



“Estructura de compensación total en una empresa de tecnología”

Parte I

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Viviana Fuentes Medel
Profesor Guía: Pedro Leiva N.**

Santiago, Abril 2019

1. Resumen Ejecutivo

El presente proyecto, analiza la actual estrategia de Compensaciones Totales de una empresa chilena de tecnología, de modo de reconocer si es capaz de garantizar los principales lineamientos que tiene la organización en materias de gestión de personas y como negocio. El objetivo general fue diseñar una estructura de compensación total para la organización, que garantice equidad, competitividad, así como la atracción y retención de talentos. Para ello, se analizó la actual estrategia de Recompensa Total, su equidad, su competitividad externa, y se realizó un benchmarking del paquete de beneficios.

La empresa, con más de 28 años en Chile, ofrece soluciones tecnológicas, prestando servicios orientados a un alto estándar de calidad, y su principal objetivo es satisfacer las expectativas de sus clientes de forma eficiente y tecnológicamente innovadora. Como la gestión de capital humano se ha desarrollado dadas las necesidades de crecimiento y profesionalización, la Dirección se cuestiona la existencia de políticas y prácticas en el ámbito de Recompensa Total que entreguen un valor agregado a la organización, respondiendo a las necesidades de los trabajadores y asegurando el logro de objetivos de la empresa.

Se utilizó una metodología mixta que combinó fuentes de información provenientes de una auditoría de RRHH (con foco Compensaciones), entrevistas a personas clave de la organización, la encuesta de clima laboral, el análisis de pagos, información de actuales beneficios de la empresa e información de mercado de compensaciones. Para la revisión de recompensas transaccionales y recompensas relacionales de la organización se utilizó el modelo de Armstrong (2006).

Los principales hallazgos revelan que no existe una estrategia de recompensa total que logre sustentar los objetivos organizacionales a mediano y largo plazo. Particularmente, hay problemáticas en la retención de profesionales y el trabajo en equipo, ambos dentro de los objetivos estratégicos del 2019. Existe una percepción de inequidad que se valida con la revisión de prácticas actuales de la administración de las recompensas. Se observa ausencia de políticas o criterios que sustenten dicha administración, y se sugiere abordar esta problemática por la organización para generar cambios sustanciales en su estrategia de Recompensa Total. Además, se observa brechas de competitividad en las recompensas ofrecidas, respecto al mercado de referencia.

Las recomendaciones propuestas son producto del aprendizaje de los investigadores no solo en términos de herramientas tácticas que se le sugieren a la organización en materias de Recompensa Total, sino también en cómo estos elementos impactan las dinámicas organizacionales.

2. Introducción

La organización estudiada, es una empresa chilena de soluciones tecnológicas, la cual cuenta con más de 28 años de experiencia en el mercado prestando servicios orientados a un alto estándar de calidad. Su principal objetivo es satisfacer las expectativas de sus clientes de forma eficiente y tecnológicamente innovadora. La empresa cuenta con un enfoque de procesos, basado en metodologías certificadas bajo la norma ISO 9001:2015, las cuales permiten levantar, mantener y mejorar constantemente sus procedimientos para mantenerse competitiva en el mercado.

Actualmente, la empresa cuenta con un total de 271 profesionales, los cuales se desempeñan en las diversas áreas administrativas y de servicios que conforman la organización. En cuanto a su estructura, la empresa tiene 4 grandes áreas: Comercial, Operaciones, RRHH y Finanzas, las cuales están todas a cargo de Gerentes de Área que dependen directamente del Gerente General.

Durante el último trimestre del año 2018, el Área de Operaciones fue parte de un Estudio de Compromiso Organizacional (Barahona & Fuentes, 2019), el cual estuvo enfocado en evaluar el nivel de compromiso laboral del equipo de Desarrollo de Software, y su relación con el cumplimiento de objetivos y metas trazadas, además de los factores de mayor impacto en este. Para medir lo anterior, se aplicó en primera instancia un modelo propuesto por Meyer & Allen (1990), el cual se enfoca en tres dimensiones del compromiso: afectivo (asociado al apego emocional hacia la compañía), normativo (asociado al deseo de permanencia dado lo que se ha obtenido en una organización) y de continuidad (asociado al deseo de permanencia por potenciales retribuciones a obtener).

De forma general, los resultados de este estudio fueron los siguientes: 1) a nivel de compromiso afectivo, se obtuvo un 65%; 2) a nivel de compromiso normativo, un 28%; y 3) a nivel de compromiso de continuidad, un 43% (Barahona & Fuentes, 2019). Estos resultados, fueron complementados con una serie de entrevistas y grupos focales a trabajadores y algunas jefaturas, orientados a obtener más información sobre las variables relacionadas con el nivel de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. A partir de ambas fuentes de información, se detectaron las siguientes brechas en cuanto a la gestión de personas actual de la empresa (Barahona & Fuentes, 2019):

- **Retención de Profesionales:** Representada por el reactivo “Pienso que la gente actualmente se mueve frecuentemente de una organización a otra” evaluada con un 95%, y “Podría trabajar del mismo modo para otra organización siempre que el tipo de trabajo fuera similar” evaluada con un 85%.
- **Desarrollo Carrera Laboral:** Se detecta por medio de técnica de Focus Group, que no existe un programa de desarrollo de personas orientado al mediano y largo plazo, lo cual afecta la proyección de los trabajadores dentro de la organización.

- **Estrategia de Compensaciones:** Representada por el reactivo “Cuan duro trabajo por la empresa se relaciona directamente a cómo soy recompensado”, evaluado con un 50%, factor identificado igualmente a través de los grupos focales. En estos, tanto los niveles operativos como las jefaturas manifiestan no sentirse recompensados acordes al esfuerzo al cual están sometidos (en cuanto a rentas, como también en bonificaciones).

Este último punto, fue reconocido como de gran importancia por parte de los trabajadores que formaron parte del estudio, establecido como un factor fundamental a trabajar por la empresa, para seguir potenciando su crecimiento de la mano de profesionales comprometidos y con altos niveles de desempeño.

Por otra parte, es relevante tener en cuenta que la empresa ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años, el cual busca seguir potenciando dentro del mediano y largo plazo, y así consolidarse como una de las grandes empresas de TI del país. Esto se puede observar en el planteamiento de las metas y objetivos de la empresa, establecidas en la planificación estratégica del año 2019, los cuales se detallan a continuación:

1. *Consolidar el trabajo, comunicación y alineamiento entre equipos, para solventar el crecimiento proyectado para los próximos 3 años.*
2. *Crecimiento en ventas, potenciando la expertise core de la empresa y profundizando en Clientes actuales de la compañía.*
3. *Implementar Plan de Desarrollo de Talentos, identificando y potenciando futuros liderazgos para los próximos 5 años.*
4. *Implementar Área de Innovación y Desarrollo Tecnológico, generando proyectos con el objetivo de potenciar el crecimiento de la empresa para los próximos 3 años.*

Teniendo lo anterior en cuenta, se constituye como una necesidad primordial para la organización poder establecer políticas y prácticas que mejoren la atracción, retención y alineamiento de sus talentos para el cumplimiento de sus objetivos en el largo plazo. Reconociendo además las brechas detectadas en cuanto a la percepción de retribución por parte de los trabajadores, es que se identifica como punto crítico para la estrategia de la empresa, poder establecer un sistema de Recompensa Total que asegure la equidad interna y la competitividad de la organización frente a un mercado en constante crecimiento (equidad externa).

Es dentro de esta línea, que en las últimas décadas se ha generado un creciente interés en las recompensas como parte fundamental de la estrategia de gestión de personas de las organizaciones. Esto ha provocado que este concepto, y la complejidad de su manejo, hayan ido adquiriendo nuevos matices y mayor profundidad con el paso de los años. De acuerdo con León (2013), en el pasado, el paquete de

recompensas de las empresas era simplemente efectivo y beneficios, pero crecientemente, el foco de las organizaciones líderes ha ido derivando hacia la Recompensa Total, que incluye en adición a las recompensas financieras las recompensas intangibles, como el ambiente de trabajo, calidad de vida, el desarrollo profesional, y el reconocimiento, entre otros.

Dentro de esto último, se hace fundamental considerar la evolución que han tenido las recompensas como parte estratégica de la gestión de personas en las organizaciones, a partir de lo cual la búsqueda por lograr la motivación y el compromiso de los trabajadores se ha transformado en un sujeto de creciente interés y de estudio. Es por ello, que el equipo investigador plantea la necesidad de evaluar las prácticas actuales de recompensas totales en la organización estudiada, y establecer directrices que permitan a la empresa asegurar y potenciar su crecimiento en el largo plazo.

Es importante tener en consideración que una de las principales fuentes de esta investigación es el Subgerente de RRHH de la empresa, el cual es parte del equipo investigador, y también el principal nexo entre la Gerencia, Jefaturas y áreas operativas de la organización.

Por último, es necesario destacar que, para el desarrollo de este proyecto, se ha establecido como principal compromiso con la empresa el resguardo de la confidencialidad y seguridad de la información, tanto en el levantamiento, como también en la generación de conclusiones y establecimiento de propuestas a partir de estos. Como parte de esto, las rentas utilizadas en el presente documento han sido transformadas a través de una escala propia, permitiendo con esto resguardar esta información que es fundamental para la organización, además se resguardara en nombre de la organización refiriéndose a ella como una empresa de tecnología o en similares términos.

Dado lo anterior, para el desarrollo de este proyecto se definen como pregunta de investigación y objetivos los siguientes:

- **Pregunta de investigación:** ¿Cuál es estrategia de Compensación Total necesaria para asegurar equidad, competitividad y el cumplimiento de los objetivos de una empresa de tecnología?
- **Objetivo General:** Diseñar una estructura de compensación total para una empresa de tecnología, que garantice equidad, competitividad, así como la atracción y retención de talentos.
- **Objetivos Específicos:**

- Analizar la actual estrategia de Recompensa Total de una empresa de tecnología, sus objetivos y metas para el mediano y largo plazo.
- Revisar y analizar la equidad interna de una empresa de tecnología, en base al paquete de compensaciones actual de los distintos cargos que conforman su planilla.
- Revisar y analizar la competitividad externa de una empresa de tecnología, tomando como referencia las compensaciones del mercado objetivo para la empresa.
- Realizar un *benchmarking* con respecto al paquete de beneficios implementados en una empresa de tecnología, frente a otras empresas del mercado.

Según lo planteado por León (2013), el propósito final de un sistema de compensaciones, es tener un diseño estructurado de las retribuciones, que logre equilibrar los elementos internos y externos que afectan a la organización, y a partir de esto apoyen las decisiones estratégicas del negocio. Por lo tanto, las definiciones asociadas a este ámbito generarán un impacto (el cual puede ser positivo o negativo) en el cumplimiento de objetivos estratégicos de una organización, por lo cual se constituye como un elemento fundamental para la Gestión Administrativa de una empresa.

Este proyecto funda su interés en la necesidad de entregar a la organización estudiada herramientas sólidas para la gestión de personas, como lo son las recompensas en una organización. Teniendo en cuenta el crecimiento sostenido de los últimos años y la proyección a futuro de la empresa, se hace imprescindible que esta pueda establecer una política que permita potenciar tanto los cargos como las personas claves para el logro de sus objetivos, y así enfrentar de manera óptima sus desafíos de largo plazo, como la incorporación de nuevos servicios y el posicionamiento a nivel regional, para los cuales elementos como la atracción y retención de talentos son fundamentales para alcanzar el éxito.

En base a los objetivos planteados, la implementación de las acciones propuestas como parte de este proyecto, siempre estará supeditada al compromiso que adquieran principalmente quienes dirigen la empresa, ya que es requerido que sean los principales actores y promotores de su puesta en marcha; serán estos quienes establezcan la importancia de impulsar estos cambios transversalmente en toda la organización. Por otra parte, un riesgo a considerar en la ejecución del proyecto, son las expectativas que puede generar la etapa de levantamiento de información entre los trabajadores, ya que se abordarán temas relacionados con responsabilidades y retribución para cada puesto de trabajo. En este caso, la

recomendación del equipo investigador será manejar esta fase con mucha discreción y cautela, definiendo en conjunto con la Gerencia General los pasos a seguir y personas involucradas en el proceso, con el fin de evitar la generación de falsas expectativas en los trabajadores, y cualquier situación que pueda ser negativa para el logro de objetivos organizacionales.

Adicionalmente, es importante destacar que, para la realización del proyecto, el equipo investigador, tomará como base todos los conocimientos adquiridos a lo largo del Magíster de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional. Las herramientas que se desprenden en todo este proceso estudiantil serán de gran relevancia al momento de levantar y analizar los cambios necesarios para que la organización pueda definir e implementar una política de compensaciones acorde a sus desafíos actuales y futuros.

Por último, un punto a considerar es que los recursos de toda organización son limitados, por lo cual es fundamental plantear el proyecto desde el punto de vista de las reales necesidades y posibilidades de la empresa, respecto a lo que es más crítico y urgente en cuanto a sus sistemas y políticas de compensaciones actuales y futuros.

3. Marco Teórico

3.1 Marco Contextual

La organización estudiada, es una empresa chilena de soluciones tecnológicas, la cual cuenta con más de 28 años de experiencia en el mercado prestando servicios TI a empresas del rubro *retail*, financiero, bancario, entre otros. La empresa cuenta con procesos de mejora continua, que le permiten estar en constante actualización y optimización, incorporando buenas prácticas de la industria en su quehacer operacional. Actualmente, la empresa cuenta con los siguientes servicios principales:

- **Ingeniería de Software:** desarrollo y mantención de aplicativos de acuerdo con requerimientos específicos de sus clientes.
- **Profesionales TI:** servicio orientado en la externalización del proceso de reclutamiento y contratación de profesionales.
- **Consultoría en Tecnología y Procesos:** servicio a través del cual se proporcionan asesorías para el análisis y evaluación de metodologías y herramientas tecnológicas.

- **SopORTE:** servicio de mantención remota y *on-site* de hardware y software, el cual es brindado a través de una mesa de ayuda y un equipo de técnicos especialistas.

Desde hace unos años, el servicio que se ha posicionado como el que reporta mayor crecimiento a la empresa, ha sido el de Profesionales TI, particularmente a través de la selección y colocación de una gran cantidad de profesionales en diversos equipos y clientes, bajo la modalidad de *outsourcing*. Esto se ha visto reflejado tanto en las ventas como también en la dotación L, la cual, desde el año 2016 al 2018, ha incrementado su venta en más de un 100% y su planta de trabajadores en más de 150%. Esto último, ha provocado que la empresa se haya planteado como objetivos para los próximos años el lograr la consolidación en el mercado nacional como una de las marcas más reconocidas a nivel de servicios TI, y, por otra parte, la apertura de nuevos mercados en la región, dentro de lo cual Perú se ha constituido como el primer nuevo mercado en ser incorporado a la red de negocios de la empresa (con operaciones en este país desde el año 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa ha centrado sus esfuerzos en consolidar un Área de RRHH que esté alineada con sus objetivos estratégicos, la cual se ha posicionado como un área imprescindible para lograr la atracción y retención de profesionales. Esto, se ha visto reflejado tanto a través de buenas prácticas de administración y gestión, como también a través de la implementación de acciones de Desarrollo Organizacional orientados a mejorar el vínculo entre los trabajadores y la empresa. Sin embargo, es importante considerar que esta área es de mediana data dentro de la organización, ya que sólo ha sido constituida formalmente desde el año 2013. Esto ha significado que, dentro de sus primeros años, la atención de esta se haya centrado principalmente en establecer y consolidar sus procesos administrativos (gestión de ingresos, remuneraciones, documentación e información de profesionales, entre otros), por sobre la orientación a procesos estratégicos de la organización. Es esto último, lo que se ha convertido en una prioridad dentro de los objetivos de la organización, con el fin de seguir potenciando la atracción y retención de talentos, que le permitan lograr sus metas a futuro.

A nivel Gerencial, dentro del último período se han implementado una serie de cambios asociados a la dirección de la empresa. Durante el 2019, el Gerente General deja su cargo para asumir un rol de Director, mientras que el entonces Gerente Comercial, asume la Gerencia de la organización. Junto con esto, el Gerente de Administración y Finanzas adquiere mayor preponderancia en la gestión estratégica de la empresa, convirtiéndose en un actor clave en la toma de decisiones de esta. Con respecto a esto, los estilos directivos de ambos gerentes a menudo presentan diferencias, siendo principalmente asociadas a decisiones referentes a la inversión y manejo presupuestario. Esto, representa un punto que sin duda

impacta en el manejo de las compensaciones a nivel empresa, dificultando muchas veces modificaciones de renta, o implementación de cambios y mejoras a nivel de remuneraciones o beneficios.

Con respecto a su equipo humano, el grupo de trabajadores total de la empresa está constituido 271 personas, en su gran mayoría por profesionales universitarios, con estudios en carreras del Área TI, enfocados en distintas especialidades asociadas a tecnologías, lenguajes y herramientas utilizadas en los distintos tipos de proyectos o servicios ofrecidos por la empresa. En cuanto a las características etarias de estos, más del 50% de los trabajadores tienen 40 años o menos, como se puede observar en la figura 1. En general, los profesionales pertenecientes a este grupo, están orientados a cargos más operativos, y tecnologías actuales, mientras que aquellos sobre 40 años de edad, tienen una orientación a cargos de gestión y consultoría.

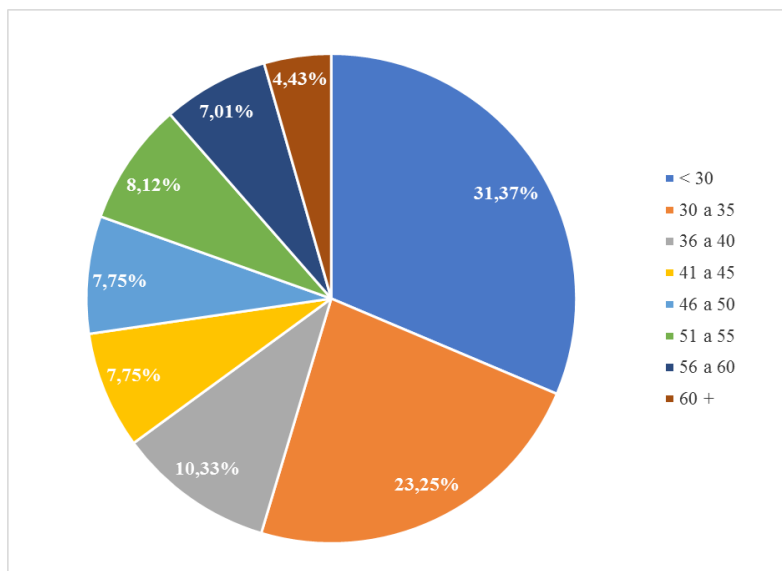


Figura 1: Porcentaje de Trabajadores por Edad

Con respecto a la antigüedad en la empresa, un 90% de los trabajadores tienen 2 o menos años trabajando en la organización. Esto se puede explicar por la gran cantidad de rotación que existe dentro del rubro, asociado en general a una alta movilidad de los profesionales informáticos, y también a la dificultad de dar continuidad a todos los trabajadores, básicamente porque muchos de ellos prestan servicios de plazo acotado para los clientes de la empresa. En la figura 2, se detalla la distribución de trabajadores por antigüedad en la empresa:

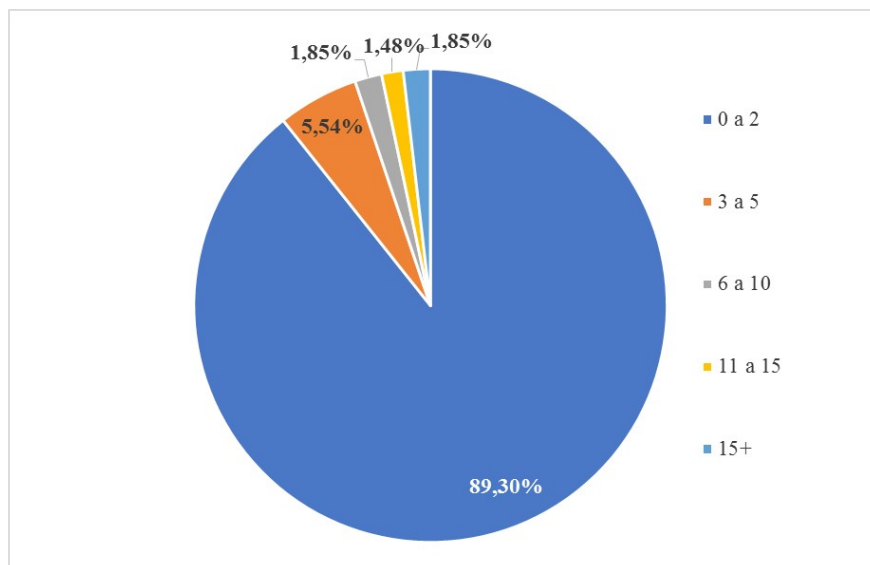


Figura 2: Porcentaje de Trabajadores por Antigüedad

En particular, esta información es de suma importancia como punto de partida para entender las necesidades de los diferentes grupos que forman parte de la empresa, y así orientar de mejor manera los esfuerzos en diseñar e implementar una estrategia de compensaciones que refuerce el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo. Con respecto a este punto, es relevante tener en consideración el bajo porcentaje de profesionales con una antigüedad mayor a 2 años en la empresa, lo que se manifiesta, en parte, como consecuencia de una incapacidad de la organización en lograr la retención de sus trabajadores al mediano y largo plazo.

Por último, es importante tener en cuenta que uno de los principales servicios de la empresa es el *outsourcing* de profesionales TI, lo que hace que gran parte de su dotación se encuentre prestando servicios fuera de las dependencias de la empresa. Esta realidad finalmente impacta en un bajo sentido de pertenencia por parte de los trabajadores que están asociados a este servicio, y también disminuye muchas veces la capacidad de acción para implementar medidas de Recompensa Total que estén orientadas a todos los profesionales (a modo de ejemplo, a nivel de espacio físico, es imposible generar cambios en dependencias de clientes). Estos últimos puntos se constituyen como factores esenciales para la empresa, de cara a establecer un sistema de Recompensa Total orientado a resolver las problemáticas actuales, y potenciar su estrategia a mediano y largo plazo, a través de la atracción, retención y motivación de sus talentos.

3.2 Marco Conceptual

3.2.1 Recompensas y Estrategia Corporativa

Durante las últimas décadas, la gestión de Recursos Humanos ha ido adquiriendo un rol cada vez más relevante dentro de la gestión empresarial, constituyéndose como un área clave para la implementación de su estrategia, y el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo. Con respecto a esto, Alles (2015) establece que los Recursos Humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de acá al futuro, siendo indispensable un adecuado manejo interno de estos. Por otra parte, Mujica & Prat (2005) indican que, si bien la infraestructura y procesos laborales eficientes son muy importantes para el lograr el crecimiento sostenido de las empresas, son los Recursos Humanos los que permiten a una organización lograr ser competitiva. Dentro de esta misma línea, Medina (2008) señala que actualmente, el talento humano y su aporte al logro de objetivos de la organización a la que pertenece, son elementos de indudable relevancia, lo que obliga girar la mirada hacia las habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes del trabajador para responder a los nuevos retos organizacionales, demostrando su productividad en un ambiente competitivo y cambiante.

De acuerdo con lo establecido anteriormente, se desprende que los Recursos Humanos son un aspecto indispensable para alcanzar la competitividad, por lo que la administración y gestión de estos debe estar estrechamente ligada con la estrategia organizacional. Como parte de esto, Chamorro & Tato (2008), indican que es necesario que las estrategias de negocio se establezcan teniendo en cuenta los Recursos Humanos, para potenciar así el alineamiento interno, velando por los valores y ética de la organización, y teniendo en cuenta el foco de todos los grupos de interés de la organización. Por su parte, Ramón Valle (2004, en Orellana, 2013, p. 16) establece que los Recursos Humanos son una ventaja competitiva porque “1) El rendimiento de las personas puede ser modificado por las acciones de gestión de Recursos Humanos que lleva la empresa, 2) La calidad de las decisiones estratégicas depende de la calidad de las decisiones de Recursos Humanos y 3) Las políticas de Recursos Humanos son claves para implantar con éxito las decisiones estratégicas de la empresa”.

Por tanto, se hace imprescindible para el éxito de las organizaciones, que estas cuenten con estrategias que permitan potenciar la competitividad a través de sus talentos. Como parte de esto, el análisis del comportamiento de los equipos de trabajo, y el impacto de distintas variables en su desempeño, han sido objeto de análisis y estudio durante años, destacándose aquellos ligados a las compensaciones como eje fundamental para la atracción, retención y motivación de los trabajadores. En esta línea, las políticas y prácticas de compensaciones se constituyen como un factor determinante de la existencia de la

organización (Fernández, 2002), ya que estas representan el pilar fundamental del sistema laboral, en el cual los empleados esperan una retribución asociada al trabajo realizado y grado de contribución hacia el empleador.

De acuerdo con Dessler (1996), se entiende por recompensas toda aquella gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan y que contribuyen a la satisfacción de estos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. La compensación se compone de factores extrínsecos (dinero y otros bienes tangibles), como también intrínsecos (factores asociados al involucramiento frente a la organización y la tarea), los cuales tienen como principal foco otorgar retribución por el trabajo realizado.

De acuerdo con Flannery (1997), la remuneración debe estar intrínsecamente relacionada con el personal y su rendimiento, y con la visión y los valores empresariales que respaldan su desempeño. Las organizaciones deben contar con sistemas y políticas de recompensas, que permitan el alineamiento de sus equipos con la estrategia de la empresa; es por esto, que deben estar en constante revisión y actualización. León (2013), establece que las recompensas han estado en constante evolución dentro de los últimos 30 años, como consecuencia de cambios más dinámicos asociados a la tecnología, forma de hacer negocios y la fuerza de trabajo, a partir de lo cual el foco de compensaciones ha cambiado hacia una relación que potencia el beneficio mutuo entre empleadores y empleados.

En base a lo anterior, es imprescindible que las organizaciones establezcan sistemas de recompensas formalizados y dinámicos, que permitan llevar a cabo exitosamente la estrategia de la organización. Según Renckly (1997), la responsabilidad primaria de un área o sistema de compensaciones, debe ser el estudio y análisis de salarios, sus revisiones y comparación estadística con el mercado, para así asegurar que las empresas sean competitivas para el reclutamiento, contratación y retención de su fuerza de trabajo.

De acuerdo con León (2013), tradicionalmente el diseño de las compensaciones se ha basado en tres principios fundamentales: 1) ser internamente equitativo; 2) ser externamente competitivo; y 3) lograr la motivación del personal. Estos principios deben ser un foco principal al momento de implementar un sistema de retribución hacia los trabajadores. Las organizaciones deben ser capaces de identificar y establecer políticas y prácticas que estén alineadas con las necesidades de sus colaboradores, dentro de lo cual es imprescindible que la oferta de valor hacia ellos (compuesta por remuneración extrínseca e intrínseca) sea adecuada. Es como parte de esto, es que surgen nuevos modelos y formas de ver la administración de compensaciones, dentro de lo cual el concepto de Recompensa Total, busca dar respuesta a los nuevos desafíos y constantes cambios en el mundo laboral de los tiempos actuales.

3.2.2 Recompensa Total

Dentro de gran parte del siglo XX, el foco de retribución de las organizaciones hacia sus empleados estuvo principalmente enfocado en la remuneración fija y variable, más todos aquellos beneficios que los complementaban (incremento de beneficios sociales). A partir de las últimas décadas, el énfasis de las organizaciones se ha ido orientando hacia la Recompensa Total, que incluye, en adición a las recompensas financieras, todas aquellas recompensas intangibles, como el ambiente de trabajo y calidad de vida, la oportunidad de avance y reconocimiento, y flexibilidad horaria, entre otros (León, 2013). El concepto de Recompensa Total, de acuerdo con Manus y Gram (2003), incluye todo tipo de recompensas, tanto directas como indirectas, e intrínsecas como extrínsecas.

En esta línea, es importante entender el enfoque y los objetivos que se encuentran detrás del modelo de Recompensa Total. Zingheim y Schuster (2000), establecen que este sustenta su estrategia en las siguientes necesidades de los trabajadores: 1) trabajar en organizaciones que tengan proyección y crecimiento a largo plazo; 2) lograr crecimiento y desarrollo profesional; 3) un ambiente de trabajo positivo en términos de liderazgo; y 3) el pago total de su trabajo debe ser acorde al aporte de valor del empleado, y coherente con el éxito de la organización. Según León (2013), el modelo de Recompensa Total es holístico: la confianza no se localiza en uno o dos mecanismos de recompensa solamente, sino que se consideran todas las maneras en las que las personas puedan ser retribuidas y obtener satisfacción a través de su trabajo, con el foco puesto en maximizar el impacto en la motivación, compromiso con el trabajo y la organización. Por otra parte, según World at Work (2000), la Recompensa Total está conformada por todas las herramientas disponibles para el empleador, las cuales podrían ser usadas para atraer, motivar y retener personas, lo cual finalmente incluye todo lo que el empleado percibe que sea de valor como resultado de la relación laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, Towers Watson (2011) propone un esquema (ver figura 3) que apunta a la necesidad de enfocar la gestión de las recompensas de los trabajadores de una empresa desde un punto de vista global, considerando tres elementos clave: remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en el desempeño, y desarrollo de carrera y ambiente laboral. La Recompensa Total es un factor clave de la propuesta de valor al empleado, y proviene directamente desde la estrategia del negocio. Además, es importante tener en consideración que tanto la medición, comunicación, gobierno y administración son los soportes que sustentan y apoyan una buena implementación de la Recompensa Total.

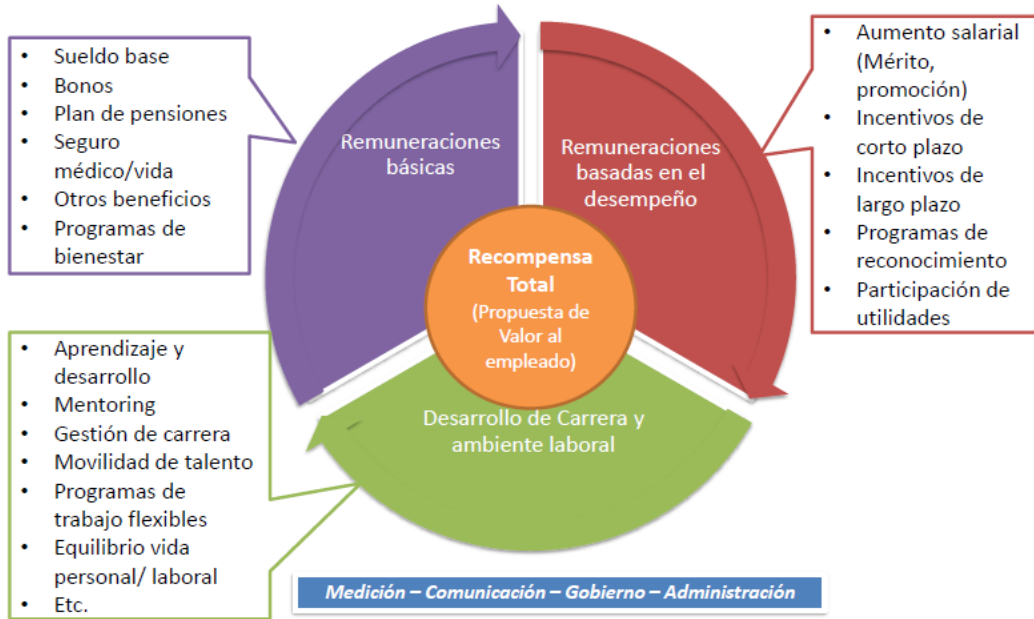


Figura 3: Esquema de Recompensa Total, modelo de Towers Watson (2011)

Por otra parte, el modelo de Recompensa Total de Towers Perrin (2004), establece la clasificación de compensaciones enfocada en dos tipos de niveles: el alcance de estas (individual o grupal), y su tangibilidad (transaccional o relacional). Un adecuado equilibrio de estos tipos de retribución, finalmente tendrán impacto en la relación y motivación de la fuerza de trabajo con la organización. Es importante entender que la Recompensa Total expresa una forma de retribuir a las personas, por lo cual no existe un modelo estándar para ello. Por esto, conocer la organización es fundamental para establecer una estrategia que recoja los procesos claves de gestión de personas, como lo son reclutar y retener, o cómo se espera influenciar los comportamientos dentro de la organización ya que esto tendrá relación directa con los resultados. Es importante entender cómo estos modelos se complementan, siendo el primero orientado a la clasificación de las compensaciones según el tipo de recompensa a la cual pertenecen, mientras que el segundo presenta una categorización adicional en base a las características de grupalidad y tangibilidad asociadas a estas (ver figura 4).



Figura 4: Modelo de Recompensa, Towers Perrin (2004)

Desde una perspectiva complementaria, en el modelo planteado por World at Work (2000), la Recompensa Total está conformada por todas las herramientas disponibles para el empleador, las cuales podrían ser usadas para atraer, motivar y retener personas. Recompensa Total incluye todo lo que el empleado percibe que sea de valor como resultado de la relación laboral. En el pasado, el paquete de remuneraciones más beneficios era lo que las empresas conocían como su recompensa. En la figura 5, se puede observar una representación del modelo de Recompensa Total, propuesto por esta asociación, a partir de la cual se destacan las siguientes ideas principales: 1) la cultura y estrategia de la organización es la base que debe sustentar la estrategia de Recompensa Total; 2) la estrategia de Recompensa Total tendrá como principal movilizador lograr la atracción, retención y motivación de los trabajadores; y, 3) esta estrategia, finalmente impactará positivamente tanto a nivel de personas, como a nivel del negocio.

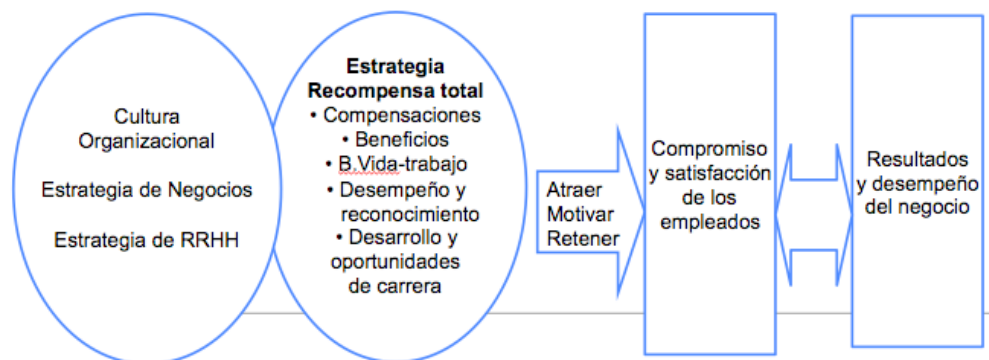


Figura 5: Esquema de Recompensa Total, World at Work (2000)

Por otra parte, la tabla 1, detalla los Componentes de Recompensa Total planteados por Armstrong (2006). En esta, se identifican cada uno de los ítems que forman parte de la recompensa de un trabajador, y la clasificación de estos a nivel de tipo de recompensa que constituyen (transaccional / monetaria – relacional / no monetaria), siendo la suma de estas lo que se concibe como Recompensa Total. En particular, este será el modelo a utilizar como base para el análisis y clasificación de las recompensas actuales de la empresa, como también para su comparación con respecto al mercado, y establecimiento de propuestas de mejoras correspondientes.

Tabla 1: Componentes de Recompensa Total, Armstrong (2006)

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

Teniendo estos modelos en cuenta, implementar un sistema de Recompensa Total efectivo tiene como consecuencia múltiples beneficios. A continuación, se describen los principales, de acuerdo con lo establecido por León (2013):

- **Impacto en resultados:** el diseño de diferentes tipos de recompensa generará un profundo y constante impacto en la motivación y compromiso de las personas.
- **Promueve la relación en el trabajo:** la relación laboral en un modelo de Recompensa Total hace un máximo uso de recompensas sociales y transaccionales, y en definitiva una mayor atracción para las personas.
- **Promueve efectividad-costo:** investigaciones muestran que la mayoría de los trabajadores no dan valor al verdadero costo de su paquete de recompensa. Un modelo de Recompensa Total, potencia

una mayor visibilidad del paquete total de compensaciones, realzando el valor de este por parte de los trabajadores, sin mayor costo para el empleador.

- **Flexibilidad sobre necesidades individuales:** las recompensas intrínsecas refuerzan la vinculación de los trabajadores con la organización, ya que ellas pueden responder a las necesidades individuales y particulares de cada persona.
- **Atracción del talento:** las recompensas relacionales ayudan a la administración del talento, ya que estas generan un contrato psicológico y promueven el compromiso organizacional del trabajador. Esto, porque los procesos de recompensa relacional son más complejos de replicar que las prácticas de pago individual; ser un gran lugar para trabajar, ayudará sin duda a retener a los talentos, ya que este tipo de prácticas son difíciles de implementar (a diferencia de las recompensas transaccionales).

Dentro de este estudio, serán consideradas para el análisis solamente aquellas compensaciones de nivel transaccional, ya que estas son las que se utilizan comúnmente para medir la oferta de valor de las empresas, y determinar su nivel de competitividad frente al mercado. Es por esto, que estas serán utilizadas como base para el estudio de la estrategia actual de recompensas de la empresa, su equidad interna y competitividad externa, y también para proponer cambios que vayan enfocados en potenciar la atracción, retención y motivación de sus trabajadores.

- **Equidad Interna**

Uno de los puntos claves que buscan los sistemas de Recompensa Total, es asegurar la equidad interna, la cual es definida por León (2013), cuando los empleados son recompensados apropiadamente en relación a otros dentro de la organización, a través de procesos que aseguren que el peso relativo entre los puestos de trabajo sea medido lo más objetivamente posible, y que para trabajos de igual valor el pago es proporcional a estos, sin discriminaciones arbitrarias.

Por tanto, la equidad interna es el equilibrio que percibe la persona entre su aporte a la organización y lo que considera una compensación justa a dicho aporte, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. La premisa que sustenta este principio tiene su fundamento en que a trabajos de responsabilidad similar deben corresponder también recompensas similares, y por lógica, a trabajos de mayor responsabilidad, debe corresponder mayor recompensa.

Teniendo en cuenta lo anterior, la equidad interna puede impactar de distintas maneras la implementación de la estrategia por parte de una organización. En general, una falta de equidad afecta negativamente el bienestar personal de los empleados, y es un factor relevante en problemas de retención del personal, de acuerdo a lo planteado por Orellana (2013). Por otra parte, León (2013) establece que en la medida que un trabajador percibe discrepancias respecto a la equidad interna, se siente injustamente tratado, impactando la motivación con respecto al trabajo realizado. Además, este sentimiento de insatisfacción es traspasado a sus compañeros de trabajo, deteriorando de manera general la productividad y el clima organizacional de la organización.

En base a lo expuesto, para que las estrategias de compensaciones logren ser efectivas dentro la gestión de personas, es de gran relevancia que las organizaciones puedan asegurar la equidad interna entre sus trabajadores. De acuerdo con León (2013), un primer paso para esto es realizar la comparación de los distintos puestos de trabajo que conforman la organización, para determinar el valor de la contribución de estos para alcanzar los objetivos de esta. Esta determinación del valor de cada puesto se debe realizar a través de la valuación de cargos, que es un proceso sistemático que permite estimar valores relativos para cada uno de estos, con el objetivo de obtener un ordenamiento interno y proveer las bases para designar grados equitativos y una estructura de pago adecuada.

Con respecto a esto, según León (2013) el proceso de valuación de cargos permite identificar, comprender y cuantificar el contenido organizativo de un puesto, en base a su grado de contribución a la compañía. Esto, contempla también que se analice el entorno organizacional, ya que esto permite establecer el contenido y alcance del puesto no sólo respecto del puesto superior inmediato, sino también de aquellos que son colaterales en la unidad organizacional examinada. Por otra parte, es importante recalcar que este proceso debe dar como resultado la expresión matemática del puesto, que es finalmente la cuantificación de su aporte real a la organización.

Los sistemas de valuación se pueden clasificar en los siguientes tipos:

- a) **Métodos cualitativos:** buscan comparar todos los cargos de una organización, para ubicarlos en grados u ordenamiento jerárquico, pero no en base a los elementos o factores que los componen (es decir, las responsabilidades, roles y aporte de estos). En la tabla 2, se describen las metodologías cualitativas más utilizadas, y los alcances más relevantes con respecto a estas.

Tabla 2: Métodos Cualitativos de Valuación de Puestos, obtenido de León (2013)

Método	Descripción	Observaciones
--------	-------------	---------------

Jerarquización de Alternancia	Consiste en el ordenamiento de puestos de acuerdo a su importancia relativa	<ul style="list-style-type: none"> Suele pesar más la persona que el puesto Poco objetivo, y pierde efectividad en organización de gran tamaño
Comparación de Pares	Consiste en la comparación sistemática de cada puesto con respecto a los demás puestos que conforman la organización. A partir de esto, se jerarquizan de acuerdo con el grado de importancia.	<ul style="list-style-type: none"> Objetividad relativa, aunque tiene mayor efectividad que la Jerarquización de Alternancia
Agrupación por Categorías	Consiste en identificar y definir un número de categorías o perfiles de roles dentro de los cuales se pueden clasificar los puestos, asignando un grado particular a partir de esto.	<ul style="list-style-type: none"> Es sencillo, flexible y de rápida implementación Influye la remuneración actual de cada puesto en su clasificación Cuesta definir los límites de cada categoría

b) Métodos cuantitativos: están basados en el análisis de factores definidos o elementos presentes en cada puesto de trabajo. Estos factores, deberían estar presentes en cada puesto a ser evaluado, y los diferentes niveles en que están presentes finalmente influirán en el valor relativo del puesto. En la tabla 3, se describen los métodos cuantitativos más utilizados, y sus características más relevantes.

Tabla 3: Métodos Cuantitativos de Valuación de Puestos, obtenido de León (2013)

Método	Descripción	Observaciones
Comparación por Factores	<p>Consiste en la descomposición del puesto en las distintas tareas que lo conforman, evaluando cada una de estas en su importancia de acuerdo con una serie de factores predeterminados.</p> <p>En base a esto, se obtiene una ponderación para los puestos, los cuales son ordenados según la medida en que requieren un mayor desarrollo de habilidades para su desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere una mayor cantidad de tiempo que los métodos analíticos • La elección de factores para evaluar cada puesto es arbitraria • Es de baja transparencia para el personal • Recomendable para organizaciones con más de 30 puestos
Valuación por Factores y Puntos	<p>Consiste en una metodología que toma como base la comparación por factores, los cuales a su vez se dividen en grados que representan una cantidad específica de puntos.</p> <p>A cada factor se le asigna un peso relativo, en función de la cual tendrá una cantidad proporcional de puntos, los que finalmente serán distribuidos entre los grados de cada factor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizado por la mayoría de las empresas, por su bajo grado de distorsión • Es el método que más tiempo consume • Requiere de especialistas para su implementación

Es importante tener en cuenta que los métodos cuantitativos, proveen una base sólida y objetiva con respecto a la evaluación de puestos, siendo, de acuerdo con León (2013), las siguientes sus principales características:

- *Es sistemática, ya que el valor relativo de cada puesto es determinado sobre la base de evidencias verdaderas de las características del mismo.*
- *Se apoya en el juicio experto, ya que, a pesar de estar basada en evidencias, es necesario que la información sea interpretada correctamente, y que algunas veces se tomen decisiones con respecto al nivel al cual pertenece un cargo.*
- *Es referido al puesto, no a la persona, por lo tanto, el factor asociado al desempeño de cada persona que ocupa un cargo al momento de hacer la evaluación no debe ser tomado en cuenta, con el fin de asegurar la máxima objetividad del proceso.*
- *Se valúa el puesto como es actualmente, independiente de que existan planificaciones de cambios, por lo cual asegura la coherencia de la información para un momento dado.*

Dadas las ventajas que ofrecen los sistemas de evaluación cuantitativa de cargos, específicamente asociadas a la objetividad y eficacia del proceso, para los fines de esta investigación se utilizarán este tipo de métodos. En particular, se tomará como base la metodología implementada por la consultora HAY, la cual se explicará en detalle en el apartado de metodología utilizada.

- **Competitividad Externa**

La competitividad externa es una política de carácter estratégico para la organización, y está constituida por el nivel de pago que una empresa ofrece, los elementos que constituyen el paquete de compensación, y la combinación de pagos de cada uno de ellos, para lo cual es fundamental lo que se observa en el mercado. La definición del posicionamiento de la recompensa de una empresa respecto a un mercado de referencia (sobre, bajo o en el mercado), estará relacionada con la estrategia de la empresa, el rubro al cual pertenece, la oferta y demanda laboral, y la madurez de la misma (León, 2013).

De acuerdo con Chou (2015), la competitividad externa, está centrada en aspectos de fuera de la organización, y responde al deseo de establecer rangos salariales que permitan atraer y retener a los trabajadores, teniendo en cuenta lo que estos podrían ganar en otras empresas. Por otra parte, Henríquez (2012) establece que las empresas deben decidir una estrategia de pago que les permita posicionarse frente a un mercado de referencia, para lo cual se utilizan como principal herramientas encuestas de mercado, con el fin de obtener información de relevancia asociada a la estrategia de pago de otras empresas.

Con respecto a esto último, León (2013), establece que, para definir una política de competitividad externa, se deben tener consideración los siguientes factores:

- **Mercado de referencia:** esto es el tipo de empresas con las cuales se realizará la comparación. En general para esto se utilizan como base empresas con las cuales se compite por empleados, y también aquellas con las cuales se compite en el negocio.
- **Orientación del nivel de pago:** hace referencia al posicionamiento que se busca como parte de la comparación, tanto por sobre, bajo, o a nivel de mercado. En este sentido, el más utilizado corresponde a la mediana (o percentil 50), pero también empresas que buscan ser más competitivas se orientan al percentil 75.
- **Componentes de pago:** es la composición de la compensación, con respecto a los elementos que se considerarán para realizar el análisis (por ejemplo: sueldo base, total de pagos garantizados o paquete total de compensaciones). Adicional a esto, se debe considerar también el porcentaje de la combinación de pagos.
- **Ajuste de estructura de pago:** tiene relación con la planificación de los ajustes de sueldo que se utilizan en cada empresa, principalmente asociado a cómo quiere posicionarse con respecto al mercado una organización en un momento determinado (ser más competitiva a final de año, o una vez que el año ya está en curso, entre otros).

Como se mencionó anteriormente, para obtener la información necesaria para realizar un análisis de competitividad, generalmente se utilizan encuestas de mercado. Estas, son realizadas en su gran mayoría por empresas consultoras, y pueden ser construidas a nivel específico, para un rubro o incluso para un mercado general (Martínez, 2016). Con respecto a esto, León (2013) establece que el objetivo principal de las encuestas de compensaciones es medir el nivel de competitividad de la estructura de compensación total, con relación a las empresas de su mercado de referencia, pero también pueden existir otros objetivos relacionados.

Siguiendo la línea de lo anterior, para poder realizar la comparación con respecto al mercado, se debe organizar la información en grupos homogéneos, por tipo de compensación (o cortes). A continuación, se describen los cortes utilizados, los cuales se denominan REM (Remuneración) o COMP (Compensación), seguido de un número del 1 al 4, de acuerdo al tipo de compensación que representan:

- **COMP 1:** Sueldo base, sobre una base anual de 12 pagos.

- **COMP 2:** Total de Sueldos fijos garantizados, es la suma de COMP 1 más la compensación fija garantizada que no se encuentra sujeta al cumplimiento de objetivos (por ejemplo, bonos, gratificaciones, aguinaldos, entre otros).
- **COMP 3:** Total de pago efectivo, es el resultado de COMP 2, más el valor target de la compensación sujeta al cumplimiento de objetivos (variable).
- **COMP 4:** Recompensa Total, suma de COMP 3 y los beneficios otorgados por la organización (por ejemplo, seguro de salud, asignaciones, entre otras).

Las medidas más utilizadas para el análisis y la interpretación de la información asociada a encuestas de mercado son el promedio, la media ponderada, la mediana, la moda, la amplitud, y la desviación estándar; adicionalmente, es importante entender el uso de percentiles para la correcta clasificación y comparación de datos.

Es relevante establecer que una política de competitividad buscará el control de costos, y también lograr la atracción y retención de empleados, factores que finalmente influyen de manera directa en el desempeño y logro de objetivos de una organización. Es por esto que el análisis de competitividad externa se constituye como un pilar fundamental para que las empresas puedan tener información clara y tangible con respecto al posicionamiento frente a su competencia, para así definir estrategias de gestión de personas que estén alineadas con la visión y estrategia corporativa.

- **Beneficios**

El desarrollo de este marco teórico se ha enfocado en la búsqueda de los elementos que hacen posible la atracción, retención y motivación de los trabajadores de una organización, en la línea de cómo estos últimos son capaces de percibir el valor de una recompensa. Por ello, es fundamental comprender cómo son sus escalas de valoración, en relación con sus expectativas e intereses, frente a una retribución que bien puede ser tangible, como también intangible.

En relación a lo anterior, se hace necesario tener en consideración que una parte cada vez más relevante en la oferta de valor de una empresa hacia sus trabajadores, son sus beneficios, término utilizado comúnmente en las organizaciones para designar toda aquella retribución adicional al concepto de remuneración fija y variable. A nivel de definición, la palabra beneficio proviene de *bien*, que desde una mirada del individuo como ser económico, la Real Academia Española (2019) define como todo aquello que es apto para satisfacer, directa o indirectamente, una necesidad humana. A nivel organizacional, un beneficio se entiende como una mejora a los ingresos en especie, que redundará en una mejora en la

economía del trabajador, porque permite que estos puedan acceder a prestaciones o servicios que normalmente significarían un costo adicional para ellos, de acuerdo a lo establecido por De La Cruz (2019).

Desde esta premisa, es importante destacar la diferencia entre derechos y beneficios, donde el primero tiene relación con el sistema jurídico y se transforma en una obligación para la organización en el contexto de las leyes de su país; y el segundo a la percepción del trabajador en relación a la retribución que su empleador le entrega por su trabajo. Por tanto, el beneficio siempre será un adicional a la remuneración fija y/o variable, donde además podría ser tanto tangible como intangible.

Cuando se habla de beneficios laborales, es imposible no remontarse hacia los comienzos de la teoría organizacional, donde el enfoque científico impulsado por Taylor (1919) postulaba que la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual. De esta forma, el objetivo era mejorar la productividad, entendida como dicho esfuerzo individual que se traducía en unidades de producción realizadas; entonces bien, si se fomentaba la producción individual, el resultado organizacional sería el aumento de la productividad. De esta forma, se comenzaron a integrar dentro de la retribución salarial los conceptos de beneficios económicos relacionados con la productividad.

Hoy en día, y en la medida que se avanza por las diferentes teorías organizacionales, se ha volcado el interés hacia las personas como individuos, donde destacan las teorías de las Relaciones Humanas, teniendo como principales exponentes históricos a Maslow, Herzberg y McGregor con sus teorías de motivación. Sin embargo, y de acuerdo con León (2013), actualmente estamos ante distintas generaciones y culturas que conviven dentro del mercado laboral, por lo cual no hay modelos de motivación que sean realmente predictivos frente a las diversas y cambiantes necesidades de los trabajadores. Es por esto, que el foco de la estrategia actual de compensaciones debe estar puesto en comprender e interpretar adecuadamente las necesidades de los miembros de una organización, y generar una oferta de valor realmente atractiva y adaptable para ellos. Es en este punto, donde los beneficios son de gran importancia, ya que otorgan un grado de diferenciación en la oferta de una empresa frente a otra, ya que finalmente buscan cubrir necesidades específicas de los colaboradores, más allá de lo monetario.

Dentro de esto último, Sharon (2019) establece que cada vez es más común que las personas busquen un espacio laboral que no solo les entreguen la remuneración necesaria para cubrir sus necesidades del mes, sino que también les permitan recibir beneficios adicionales orientados a otro tipo de intereses, lo que genera un valor agregado, y, por ende, se convierte en una razón de peso para integrarse en una compañía. Es por esto, que la estrategia de Recompensa Total de las organizaciones deberá considerar como parte

relevante de su composición, los beneficios que la componen: finalmente, estos se posicionarán como un factor de diferenciación para ser más atractivas, y lograr la retención y motivación de los trabajadores.

En esta investigación, se tomarán como base las políticas y paquetes de beneficios más comunes y utilizados en el mercado laboral chileno, dentro de lo cual, se tendrá un particular foco en aquellos asociados a empresas y profesionales del mundo TI. Esto, será considerado como un punto importante de comparación de la realidad actual de la organización frente a otras empresas, para así generar una propuesta de beneficios que complemente la oferta de valor actual de la empresa, y así asegurar su mayor competitividad de cara al mercado laboral.

4. Metodología

El equipo investigador se plantea el desafío de realizar un levantamiento respecto a los elementos de Recompensa Total que existen actualmente en la organización estudiada, con el fin de disponer de un diagnóstico que dé cuenta de los actuales sistemas retributivos en la organización y así determinar si estos están o no vinculados con la estrategia de la empresa.

La investigación fue desarrollada por medio de las siguientes actividades:

1. Aplicación de la Auditoría de RRHH, de acuerdo a metodología de McConnell.
2. Entrevistas semi estructuradas con primera y segunda línea de la organización y observación de datos. Para complementar estas entrevistas, se incorporaron fuentes secundarias (experiencia equipo investigador y conocimiento del negocio de uno de los investigadores del proyecto quien es el Subgerente de RRHH).
3. Revisión de los resultados encuesta de clima laboral aplicada a los trabajadores de la organización durante el último trimestre de 2019.
4. Revisión de remuneraciones internas de la empresa y datos de mercado para generar comparaciones y correlaciones de los datos.
5. Análisis de paquete de beneficios de la empresa y su comparación con lo que ofrece el mercado.

El análisis de lo anterior se realizará considerando fuentes cualitativas y cuantitativas que se describen en los siguientes apartados.

1.1 Fuentes Cuantitativas

1.1.1 Auditoría de Compensaciones

Para complementar la mirada de la situación actual, se aplicó una auditoría de RRHH realizada en base a la metodología propuesta por McConnell (2011), enfocando su aplicación en el ámbito de las compensaciones de la empresa.

Con esta auditoría, se obtiene información relativa a un diagnóstico preliminar de cómo este subsistema está funcionando actualmente en la organización. Para esto, un profesional del Área de Recursos Humanos responde 54 preguntas que evalúan prácticas de la gestión de compensaciones en las siguientes dimensiones: (1) legislación y tendencias (2) compensación base, (3) compensación variable, (4)

jubilación y (5) percepción. El puntaje obtenido en cada dimensión permite identificar qué tan bien posicionado se encuentra el sistema en la organización, reconociendo sus oportunidades de mejora.

Esta herramienta aporta una mirada preliminar de los subprocesos de personas y tiene ventajas como:

1. Identificar brechas entre la ejecución real y la deseada de los procesos de GP
2. Identificar brechas entre la ejecución real y las buenas prácticas del mercado
3. Identificar si hay consistencia y coherencia entre diferentes procesos de GP
4. Ayudar a monitorear el cumplimiento de los procedimientos en términos estratégicos y legales
5. Permitir que acciones de mejora sean realizadas en base a un diagnóstico estructurado (Evidencia)

1.1.2 Encuesta de Clima Laboral

Esta encuesta fue aplicada durante el último trimestre de 2019, a partir de lo cual se analiza la información de percepción de las personas respecto a Recompensa Total en la empresa. El cuestionario estuvo constituido de 41 preguntas, dentro de las cuales se incluyen 10 preguntas respecto a elementos relacionados con el concepto de Recompensa Total. La tasa total de respuesta en la organización fue de un 69%, lo cual permite.

Como parte de esto, es importante recalcar que en la organización existen dos tipos de trabajadores. Por un lado, están los profesionales que forman parte del *staff* interno de la empresa, el cual está básicamente compuesto por las áreas administrativas, comercial y de operaciones. Por otro, existen profesionales que se encuentran prestando servicios bajo modalidad de *outsourcing*, donde estos si bien son dependientes de la organización, funcionan indirectamente bajo las directrices de los clientes. Las remuneraciones de los profesionales que prestan servicios a los clientes de la empresa, se fijan dependiendo del margen de utilidad que el servicio ofrecido a la empresa.

Teniendo en cuenta esto último, la encuesta de Clima Laboral se divide en una asociada a profesionales internos, y otra asociada a profesionales en clientes

1.1.3 Análisis interno de sueldos fijos garantizados mensuales (COMP 2)

Para analizar la equidad interna, se compararon las rentas fijas garantizadas para cada cargo de la empresa, que constituyen todos los pagos en dinero que se realizan durante el año a los trabajadores.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1998) definen la clasificación del puesto de trabajo como “proceso mediante el cual se determina el valor o la contribución relativa que los diferentes puestos de trabajo aportan a la empresa” (p. 336).

Para poder realizar lo anterior, en una primera instancia se evaluaron los perfiles de cargo de la organización, lo cual fue realizado a través de la metodología de Hay Group. El sistema Hay para la evaluación y establecimiento de escalas de perfiles profesionales fue creado por Edgard Northup Hay durante la década de 1950. En la actualidad, a través de la firma de consultoría Korn Ferry, es tal vez el sistema de valoración de cargos más ampliamente difundido en las empresas (Milkovich et al., 2014) de cualquier sector de actividad y para cualquier tipo de puestos de trabajo, desde la alta dirección hasta los puestos operativos.

El sistema Hay, evalúa el cargo en cuanto a su nivel de aporte en la organización respecto a tres ámbitos:

- 1) **El saber del cargo:** los trabajadores necesitan un nivel de conocimiento y experiencia acorde con la escala y complejidad del objetivo.
- 2) **El nivel de solución de problemas que requiere el rol:** Para lograr resultados esperados, los trabajadores deben enfrentar problemas; analizar, formar y aplicar juicios de valor.
- 3) **La magnitud de impactos en los resultados de la empresa:** Los puestos existen para lograr un resultado esperado.

En la figura 6, se detallan los 8 factores que construyen las evaluaciones de cargos según la metodología de Hay Group:



Figura 6: Factores de sistema de evaluación de cargos de Hay Group

Una vez realizada la evaluación de cargos, se pudo determinar que existen 11 niveles de cargo en con lo cual se pudo analizar los niveles de cargo y su amplitud por cada uno de ellos. Lo anterior, permitió tener un diagnóstico de dónde se encuentran las principales brechas de rentas en la organización y responder preguntas como: ¿cuáles son los principales cargos con sub-pago y sobrepago en cuanto a rentas fijas garantizadas mensuales? o ¿Dónde están las principales dispersiones de rentas en cargos que comparten el mismo nivel de aporte a la organización?

1.1.4 Análisis sueldos fijos garantizados respecto a mercado relevante

Para revisar la competitividad de rentas la empresa, se realizó un análisis comparativo de las rentas de la empresa por nivel de cargo, respecto al mercado que se escogió como referente.

Dado el tamaño y el rubro de la empresa, se decidió utilizar el percentil 25 del mercado general de la encuesta de mercado Mercer 2019.

La Encuesta de Remuneración Total de Mercer (TRS) ofrece información relevante de compensaciones respecto a las principales empresas del país. Los profesionales de Recursos Humanos de compañías multinacionales líderes, utilizan la información de Mercer por la consistencia y calidad de la información para analizar el paquete de remuneración total de sus empleados. Uno de los grandes beneficios de utilizar esta herramienta, es que al hacer uso de ella, es posible realizar la comparación de las rentas de la

organización con los datos de mercado, lo que permite asegurar que los paquetes de compensación sean competitivos y también efectivos en cuanto al costo para la empresa.

La revisión con respecto al mercado, se hizo en base a sueldos fijos garantizados mensuales de los 11 niveles determinados para la empresa. Se determinaron así los mayores niveles de sobre pago y sub-pago en la organización respecto a mercado de referencia.

1.1.5 Análisis Beneficios de la empresa respecto a mercado

Para realizar un análisis comparativo de las prácticas de beneficios frente al resto de compañías, se realiza un análisis comparativo de estos frente a información proporcionada por el estudio de Beneficios de Mercer (2017), e información de mercado obtenida a partir del Tercer Estudios de Beneficios de la Sociedad Chilena de Gestión de Personas (2018). Poder contar con una mirada externa respecto a las principales prácticas de mercado, permitió tener un análisis objetivo de qué tan competitiva es la organización respecto a otras empresas del país.

El análisis busca dar una mirada comparativa respecto a los siguientes elementos:

- a) Categoría beneficio
- b) Utilización del beneficio por parte del mercado
- c) Qué beneficios del mercado están presentes en la empresa
- d) Qué trabajadores optan a los beneficios dentro de la organización

Con esta información, se pudo generar un levantamiento en detalle de los beneficios actuales de la organización, y a partir de esto, realizar un comparativo frente a la oferta actual de otras empresas del mercado. Este punto, es en particular relevante, ya que presenta una categoría de recompensa que es particularmente valorada en la actualidad, siendo clave en la diferenciación de la oferta de valor de las empresas para sus trabajadores.

Finalmente, es necesario precisar que no se incluye el análisis y desarrollo de temas organizacionales subyacentes que puedan surgir dentro de la investigación, como por ejemplo la gestión del cambio necesaria para abordar posibles modificaciones en cuanto a la gestión de recompensas en la organización. Será la organización quien tendrá que analizar la manera óptima de implementar estos cambios. Sin perjuicio de lo anterior, el equipo investigador buscará brindar apoyo y recomendaciones hacia la Gerencia de la empresa, que permitan que esta aborde exitosamente toda la etapa de revisión, comunicación e implementación de un nuevo sistema de compensaciones, acorde al entorno laboral y empresarial en los cuales se desenvuelve.

1.2 Fuentes Cualitativas

1.2.1 Entrevistas

Para analizar la información cualitativa, tanto de entrevistas como también de la encuesta de clima laboral y la auditoría de Recursos Humanos, se utilizó la metodología de codificación abierta. Esta, busca tejer relaciones identificando los códigos de primer orden a través de los cuales se relacionan temáticas comunes, en base a la frecuencia con la que aparecen en la información recabada. Para ello, se vincularon categorías generales con subcategorías particulares que emergen de la información. Este es un análisis integrativo que busca entender cuál es el fenómeno observado, cuáles son sus causas y cuáles son las estrategias de acción e interacción necesarias entre estas.

Para realizar el análisis de la estrategia actual de la empresa de tecnología estudiada, se entrevistó a personas claves de las cuatro áreas de la organización: Comercial, Finanzas, Operaciones y RRHH. Se dividió la muestra en dos grandes grupos: rol estratégico y rol de mandos medios.

En el caso del rol estratégico de la empresa, se extendió la entrevista al Gerente General, Subgerente de Finanzas, Subgerente Comercial y Subgerente de RRHH. Es importante mencionar que el Gerente General es además socio fundador de la empresa y el Subgerente de Finanzas su hijo, ambos accionistas de la empresa. Respecto al Subgerente Comercial y el Subgerente de RRHH, ambos son profesionales que llevan más de 4 años de antigüedad en la organización, y que se han posicionado en los últimos años, dentro de la línea estratégica de la organización, y también adquiriendo mayores responsabilidades en la toma de decisiones de esta.

Para el rol de mandos medios, se entrevistó al Jefe de Selección, Jefe de Control de Gestión y Jefe de Proyectos. Todos estos, son profesionales que han tenido un notable desarrollo de carrera en la organización y que llevan al menos 4 años de antigüedad en la organización.

A través de estas entrevistas, se buscó establecer cuáles son los lineamientos y visión actual de la Gerencia con respecto a las compensaciones en la empresa, además de los procesos administrativos relacionados con estas. En cuanto a la visión de los trabajadores, se realizó un levantamiento de su percepción frente a la estrategia, y prácticas de compensaciones implementadas en la organización, así como también potenciales mejoras para incentivar la atracción y retención de talentos.

El análisis de la información de las entrevistas realizadas, fue generado a través de la metodología de codificación abierta. Con esta, se obtiene un tejido de relaciones a partir de códigos de primer orden, los que fueron la base para establecer la información asociada a las principales temáticas planteadas por los

entrevistados. Posteriormente se determinó cuáles son los puntos comunes respecto a cómo se desarrolla actualmente la estrategia de Recompensa Total con códigos de segundo orden.