocimiento, flexibilidad en el trabajo, teletrabajo y horario flexible (León, 2013).

Asimismo, este concepto tiene en cuenta todas las formas en las que las personas pueden ser recompensadas y obtener satisfacción a través de su trabajo. El objetivo es ofrecer una propuesta de valor y maximizar el compromiso y la participación laboral. Además es la formulación y ejecución de estrategias y políticas que tienen como objetivo premiar a las personas de manera justa y coherente, de acuerdo con su valor para la organización (Armstrong & Murlis, 2004).

La Recompensa Total, contiene todos aquellos elementos que compensan a un individuo por el aporte personal que realiza a la consecución de los resultados de una organización y engloba las recompensas extrínsecas e intrínsecas que veremos a en las siguientes líneas:

Recompensas extrínsecas

Son todos aquellos aspectos objetivos o tangibles, externos al individuo, que son percibidos como recompensa por él mismo y depende de un proceso valorativo subjetivo que realiza un individuo. (Prat & Tovar 1999).

Según León (2013), las recompensas extrínsecas o transaccionales entre el empleador y empleados incluyen la Recompensa Total: salario base, pagos garantizados, incentivos de corto y largo plazo y beneficios.

Estas tienen un valor monetario en el mercado y se clasifican en dos categorías: compensaciones directas e indirectas.

1. **Compensación directa:** Son aquellos componentes económicos que el empleado recibe directamente de la empresa como consecuencia de la relación laboral. Se incluyen en este apartado el salario fijo (base y complementos) y el salario variable (comisiones, incentivos basados en el cumplimiento de objetivos, participación en beneficios, primas por actividad, etc.). Es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. (Mondy & Noe 2005).

2. **Compensación indirecta:** Son aquellas recompensas que tienen un valor en el mercado (que se pueden comprar), pero que el empleado recibe de manera indirecta, la empresa las compra o produce para él como consecuencia de la relación laboral. Aquí están incluidos un seguro de vida, comedor de la empresa, la ayuda para el transporte, un plan de pensiones, etc. (Prat & Tovar 1999).

Además la Recompensa Total en una empresa tiene que tomar en cuenta la equidad, así las personas estarán más motivadas si son tratadas de manera equitativa, y desmotivadas si son tratados desigualmente (Adams, 1965). Existen dos tipos de equidad:

1. **Equidad interna:** Es cuando los empleados reciben el salario de acuerdo con la importancia relativa de sus puestos dentro de la misma organización. (Mondy & Noe 2005).
2. **Equidad externa:** Es cuando los empleados de una empresa reciben un salario equiparable al de los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas (Mondy & Noe 2005).

Lo ideal es que una empresa trate de establecer tanto una equidad interna como externa para lograr sus objetivos de atraer, retener y motivar a los trabajadores, pero estos objetivos suelen estar enfrentados. La tendencia actual es que las decisiones al respecto se toman a partir de la importancia relativa de cada grupo o persona para la empresa y esta importancia depende del tipo, tamaño antigüedad y sector al que pertenece la empresa (Gómez Mejía, 2001).

Recompensas intrínsecas

Son todos aquellos elementos que son percibidos de manera subjetiva por el empleado como una recompensa. Por ejemplo, podemos considerar como tal la satisfacción de realizar un trabajo interesante, no repetitivo, que permita realizarse personalmente, un buen ambiente de trabajo, etc. Varía de unos individuos a otros en función de sus preferencias, necesidades, valores y experiencia vital (Prat & Tovar 1999).

Según León (2013), las recompensas intrínsecas o relacionales son los intangibles relacionados con el lugar de trabajo: calidad de vida, liderazgo, reconocimiento, balance trabajo-vida y un trabajo que estimule con responsabilidad, autonomía y que sea significativo; también relacionado con el crecimiento individual: inversión en las personas, desarrollo y entrenamiento, oportunidad de carrera, gestión del desempeño; y además respecto a la organización: visión y valores, crecimiento de la organización y éxito, imagen de la organización y reputación, ganar-ganar a través del tiempo.

Por lo tanto la gestión de la Recompensa Total, que faculta a las organizaciones y directivos a participar y motivar a los empleados, mejora la atracción y retención de talentos en momentos en que los empleados pueden considerar otras opciones de trabajo. Pero ¿cómo se mantiene esto en el tiempo? Se mantiene a través de una Estrategia de Recompensa Total que implemente y desarrolle políticas, prácticas y procesos que promuevan el logro de los objetivos estratégicos (León, 2013). Este concepto se explica a continuación:

2.5 Estrategia de Recompensa Total

La forma de gestionar la recompensa ha evolucionado a lo largo del tiempo según han cambiado las características y aspiraciones de las empresas y de los trabajadores, es por esto que ha pasado a considerarse estratégica, no solamente por su importancia económica, sino por su incidencia en otros aspectos de la organización. La forma de compensar al personal es un instrumento clave no sólo en las políticas de recursos humanos, sino también para la propia estrategia empresarial. En este sentido, las empresas son cada día más conscientes de que, actuando en este campo, pueden contar con los mejores profesionales (Marcos, 2011) y mejorar su rendimiento al actuar sobre el comportamiento de los trabajadores y su satisfacción laboral (Igalens & Roussel, 1999).

Ejecutarla de forma eficaz incrementa la ventaja competitiva de una organización, mientras que lo contrario significa perder talento, tiempo, dinero y nuevas oportunidades (Marcos 2011), es por esto que debe estar verticalmente alineada con las estrategias del negocio, y también debe estar horizontalmente integrada con otras estrategias de recursos humanos para alcanzar consistencia interna (León, 2013).

Además es crítica para diseñar las claves en una organización que desee atraer, retener y motivar su fuerza de trabajo para agregar valor a la empresa y mejorar la productividad. También debería incorporar técnicas y prácticas considerando la etapa de crecimiento de la empresa, el ambiente interno y externo, adaptarse a posiciones específicas y categorías de empleados (León, 2013).

Para hacer una Estrategia de Recompensa Total, es necesario que se concrete a través de un instrumento que clarifique todos los elementos que se ofrecerán a los colaboradores, un Modelo de Recompensa Total.

2.6 Modelos de Recompensa Total

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento: los costes salariales. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesitan para su actividad. Este principio de equilibrio entre costes y capacidad de atracción y retención de profesionales ha de guiar el diseño de cualquier sistema de compensación.

A continuación se muestran los modelos de Recompensa Total más reconocidos en el mundo laboral:

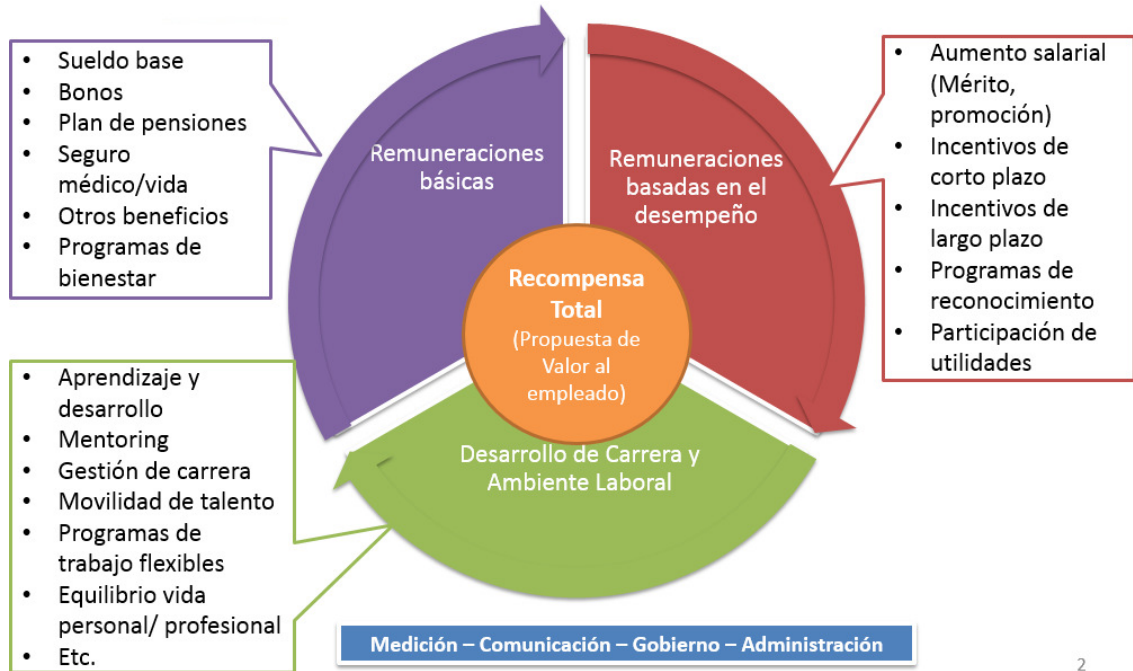
1. Modelo Towers Watson

Este modelo apunta a la necesidad de enfocar la gestión de las recompensas de los empleados de una empresa desde un punto de vista global, que considera tres elementos clave: remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en el desempeño y desarrollo de carrera y ambiente laboral.

La Recompensa Total es un componente clave de la Propuesta de Valor al Empleado y proviene directamente desde la estrategia del negocio.

Además indica que tanto la medición, comunicación, gobierno y administración son los soportes que sustentan y apoyan a una buena implementación de la Recompensa Total.

Figura 1: Modelo Towers Watson



2

2. Modelo Michael Armstrong

Este modelo indica que las recompensas totales son la combinación de recompensas financieras y no financieras que la empresa pone a disposición de los empleados. El concepto de recompensas totales describe un enfoque para premiar la gestión de todos los aspectos de la experiencia laboral y dar valor a los empleados. Su objetivo es mezclar elementos financieros y no financieros. Este enfoque reconoce que es necesario para conseguir recompensas económicas (salarios y beneficios) correctas. Pero también valora la importancia de proporcionar a las personas experiencias gratificantes que surgen de su ambiente de trabajo (el trabajo que hacen y cómo son gestionados) y la oportunidad de desarrollar sus habilidades y carreras. Se contribuye a la producción de una propuesta de valor para el empleado que proporciona una razón clara y convincente de por qué la gente con talento deberían trabajar para una empresa.

Figura 2: Modelo Michael Armstrong

Recompensa transaccional	Sueldo base	Remuneración total	Recompensa total
	Sueldo variable		
	Beneficios		
Recompensa relacional	Aprendizaje y desarrollo	Reconocimiento no monetario	
	La experiencia en el trabajo		
	Reconocimiento, logro y crecimiento		

3. Modelo PeopleMatters

Ellos indican que la política de retribución debe estar diseñada basándose en el contexto de la estrategia y cultura organizacional.

La compensación total se compone de:

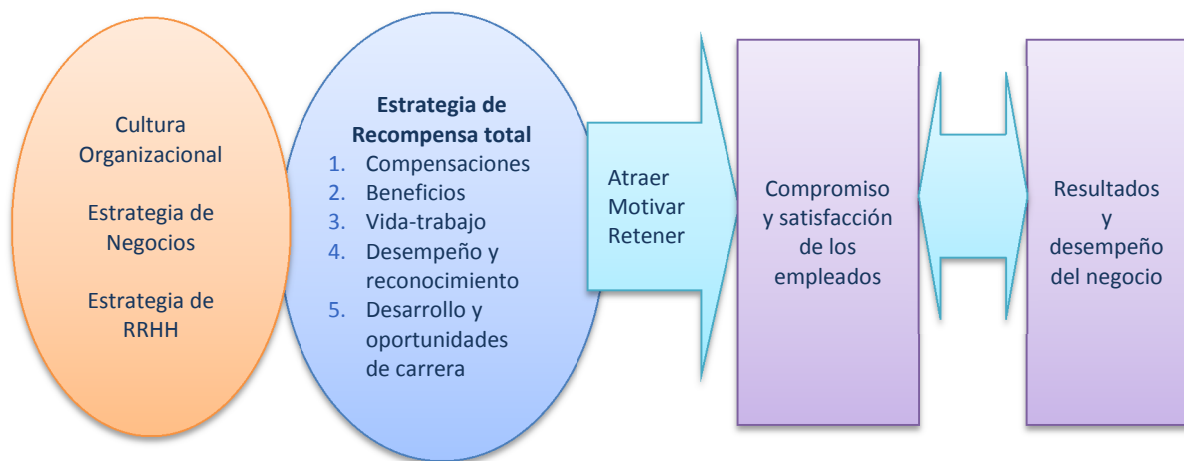
- ✓ Compensación
- ✓ Beneficios
- ✓ Desarrollo profesional y oportunidades de carrera
- ✓ Equilibrio entre vida profesional y personal
- ✓ Gestión del desempeño y reconocimiento

4. Modelo WorldatWork

Este modelo afirma que las recompensas totales son todas las herramientas disponibles que se pueden utilizar para atraer, retener, motivar y satisfacer empleados.

WorldatWork, anteriormente la Asociación Americana de Compensación, introdujo el concepto de recompensas totales en la década de 1990. Su primer modelo fue producido en el 2000 y revisado en el 2006 (Christopherson y King, 2006). Los cinco elementos de la compensación total en el modelo 2006 son la compensación, beneficios, equilibrio de vida laboral, el rendimiento y el reconocimiento, y desarrollo y oportunidades de carrera. Estos son influenciados por el ambiente externo, la experiencia laboral, la cultura organizacional y las estrategias comerciales y de recursos humanos. Los cinco elementos combinados facilitan la atracción, retención y motivación de los empleados, lo que aumenta su satisfacción y el compromiso y los impactos en el rendimiento del negocio y resultados.

Figura 3: Modelo WorldatWork



5. Modelo Zingheim and Schuster

El modelo de compensación total desarrollada por Zingheim y Schuster (2000) expresa recompensas totales como cuatro componentes entrelazados y directamente relacionados, como se muestra a continuación:

Figura 4: Modelo Zingheim and Schuster

<p>Pagar</p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar • Por debajo de la media • 'talla única' <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En línea con los objetivos de negocio • Las tasas de mercado • Flexible 	<p>Beneficios</p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Familiar • Paternalista • Asegurar <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptado individualmente • Flexibilidad • Valorado por los empleados
<p>Aprendizaje</p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas oportunidades de aprendizaje • Alimentados • Estructuras <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación específica • Centrado en los objetivos de negocio • Buenas oportunidades como antes 	<p>Ambiente</p> <p><u>Ahora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómodo • Familia • Formal <p><u>Futuro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desafiante • Sensible • Divertido

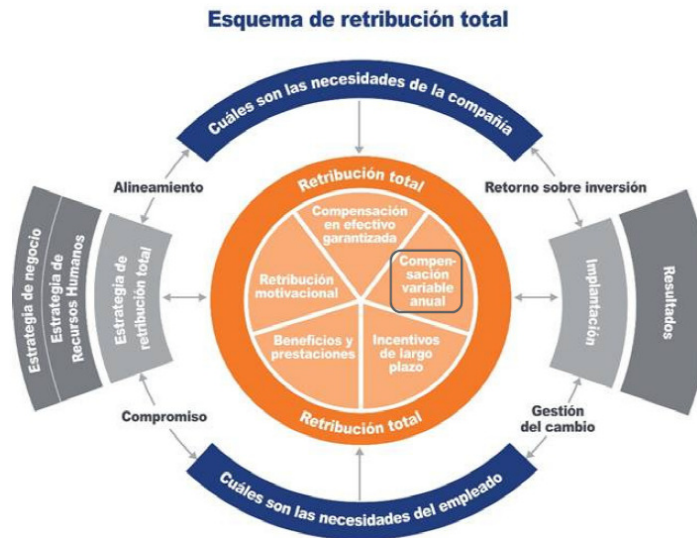
Asimismo, se integra la estrategia de recompensa actual y requerida en lo siguiente:

<p>Crecimiento individual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en la gente • Desarrollo y formación • Gestión del rendimiento • Mejora de la carrera 	<p>Pago total</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salario base • Retribución variable (efectivo y acciones) • Beneficios o pago indirecto • Reconocimiento y celebración
<p>Obligar a futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión y valores • Crecimiento de la empresa y éxito • Imagen de la empresa y reputación • Stakeholdership • Ganar-ganar con el tiempo 	<p>Lugar de trabajo positivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las personas se concentran • Liderazgo • Colegas • El trabajo en sí • Participación • Confianza y compromiso • Comunicaciones abiertas

6. Modelo Hay Group

La estrategia de recompensa total influye en el comportamiento de los empleados de manera que mejora el rendimiento del negocio y genera compromiso, además de permitir a los trabajadores ser más proactivos y atraer a los nuevos talentos. Para esto, es necesario que se plasme en una oferta de valor que garantice las condiciones con las cuales la organización compensará el trabajo realizado.

Figura 5: Modelo Hay Group



7. Modelo Mercer

Indica que el foco de la estrategia de las recompensas está en atraer, retener y motivar al personal clave en un contexto de equidad y competitividad.

Su modelo se basa en:

- ✓ Compensación, incluyendo el reconocimiento
- ✓ Beneficios
- ✓ Carreras, incluida la formación y el desarrollo.
- ✓ Entorno de trabajo
- ✓ Comunicación

Figura 6: Modelo Mercer



8. Modelo Sibson Consulting

Señala que el modelo de compensación total ayuda a las empresas a aumentar sus ganancias, a tomar mejores decisiones de inversión y fortalecer sus marcas. La teoría detrás de la compensación total es que las grandes empresas dependen del trabajador.

La combinación adecuada de incentivos financieros y no financieros permite a una empresa atraer y retener a los talentos más calificados, que no encuentran incentivos similares en otras empresas. Dado que estos incentivos son útiles para los empleados y promueven un ambiente de trabajo positivo, los empleados se sienten motivados, lo que asegura a la compañía ser líder en el sector en este aspecto.

Su modelo se basa en:

- ✓ Elementos financieros directos
- ✓ Elementos financieros indirectos, incluidos los acuerdos de trabajo
- ✓ Carrera, incluida la formación y la seguridad de los empleados
- ✓ Contenido del trabajo
- ✓ Afiliación, incluyendo el entorno de trabajo

9. Modelo IDS (Thomson Reuters)

Su modelo indica el pago, y los beneficios (están en el corazón del modelo de compensación total) y en los intangibles, añade el desarrollo personal, desarrollo de la carrera, el equilibrio entre la vida laboral, medio ambiente y la cultura

Podemos observar que como enfoque en común para todos los modelos anteriormente vistos se tiene:

- ✓ Compensación y Beneficios
- ✓ Desarrollo de carrera
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Equilibrio trabajo-vida
- ✓ Gestión del rendimiento
- ✓ Participación
- ✓ Entorno de trabajo, incluyendo el trabajo en sí
- ✓ Comunicación

Los modelos retributivos que adoptan las empresas han de integrarse en la estrategia, en la cultura, así como en su entorno económico y social. Un sistema retributivo que funciona en una organización puede resultar muy perjudicial en otra organización del mismo tamaño o del mismo sector, simplemente porque no está adecuadamente encajado en su cultura y su entorno social (Armstrong, 2010). Deben ser coherentes además con el resto de los sistemas de gestión de la empresa, y todos estar alineados con las intenciones estratégicas de una organización en un momento dado.

Es importante mencionar que los modelos de compensación han de acomodarse al negocio en sus diferentes etapas de crecimiento. Cualquier negocio evoluciona a través de diferentes fases que pueden agruparse en cuatro: lanzamiento (Stat-up), expansión, liderazgo y declive/renovación.

Teniendo un buen modelo de Recompensa Total como instrumento, la empresa ya puede ofrecer una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que tenga como fin atraer y retener talento, que conjugue todas las iniciativas conforme a la estrategia organizacional.

2.7 Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

Es el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada (Hernández, 2012). Así, hace referencia a todo lo tangible y lo intangible, tanto desde el punto de vista económico (salarios) como de otros beneficios (formación, flexibilidad, estabilidad, beneficios sociales). (Jiménez & Avilés 2013).

La PVE muestra el ADN de la organización, pues deriva de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la constituyen, como los procesos organizativos, la forma de trabajar o el modo de gestionar a los equipos. Esta señal de identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía como empleadora. Pero esto no debe quedar en teorías o ideas poco definidas, sino que se trata de un hecho y es un mensaje que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, poniendo el foco en los empleados actuales y los candidatos (Rodríguez, 2014).

2.8 Comunicación de la PVE

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE), debe estar bien comunicada a los actores involucrados, para reflejar los rasgos principales de la personalidad de la compañía y la realidad. Una PVE bien estructurada y comunicada constituirá una pieza clave para el posicionamiento de la compañía como empleador de referencia, y contribuirá tanto a la atracción de talento como a generar un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados (Hernández, 2012), lo que, sin duda, hará que el plan de marca como empleador sea todo un éxito. Estos mensajes deben contener atributos o características que contribuyan a que dicha empresa sea percibida como un buen lugar para trabajar. Por ello, varios estudios se han centrado en identificar aquellos atributos que hacen que un empleado decida trabajar en una determinada compañía y no en otra, en función del valor que ésta le aporta no sólo profesionalmente, sino también en lo personal (Jiménez & Avilés, 2013).

Actualmente la PVE es vista como una estrategia de “Employer Branding”, la cual está compuesta por acciones concretas orientadas a posicionar una organización como un buen lugar para trabajar, creando una reputación como empleador y como marca empleadora. Es decir, el objetivo es transmitir que la empresa es el mejor lugar para trabajar y posicionarse con este mensaje entre su público actual y público objetivo.

A continuación se muestra un estudio de Towers Watson, el cual muestra la evolución de una Propuesta de Valor al Empleado efectiva por segmentos de mercado.

Figura 7: La evolución de una PVE efectiva y segmentos en el mercado global



Fuente: 2012 Talent Management & Rewards Survey

De acuerdo al modelo anterior, se puede establecer que la empresa bajo estudio se encuentra en el grupo N°1, llamado Táctico, ya que no ha establecido un programa de PVE, por lo que si se implementa, a través de una estrategia de Recompensa Total, se podrán trabajar las distintas problemáticas que esta empresa tiene en mejora de las personas y de los objetivos organizacionales.

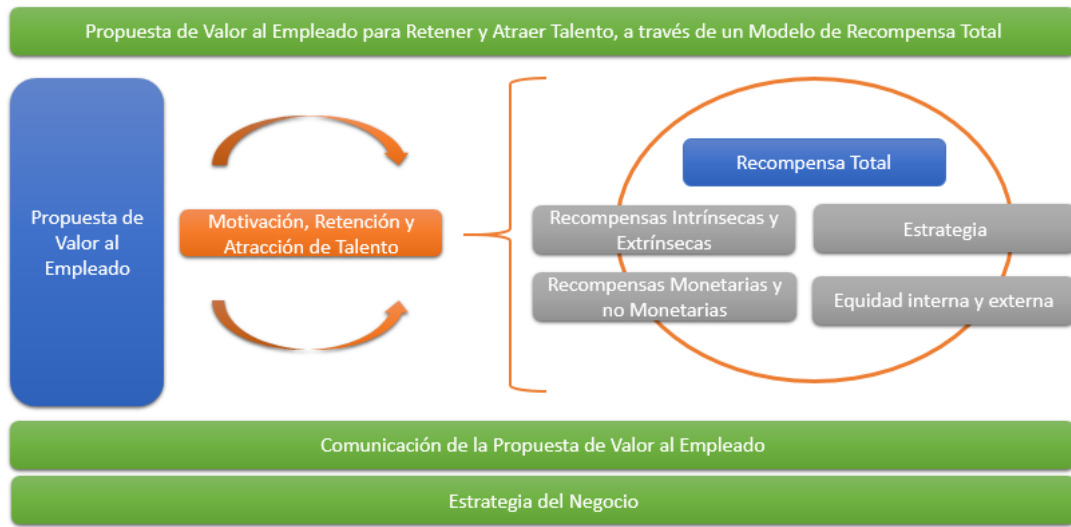
Para el desarrollo este proyecto de investigación, se utilizará el Modelo de Towers Watson, ya que enfoca la Recompensa Total desde un punto de vista global. Considera aspectos que en INTERVIAL CHILE se están trabajando actualmente y otros que debiesen ser considerados y reformulados en el sentido de implementación, ya que se le da mucho énfasis a la recompensa transaccional, pero es débil en la recompensa relacional.

Además de que una Estrategia de Recompensa Total ayudará a la empresa bajo estudio a variar el tamaño y la asignación del presupuesto, en línea con las necesidades del negocio, las limitaciones financieras y los requerimientos de talento. También contribuirá a alinear las remuneraciones con las preferencias de los empleados para obtener el mejor valor para su gasto, promover comportamientos específicos e impulsar una mayor productividad.

Este modelo se manejará como una herramienta de gestión para generar la atracción y retención de talentos en INTERVIAL CHILE y desde ahí brindar una Propuesta de Valor al Empleado que se alinea a la estrategia de la empresa y las necesidades de sus trabajadores.

Como apoyo y guía en la propuesta de implementación de la PVE, se ha desarrollado un Mapa de Trabajo que integra todas las variables revisadas en la literatura, el cual se muestra a continuación:

Figura 8: Mapa de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Este modelo indica que la Propuesta de Valor al Empleado sustenta la atracción, retención y motivación de talento en una organización y lo hace a través de la Recompensa Total, la cual se compone de una estrategia de implementación, recompensas intrínsecas y extrínsecas, monetarias y no monetarias, promoviendo la equidad interna y externa. Todo esto sustentado transversalmente por la comunicación y alineado a la estrategia del negocio.

Este Mapa de Trabajo, es la base fundamental teórica que apoyará la puesta en marcha de la propuesta de implementación de la PVE en la empresa bajo estudio.

3. Análisis de datos

3.1 Identificación de las fuentes de información

Según Torres, Paz, & Salazar (2006), una investigación no será científicamente válida si no se encuentra sustentada en información verificable, que responda lo que se pretende demostrar con la hipótesis formulada. Es por esto que se necesita un buen plan de recolección de información para lograr en esta investigación resultados confiables.

En esta investigación, se utilizarán fuentes primarias y secundarias que contienen información fidedigna, sin ninguna alteración, entre ellas:

- ✓ **Fuentes Primarias:** Se realizarán entrevistas semi estructuradas y la observación, las cuales se explicarán con detalle más adelante.
- ✓ **Fuentes Secundarias:** Se revisarán los resultados de las encuestas de Clima Laboral (Anexo 1, 2, 3, 4) que se han realizado en la empresa, reuniones grupales como Focus Group (Anexo 5) de la organización bajo estudio.

3.2 Metodología de análisis de datos

El método para apoyar la investigación será a través de un enfoque inductivo, ya que es un estudio que va desde lo particular a lo general y como es un caso bastante representativo en las organizaciones, a partir de resultados individuales, se intentará encontrar una teoría que se pueda generalizar y fundamentar, profundizando en los distintos aspectos, elementos y características propios del estudio.

El enfoque inductivo tiene las siguientes características:

1. Investiga significados y percepciones
2. Toma el contexto de los datos en consideración
3. Permite el desarrollo incremental del proceso de investigación
4. Recolecta datos “cualitativos”
5. Acepta el involucramiento del investigador en el proceso investigativo
6. Acepta el valor de información “rica” y profunda la cual es menos generalizable

Este estudio será del tipo descriptivo, debido a que servirá para analizar cómo es que se manifiestan los fenómenos en las personas, las situaciones y eventos que se dan.

Además la información será de carácter cualitativa, la cual tiene las siguientes características:

- Está familiarizada con un contexto o situación de la vida real
- Se analizan temas relevantes sugeridos por fuentes
- El foco está en entender las interrelaciones entre factores diferentes
- Los preconceptos del investigador son dejados de lado y el lenguaje de los informantes es valorado y utilizado
- Busca encontrar cómo las personas entienden una situación y como su entendimiento influencia sus acciones

3.4 Instrumentos de medición

A continuación, se muestra la realización metodológica del proyecto, en la cual se levantó información primaria cualitativa, a través de 2 instrumentos de medición: La observación y entrevistas semi estructuradas. Además de la información secundaria utilizada, a través de Encuestas de Clima Laboral (Anexo 1, 2, 3, 4) y Focus Group (Anexo 5).

Observación

Con la observación se pudo tener una percepción visual para registrar distintas respuestas y precisar aspectos, eventos y conductas. Se analizó si el trabajador está o no atento a la generación de propuestas de valor, se vieron las actitudes que se dieron mientras hablaron con sus pares, dependientes y subordinados, etc.

Lo anterior, a través de una observación directa en donde el investigador observó y recogió datos, siendo participante en el contexto en donde se realizó la investigación. También se reflexionó sobre cada suceso y comportamiento, analizando y captando lo que ocurrió en cada instante, se tomó nota de circunstancias, aunque hayan sido pequeñas, ya que fueron de gran importancia para la investigación.

- ✓ **Muestra:** El universo del estudio son todos los trabajadores que se encuentran en Oficinas Centrales de INTERVIAL CHILE. La muestra que se utilizó es no probabilística, en donde se escogió a las áreas más representativas en términos de número de personas, ellas fueron: Finanzas y Gestión Corporativa.
- ✓ **Objetivo:** Verificar si las problemáticas de la organización bajo estudio pueden ser contenidas a través de un Modelo de Recompensa Total.
- ✓ **Planeación de la recolección de información:** Como uno de los enfoques de la investigación fue la observación, no hubo método de contacto y se utilizó una pauta interna como herramienta de investigación (Anexo 6).
- ✓ **Variables:** Las variables que se midieron son observables y medibles. En este caso fueron: el nivel de aprobación de las compensaciones y de los beneficios existentes en la empresa, aprendizaje y desarrollo, equilibrio y carga de trabajo, comunicación, liderazgo, formación de sindicato, tomar en cuenta el aporte de los trabajadores, y el ambiente que se da en el trabajo, con el fin de analizar conflictos, comportamientos, ideas, entre otros.

Entrevistas semi estructuradas

Se realizaron cinco entrevistas individuales semi estructuradas para obtener testimonios, en donde los tópicos eran conocidos con anticipación, pero las preguntas y su orden variaron dependiendo de la dinámica de cada entrevista. Se realizó a través de un cuestionario de forma oral (Anexo 7), planteando las preguntas y anotando las respuestas. Este mecanismo redujo la espontaneidad de la persona, pero aumentó la fiabilidad de los resultados.

Estas entrevistas resultaron cómodas para obtener datos referentes a la población, facilitados por los mismos trabajadores y sirvió para confirmar la realidad vivida en la empresa bajo estudio, específicamente en Oficinas Centrales.

- ✓ **Muestra:** La muestra que se utilizó es no probabilística y a través de ella se seleccionaron las unidades representativas para obtener los datos que permitan obtener información de la población a investigar. El universo del estudio son todos los trabajadores que se encuentran en Oficinas Centrales de INTERVIAL CHILE. La muestra que se escogió es de cinco de ellos para dar cumplimiento a los objetivos de investigación.
- ✓ **Objetivo:** Saber cuáles es la percepción actual, las necesidades y expectativas que tienen los trabajadores sobre las problemáticas de la empresa y sobre un Modelo de Recompensa Total.
- ✓ **Planeación de la recolección de información** Como uno de los enfoques de la investigación es la entrevista, el método de contacto fue verbal y a través de correo electrónico, además se utilizaron preguntas abiertas como herramienta de investigación.
- ✓ **Variables:** Las variables que se midieron son observables y medibles. En este caso fueron: el nivel de aprobación de las compensaciones y de los beneficios existentes en la empresa, aprendizaje y desarrollo, equilibrio y carga de trabajo, comunicación, liderazgo, formación de sindicato, tomar en cuenta el aporte de los trabajadores, y el ambiente que se da en el trabajo.

Encuestas de Clima Laboral (Anexo 1, 2, 3, 4)

En la empresa bajo estudio realiza Encuestas de Clima Laboral (Anexo 1,2,3,4) cada año, a través de una empresa externa, la cual ocupa una metodología para identificar el nivel de compromiso y efectividad de los empleados. Esta indica que el compromiso y los esfuerzos de desempeño voluntarios serán realizados mejor, cuando las condiciones en el trabajo permitan a los empleados llevar a cabo efectivamente sus funciones. Por tanto, no sólo se debe motivar y comprometer a los colaboradores, sino también permitirles canalizar sus esfuerzos (desempeños) de manera productiva y efectiva.

La muestra es toda la empresa que conteste la encuesta y los resultados se revelan si en un área contestan 5 o más personas y se calculan con Índices de Favorabilidad, la cual se expresa en un porcentaje, y surge al dividir la cantidad de respuestas 4 y 5 por el total de personas que respondieron cada pregunta.



Porcentaje de respuestas favorables	Clasificación
> 75%	Clara Fortaleza
>50% - ≥ 75%	Oportunidad de Mejora
≤ 50%	Aspecto Crítico

Focus Group (Anexo 5)

Es primera vez en la organización que se realizan Focus Group teniendo como fin construir redes colaborativas formales e informales, establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas con otros, estar dispuestos a trabajar con otros en el desarrollo de proyectos, escuchar atentamente el punto de vista de los demás, permanecer abierto a la comunicación de doble vía y mantener a otros informados sobre las cosas que los afectan.

La muestra de colaboradores fue al azar, se incluyeron hombres y mujeres de distinta antigüedad en la empresa, de todas las áreas, con diferentes cargos.

Los resultados son llevados a una planilla Excel, el cual resume cada uno de los puntos tratados en las reuniones y se les muestran a los líderes para que se generen acciones.

3.5 Resultados

Resultados de la observación

La observación se realizó de manera frecuente durante el transcurso de la investigación, con énfasis desde los meses de mayo a octubre del año en curso, en los cuales, dadas las variables que se quiso medir, se prestó atención a los aspectos, eventos y conductas en las áreas de la empresa en estudio las cuales fueron el área de Finanzas y el área de Gestión Corporativa. Lo que se evidenció fue lo siguiente:

Área de Finanzas

En esta área se encuentran las sub áreas de Planeación Financiera, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.

Al utilizar la metodología de la observación, se pudo apreciar que es un área en donde la mayoría tiene una antigüedad importante en la empresa. Además los colaboradores son muy demandantes en términos de Recursos Humanos, ya que sienten que falta mucho por hacer en materia de Personas. También tienen un líder que no es muy cercano, lo cual provoca desconfianza en alguna medida.

Además de pudo observar lo siguiente:

- Se percibe una fuerte desconfianza hacia los líderes de la organización, lo que se refleja en la problemática del liderazgo.
- Los trabajadores desconocen las políticas y procedimiento generando que ellos mismos creen historias de cómo se hacen las cosas y cómo se otorgan los beneficios, opinando así que hay inequidad, lo que se refleja en la problemática de la comunicación, debido a que los trabajadores no tienen toda la información que debieran.
- Los trabajadores piensan que el área de Gestión Humana hacen mal las cosas, porque no acompañan a los líderes en la toma de decisiones que tiene que ver con personas. Esto se manifiesta en el liderazgo de las jefaturas, ya que ellos no se hacen cargo de las necesidades de sus trabajadores.

- Los colaboradores tienen una idea en su mente, de que al ser una empresa que depende de una matriz colombiana, ésta impone los lineamientos y que el área de Gestión Humana no filtra los lineamientos en pro de los trabajadores Chilenos y se hace más pesado el trabajo. Acá se ve muy marcada la problemática del equilibrio y carga de trabajo.
- Se sigue con el discurso de que en la empresa no existe retención de talento. Acá se hace presente la problemática del desarrollo de carrera.

Área de Gestión Corporativa

En esta área se encuentran los procesos de Gestión Humana, Estrategia y Proyectos, Calidad y Comunicaciones.

Al utilizar la metodología de la observación, se pudo apreciar que es un área en donde la mayoría tiene una antigüedad promedio en la organización. Además es un equipo que se encuentra fuertemente cuestionado por sus procesos. Esto hace que los trabajadores que laboran en esta área trabajen con desmotivación y necesiten taller de trabajo en equipo para poder enfrentar los objetivos del área.

Se puede apreciar lo siguiente:

- Los trabajadores de esta área sienten una fuerte desmotivación, ya que su área se encuentra muy cuestionada, en términos de cómo hacen su trabajo y cuán cercanos están de las personas.
- Piensan que este descontento de los demás trabajadores se debe a que se encuentran más enfocados a los procesos que a las personas.
- Esto ha provocado una pérdida de comunicación y confianza entre el mismo equipo.
- No saben cómo dirigir su trabajo.
- Se encuentran frustrados, ya que su trabajo no es valorado por los trabajadores.

Resultados de las entrevistas semi estructuradas

Para cumplir el objetivo planteado, la información cualitativa fue recogida a través de entrevistas semi estructuradas que se efectuaron a cinco personas que pertenecen a Oficinas Centrales de la organización bajo estudio.

Las entrevistas fueron realizadas en el mes de octubre del presente año, el lugar fue en una sala de reuniones dentro de la empresa, en horario de trabajo, ya que a los participantes les acomodaba. Cada una de ellas tuvo un rango de duración de 45 minutos.

Este proceso se realizó a través de un cuestionario sencillo (Anexo 7), en donde cada persona respondió 2 preguntas relacionadas con las siguientes temáticas: Remuneraciones y Beneficios, Desarrollo de Carrera, Equilibrio y Carga de Trabajo, Comunicación, Liderazgo, Escuchar más las necesidades de los Trabajadores y Formación de Sindicato.

Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es tu percepción de las temáticas existentes en la empresa?
2. ¿Cuáles son tus necesidades y expectativas de una propuesta de valor al empleado que contenga estas temáticas?

Los cargos entrevistados fueron los que se muestran a continuación:

1. Analista de Comunicaciones
2. Tesorero
3. Analista Senior de Estrategias y Proyectos
4. Analista de Relaciones Laborales
5. Miembro del Sindicato

Los resultados globales, de acuerdo a las temáticas consultadas, fueron los siguientes:

Tabla 3: Remuneraciones y Beneficios

Percepción actual	Necesidades y expectativas de una propuesta de valor
<ul style="list-style-type: none"> • Esta temática está disminuida, debido a que es la forma en que los trabajadores reflejan el descontento que existe en la empresa. • Va a ser principal en los trabajadores, ya que se sacrifica el tiempo con la familia para retribuirles con recursos para cubrir sus necesidades, es por esto que se buscan nuevos recursos o aumentos de forma frecuente. • No se considera tan malo, debido a que todos siempre queremos ganar más. • Esta es una buena empresa, pero tiene un problema con la información y claridad de las bandas salariales, además hay cargos como analista y subgerentes que ganan parecido, produciendo que no se retenga a la gente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más beneficios vinculados a la conciliación vida trabajo, horario flexible, apoyo en colegiatura, entre otros. • Parrilla de beneficios flexibles identificando segmentos de trabajadores. • Que exista no solo el ajuste de IPC, si no que ajustes vinculados a desempeño y que se vayan ajustando los sueldos permanentemente. • Transparencia del proceso del aumento de sueldo para que no se generen rumores. • Dar oportunidades en otros nichos de trabajo, como descubrir talentos para respaldar y compensar esas solicitudes de aumento. • Potenciar los procesos teniendo vínculos en puestos determinados. Como por ejemplo: planificación del trabajo con actores clave, buscar nuevas formas en pro de mejores beneficios para los trabajadores. • Que se genere una política con criterios para la construcción de la compensación y valoración del cargo, ajustada a las áreas y de acuerdo a la contribución que aporta al negocio y en comparación con el mercado.

Tabla 4: Desarrollo de Carrera

Percepción actual	Necesidades y expectativas de una propuesta de valor
<ul style="list-style-type: none"> • No hay opción de desarrollo, ya que los techos son muy bajos en la empresa, debido a la estructura que tiene actualmente. Y el crecimiento horizontal es más limitante para desarrollarse. Se tiene mucho miedo en el crecimiento en cuanto a la dotación. • Se ha visto mucha rotación en el área de deuda, finanzas, debido a que les prometieron cosas a los trabajadores pero no se cumplieron. Debiera ser más documentado todo lo que se ofrece. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay lineamientos corporativos transversales en áreas como RSE y Comercial, por lo que se tienen que crear nuevas estructuras como un área de asuntos corporativos. • Las dificultades se dan cuando buscan personas afuera y no tienen experiencia en el negocio. Es más caro encontrar alguien afuera que capacitar alguien adentro. • Revisar el beneficio de apoyo de estudio y resguardar que ese conocimiento se quede en la empresa. • Desarrollo de las personas, demostrando y proponiendo.

<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene hoy en día un programa de desarrollo de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retomar y comunicar la política de gestión del desempeño, con involucramiento de los líderes para construcción de los objetivos. • Políticas de incorporaciones de las personas, activar la bolsa de trabajo. • Indicadores de gestión que salgan desde softland. • Un proyecto que otorgue la empresa acorde a las competencias para demostrar en qué se es bueno.
--	--

Tabla 5: Equilibrio y Carga de Trabajo

Percepción actual	Necesidades y expectativas de una propuesta de valor
<ul style="list-style-type: none"> • La percepción en general es que las áreas se encuentran bien con la carga de trabajo, se están elaborando herramientas de apoyo como la Matriz de Back Up ⁽¹⁾ y RACI ⁽²⁾ en todos los procesos, aunque se puede mejorar incorporando medidas. • Depende también de las competencias de cada persona y en como ella hace su trabajo y se organiza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Juntar liderazgo con comunicaciones, pautear a los jefes. • Transparentar los roles de cada uno. • Incorporar a personas faltantes en la estructura organizacional, reforzar a los equipos como por ejemplo: que todos los equipos de trabajo se reúnan formalmente para ver puntos óptimos o cómo se está haciendo el trabajo.

⁽¹⁾ Tiene como fin apoyar en las gestiones diarias a través de la información sobre los procesos, funciones y back up de cada uno de los cargos asociados a cada área. La matriz también permite que los integrantes del equipo sepan cuáles son las funciones críticas y cuales no para el negocio, teniendo como objetivo que siga la operación.

⁽²⁾ Sirve para mapear las actividades y los responsables de cada una de ellas, es esencial para promover el compromiso con el propósito del cambio. R: Ejecutor, A: Dueña, C: Co-constructor, I: Informado.

Tabla 6: Comunicación

Percepción actual	Necesidades y expectativas de una propuesta de valor
<ul style="list-style-type: none"> • Nos hemos vuelto grandes productores de comunicación. • Lo que viene desde ISA, está bien comunicado, pero al nivel de jefaturas se pasan la responsabilidad de una persona a otra y no se hacen cargo de lo que tienen que comunicar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición, e indicadores de satisfacción de la comunicación, medir el ROI ⁽¹⁾, una de las barreras es lo intangible de la comunicación. • Falta más comunicación en los cálculos del tema del bono. Hay cambios y no lo comunican. • Enviar correos iguales para todos, constantes y transversales a diario. • Hablar más en equipo.

⁽¹⁾ Retorno sobre la inversión. Es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

Tabla 7: Liderazgo

Percepción actual	Necesidades y expectativas de una propuesta de valor
<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes son dispares, hay líderes buenos que confían en sus equipos y hay otros con estilo más déspota, pero en general se encuentran avanzando bien, los Coaching no han servido en algunos casos. • Hay líderes muy distantes. Lo que los colaboradores quieren es cercanía y alguien en quien confiar • Existen problemas de comunicación, de confianza y de favoritismo. • No hay homologación de criterios por los líderes, permisos, entregables, correos fines de semana. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ha evolucionado bien, han desvinculado a los líderes que no servían y dejado a los buenos. • Se necesita más supervisión a los líderes, hacer un Coaching a mandos medios para dar mensajes clave. • Los líderes no deben hacer diferencias en su equipo. • Es necesario que se invirtiera en el líder que de verdad lo necesita y que no provoque solo cambios temporales, que sean sostenibles en el tiempo. • Que cuando las personas se sientan afectadas tengan la tranquilidad de poder comunicarlo a sus líderes.

Tabla 8: Escuchar más las necesidades de los Trabajadores

Percepción actual	Necesidades y expectativas de una propuesta de valor
<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes no se hacen cargo porque sienten que es engorroso y no saben cómo responder frente a las demandas de las personas y por eso les dicen que se dirijan a Gestión Humana y que ellos les darán respuesta. • Se tienen miedos a fantasmas que no hay, debido a los cambios en la empresa. • Se escucha mucho a los trabajadores, pero no se hace mucho con lo que se escucha. Y después de hablar con la gente no pasa nada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que podamos hacer un trabajo serio en comunicaciones y liderazgo, el líder tiene que estar dispuesto a trabajar en ello también. • Podrían haber iniciativas nuevas, como el comité de ética. Hacer comisiones, acercarse al trabajador en reuniones de trabajo, donde no se exponga, pero sí que la gente participe y den ideas. Esto da una imagen de empresa preocupada y pionera en el mercado. • Teniendo más foco en reingeniería de procesos para cada una de las actividades de nuestra área. Asegurar un cliente interno feliz. • La gente necesita desahogarse, necesita una asistente social externa para que escuche, reclamos y sugerencias.

Tabla 9: Formación de Sindicato

Percepción actual	Necesidades y expectativas de una propuesta de valor
<ul style="list-style-type: none"> • Está bien que la gente se reúna. Esto nace a raíz de un descontento con Gestión Humana y el modelo colombiano ISA. • Es necesario un mea culpa del área porque algo ocurrió y no es gratuito que se haya formado este sindicato. Pudiera haber sido distinto. • Se generan beneficios que al final no lo son, como el día de sándwich que de igual forma hay que recuperarlo y los trabajadores culpan a Gestión Humana de estas decisiones que toman los líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa debe ser cuidadosa y debiera tender a convivir con el sindicato. • Esta es una oportunidad para construir juntos. • Hay que generar la siguiente pregunta en las personas: ¿que no estoy haciendo yo que de hacerlo cambiaría esta situación?

De acuerdo a los resultados obtenidos desde las dos herramientas, la observación y las entrevistas semi estructuradas, podemos concluir que se comprueban las problemáticas manifestadas en las encuestas de Clima Laboral (Anexo 1, 2, 3, 4) y los Focus Group (Anexo 5) realizados en la organización, debido a que los trabajadores sienten un descontento generalizado con la empresa, con sus líderes y con el área de Gestión Humana.

La problemática que existe en el tema de remuneraciones y beneficios no se da tanto porque las remuneraciones sean más bajas que el mercado o que la empresa no otorgue beneficios a sus trabajadores, si no que se da porque no tienen mayor claridad de cómo la empresa tiene estructurada las bandas salariales y cómo el empleado puede optar a un mayor salario y desarrollo profesional, y en términos de beneficios se necesita mayor diferenciación en el otorgamiento para poder abarcar a todos los segmentos de edades y etapas en lo que se encuentran los colaboradores que la empresa tiene. En definitiva se quiere más transparencia en estos dos procesos.

En desarrollo de carrera se desprende de este inconveniente porque hoy en día la empresa no tiene implementado este proceso. Por lo que para la empresa es más difícil retener a los empleados, al no tenerles un horizonte claro de cómo van a desarrollarse dentro de ella, es por esto que los trabajadores no ven mayores posibilidades o simplemente se comparan y generan ideas en su mente con disconformidades e injusticias.

Con respecto al equilibrio y la carga de trabajo, este tema se genera porque a que los trabajadores sienten que no hay transparencia en los roles que cada persona cumple, si bien este punto es el menos complejo, se debe seguir trabajando en las herramientas de gestión como Matriz de Back Up, que es en donde se plasman los procesos críticos que deben ser atendidos para la continuidad del negocio cuando algún trabajador se encuentra ausente en la empresa, y la RACI que es una matriz en donde se mapean los macro procesos y funciones por un lado y por el otro todos los cargos que se encuentran implicados en realizar esas funciones, con el fin de tener un orden y no duplicar las labores.

En relación a la comunicación, es debido a que las jefaturas, específicamente los mandos medios se encuentran con desventaja en esta competencia, lo que produce que los trabajadores no tengan claridad de las cosas que suceden en la organización y se sientan más alejados de la misma, provocando resistencias debido a preguntas sin respuestas.

La dificultad que existe con el liderazgo radica en que las jefaturas con más énfasis en los mandos medios no realizan lo que debieran para atraer y retener el talento, además de motivar e incentivar a los colaboradores a que realicen su trabajo de forma más comprometida y eficiente, debido a que les falta más orientación y capacitación en esta materia, además se les debe hacer ver que esto es importante para los trabajadores, para ellos y para la empresa.

El tema sobre escuchar más las necesidades de los trabajadores, se da porque los líderes no se hacen cargo de las necesidades de la gente, ya que ellos sienten que los que tienen que solucionar los temas humanos es el área de Gestión Humana y no ellos, por lo que ponen toda la responsabilidad en esta área sin entender que el líder es fundamental en esta materia.

El sindicato se crea porque se siente en la empresa un ambiente de descontento generalizado con la forma que tienen las jefaturas de liderar a sus equipos y con el área de Gestión Corporativa, dentro de la cual está el área de Gestión Humana, debido a que no tienen claridad de los procesos que se llevan a cabo, además de generar más beneficios para los miembros.

Uno de los dirigentes sindicales, a través de la entrevista semi estructurada, indica que la motivación de la creación del sindicato es debido al mal liderazgo que se ejerce y no a los beneficios que tiene la empresa, además de mejorar las condiciones contractuales y a protegerse ante situaciones de despidos, malos tratos e injusticias por parte de las jefaturas. Acá se mezclan 3 problemáticas, la comunicación, formación de sindicato y el liderazgo.

De acuerdo a las problemáticas analizadas, se identifica que tienen dimensiones en común y transversales en los distintos puntos, como la comunicación y el liderazgo, los cuales se deben trabajar de forma conjunta y con el mismo objetivo.

Estas brechas detectadas se tienen que mirar de forma positiva y con vista hacia el futuro, ya que generan oportunidades de mejora para las personas y para la organización, debido a esto se definirá una propuesta de intervención que apoye y mejore estas diferencias.

Resultados de las Encuestas de Clima Laboral (Anexo 1, 2, 3, 4)

Se ha obtenido información desde el año 2011 al año 2014, arrojando los siguientes resultados generales:

Encuestas de Clima Laboral	Lo que se encuentra más bajo y hay que mejorar y desarrollar
2011	Remuneración y beneficios, comunicación, desarrollo de carrera, equilibrio y carga de trabajo
2012	Remuneración y beneficios, equilibrio y carga de trabajo, comunicación, cultura e innovación
2013	Remuneración y beneficios, equilibrio y carga de trabajo, desarrollo de carrera, cultura e innovación
2014	Remuneración y beneficios, equilibrio y carga de trabajo, atracción y retención de talentos

Los resultados anteriormente mencionados indican que las personas quieren mejoras en aspectos claves como la comunicación de los líderes, desarrollo de carrera, política de pagos y beneficios, lo que se traduce en un descontento generalizado debido a la falta de información de los procesos y políticas que las contienen. Al no tener información, sienten que la empresa no es transparente y por ende hay preferencias por algunos trabajadores.

Resultado Focus Group (Anexo 5)

El objetivo de los Focus Group se cumplió al 100%, ya que las personas en vez de enfocarse en el trabajo colaborativo, sintieron que era la instancia para hablar e indicar las cosas que estaban pasando en su diario vivir y de dar a conocer el descontento generalizado con algunos temas como el mal liderazgo, el mal entendimiento de la nueva estrategia de la empresa y sus proyectos asociados.

Los aspectos a mejorar indicados en los Focus Group son los siguientes:

- Mejorar la comunicación y sus medios
- Hacer más partícipe a las personas de las decisiones que se toman
- Que las jefaturas y gerentes tengan un mejor liderazgo y se hagan responsables de las respuestas que le dan a su gente
- Que exista una mayor transparencia de los procesos
- Disminución de la brecha que existe entre la empresa (olimpico y plebeyos)
- Que se mejore la respuesta que los líderes, ya que están acostumbrados que ellas vengan de la “nube negra” y de Gestión Humana.
- Homologar y dar a conocer las políticas y que las cosas sean claras desde un principio
- Revisar bien como se está implementando el plan de ahorro

Las personas de la organización se sienten incómodas con los aspectos anteriormente mencionados y como es primera vez que se realizan este tipo de reuniones en la organización, existe una sensación de desahogo, en donde la jefatura directa no asiste, por ende tienen más confianza para decir las cosas como verdaderamente pasan y las sienten.

4. Propuesta de intervención

Para INTERVIAL CHILE, se quiere proponer una Propuesta de Valor al empleado para retener y a traer talento, a través del Modelo de Recompensa Total de Towers Watson.

Este Modelo de Recompensa Total, incluye todos los tipos de recompensa, ya sean monetarias o no, directas e indirectas, incorporando todo lo que los colaboradores valoran en relación a su trabajo. Además es un sistema total, integrado y coherente que va de la mano con la estrategia de la organización y asegura que la contribución que cada persona hace a la empresa sea equitativa.

La propuesta se aplicará a Nivel Ejecutivo y Nivel Profesional, ya que es un plan piloto, y desde Oficinas Centrales saldrán los lineamientos hacia las concesiones con las mejores prácticas a implementar.

Para realizar este trabajo, primero que todo se tiene en consideración un Mapa de Trabajo que apoyará, guiará y clarificará de forma práctica la propuesta para el plan de implementación, por lo que el esquema de trabajo a abordar en INTERVIAL CHILE será el siguiente:

Figura 9: Implementación de un Modelo de Recompensa Total



Fuente: Elaboración propia

4.1 Propuesta basada en el Modelo de Recompensa Total de Towers Watson

El Modelo de Recompensa Total de Towers Watson indica que uno de los factores de mayor importancia para las organizaciones a la hora de atraer, retener y motivar reside en el paquete de Recompensa Total.

Si INTERVIAL CHILE realiza un adecuado diseño e implementación del modelo permitirá alinear los comportamientos de los empleados con la estrategia de la compañía, también se fomentará la cultura deseada y se creará un lenguaje común, además será más eficiente a la hora de asignar el presupuesto a aquellos elementos de la compensación que más motivan a los colaboradores. Esta herramienta es crítica a la hora de crear y comunicar la Propuesta de Valor al Empleado.

Para implementarlo, primero que todo hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Cultura de la empresa
- Conocer las expectativas y percepción de los colaboradores
- Diferenciar la PVE por segmentos de colaboradores
- Justificación económica
- Facilidad de implementación
- Definición del posicionamiento en relación al mercado
- Tomar las acciones para generar un cambio en las percepciones de los colaboradores, manteniendo la condición de riesgo compartido (trabajador y organización)
- Comunicar la PVE

Además se hace necesario la visión integral de estos tres aspectos:

Figura 10: Tres aspectos para la implementación soportados por elementos clave



Fuente: Elaboración propia

Estos tres elementos, se justifican porque las prácticas de mercado son la referencia que cada empresa tiene para alinearse a las mejores experiencias mundiales. INTERVIAL CHILE siempre se está comparando con empresas de similar industria para tener una buena posición en temas de compensaciones y beneficios. Además sin saber las necesidades de los colaboradores, se hace imposible generar un equilibrio entre lo que ellos valoran y lo que la empresa puede otorgar (INTERVIAL CHILE tiene restricciones presupuestarias que debe tener en cuenta). Todo esto apalancado a través de la constante y transversal comunicación para alinearse a la estrategia empresarial, la cual se basa en las oportunidades de crecimiento, la eficiencia operativa y la optimización de los negocios.

El Modelo de Towers Watson tiene en cuenta la Recompensa Total como un componente clave de la Propuesta de Valor al Empleado, ya que es desde donde proviene la estrategia del negocio, porque si los profesionales de INTERVIAL CHILE se encuentran verdaderamente comprometidos con la organización podrán contribuir al cumplimiento de los ejes estratégicos que ISA se ha propuesto.

Este proyecto es un aporte a la estrategia de la empresa ISA 2020 desde las siguientes miradas:

- ✓ Eficiencia en la implementación de procesos a través del Modelo de Recompensa Total.
- ✓ Claridad para los trabajadores de lo que propone la empresa como PVE.
- ✓ Empresa mucho más atractiva y competitiva en términos de Propuesta de Valor al Empleado atrayendo y reteniendo personas.
- ✓ Se favorece la rentabilidad del negocio teniendo colaboradores más motivados y comprometidos.
- ✓ Este proyecto apoya a INTERVIAL CHILE a fortalecer las bases que fortalecen el siguiente ciclo de crecimiento (2013-2020).

Hay que recordar que la Propuesta de Valor al Empleado es el conjunto de atributos empresariales que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada, es por esto que contar con una PVE bien elaborada y con mensajes claros, permite cumplir el siguiente objetivo: atraer, retener y comprometer a los colaboradores indispensables para la organización, lo que sin duda harán que la estrategia de la organización se cumpla, ya que estarán orientados a conseguir objetivos de largo plazo.

El Modelo de Recompensa Total se basa en 3 dimensiones principales, las cuales son remuneraciones básicas, desarrollo de carrera y ambiente laboral y remuneraciones basadas en el desempeño, las cuales diseñan una Propuesta de Valor al Empleado, todo esto soportado por la medición como indicadores de gestión, la comunicación transversal a toda la organización, el gobierno corporativo que toma las decisiones de forma alineada y la administración la cual gestiona y mantiene los elementos de este modelo.

Asimismo, indica que las organizaciones necesitan maximizar el retorno en la inversión en su fuerza laboral:

Figura 11: Balance entre necesidades de la empresa y del empleado



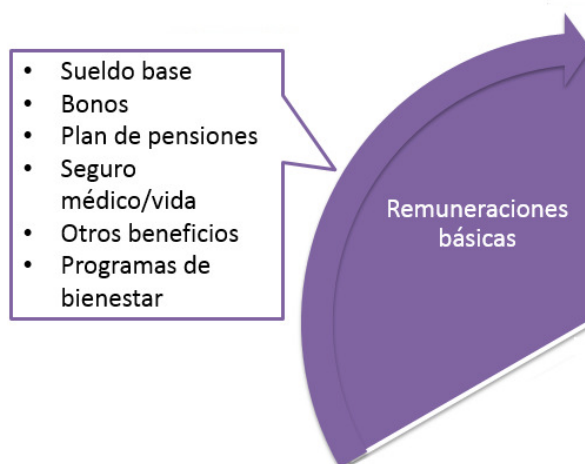
Fuente: 2014, Towers Watson

Este cuadro indica que debe existir un equilibrio entre las necesidades de la organización y las necesidades del colaborador, con el fin de complementar las metas del negocio y la implementación de una Propuesta de Valor al Empleado.

Dentro de este modelo, se proponen elementos que sean objetivos, prácticos, que agreguen valor y fáciles de implementar en cada dimensión, los cuales se detallan a continuación.

1. REMUNERACIONES BÁSICAS

El Modelo de Recompensa Total indica que en las Remuneraciones básicas están integrados todos aquellos elementos que el colaborador recibe de forma fija y mensual, como el sueldo base, los bonos, plan de pensiones, seguros y programas de bienestar.



Dentro de esta dimensión se propone lo siguiente:

1.1. Revisión y optimización del proceso de Compensaciones

Definición:

Se hace necesaria una permanente revisión y optimización del proceso, ya que la remuneración como problemática no está por demás en el impacto que tiene la organización sobre la calidad de vida del empleado y esto se refleja claramente en los datos levantados en el estudio, de allí que la nueva filosofía de la remuneración debe estar orientada más hacia la persona que hacia el puesto como tal que esta ocupa dentro de la organización, es decir pagar por la persona y su desempeño y no simplemente por el cargo, determinar la remuneración por la creación de valor en vez de determinarla por el alcance del cargo y la antigüedad, pagar lo que el individuo podría ganar por fuera (competitividad de mercado) y no simplemente limitarlo a que gane lo mismo que ganan otros en la compañía basado en una equidad interna. Bajo estas premisas se deben romper las reglas de la compensación y contratar al mejor candidato, optimizar el sistema de compensación para pagar a quienes mejor se desempeñen o por el potencial de la persona.

El mercado:

Según las reuniones que se han tenido con las áreas de Recursos Humanos de empresas e industrias similares a INTERVIAL CHILE, se indica que les comentan a los trabajadores cuál es la metodología de las compensaciones y cuál es la banda a la cual pertenece cada cargo, con el fin de que ellos sepan cuál sería el siguiente nivel al cual podrían optar como desarrollo profesional.

Operativización:

Cada vez que se actualice el estudio de compensaciones de la empresa, el área de Gestión Humana junto a los líderes van a comunicar a los colaboradores, de manera general, la metodología del estudio, cómo se compone la remuneración fija y variable, además se invitará a los líderes a participar en la construcción de los análisis de cargos, a través de los descriptores de cargos.

Beneficios:

Con la comunicación de la metodología de las compensaciones y hacer partícipe a los líderes se busca que los trabajadores tengan una mayor comprensión de este proceso, además de que los líderes se sientan parte de este trabajo y le cuenten a sus dependientes la metodología aplicada. Así será mucho más fácil apalear la problemática de remuneraciones y beneficios.

1.2. Implementación de un Plan de Beneficios Flexibles:**Definición:**

Un Plan de Beneficios Flexibles es una de las principales herramientas de recompensa para alinear las diversas necesidades de los trabajadores con la estrategia de la empresa debido a la flexibilidad que esta otorga.

Actualmente la empresa bajo estudio tiene un Programa de Beneficios Corporativo que es transversal e igual para todos los trabajadores, y dadas las problemáticas antes mencionadas y soluciones expuestas por los trabajadores se hace necesario implementar en la organización un buen Plan de Beneficios Flexibles como mecanismo para mejorar las condiciones de bienestar y de calidad de vida de los colaboradores de INTERVIAL CHILE.

El mercado:

De acuerdo con la encuesta de beneficios realizada por Mercer, las empresas que implementan esta metodología mejoran 2,5 veces su desempeño, triplican su productividad y aumentan 3,5 veces la creatividad e innovación.

Judith Bekerman de Hewitt Associates, indica que los beneficios que son escogidos y priorizados por los mismos trabajadores, de acuerdo a sus necesidades, es la nueva tendencia que está posicionándose en Chile, y que ya ha sido incorporada por casi la totalidad de las empresas en los Estados Unidos. Esta nueva tendencia refleja la importancia que representa para las empresas retener sus talentos y habilidades. “En los ‘80, los beneficios tendían a ser paternalistas y rígidos, mientras que ahora las compañías entienden que sus empleados son heterogéneos y tienen diversas necesidades”. Además, las empresas han descubierto que, además de incrementar la satisfacción de los empleados, los beneficios flexibles permiten un mejor control del presupuesto.

Miguel Gumucio, gerente de beneficios de Tower Watson, explica que por lo general estos planes entregan a cada trabajador un monto (ya sea dinero o puntos), y cada uno de ellos los administra. "Lo más común es adaptar el programa de protección; seguro de vida, complementario de salud, dental y catastrófico. Pero también es posible flexibilizar aguinaldos, bonos de vacaciones, días libres, entre otros". (Gumucio, 2013)

Las empresas que actualmente venden un software para apoyar la implementación de un Plan de Beneficios Flexibles son GoIntegro y People Care. Este plan ofrece una serie de productos, de tal manera que el colaborador pueda elegir uno o varios de ellos, teniendo en cuenta los que mejor se adapten a sus necesidades particulares, permitiéndole a su vez, acceder a tarifas colectivas y a coberturas adicionales.

Operativización:

Se realizará a través de otorgar al colaborador un valor mensual fijo para que cada uno de ellos tenga la posibilidad de elegir uno o varios productos, de acuerdo con sus necesidades. Esta elección se realizará en el mes de enero de cada año y permanecerá vigente por el resto del año. Las personas que ingresen a la organización en una fecha posterior, realizarán su elección durante el proceso de contratación.

Si el valor otorgado no es suficiente para obtener el beneficio elegido, este puede ser adquirido asumiendo la diferencia que será descontada a través de remuneraciones, teniendo en cuenta la capacidad de descuento legal de la persona. En ningún caso este beneficio se entregará en dinero.

Se podrán realizar cambios en las coberturas durante el transcurso del año, solo en caso de presentarse las siguientes novedades en la situación familiar:

- Cambio de estado civil.
- Nacimiento, adopción o cambios en la custodia de hijos dependientes.
- Fallecimiento de dependientes.
- Cambio en la situación laboral del cónyuge.
- Cambio en la situación de un hijo que deja de ser elegible como dependiente, dado el cumplimiento de edad mayor a 25 años.
- Los hijos próximos a nacer, se deben reportar al cuarto mes de embarazo.
- Estas novedades deberán ser reportadas al área de Gestión Humana dentro de los 30 días siguientes al evento, de lo contrario el colaborador deberá esperar al mes de enero del año siguiente para su actualización.

Beneficios:

Este Programa de Beneficios Flexibles trae consigo un mayor compromiso por parte de los trabajadores, ya que ellos sienten que son tomados en cuenta y que se escuchan sus necesidades, lo cual es una problemática encontrada en las encuestas de Clima laboral (Anexo 1, 2, 3, 4) y Focus Group (Anexo 5) realizados, ya que permite a los colaboradores elegir los beneficios que ellos prefieran o desean, en vez de que la empresa los seleccione por ellos. A continuación se muestran las ventajas que esto tiene:

- a) Permite que los trabajadores tomen decisiones relevantes acerca de sus finanzas individuales y equilibrar los requerimientos con los planes de beneficios.

- b) Este plan ayudará a INTERVIAL CHILE a controlar los costos, sobre todo los de salud, debido a que ésta define el monto máximo que emplearán en cada beneficio, es decir produce un ahorro para la organización.
- c) A los colaboradores les produce retención y motivación.
- d) Sirve como medida de atracción de nuevos colaboradores desde el mercado.

Además, como parte de la operativización de los Beneficios Flexibles, para apoyar el soporte de la implementación se recomienda lo siguiente:

1.3. Asesoría Social

Definición:

Asesoría, orientación y asistencia en lo que concierne a la correcta utilización de planes de salud y beneficios asociados a través de los asistentes sociales.

El mercado:

En el mercado, la Asesoría Social es una actividad que pretende ayudar a la adaptación recíproca de los trabajadores y su empresa. Este objetivo se alcanza mediante la utilización de técnicas y métodos destinados a permitir que los trabajadores, los grupos y las colectividades de trabajo, hagan frente a las necesidades, resuelvan los problemas que plantea su adaptación a una sociedad industrial en evolución y que se genere una acción cooperativa, además de apoyarlos a que tomen decisiones para que mejoren sus condiciones económicas y sociales.

Operativización:

Se contratará de forma externa el servicio de una Asistente Social para Oficinas Centrales y luego para las concesiones, que vayan 1 vez a la semana a las oficinas. Este servicio deberá realizar lo siguiente:

Otorgar una información adecuada que permita educar a los colaboradores y a sus familias para que puedan enfrentar ciertas problemáticas sociales con una actitud responsable y también facilitar la detección precoz de ellas permitiendo su intervención temprana.

A partir de la atención se derivan una serie de gestiones complementarias, tales como: visitas domiciliarias, informes sociales, gestiones telefónicas, trámites en organizaciones públicas y privadas, entes otros, estas respuestas se entregarán a los trabajadores en la visita posterior.

Los temas a tratar de forma preventiva serían:

- Vivienda
- Salud
- Previsión
- Manejo del presupuesto familiar
- Prevención de alcohol y consumo de drogas
- Enfermedades de la Mujer y del Hombre
- Otorgar información sobre beneficios internos y externos, convenios
- Contención a los colaboradores

Beneficios:

Esta implementación trae consigo una mejora en la atención a los trabajadores, a través de una persona externa a la empresa, que lo contenga y oiga sus requerimientos y necesidades, apoyando a los líderes en materia de escuchar más a los colaboradores, bajada de información de beneficios y la comunicación.

2. DESARROLLO DE CARRERA Y AMBIENTE LABORAL

El Modelo de Recompensa Total indica que dentro del Desarrollo de Carrera y Ambiente Laboral se encuentran todos aquellos elementos que el colaborador recibe a lo largo de su carrera laboral y que le aporta a él y su familia, así como también a la organización a la cual pertenece en pro del objetivo común, como el aprendizaje y desarrollo, gestión de carrera, movilidad, programas corporativos de salud y bienestar.



Dentro de esta dimensión se propone lo siguiente:

2.1. Gestión Humana como verdadero apoyo para que el negocio cumpla sus objetivos estratégicos**Definición:**

Gestión Humana como socio de cada área de la empresa, a través de profesionales que se inserten y comprendan sus aspectos técnicos y realidades con el fin de apoyar de mejor manera sus procesos.

El mercado:

El rol de las áreas de recursos humanos ha evolucionado en las últimas dos décadas, desde una función administrativa y transaccional, hacia una figura de socio estratégico para la organización. Una forma de hacerlo es a través del modelo de Business Partner, los cuales son la nueva figura que lleva la gestión de personas en las empresas. Con este modelo, las organizaciones aplican al interior de cada área de negocio la metodología, los aspectos técnicos y el tipo de gestión propia de un experto en Recursos Humanos, a través de profesionales que deben conocer a fondo la unidad donde se desempeñan.

Manuel Moya, Gerente de Personas de Derco explica: "Con esta estrategia se forma un grupo de personas a quienes se les asigna una unidad de negocios dentro de la compañía. Cada uno de ellos se involucra a fondo y apoya al Gerente y a los distintos líderes en temas de selección, desarrollo organizacional y todo lo relativo a la gestión de los Recursos Humanos que se desempeñan en su área". (Moya, 2012)

Operativización:

En el área de Gestión Humana actual, se debe incluir a 2 personas las funciones de un Generalista de Gestión Humana, los cuales tienen que estar especializados en las áreas de la organización con el fin de ser expertos y dar un mayor soporte para entregar un valor único a las áreas que les toca atender.

Beneficios:

Con esta implementación se mejorará la comunicación de forma transversal, porque cada Generalista será especialista en los temas de Gestión Humana para su cliente interno. Además este cliente interno ya sabrá cómo y dónde canalizar las temáticas en donde necesita apoyo, disminuyéndose así las brechas en la información y tiempos, además se mejora el lineamiento de los procesos con la matriz. También se propiciará un ambiente más armónico y de confianza con cada Generalista.

2.2. Mejorar la comunicación con los líderes de la organización

Definición

Los colaboradores son un grupo de interés prioritario en la empresa y debido a esto es necesario saber sus inquietudes de primera fuente y además que los líderes de la organización las escuche para que se sensibilice con ellas y se tomen en consideración a través de acciones concretas y visibles.

El mercado

Una comunicación fluida y clara entre directivos y empleados es la base para el desarrollo fuerte y sostenido que haga que una organización proyecte una imagen sólida y confiable. Una de las principales cualidades de un líder es que debe ser capaz de comunicar y lograr influenciar a las personas, si la comunicación no existe, no habrá seguidores entonces, no habrá liderazgo.

La motivación de los grupos de trabajo, depende enormemente de la comunicación que posee el líder con el equipo. El líder debe de ser capaz de transmitir la estrategia y la visión de la empresa, así como también los objetivos específicos de su organización. Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo, permite que todo fluya de una manera natural. Evitando de esta forma conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo debido a la ineficiencia a la hora de transmitir lo que se desea.

Operativización

Tres veces al año, el Gerente General de INTERVIAL CHILE, recibirá a un grupo de colaboradores en un desayuno para conversar acerca de la realidad de la empresa. Esta es una actividad que dura aproximadamente 1,5 a 2 horas y en la cual el Gerente General es el anfitrión que invita a compartir y lo más importante, debe estar dispuesto a escuchar cosas buenas y no tan buenas de la organización, además de buscar formas de gestionar lo que se escucha en esos desayunos y de contener de buena forma las que no se puedan desarrollar. Los desayunos con el Gerente General son una excelente instancia para la conversación y el intercambio de opiniones con los colaboradores. Y es una de las prácticas que en materia de beneficios están incorporando las empresas con el fin de integrar y escuchar a sus trabajadores.

Beneficios

- Los trabajadores se sienten escuchados y tomados en cuenta.
- El Gerente General sabe de primera fuente lo que sucede en su organización.
- Pueden surgir buenas ideas para implementar.
- Generación de confianza con el líder máximo.

Esto apoya las problemáticas como equilibrio y carga de trabajo, ya que el Gerente puede plasmar en iniciativas una mejor distribución de las tareas, escuchar más a los General colaboradores, comunicación directa y transparente, liderazgo.

2.3. Plan de Desarrollo de Carrera

Definición:

Es un enfoque formal que asume la organización para cerciorarse de que estarán disponibles las personas con las aptitudes y experiencia correctas, cuando se las necesite. La responsabilidad principal del Desarrollo de Carrera descansa en el individuo. Sin embargo, la organización debe ayudarlo activamente en el proceso. Este proceso apoya a la motivación del trabajador y su integración en la empresa, creando colaboradores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran en conjunto con la organización.

El mercado:

Las empresas modernas garantizan su seguridad contando y atrayendo personas talentosas que sientan igualmente que estas les retribuyen permitiéndoles desarrollar nuevas capacidades, conocimientos y experiencias. Para esto se diseñan programas y experiencias de aprendizaje para robustecer las capacidades y competencias de los colaboradores, permitiendo de esta manera no solo mejorar la ventaja competitiva de la empresa, sino responder además a la necesidad de reto y crecimiento personal, garantizando la disponibilidad de talento en cada momento.

Operativización:

Se sugiere que INTERVIAL CHILE, a través de su área de Gestión Humana realice un Plan de Desarrollo de Carrera por familia de cargos, con el fin de tener un ordenamiento y tiempo suficiente para trabajar en ello. Para esto deberá tener claro los siguientes datos de los trabajadores:

- Nivel de Cargo
- Nombre
- Edad
- Nivel de estudios
- Puesto que desempeña actualmente
- Puesto al que podría optar en el futuro
- Antigüedad en la empresa
- Puntos fuertes o débiles a mejorar o reforzar
- Necesidades de capacitación
- Evaluación del desempeño
- Apreciación objetiva de su jefatura directa

En conjunto con esto, se sugiere que al inicio de cada año se realice una reunión en donde el líder le explique a su gente qué es el **desarrollo de carrera en la empresa** y nombrar con cuáles niveles de cargos está trabajando actualmente la organización con el fin de ser transparentes y no generar expectativas innecesarias en los trabajadores. En esta reunión se tocarán los siguientes temas:

- Decirle a cada trabajador que debe conocer las competencias de su cargo, su evaluación del desempeño, sus objetivos y metas realistas a alcanzar durante el año para que con esto se pueda plasmar un desarrollo de carrera, identificando los medios para alcanzar los objetivos propuestos con apoyo de la empresa.
- Indicar que el autoconocimiento y la autoevaluación de fortalezas y debilidades, de forma objetiva, es muy importante a la hora de determinar las destrezas y el potencial propio. Además de que el inicio de este desarrollo se encuentra en la disposición que tiene cada persona a lograr metas y a aceptar nuevas responsabilidades.
- Se les comentará que la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación), es una herramienta que apoya el desarrollo de carrera, ya que es un proceso que combina las necesidades del colaborador con las de la empresa para mejorar en alguna materia necesaria para ambos. El líder conversará con ellos con el fin de revisar las capacitaciones que son necesarias tanto para la persona como para la organización, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, compromisos por ambas partes y el tiempo estimado en el cual se realizará
- También indicar al colaborador que tiene que alinear sus intereses y habilidades con el cargo futuro.

Adicionalmente, al final de cada año, es importante que se realice una reunión de seguimiento y de feedback, la cual debe ser agendada en un tiempo prudente al proceso, en donde el líder y colaborador realicen un balance de lo realizado y puedan medir los avances entre la reunión inicial y la final.

Beneficios:

Este Plan de Desarrollo de Carrera no solo resulta en una mayor satisfacción en el trabajo, sino también en una mayor productividad, capacidad de innovación, mejora continua y garantía de sucesión y reposición de talento, además de lo siguiente:

- Oportunidades de autoevaluación para los empleados que están pensando en rutas de carreras nuevas o no disponibles en la empresa.
- Desarrollo más eficiente de las personas dentro de las áreas de la empresa.
- El mejoramiento del desempeño mediante experiencias de capacitación en el puesto.
- Alinear las estrategias de la organización con los colaboradores al prepararlos de mejor manera para cargos nuevos.
- Desarrollo de los trabajadores a través de ascensos verticales y horizontales.
- Disminución de la tasa de rotación al otorgar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento, reduciendo la incertidumbre de su desarrollo profesional.
- Retención de talento al brindarles a los colaboradores oportunidades de desarrollo evitando que cuando busquen un cambio en su trabajo lo realicen fuera de la empresa en la que están actualmente.
- Aumento en la lealtad, compromiso y productividad de los colaboradores, generando un sentimiento de reconocimiento y de valoración de parte de la empresa hacia su conocimiento y esfuerzo. Esto disminuye la rotación de personal.

- Refuerza la imagen positiva de la organización al ser considerada como un lugar recomendable para trabajar, ya que se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores.

2.4. Liderazgo

Definición:

Con esta implementación se quiere reforzar el actual Plan de Liderazgo que existe en la empresa, con el fin de generar líderes de vanguardia y mentores de las nuevas generaciones.

El mercado:

El mercado indica que más allá del trabajo que están haciendo, las personas quieren ser parte de una gran compañía, de una cultura y valores que sean de su gusto, quieren tener líderes que los inspiren, que los atraigan y estimulen a tener nuevos desafíos, a la vez que ansían que se les enseñe.

Un estudio de Hay Group realizado el 2009 Best Companies for leadership study, indica que las mejores compañías son las que tienen mejores líderes. Además que los líderes han de ser ágiles en el aprendizaje estratégico/táctico y emocionalmente inteligentes, valorándose mucho más el pensamiento estratégico que la ejecución.

Operativización:

Como la empresa ya ha realizado un levantamiento de las competencias de liderazgo, a lo que se apunta con esta propuesta es a reforzar y mantener lo ya planteado con acciones que hagan que todo el esfuerzo realizado se materialice en las personas que ejercen hoy esos cargos.

Para esto, la empresa deberá identificar los siguientes tipos de liderazgo: el liderazgo de alto desempeño y liderazgo de alto potencial con el fin de que las acciones a implementar se encuentren orientadas a este tipo de segmento.

Para el liderazgo de alto desempeño se tienen las siguientes acciones:

- Conocimiento claro de sus fortalezas y debilidades, además del trabajo y las metas que tienen que cumplir
- Reforzamiento constante de las competencias transversales

Para el liderazgo de alto potencial se tienen las siguientes acciones:

- Identificar a las personas clave
- Promover su capacitación y mejoramiento en comunicación, motivación, influencia, resolución de conflictos

Reuniones

Gestión Humana realizará 2 jornadas al año para cada segmento de líder que tiene la empresa, con el fin de que la comunicación sea más efectiva y los casos sean tratados de forma general.

En estas reuniones se realizará lo siguiente;

- Reforzar los aspectos teóricos y lineamientos generales de cuáles son los líderes que la empresa quiere tener (Ruta del Líder) y que cada uno de un ejemplo de cómo lo esté llevando a cabo.
- Se tratará la forma en que el liderazgo se está ejerciendo y cuáles son los pro y contra de estas gestiones.
- Se tocarán temas de cómo mejorar las habilidades de liderazgo.
- Se les reforzará los temas comunicacionales a través de una herramienta que les permita hacer gestión diaria con sus equipos y que los ayuden a ser un referente para ellos, porque es mejor que los trabajadores se informen con ellos y no por pasillos, otorgando credibilidad y confianza.
- Se reforzará que los líderes no deben hacer diferencias en su equipo.
- Incluir Coaching a mandos medios para dar mensajes clave.
- Indicarles que el buen trabajo del líder se ve reflejado en el desarrollo de las capacidades y talentos de sus seguidores, logrando que sean capaces de trabajar en equipo, dejando de lado los intereses personales y que luchen por los intereses del equipo.
- Aprender a conocer a los integrantes de su equipo de trabajo y preocuparse de ellos, por su bienestar general, cuales son las dificultades que enfrentan, como se sienten en la empresa, cuales son los líderes no oficiales del grupo, cuáles pueden ser los posibles problemas entre compañeros, etc...
- Adaptar el estilo de liderazgo a cada tipo de persona y situación.

Acompañamiento

Los líderes van a ser acompañados por un integrante de Gestión Humana y de Comunicaciones en reuniones con sus equipos, las cuales serán elegidas al azar, con el fin de medir el impacto del liderazgo en el equipo y en el mismo líder, además de reforzar lo necesario para que el Plan de Liderazgo se cumpla.

Beneficios:

- Motivación en los colaboradores, a través del entendimiento de las metas y objetivos de la empresa y cómo ellos aportan en eso.
- Al tener una buena comunicación con el líder mejora la comprensión del trabajador sobre cuál es su tarea, qué se necesita y qué se espera de él. Informado, puede tomar decisiones en su labor con más eficiencia, eficacia y empoderamiento.
- Generación de confianza y trabajo en equipo
- Entusiasmo por la tarea
- Mejora el rendimiento empresarial
- Se consiguen los objetivos a corto, medio y largo plazo
- Se reducen las ausencias en el trabajo y el malestar
- Mejora el clima laboral
- Se mejora la empresa en general y su imagen al interior y exterior

3. REMUNERACIONES BASADAS EN EL DESEMPEÑO

El Modelo de Recompensa Total indica que en las Remuneraciones basadas en el desempeño, están incluidos todos aquellos elementos que el colaborador recibe a través de su buena gestión, mérito compromiso y buena realización de su trabajo, como el aumento salarial, incentivos de corto y mediano plazo, reconocimiento, entre otros.



Dentro de esta dimensión se propone lo siguiente:

3.1. Comunicación efectiva del proceso de Desempeño

Definición:

El Desempeño es una herramienta de gestión que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa y se atribuye al colaborador a través de una compensación en efectivo variable.

Si bien INTERVIAL CHILE tiene un proceso de Evaluación del Desempeño bien estructurado, los trabajadores han manifestado en las encuestas de Clima Organizacional (Anexo 1, 2, 3, 4) y Focus Group (Anexo 5) que no está claro, no lo entienden y que sus líderes no lo comunican de la forma correcta y debido a esto se sienten engañados en la forma en que se les paga.

El mercado

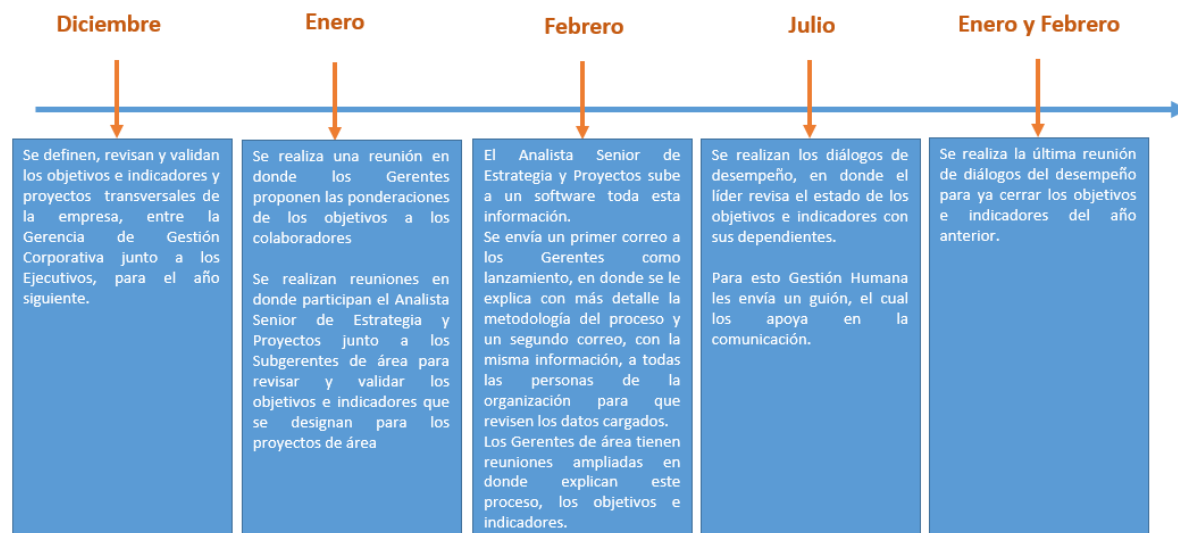
Pilar Quinteros Marquina, Gerente de Recursos Humanos de Merck Sharp & Dohme Perú señala: “La evaluación del desempeño es la piedra angular de los sistemas de gestión de las personas que brinda tanto un beneficio para la organización como para los colaboradores”

Fuente: Aptitus.com, 31 de julio de 2009.

Un estudio de Hay Group dice que el 81% de las empresas cree que el pago variable es clave para el logro de los objetivos del negocio

Operativización:

Actualmente, en INTERVIAL CHILE se realiza el siguiente proceso de Evaluación del Desempeño:



El proceso de Evaluación del Desempeño de INTERVIAL CHILE proviene de la matriz ISA, se caracteriza por ir siempre a la vanguardia y es definido como un proceso compartido (empresa – colaborador) que guía el crecimiento integral con el propósito de aportar mayores niveles de contribución a la organización y aumentar el nivel de compromiso, lográndose a través de la integración de fortalezas y motivaciones de las personas y lo que la organización requiere.

La deficiencia que se ha observado de este proceso en la empresa bajo estudio, es que hace falta un mayor acompañamiento del área de Gestión Humana, la cual provea de información oportuna y cercanía del proceso con los líderes y colaboradores, haciendo que éstos entiendan el sentido de realizar una Evaluación del Desempeño y que no sea algo impuesto por la matriz.

Como el objetivo de este proceso es mejorar los resultados de los trabajadores y de la empresa para cumplir con la estrategia empresarial, es muy importante que la comunicación de este proceso sea eficiente para lograr el éxito buscado.

Se proponen las siguientes mejoras al proceso:

- Se debe incorporar al área de Gestión Humana en este proceso, ya que será el nexo entre la estrategia de la compañía y los colaboradores.
- Se propone que los dos Generalistas de Gestión Humana acompañen activamente en todas las reuniones previas de análisis y definiciones, además de las bajadas de información.
- Antes de la reunión de diciembre, el área de Gestión Humana debe asegurarse de que las reuniones previas, entre líderes y dependientes para conversar sobre los objetivos, indicadores y ponderaciones para el año entrante, se realicen a cabalidad, con el fin de que cuando se presenten los resultados nadie se sorprenda por los resultados.

- Dar a conocer a los trabajadores de que el tablero de objetivos es construido con los líderes, previa reunión con ellos, con el fin de que no sientan de que son impuestos y de que no aportaron en el proceso.
- Además de enviarles un correo con la metodología y guiones a los líderes, debe haber un acompañamiento del Generalista de Recursos Humanos, en donde le explique y le aclare las dudas que éste tenga, con el fin de generar confianza y seguridad.
- En términos de tiempo, se sugiere que el último diálogo del desempeño sea en los meses de noviembre y diciembre, con el fin de que no se junte con el proceso del próximo año.

Beneficios:

- Mayor confianza y transparencia en el proceso
- Mayor compromiso
- Mejora en el rendimiento individual de los colaboradores
- Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender)
- Fomenta la comunicación cara a cara entre los colaboradores y jefes directos

COMUNICACIÓN DEL LA PVE

La comunicación en INTERVIAL CHILE es muy relevante, porque es la base fundamental para entender los distintos procesos que tiene la organización. Una buena y eficaz comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las necesidades de la empresa y colaboradores, genera transparencia y entendimiento de los procesos, fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad y participación, además de un buen clima laboral.

Según el Estudio de ROI en la Gestión del Cambio y la Comunicación, elaborado por Towers Watson, “del total de empresas que cuentan con una comunicación efectiva, aproximadamente las dos terceras partes (62%) tienen articulada algún tipo de Propuesta de Valor al Empleado (PVE)”. Esto quiere decir que la comunicación es parte esencial a la hora de implementar una PVE, con el fin de generar el mayor entendimiento y transparencia en los procesos que lo integran

Con el fin de generar la experiencia compartida para que el empleado se comprometa y esté dispuesto a hacer un esfuerzo para concretar la estrategia de la compañía, se tiene que realizar un lanzamiento de la PVE, a través de lo siguiente:

- Mail a los ejecutivos y trabajadores con la información
- Comunicación periódica a través de Mail, portales en intranet, folletos, diarios murales
- Reuniones de Bajadas a los ejecutivos para que ellos les expliquen a sus dependientes acompañados del Generalista de Gestión Humana.

Esto apoyará su implementación a través de la transparencia de la información para sus colaboradores.

5. Discusiones y conclusiones

De acuerdo a las exigencias del mundo actual, INTERVIAL CHILE tiene la responsabilidad de volver emocionante su negocio y por ende los puestos de trabajo para crear una misión que inspire y motive a querer ser parte de la empresa. Debe retarse a sí misma y a sus colaboradores para transformar la empresa, es por esto que hay que guiar a la organización con individuos muy talentosos. Esto se adquiere siempre y cuando las personas se encuentren a gusto dentro de la organización y adquieren un compromiso con ella.

Dado esto, INTERVIAL CHILE tiene que implementar una PVE alineada a su estrategia, a través de un Modelo de Recompensa Total, el cual genere atracción, retención y motivación de talento, junto a un buen Plan Comunicacional que la soporte.

El que la empresa bajo estudio implemente una Propuesta de Valor para sus Empleados provoca que tenga líderes visionarios, una cultura emprendedora orientada al desempeño, una recompensa altamente motivadora y ubicación competitiva en el mercado.

Una PVE no es estática, INTERVIAL CHILE debe mantenerla en constante evolución para estar siempre un paso delante de la competencia, debido a esto hay que detectar el grado de desarrollo que están logrando los colaboradores a través de encuestas periódicas para detectar necesidades y satisfacer expectativas.

Una Propuesta de Valor para los empleados es la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa, de la satisfacción intrínseca con el trabajo, hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación.

La comunicación es muy relevante en este ámbito ya que los trabajadores deben recibir de forma detallada y comprensible la información sobre los nuevos esquemas propuestos, cómo va a funcionar, cómo los afectará, las ventajas, cómo y cuándo será introducido.

5.1. Estrategia de implementación

Para que este proyecto sea exitoso se ha tenido en cuenta la negociación con los stakeholders o grupos de interés que les afectan estos cambios.

La estrategia para la implementación de la propuesta ya se ha estado abordando con la Gerente de Gestión Corporativa de la empresa, a la cual le hace mucho sentido esta intervención y es una de las principales impulsoras de que hay que hacer cambios para mejorar la gestión de personas.

Luego se presentará a los Gerentes Generales y Gerentes de Área, con el fin de que ellos también puedan aportar con su visión y experiencia del tema para así llegar con una propuesta bien robusta y validada al directorio compuesto por personas de la matriz ISA y externos.

Con esto podemos llegar a la factibilidad de cambio e implementación de la PVE.

5.2. Requerimientos de colaboración

Para este proyecto es necesario el respaldo de un patrocinador, los cuales deberán ser los Gerentes de cada Área, ya que ellos tienen el poder político para apoyar, orientar y dar soporte a la implementación de la PVE.

También es importante contar con el área de comunicaciones para poder llegar estratégicamente a toda la organización, con ideas claras y sencillas, que sean entendidas por todos.

Con respecto a los recursos, tanto económicos como de personas, serán facilitados por la empresa en etapas con el fin de que se realice de forma escalada, primero en Oficinas Centrales y luego extenderlo a las concesiones.

5.3. Compromisos para el desarrollo del proyecto

Este tema no fue elegido al azar, si no que fue pensado sustentado en la problemáticas que tiene hoy en día la organización bajo estudio y en los intereses personales del investigador. Además se consideraron los siguientes factores:

- **Factores subjetivos:** El interés personal, el conocimiento que existe sobre tema, la posibilidad de desarrollarlo, el tiempo disponible para ejecutar el trabajo, la disponibilidad de recursos materiales, y las fuentes de información que se encuentran al alcance del investigador.
- **Factores objetivos:** Las características del tema, el tipo de trabajo, el propósito de la investigación, utilidad, factibilidad, originalidad y su actualidad

De acuerdo a las necesidades de las nuevas generaciones como la Y (cuarta generación) e I (quinta generación), se hace necesario que la empresa evolucione a una segunda etapa, con el fin de que pueda soportar los nuevos y futuros requerimientos para no correr riesgos de obsolescencia.

Y esa nueva etapa es la incorporación de una Propuesta de Valor al Empleado que tome todos los requerimientos de los colaboradores de la organización bajo estudio y que pueda sistematizar y complementar a su estrategia en pro de cumplir los objetivos organizacionales.

5.4. Implicancias en el Rol Profesional y las personas de la organización

Dentro de INTERVIAL CHILE, mi cargo es el de Analista de Gestión Humana, el cual depende de la Subgerencia de Gestión Humana y Gerencia de Gestión Corporativa, que a su vez se encuentra en INTERVIAL CHILE (Oficinas Centrales).

Las funciones que desempeño en mi rol profesional son administrar los procesos de desarrollo organizacional, creando valor a través de las personas y participando como socio estratégico del negocio, esto con el objetivo de desarrollar el talento humano para cumplir las metas propuestas por la organización. En definitiva mi rol es ser un consultor interno en todos los temas de personas al interior de la organización, trabajo directamente

con todas las áreas brindándoles apoyo transversal y muy a la par con los Gerentes de Línea, con los Subgerentes de Administración que ven todo lo relacionado con Gestión Humana en las concesionarias que se encuentran en regiones de nuestra compañía, y con empresas consultoras que nos otorgan soporte en todo lo que tiene que ver con reclutamiento y selección, capacitación, bienestar, clima laboral, gestión de cambio, entre otros procesos.

Debido a mis funciones, trabajar con personas no siempre es fácil, por lo que siempre me veo enfrentada a situaciones gratificantes y otras un poco abrumadoras que hay que resolver con la mayor objetividad posible en un escenario complejo.

El proyecto que he desarrollado, me ha permitido darme cuenta de los diferentes escenarios que en la empresa acontecen y que causan tensión organizacional. Dado esto, las preocupaciones y preguntas que el rol me produce en esta situación son muchas, como por ejemplo, cómo acompañaremos a las personas, cómo los trabajadores se enfrentan a las problemáticas, como se contribuirá a la estrategia organizacional, entre otras.

Mi principal función es agregar valor al negocio a través de las personas y si éstas se encuentran desmotivadas tengo que trabajar e idear formas en que las ansiedades que esto les provoca sean las mínimas para que se enfoquen en lo que de verdad tienen que hacer y no se generen mayores resistencias con la nueva forma de trabajar, los nuevos procesos y procedimientos.

Es por esto que este trabajo de intervención viene acompañado de un intenso plan comunicacional que clarifique y guíe a todas las personas de la organización, líderes y dependientes hacia una mejor gestión en el ámbito de personas, en la cual todas se sientan incluidas.

Lo más importante del proyecto es que no es algo impuesto, si no que viene de las mismas inquietudes de los colaboradores de INTERVIAL CHILE, tanto individual como colectiva y desde ahí la propuesta de intervención de hace más enriquecedora y favorece su implementación.

Este trabajo tendrá un impacto importante, porque involucrará un modelo de cambio, tanto cultural como profesional para las personas que laboran en esta organización, ya que es una oportunidad de crecimiento, de ser consideradas, de ser un aporte, de tener más confianza en la empresa, de entender en qué se está aportando a la estrategia. Este cambio será realizado a lo largo del tiempo, ya que se tiene que generar el Modelo, incorporar las nuevas actividades, comunicar a las personas y luego entrenarlas para que puedan hacer uso de él y no quede solo en el papel.

Bajo esta nueva forma de trabajar podremos mejorar la visualización que los colaboradores tienen del área de Gestión Humana, debido a que se les declarará cuál es el trabajo que se hará con las personas y se alinearán las expectativas en cuanto a esto.

También se trabajará en conjunto con el sindicato, para que los trabajadores vean que la empresa se preocupa de ellos y que no porque se haya creado el sindicato ésta no hará nada más en esta materia.

La empresa será mucho más competitiva en el mercado y atraerá y retendrá a los mejores talentos tanto internos como externos, debido a su Propuesta de Valor que proporcionará un desarrollo de carrera que permita que las personas trabajen con más compromiso y por ende cumplan de mejor manera sus metas y objetivos laborales y personales.

Los líderes tendrán más información para entregar a sus dependientes, en cuando a las cargas de trabajo, escuchar más las necesidades de los trabajadores, porque tendrán más herramientas para trabajar con ellos, sus ansiedades, sus emociones y necesidades.

Con este proyecto se diferenciarán las necesidades y expectativas de los colaboradores, de manera integrada, a través de la Recompensa Total.

Es importante destacar también que las cátedras del Magíster han tenido influencia directa sobre este proyecto de tesis, como las que se mencionan a continuación.

La cátedra Estrategias para el Cambio Organizacional, ha contribuido en este proyecto en la realización del diagnóstico de la problemática, gracias a las herramientas grupales e individuales que me brindó, también en ver cuáles son los factores que determinan las problemáticas y por último en el diseño de las intervenciones, considerando el diagnóstico y contexto de la organización en el tiempo. Además me proporcionó información sobre cuáles son las similitudes de ser un consultor interno y externo, lo cual cambió mucho la perspectiva que tenía de mi rol en el área de Gestión Humana, ya que no solo administro personas, si no que soy un facilitador para los líderes en la toma de decisiones que impactan la estrategia organizacional.

La cátedra de Relaciones laborales, me ha apoyado en la comprensión de temas legales que actualmente el sindicato de trabajadores profesionales está gestionando, en tener una noción global de la institucionalidad que regula las relaciones entre colaboradores y empleadores.

Las cátedras Investigación y Acción I y II, han favorecido en desarrollar reflexiones en torno al manejo, diseño y técnicas de diagnóstico en el contexto de INTERVIAL CHILE en concreto, como las encuestas y pautas. Además ha contribuido en el análisis del rol organizacional que hoy ocupo en la empresa y cómo quiero proyectarme en ella, a través de la colaboración con los miembros de la empresa en el análisis y solución de problemas para la efectividad en las funciones y bienestar de las personas de la organización.

La cátedra de Diagnóstico e Intervención en Clima Organizacional me apoyó fundamentalmente en reconocer las variables de la encuesta de clima que se realiza cada año en INTERVIAL CHILE y que evidenciaban las problemáticas de este trabajo.

Y por último, la cátedra que más me ayudó a focalizarme en este proyecto es Incentivos y Evaluación del Desempeño debido a que toca el tema de las compensaciones en las organizaciones, el cual me gusta mucho debido a que se analizan todas las variables que la empresa tiene para atraer y retener a sus empleados, como la motivación, desarrollo de carrera, compensaciones monetarias y no monetarias, entre otras que son la base fundamental para que la empresa logre sus objetivos estratégicos y sea sostenible en el

tiempo. Una empresa que visualice este concepto, tiene ganado un terreno enorme en el mundo del desarrollo de personas y si lo enlaza con los objetivos organizacionales, será una empresa atractiva en el mercado, potenciará a sus colaboradores, los comprometerá y fortalecerá el cumplimiento de sus indicadores para la consecución de la estrategia.

6. Bibliografía

- Ackoff, R. (1953). *The design of social Research*. Chicago: Universidad de Chicago. AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. (1983) *Publication manual of the American Psychological Association*. Washington, D.C.: American Psychological Association. Tercera edición.
- Adams, J. S. (1965). Injustice in social exchange, in *Advances in Experimental Psychology*, Ed L. Berkowitz, Academic Press, New York.
- Alcalá, Á. B. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. ESIC Editorial.
- Anderson, V. (2013). *Research methods in human resource management*. Chartered Institute of Personnel and Development. Chicago.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Browne, R. (2012). *Employee Value Proposition*. Final.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*.
- Dejours, C. (2001) *Trabajo y desgaste mental*, Lumen, Caps 1-6
- Gómez-Mejía, L. (2001). *Dirección y Gestión De Recursos Humanos 3/E*.
- Gordon, J. R., Sacristán, P. M., & Sobrino, C. H. (1997). *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Gumucio, M. (2013, Mayo 6). *Beneficios Flexibles pueden hasta triplicar la productividad laboral*. *Economía y Negocios*. Extraído de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=108520>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, M. A. (2012). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. MK: Marketing+ventas.
- Hill, B., & Tande, C. (2006). *Total rewards: The employment value proposition*.
- Igalens, J., Roussel, P. (1999). "A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*.
- Jiménez, A., & Avilés, Y. (2013). *El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial*. Harvard Deusto Márketing y Ventas.
- Jiménez, H. O. (2010). *Nuevos paradigmas en gestión humana*. *Revista ciencias estratégicas*.
- Komaki, J., Coombs, T., & Schepman, S. (1991). Motivational implications of reinforcement theory. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.) *Motivation and work behavior*. New York: McGraw Hill.
- León, Víctor (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad*, 2ª ed. Santiago: Thomson Reuters.
- Maldonado, I. P., & Pérez, M. M. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. *Investigación y Postgrado*.
- Marcos, S. (2011). *Recompensa total: el nuevo contrato*. *Harvard Deusto Business Review*, 206, 40-51.
- Mendi, A. R., & Llorca-Díaz, J. (2005). *Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM*. *Gaceta Sanitaria*.

- Miller, D.C. (1977). Handbook of research design and social measurement. Nueva York: Longman. Tercera edición.
- Minchinton, J. (2005). Máxima autoestima. Editorial Sirio, SA.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.
- Moya, M. (2012, Mayo 27). Business Partner, la nueva figura que lleva la gestión de personas en las empresas. La Tercera. Extraído de <http://diario.latercera.com/2012/05/27/01/contenido/negocios/27-109651-9-business-partner-la-nueva-figura-que-lleva-la-gestion-de-personas-en-las.shtml>
- Newton, J., Long, S., & Sievers, B. (2006) Coaching In-Depth: The Organizational Role Analysis Approach, London: Karnac Books.
- Payne, S. C., Cook, A. L., Horner, M. T., Shaub, M. K., Boswell, W. R., & Ozias, A. (2010). The relative influence of total rewards elements on attraction, motivation and retention. *WorldatWork Journal*.
- Prat, R., & Tovar, P. (1999). Modelo de compensación total: la motivación más allá de la retribución. *Capital Humano*.
- Ramos, A. M. G. (2011). Atrayendo talento: estrategias de movilidad de los profesionales altamente cualificados en España. *Sociología y tecnociencia: Revista digital de sociología del sistema tecnocientífico*.
- Robbins, S. (20014), *Comportamiento Organizacional* (10q. ed.). México: Pearson Education.
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A. R., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*.
- Rodríguez, C. G. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. *Handbook of psychology*.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2006). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Rev. Electrónica Ingeniería Boletín*, 3.
- Town, R.; D. Wholey; J. Kralewski y B. Dowd. (2004). "Assessing the Influence of Incentives on Physicians and Medical Groups", *Medical Care Research Review* 61.
- Vroom, V. h. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Abya-Yala.

7. Anexos

1. Resultados Encuesta de Clima Laboral 2011

Dimensión	Referencia
Compromiso	12 17 71
Efectividad de la Empresa	17 22 61
Efectividad Individual	23 19 58
Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	30 20 50
Promedio General	21 20 59

Factor	Dimensión	Referencia
Dirección	Efectividad de la Empresa	6 16 78
Compromiso General	Compromiso	12 16 72
Satisfacción con el Cargo	Compromiso	11 17 72
Imagen Externa	Efectividad de la Empresa	11 21 68
Valores	Compromiso	13 20 67
Superior Inmediato	Efectividad Individual	22 13 65
Cultura e Innovación	Efectividad de la Empresa	17 23 60
Autonomía	Efectividad Individual	21 21 58
Recursos	Efectividad Individual	20 22 58
Atracción y Retención de Talentos	Efectividad de la Empresa	24 19 57
Reconocimiento	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	24 19 57
Alta Dirección	Efectividad de la Empresa	20 24 56
Cooperación y Soporte	Efectividad Individual	24 20 56
Equilibrio y Carga de Trabajo	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	27 20 53
Desarrollo de Carrera	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	28 21 51
Comunicación	Efectividad Individual	26 24 50
Remuneración y Beneficios	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	43 23 34

2. Resultados Encuesta de Clima Laboral 2012

Dimensión	Referencia
Efectividad de la Empresa / Concesionaria	11 16 73
Efectividad Individual	13 14 73
Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	23 19 58
Compromiso	7 10 83
Promedio General	13 16 71

Factor	Dimensión	Referencia
Alta Dirección	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	14 23 63
Cultura e Innovación	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	11 41 48
Dirección	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	9 20 71
Atracción y Retención de Talentos	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	25 26 49
Imagen Externa	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	14 20 66
Autonomía	Efectividad Individual	20 12 68
Comunicación	Efectividad Individual	26 26 48
Cooperación y Soporte	Efectividad Individual	11 19 70
Recursos	Efectividad Individual	6 32 62
Superior Inmediato	Efectividad Individual	9 11 80
Equilibrio y Carga de Trabajo	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	20 38 42
Desarrollo de Carrera	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	22 7 71
Reconocimiento	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	6 33 61
Remuneración y Beneficios	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	45 27 28
Compromiso General	Compromiso	13 16 71
Satisfacción con el Cargo	Compromiso	4 16 80
Valores	Compromiso	8 11 81

3. Resultados Encuesta de Clima Laboral 2013

Dimensión	Referencia
Efectividad de la Empresa / Concesionaria	19 28 53
Efectividad Individual	19 24 57
Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	31 24 45
Compromiso	11 25 64
Promedio General	20 26 54

Factor	Dimensión	Referencia
Alta Dirección	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	20 27 53
Cultura e Innovación	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	14 42 44
Dirección	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	11 29 60
Atracción y Retención de Talentos	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	27 22 51
Imagen Externa	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	12 31 57
Autonomía	Efectividad Individual	18 29 53
Comunicación	Efectividad Individual	21 26 53
Cooperación y Soporte	Efectividad Individual	20 22 58
Recursos	Efectividad Individual	23 26 51
Superior Inmediato	Efectividad Individual	17 19 64
Equilibrio y Carga de Trabajo	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	35 23 42
Desarrollo de Carrera	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	33 24 43
Reconocimiento	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	20 24 56
Remuneración y Beneficios	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	40 28 32
Compromiso General	Compromiso	14 23 63
Satisfacción con el Cargo	Compromiso	13 28 59
Valores	Compromiso	6 23 71

4. Resultados Encuesta de Clima Laboral 2014

Dimensión	R1 %	R2 %	R3 %	R4 %	R5 %	Referencia
Efectividad de la Empresa / Concesionaria	4	8	19	40	29	12 19 69
Efectividad Individual	4	6	16	42	32	10 16 74
Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	9	12	22	36	21	21 22 57
Compromiso	4	6	16	38	36	10 16 74
Promedio General	5	8	18	40	29	13 18 69

Factor	Dimensión	Referencia
Alta Dirección	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	13 16 71
Mejoramiento Continuo	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	12 25 63
Dirección	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	7 17 76
Atracción y Retención de Talentos	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	19 19 62
Imagen Externa	Efectividad de la Empresa / Concesionaria	8 20 72
Autonomía	Efectividad Individual	13 22 65
Comunicación	Efectividad Individual	11 17 72
Cooperación y Soporte	Efectividad Individual	11 15 74
Recursos	Efectividad Individual	11 17 72
Superior Inmediato	Efectividad Individual	7 14 79
Equilibrio y Carga de Trabajo	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	25 23 52
Desarrollo	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	21 15 64
Reconocimiento	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	11 19 70
Remuneración y Beneficios	Efectividad en el Reconocimiento al Trabajo	31 29 40
Compromiso General	Compromiso	12 16 72
Satisfacción con el Cargo	Compromiso	10 15 75
Valores	Compromiso	7 17 76

5. Resultados Focus Group 2015

EMPRESA		INTERVIAL
N°	Preguntas	Grupo Focal
1	¿Qué entendemos por cultura?	Conjunto de actitudes, formas de relacionarse y de trabajo, ambiente laboral, identificación con la empresa.
2	¿Cómo describirías nuestra cultura actual?	<ul style="list-style-type: none"> - Pese a ser una empresa en crecimiento ellos indican que no tienen identidad ni una cultura para reconocer. - Indican que la identidad como grupo ha ido hacia atrás, ya que la gente no se siente parte. - Sienten que no hay unidad. - Indican que el cambio de Cintra a ISA fue muy fuerte, ya que cada vez tienen menos identidad y están menos empoderados, porque existe mucha jerarquía - Hay poca transparencia, por lo que la gente no le tiene cariño a la empresa. - A pesar de que la empresa informa sobre los nuevos proyectos, ellos sienten que no se están comunicando de manera adecuada, ya que no saben de qué se trata ni quien los dirigen, por lo que piensan que las decisiones se imponen y que provienen de una "nube negra", que nadie sabe quién la comanda. Además dicen que nadie se hace cargo de su responsabilidad y es por esto que no están contentos y están más negativos. - Señalan que han perdido la confianza en la empresa y en cada una de las personas de esta.
3	¿Cómo describirías los rasgos culturales presentados?	
	Orientada a Retos y Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> - Indican que los objetivos y metas no los motivan y no son desafiantes, porque sienten que son impuestos. - Les falta participar en la estructuración del proyecto. - Cuando evalúan su gestión en términos de objetivos, son pocas las veces que tienen instancias de feedback y cuando hay esta se demora mucho, además no entienden por qué recibieron los porcentajes relacionados a sus bonos, lo que genera una alta desconfianza. - La desmotivación está alta, ya que no les interesa cumplir los objetivos. - Indican que algunos trabajadores al día de hoy no tienen feedback de sus objetivos.
	Ágil en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores indican que existe poca agilidad, existen muchos trámites, poca confianza, burocracia. - Estructura cada vez más lenta más pesada. - En el papel todo se ve muy bonito, pero en la práctica es muy distinto. - Las cosas se construyen sin que haya un espacio de participación. - Aún trabajamos como Pyme, siendo que somos parte de una multilatina. - Cada vez hay menos autonomía para tomar decisiones. - Todas las decisiones se tienen que tomar de manera ascendente. - Las jefaturas no tienen liderazgo para resolver temas.
	Colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas no se sienten respaldadas por el grupo ni por la organización. - Existe cada vez menos confianza. - Cada uno trabaja como una isla. - Las personas se sienten desprotegidas. - La forma en que se comunican las cosas hace que no haya colaboración. - Se siente en el ambiente que alguien quiere perjudicar al otro, ante un problema siempre se busca el culpable, no la solución. - No hay buen ambiente de trabajo, lo que afecta en que las cosas fluyan.
	Simple	<ul style="list-style-type: none"> - No es una cultura simple, ya que existen muchas barreras para tomar decisiones. - Existe un exceso de revisión de los procesos.
	Identidad de grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Pese a ser una empresa en crecimiento ellos indican que no tienen identidad ni una cultura para reconocer. - Indican que la identidad como grupo ha ido hacia atrás, ya que la gente no se siente parte.

4		¿Cuáles comportamientos tuyos del día a día movilizan estos rasgos culturales mencionados?
Orientada a Retos y Desafíos		<ul style="list-style-type: none"> -Cada vez sienten que hay menos motivación para cumplir con los objetivos, ya que tienen que hacer las cosas por hacerlas -Es difícil sentirse desafiado, porque cada vez se ven más entrapados. -Ellos proponen mejoras, pero se siguen haciendo las cosas de la misma forma. -Cada vez se hace menos, tienen menor nivel de energía.
Ágil en la toma de decisiones		<ul style="list-style-type: none"> -No se puede realizar las cosas de forma ágil, la única forma de poder sacar las cosas hacia delante es ser muy insistente.
Colaborativa		<ul style="list-style-type: none"> -Los trabajadores indican que ser colaborativo va en la esencia de cada uno. -Entre las áreas y personas no existe una actitud muy colaborativa, ya que cuando se pregunta algo, muchos responden, no sé, estoy ocupado, eso no lo veo yo, entre otras cosas. -Existe mucha competencia entre áreas.
Simple		<ul style="list-style-type: none"> -Las personas de la organización no hacen nada para que las cosas sean más simples, ya que como no conocen la estructura de bonos, piensan que igual se ganarán un %, sin poner mayor esfuerzo.
Identidad de grupo		<ul style="list-style-type: none"> -Los trabajadores no se encuentran motivados para realizar identidad de grupo, tienen esperanza de que esto cambie. -Cumplen solo con venir a su trabajo y hacer sus labores. -Pese a las actividades de integración que hace la empresa, los trabajadores sienten que falta más de ello, indicando también que si no hay confianza es difícil tener una identidad. -Ellos piensan que la estrategia ISA 2020 solo está asociado a reducción de costos, por lo tanto el equipo humano pasa a un segundo plano.
5		¿Cuáles iniciativas o actividades de la Organización crees que potencian estos rasgos culturales?
Orientada a Retos y Desafíos		<ul style="list-style-type: none"> -La empresa no hace nada para propiciar una cultura orientada a retos y desafíos. -Aunque la empresa tenga planes de reconocimiento, ellos indican que no son suficientes. -No existe un reconocimiento monetario cuando se hace un esfuerzo extra en el trabajo.
Ágil en la toma de decisiones		<ul style="list-style-type: none"> -La empresa no propicia la agilidad en la toma de decisiones. -Sienten que la empresa no está caminando en la dirección correcta, comparado con ISA. -Los trabajadores indican que cuando se toma alguna decisión, los jefes se escudan en que la decisión no está en manos de ellos, sino que es de Gestión Corporativa.
Colaborativa		<ul style="list-style-type: none"> -La empresa no propicia una cultura colaborativa, porque existen pocos espacios de integración y de fomentar las relaciones inter áreas.
Simple		<ul style="list-style-type: none"> -La empresa no propicia una cultura simple. -Los Gerentes Generales no están llevando el sentir de su gente a quien corresponda. -Encuentran que los jefes son poco jugados por sus equipos.
Identidad de grupo		<ul style="list-style-type: none"> -La empresa no propicia la identidad de grupo -No hay espacios de conversación ni lazos.
6 Listar actividades o iniciativas para priorizar el rasgo Colaborativa		<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la comunicación y sus medios, -Hacer más partícipe a las personas de las decisiones que se toman -Que las jefaturas y gerentes tengan un mejor liderazgo y se hagan responsables de las respuestas que le dan a su gente. -Que exista una mayor transparencia de los procesos. -Disminución de la brecha que existe entre la empresa (olimpico y plebeyos). -Que se mejore la respuesta que los líderes, ya que están acostumbrados que ellas vengan de la nube negra y de gestión humana. -Indican que hay que dejar de actuar como pyme. -Homologar y dar a conocer las políticas y que las cosas sean claras desde un principio. -Revisar bien como se está implementando el plan de ahorro.

6. Pauta de la Observación

PAUTA DE LA OBSERVACIÓN

Fecha de realización	De mayo a octubre de 2015
Lugar	Oficinas Centrales, Cerro el Plomo 5630, piso 10
Áreas a observar	Finanzas y Gestión Corporativa
N° de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas: 15 • Gestión Corporativa: 10
VARIABLES A MEDIR	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de aprobación de las compensaciones existentes • Nivel de aprobación de los beneficios existentes • Aprendizaje y desarrollo • Equilibrio y carga de trabajo • Comunicación • Liderazgo • Formación de sindicato • Tomar en cuenta el aporte de los trabajadores • Ambiente en el trabajo
Resultados Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Se percibe una fuerte desconfianza hacia los líderes de la organización, lo que se refleja en la problemática del liderazgo. • Los trabajadores desconocen las políticas y procedimiento generando que ellos mismos creen historias de cómo se hacen las cosas y cómo se otorgan los beneficios, creyendo así que hay inequidad, lo que se refleja en la problemática de la comunicación, debido a que los trabajadores no tienen toda la información que debieran. • Los trabajadores piensan que el área de Gestión Humana hacen mal las cosas, porque no acompañan a los líderes en la toma de decisiones que tiene que ver con personas. Esto se manifiesta en el liderazgo de las jefaturas, ya que ellos no se hacen cargo de las necesidades de sus trabajadores. • Uno de los dirigentes sindicales en una entrevista semi estructurada que se le realizó, indica que la motivación de la creación de sindicato es debido al mal liderazgo que se ejerce y no a los beneficios que tiene la empresa. Acá se mezclan 3 problemáticas, la comunicación, formación de sindicato y el liderazgo. • Los colaboradores tienen una idea en su mente, que al ser una empresa que depende de una matriz colombiana, ésta impone los lineamientos y que el área de Gestión Humana no filtra los lineamientos en pro de los trabajadores Chilenos y se hace más pesado el trabajo. Acá se ve muy marcada la problemática del equilibrio y carga de trabajo. • Se sigue con el discurso de que en la empresa no existe retención ni atracción de talento. Acá se hace presente la problemática del desarrollo de carrera.
Resultados Gestión Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores de esta área sienten una fuerte desmotivación, ya que su área se encuentra muy cuestionada, en términos de cómo hacen su trabajo y cuán cercanos están de las personas. • Piensan que este descontento de los demás trabajadores se debe a que se encuentran más enfocados a los procesos que a las personas. • Esto ha provocado una pérdida de comunicación y confianza entre el mismo equipo. • No saben cómo dirigir su trabajo. • Se encuentran frustrados, ya que su trabajo no es valorado por los trabajadores.

7. Pauta de las Entrevistas semi estructuradas

PAUTA DE LAS ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS

Fecha de realización	Octubre de 2015
Lugar	Oficinas Centrales, Cerro el Plomo 5630, piso 10
Nombre Cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Comunicaciones • Tesorero • Analista Senior de Estrategias y Proyectos • Analista de Relaciones Laborales • Miembro del Sindicato
N° de personas	<ul style="list-style-type: none"> • 5
VARIABLES A MEDIR	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de aprobación de las compensaciones existentes • Nivel de aprobación de los beneficios existentes • Aprendizaje y desarrollo • Equilibrio y carga de trabajo • Comunicación • Liderazgo • Formación de sindicato • Tomar en cuenta el aporte de los trabajadores • Ambiente en el trabajo

Resultados

Analista de Comunicaciones

N°	Temáticas	Percepción actual de las temáticas	Necesidades y expectativas de una propuesta de valor
1	Remuneraciones y Beneficios	Encuentra que está bien con respecto al mercado, es la forma de reflejar el descontento que existe en la empresa. Esto es directo en las preguntas de la encuesta de clima	Beneficios más vinculados a la conciliación vida trabajo, horario flexible, apoyo en colegiatura, en remuneraciones no solo hayan ajustes con el IPC, que hayan ajustes vinculados a desempeño y que se vayan ajustando los sueldos. Es necesaria la transparencia del proceso del aumento de sueldo. Como hay poca transparencia piensan y se generan rumores. Más comunicación. Dar a entender lo que sucede en marzo es la etapa final de lo que se trabaja
2	Desarrollo de Carrera	Los techos son muy bajos e Intervial debido a la estructura que no lo permite. Y el crecimiento horizontal, su formación es más limitante para desarrollarse. Se tiene mucho miedo en el crecimiento en cuanto a la dotación.	Se tienen que crear nuevas estructuras, como un área de asuntos corporativos, reportando directamente al Gerente General. Como corporativo nos encontramos empobrecidos y débil. No hay lineamientos corporativos transversales en algunas áreas como RSE, comercial. Las dificultades se dan cuando buscan personas afuera y no tienen experiencia en concesionarias. Es más caro encontrar alguien afuera que capacitar alguien adentro.

3	Equilibrio y Carga de Trabajo	Idealmente necesita una persona de apoyo para el área de comunicaciones externas.	Juntar liderazgo con comunicaciones, pautear a los jefes. Si es que hay que asumir lo de sostenibilidad, se tienen que traer a otra persona.
4	Comunicación	Nos hemos vuelto grandes productores de comunicación. Actualmente tienes que renunciar a desafíos, por cosas que son parte de proceso, lo higiénico.	Medición, e indicadores de satisfacción de la comunicación, medir el ROI, una de las barreras es lo intangible de la comunicación. Es importante mostrar el número para validarse. Medir el impacto. Mejorar la comunicación, en temas de objetivos. Tienen que tener el compromiso como indicadores y para eso hay que dedicarse pero no hay manos para. Todo escondido.
5	Liderazgo	Los líderes son dispares, se encuentran avanzando bien, otros que tratan mal a la gente, los Coaching no han servido. Líderes muy distantes. Lo que uno quiere es cercanía y alguien en quien confiar, problema de comunicación, de confianza y favoritismo.	Que no se hagan diferencias, que se invirtiera la plata en quien de verdad lo necesita. No solo cambios temporales. Los cambios no han sido sostenibles en el tiempo. Ver la ruta del líder.
6	Escuchar más las necesidades de los trabajadores	Volvemos al tema del liderazgo, los líderes no se hacen cargo porque sienten que es un cacho, no saben cómo responder frente a eso, y por eso dicen vaya a gestión corporativa o gestión humana,	Que podamos hacer un trabajo serio en comunicaciones y liderazgo, el líder tiene que estar dispuesto.
7	Formación de sindicato	Está bien que la gente se reúna, y es un descontento hacia nuestra área y el modelo ISA.	Herramienta ideológica política para ser más fuertes que GGC. Fracaso de GGC.

Tesorero

Nº	Temáticas	Percepción actual de las temáticas	Necesidades y expectativas de una propuesta de valor
1	Remuneraciones y Beneficios	En todas las empresas, el tema de remuneraciones va a ser un foco principal para todos los trabajadores. Se sacrifica el tiempo con la familia para retribuirles con recursos para cubrir sus necesidades, por eso siempre se buscan nuevos recursos o aumentos.	Se deberían dar oportunidades en otros nichos de trabajo, como descubrir talentos para respaldar y compensar esas solicitudes de aumento. Potenciar los procesos teniendo vínculos en puestos determinados. Ejemplo planificación del trabajo con actores clave, buscar nuevas formas en pro de mejores beneficios para los trabajadores.

2	Desarrollo de Carrera	En mi caso, estoy agradecido porque estoy haciendo un diplomado. Pero si he visto mucha rotación en el área de deuda, finanzas, que le prometieron cosas pero no se cumplieron. Debiera ser más documentado todo lo que se ofrece.	Que den oportunidades, ver el beneficio de apoyo de estudio, porque es difícil para los trabajadores poder estudiar. Modificar el porcentaje. Aumentar el presupuesto. Resguardarse que ese conocimiento se quede en la empresa. Para retener a la gente nueva se le podría prometer un diplomado
3	Equilibrio y Carga de Trabajo	Actualmente está bien, pero se puede mejorar para tener resultados más seguros reforzando a los equipos como por ejemplo: que todos los equipos de trabajo se reúnan formalmente para ver puntos óptimos o cómo se está haciendo el trabajo.	
4	Comunicación	Está perfecta. No entiende porqué la empresa se queja de la comunicación.	Falta más comunicación en los cálculos del tema del bono. Hay cambios y no lo comunican.
5	Liderazgo	Creo que tenemos buenos líderes. Siente el apoyo de sus líderes y son comprometidos.	La empresa ha evolucionado bien, han desvinculado a los que no servían, más supervisión a ellos, actualizarles la visión. Le gustaría hacer un Coaching a mandos medios. Dar mensajes de tranquilidad
6	Escuchar más las necesidades de los trabajadores	Se tienen miedos a fantasmas que no hay, debido a los cambios en la empresa	Podría haber iniciativas nuevas, como el comité de ética. Hacer comisiones, acercarse al trabajador en reuniones de trabajo, donde no se exponga, pero sí que la gente participe y den ideas. Esto da una imagen de empresa preocupada y pionera en el mercado
7	Formación de sindicato	Pasó por el tema del bono, el cambio en la forma de evaluar. Colombia no es lo mismo que en Chile. Stgo. fue un gatillante importante para la creación del sindicato. Se descuentan los 3 días.	Hay otras vías de mejorar o llegar un diálogo con la empresa. La empresa debe ser cuidadosa y el trato debiera tender a convivir con ello. Es por la sociedad chilena que está cada vez más intrínseca.

Analista Senior de Estrategias y Proyectos

N°	Temáticas	Percepción actual de las temáticas	Necesidades y expectativas de una propuesta de valor
1	Remuneraciones y Beneficios	En remuneraciones considero que no es tan malo como se pinta, ya que todos queremos ganar más siempre, esta es una empresa que paga bien, pero tiene un problema con las bandas, debido a la historia, ya que hay cargos como analista y subgerentes ganan parecido, esto produce que no retengas a la gente. Para los trabajadores es mejor desarrollarse en el trabajo en donde está y no en cambiarse por el costo de oportunidad. La construcción de la compensación te dificulta el retener. Operativamente también genera un problema, porque no contratas al mejor, si no que al que le da por renta.	Que se genere una política con criterios para la construcción de la compensación, ajustada a las áreas. Y de acuerdo a la contribución que aporta al negocio y dependencia, de un jefe o un gerente. Valuación de puestos que haga el jefe. Parrilla de beneficios flexibles identificando grupos de trabajadores. Tipos de colaboradores que tienen intereses diferentes. Segmentación.
2	Desarrollo de Carrera	La empresa no tiene hoy en día un programa de desarrollo de carrera.	El desarrollo lo tiene que hacer uno, demostrando y proponiendo. Cumplimiento de objetivos, los jefes deben incluirse en los objetivos y proyectos de área. Retomar la política de gestión del desempeño. Que se ordene y se comunique, el involucramiento de los jefes es necesario para la construcción de los objetivos. Vuelven las jornadas técnicas para generar proyectos. Políticas de incorporaciones de las personas, activar la bolsa de trabajo, reclutar a todos. 2 ANALISTAS SENIOR que se pueden dividir y especializarse por áreas. Indicadores de gestión, que salgan desde softland
3	Equilibrio y Carga de Trabajo	Recién se está avanzado con el tema de los back up	Back up y Matriz RACI, se está trabajando. He estado haciendo el trabajo de otra persona contento.

4	Comunicación	Recién hay idea de mejorarla	Enviar correos iguales para todos, constantes y transversales. Diario. Cambiar el tema de la formalidad en directorios.
5	Liderazgo	Se hacen Coaching, talleres etc., no hay homologación de criterios por los líderes, permisos, entregables, correos fines de semana.	Hay líderes que deben salir, porque es plata perdida. Hay casos que son peligrosos por la forma diferente. Ver cuándo se va a parar la rueda. Qué pasa con los informes hay que hacer gestión con eso.
6	Escuchar más las necesidades de los trabajadores	Se escucha mucho a los trabajadores, pero no se hace mucho con lo que se escucha. Y después de hablar con la gente no pasa nada. El proceso es muy burocrático. No tenemos foco en las personas.	Teniendo más foco. Reingeniería de procesos para cada una de las actividades de nuestra área. Satisfacción del cliente interno en reclutamiento y selección, desde detrás para adelante. Asegurar un cliente interno feliz.
7	Formación de sindicato	Es necesario una mea culpa del área porque algo ocurrió y no es gratuito que se haya formado. Pudiera haber sido distinto. Se generan beneficios, que al final no lo son como el día sándwich. Los líderes e echan la culpa a GGC.	Esta situación va a cambiar, pero si siguen preguntando cosas, Esta es una oportunidad para construir juntos. Hay miedo al sindicato.

Analista de Relaciones Laborales



N°	Temáticas	Percepción actual de las temáticas	Necesidades y expectativas de una propuesta de valor
1	Remuneraciones y Beneficios	Si hay tema con las remuneraciones, pero si contenta con beneficios de la empresa	Falta transparencia, tener oportunidad de conocer la valorización de su cargo en la empresa y en comparación con el mercado.
2	Desarrollo de Carrera	Siente que no tiene opción de desarrollo. Existen techos, en el cual no se pueden escalar.	Un proyecto que otorgue la empresa, acorde a las competencias. Formulación de software. Para demostrar en qué es buena.
3	Equilibrio y Carga de Trabajo	Depende de la competencias en como uno hace el trabajo y se organiza	Transparentar los roles de cada uno, como por ejemplo con la matriz RACI.

4	Comunicación	Lo que viene desde ISA, bien, pero se pasan la responsabilidad de una persona a otra, no se hacen cargo de lo que tienen que comunicar	Le gustaría que se hablara de más de a 2 personas. Hablar en equipo.
5	Liderazgo	Hay líderes buenos, que confían en sus equipos, y hay otros con estilo más déspota.	Que cuando las personas se sientan afectadas tengan la tranquilidad de poder comunicarlo. Que las personas con respecto digan las cosas que están sintiendo.
6	Escuchar más las necesidades de los trabajadores	A las personas si se les pregunta, como por ejemplo el cambio de oficina.	La gente necesita desahogarse, necesitamos una asistente social en el área para que escuche, reclamos y sugerencias, externa.
7	Formación de sindicato	Le cargan los sindicatos, porque no es un dialogo sino una agrupación.	Espero que la gente se pregunte lo siguiente: Qué no estoy haciendo yo que de hacerlo cambiaría esta situación.

□

Miembro del sindicato

1	Temas Varios	<ul style="list-style-type: none"> • La formación del sindicato es debido a los líderes de la empresa. • El sindicato no se formó porque habían malos beneficios. • La GGC está mal enfocada. • La Subgerencia de GH no hace bien su trabajo. • Me gustaría formar parte de esa Gerencia para aportar con mis ideas • Los bonos de los trabajadores se encuentran mal enfocados y calculados. • La formación del sindicato se pudo prever, pero es culpa de GGC de que se haya formado. • El liderazgo es malo, no hay comunicación • Hay diferencias entre GGC con las demás áreas. • Hay trato especial con la GGC.
---	---------------------	---

┌