



**Propuesta de un Modelo de Compensaciones y Beneficios
alineado a los objetivos estratégicos de Esinel y a las
expectativas de sus trabajadores**

Parte I

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

Alumna: Carola Grandón Calquín

Profesor: Sebastián Ugarte Gómez

Santiago, Marzo 2020

1. Resumen Ejecutivo

Este proceso de Investigación-Acción estableció como propósito generar un modelo de compensaciones y beneficios alineado a los objetivos estratégicos de una empresa y a las expectativas de sus trabajadores. La propuesta se realizó en base al modelo de Recompensa Total propuesto por Victor León (2013) y la organización intervenida fue Esinel, una reconocida organización chilena del sector ingenieril, que pese a su gran trayectoria y prestigio, a la actualidad no dispone de una clara estrategia de compensaciones y beneficios.

Para cumplir el objetivo investigativo, se recopiló información tanto a nivel primario como secundario, realizando un estudio teórico de las prácticas en compensaciones y un estudio en terreno a través de entrevistas a jefaturas y focos grupales a trabajadores.

El análisis teórico y la investigación en terreno permitieron identificar diversas debilidades en el sistema de compensaciones actual, a nivel de los incentivos, beneficios, liderazgo, inversión en las personas, desarrollo, gestión del desempeño, visión y valores e imagen organizacional. De la misma forma se identificaron dos grandes fortalezas, estas son balance vida-trabajo y trabajo estimulante.

En base a estos hallazgos se realizó una síntesis de la percepción identificada por los trabajadores en cada ámbito y posteriormente una propuesta de modelo de compensación total. Esta propuesta señala, en base al nivel de prioridad, aquellos componentes que requieren abordarse a corto, mediano o largo plazo dentro de Esinel.

2. Introducción a la investigación

2.1 La organización

Esinel es una empresa chilena fundada el año 2006, la conforman ingenieros especialistas en diferentes disciplinas del área de sistemas de potencia. Ha llegado a ser líder en el mercado eléctrico, desarrollando proyectos de transmisión de energía que incluyen líneas y subestaciones, abordando desde la ingeniería conceptual, estudios sistémicos hasta la inspección y puesta en servicio. Esinel, desde su nacimiento, se planteó como objetivo principal ser una empresa líder en el mercado eléctrico de transmisión de energía en proyectos de líneas de transmisión y subestaciones, lo que se ha logrado gracias a su selecto equipo de profesionales, técnicos y administrativos. Actualmente es reconocida como una empresa de calidad en el rubro, teniendo importantes clientes de la minería, tales como Antofagasta Minerals, Anglo American, Mantos Copper, Collahuasi, ABB, Bechtel, Barrick y Siemens. Como consecuencia de la incorporación de diversas empresas extranjeras al mercado el principal desafío de Esinel en la actualidad es mantenerse competitiva en el mercado, esto lo realiza a través de la revisión constante de los precios de ventas y los niveles de costos.

Dentro de la estrategia organizacional, la misión de Esinel es prestar servicios de ingeniería eléctrica en el ámbito minero, industrial y de energía en el mercado nacional, y como visión, se han propuesto ser una empresa líder en el rubro de la ingeniería eléctrica, que se distinga por entregar un servicio integral a sus clientes. Sus valores organizacionales son la orientación al cliente, el compromiso con la seguridad laboral, la protección al medio ambiente, la mejora continua, el bienestar de los trabajadores, la colaboración, las relaciones de largo plazo con los clientes y la ética profesional.

Es importante señalar que Esinel no ha definido una política formal de gestión de personas, situación que generó el cuestionamiento interno de algunas prácticas e impulsado el interés de ajustar los procesos a la estrategia de empresa. En esta línea Esinel actualmente aplica en forma bianual una encuesta laboral interna, que evalúa Desarrollo y Carrera, Ambiente laboral, Organización, Vida Privada, Liderazgo de Jefaturas, Recompensas, Estructura, Grupo y Comunicaciones. Los resultados de esta encuesta evidenciaron una baja valoración de parte de los trabajadores sobre las recompensas que otorga la empresa. El resultado anterior adquiere aún más relevancia si consideramos que el jefe del área de Recursos Humano de Esinel, ha observado un aumento en la rotación de cargos profesionales, situación que ha significado la partida de valioso capital humano, y que atribuye a la valoración que tienen los trabajadores hacia el sistema de recompensas de la organización. También es relevante señalar que Esinel

no ha desarrollado una política formal de compensaciones y beneficios, y que por lo tanto, no dispone de lineamientos que orienten la planificación y gestión de las recompensas.

2.2 El proceso de Investigación-Acción

Los antecedentes antes señalados impulsan en el equipo investigador, un interés por reconocer las prácticas que actualmente se desarrollan en el ámbito de las Compensaciones en la empresa, identificando sus características y analizando su efectividad. En este sentido reconocemos en este contexto organizacional una gran oportunidad de estudio y aprendizaje teórico-práctico.

Para iniciar este proceso de investigación y acción, comenzaremos evaluando la dimensión Compensaciones a través del Análisis de Auditoría de Gestión de Personas (Auditing your Human Resources Department). Esta herramienta nos permitirá identificar las fortalezas, debilidades, consistencia, coherencia, orientación a la creación de valor estratégico, efectividad operacional y eficiencia administrativa del sistema de Compensaciones de Esinel. A partir de la revisión de estos elementos podremos identificar brechas entre la ejecución real y deseada, y además, obtener las primeras orientaciones e insumos para dirigir la investigación. Las conclusiones extraídas a partir del análisis de auditoría se encontrarán explicadas en el punto 3, “Reporte de resultados globales de la auditoría de recursos humanos”.

Posterior a esto, en el punto 4, haremos una revisión teórica de algunas orientaciones en Compensaciones, para luego explicar y profundizar el modelo teórico de Recompensas que utilizaremos como marco de referencia a la hora de generar una propuesta de modelo de Compensaciones, es decir, para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación. Luego, en el punto 5, definiremos la metodología a utilizar para llevar a cabo el proceso de investigación y acción, justificando su pertinencia y utilidad para los objetivos definidos. Posteriormente el punto 6 recogerá el ámbito práctico de nuestra investigación, es decir, contendrá los procesos desarrollados y su respectivo análisis. El punto 7 contendrá nuestra propuesta de intervención, el punto 8 la propuesta de implementación del modelo de Recompensa Total y finalmente el punto 9 contendrá las principales conclusiones extraídas del proceso completo.

2.3 Objetivos de la investigación

Sobre las debilidades identificadas en el área de Compensaciones de Esinel, nuestro interés investigativo se refuerza y adquiere un sentido tanto académico como práctico. A partir de esto, hemos

definido como eje investigativo la siguiente pregunta “¿Cuál es el modelo de Compensaciones que más se alinea a los objetivos estratégicos de Esinel y a las expectativas de sus trabajadores?”. A partir de esta interrogante hemos determinado los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Proponer un Modelo de Compensaciones y Beneficios alineado a los objetivos estratégicos de Esinel y a las expectativas de sus trabajadores.

Objetivos específicos:

1. Comparar el sistema de Compensaciones actual de Esinel con el mercado de la Ingeniería.
2. Identificar la percepción de los trabajadores de Esinel sobre las prácticas actuales de Compensaciones en la empresa.
3. Identificar la coherencia entre el sistema actual de Compensaciones de Esinel con sus objetivos organizacionales.
4. Identificar oportunidades de mejora para las prácticas actuales de Compensaciones en Esinel.

2.4 Implicancias de la investigación

La definición y posterior ejecución de estos objetivos de proyecto conducen a distintas implicancias, es un ejercicio que contribuye desde lo práctico a nuestra empresa de estudio y potencialmente a sus trabajadores (pues para la empresa es tremendamente ventajoso contar con una nueva propuesta o alternativa de un sistema de compensaciones, que se ajusta a sus intereses estratégicos y a las expectativas de sus trabajadores), contribuye al conocimiento local respecto a la dimensión compensaciones y también contribuye directamente al desarrollo académico y profesional de nosotros, los investigadores.

A nivel social consideramos que esta investigación aporta información valiosa y significativa para aquellas empresas que deseen reflexionar, cuestionar y/o crear nuevas estrategias para optimizar las políticas de Compensaciones en la empresa y aumentar su nivel de competitividad en el mercado.

A nivel individual, es decir, de los investigadores, esta investigación nos permite la obtención del título “Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional”, la obtención de conocimientos

específicos del área de las Compensaciones dentro de la gestión estratégica de personas, y también nos permite tener mayor dominio sobre el cómo estructurar y ejecutar un proceso de investigación-acción con un sentido práctico.

Es importante señalar que nuestro rol como dupla de investigación se construye desde el ámbito académico, como estudiantes, con el principal interés de obtener el título académico de Magíster, pero sin perjuicio de ello, también podemos reconocer que en este proceso se constituyen otros sub-roles a partir de la investigación. Uno de los investigadores es jefe del departamento de RR.HH de Esinel, asume también un rol profesional en su contexto laboral, pues debe generar reportes del proceso y los resultados de la investigación a sus jefaturas. Desarrolla también un rol crítico interno, ya que está en conocimiento de todos los procesos, características, consecuencias u obstáculos del área. Asume un rol ético, pues debe ser cauteloso en el tipo de información y la forma en que será transmitida. Finalmente adopta también un rol colaborativo con su dupla de investigación, ya que debe ser un buen comunicador y articulador de la información. Por su parte, la investigadora desarrolla un rol más externo desde la óptica organizacional, en el sentido de no tener de primera fuente el conocimiento respecto a los procesos de Esinel, a partir de esto adquiere un rol predominantemente analítico y crítico de los mismos, observando las falencias, contrastando la práctica con la teoría y desconociendo las causas directas o condiciones que sostienen el sistema actual de Compensaciones de la empresa. A partir de esto predomina un rol esencialmente colaborativo, con alta capacidad de escucha, con alta predisposición a la comprensión de los procesos y de compromiso con las implicancias prácticas que adquiere la investigación en todos los niveles antes mencionados.

3. Revisión Literaria de Buenas Prácticas en Compensaciones y Beneficios

3.1 Evolución de las Compensaciones

Estamos inmersos en un sistema competitivo, de creciente globalización, que experimenta grandes y constantes cambios culturales, económicos y sociales. Las organizaciones han tenido que monitorear constantemente su competitividad, reelaborando estrategias acordes a la modernización tecnológica y profesional (Díaz & Ensueño, 2018). En este sentido las organizaciones deben estar abiertas a cambiar sus estrategias de negocio para sobrevivir y mantener su competitividad, es así como en la actualidad “las organizaciones exitosas tienen claros procesos para definir los objetivos y estrictos presupuestos; mientras que los empleados deben tener la habilidad para cambiar el foco y hacer esfuerzos para apoyar la misión de la organización” (León, 2013).

Una de las principales estrategias que las empresas han debido reelaborar, tienen que ver con la preocupación por la gestión del talento. Según León (2013), la gestión del talento es un proceso a través del cual las empresas anticipan y encuentran sus necesidades de capital humano, teniendo como principales objetivos: preservar el capital intelectual, asegurar la continuidad gerencial, y posibilitar el desarrollo de talentos, atrayéndolos, reteniéndolos, motivándolos y generando compromiso. A partir de esto “los profesionales de compensaciones deben flexibilizar su rol de exclusiva responsabilidad en las recompensas monetarias, para participar y alinearse con las otras áreas de recursos humanos” (León, V., 2013). Para este autor la flexibilización implica que los especialistas de compensaciones deben desarrollar un rol más holístico.

Madero (2016) señala que en el pasado no se concebía la administración de compensaciones como parte fundamental de la función de recursos humanos en las empresas, ya que el proceso de pago a los empleados era considerado como una función del área administrativa, que consistía únicamente en realizar el pago a los trabajadores a cambio del trabajo realizado, siendo un proceso meramente transaccional.

En la actualidad existe mayor evidencia de que los diseños de las políticas de compensaciones, también deben de evolucionar y cambiar para poder ser trascendentes en las empresas modernas. En esta línea, autores como León (2013) señalan que “de las distintas áreas de recursos humanos, las compensaciones es una de las que impacta más negativamente por el no desarrollo de una adecuada planificación. Es habitual comprobar que las empresas no dan importancia a una temprana armonización de las compensaciones y beneficios (León, V., 2013).

En la misma línea Madero (2016) señala que el rol del departamento de recursos humanos en la organización es crucial y por lo mismo debe estar en proceso de cambio constante en todas sus áreas: atracción y retención del talento, formación integral de las personas y el sistema de evaluación y recompensa. El autor señala que estos procesos deben estar ajustándose permanentemente al ambiente competitivo, al uso de la tecnología y principalmente a las necesidades de las personas, sin embargo, también refiere que actualmente existen empresas que no cuentan con un área de recursos humanos organizada ni debidamente estructurada, y muchas de ellas no cuentan con una base de referencia para diseñar, desarrollar y poder implementar estratégicamente esquemas de pagos debidamente profesionalizados, es decir, que exista una estrategia para poder asignar de manera justa, equitativa y estratégica los recursos económicos de la empresa.

Para Gómez (2012) la efectividad de la retribución y la satisfacción laboral son los elementos que definen a una organización y la distinguen de otras. Este autor señala que para poder diseñar, desarrollar e implementar una estrategia de pagos justa, equitativa y alineada a la estrategia empresarial, es necesario conocer los aspectos del ambiente laboral que pueden atraer y retener al personal, y además, también es necesario cambiar el concepto tradicional de la compensación financiera.

Madero (2016) señala que las compensaciones impactan de manera significativa los aspectos propios del comportamiento humano, ya que su objetivo es que logren tener un impacto en la motivación y en la satisfacción del trabajador. A partir de esto cobra relevancia estudiar los factores que logran atraer, retener y generar bienestar en las personas de la organización respecto a su sistema de compensaciones, considerando aspectos como género, edad, antigüedad en el puesto, entre otros datos demográficos que son convenientes de analizar, pues de alguna manera influyen en la satisfacción y a nivel colectivo en los aspectos de ambiente laboral.

Además de estudiar y comprender elementos internos como los datos demográficos, también es necesario reconocer la situación del mercado, es decir, comparar el desarrollo de la empresa con otras similares, en esta sentido, Madero (2016) enfatiza la relevancia de observar el medio ambiente y el mercado laboral existente, esto con el objetivo de establecer el nivel de remuneración que se debe tener para obtener ventaja sobre las demás organizaciones y así mostrar competitividad externa, en este sentido si no se paga lo mismo, al menos ajustarse a las expectativas del mercado laboral.

3.2 Impacto generacional

También es relevante considerar que “por primera vez en la historia tenemos cuatro y, muy pronto, habrá cinco distintas generaciones de fuerzas de trabajo laborando juntas. Este amplio rango de generaciones trabajando al mismo tiempo, le crean un real desafío a las organizaciones para recompensarlas sabiamente” (León, V., 2013). Este autor señala que uno de los primeros desafíos es entender la motivación y los valores de cada generación, de manera que el sistema de recompensas pueda calzar en cada una de ellas.

León (2013) señala que la historia, los cambios demográficos y culturales han dado origen al estudio de las generaciones, y señala la relevancia de considerar estos análisis para la definición de estrategias en el área de las compensaciones y los beneficios de la organización. A la Primera Generación (1946 hacia atrás) la refiere como una generación tradicional, con gran sentido de lealtad hacia el empleador y con interés en la estabilidad. Es una generación que generalmente no cuestiona la autoridad y se mantiene en la organización de por vida. La Segunda Generación, se denomina “Baby Boomers” (1946-1964) por situarse en un contexto de notable aumento de la natalidad, es una generación post guerra y de crisis económicas prolongadas. León (2013) señala que los Baby Boomers son empleados más sofisticados y educados, leales y flexibles, con fuerte ética del trabajo y con un alto interés en ayudar como mentores a los empleados jóvenes. Requieren que el trabajo les sea reconocido, sin embargo, no tienen una lealtad a largo plazo en una sola compañía, en este sentido comienza a cobrar valor el intercambio de la relación trabajo/vida, es decir, la flexibilidad de horario. Respecto a la Tercera Generación, denominada “Generación X” (1964-1978), señala que son leales si creen que están obteniendo una retribución que se corresponda a lo que valen en términos de salario y oportunidades de promoción y educación. Es una generación que demanda mayor control sobre sus carreras y están dispuestos a cambiar de trabajo cuando aparecen nuevas oportunidades. Quieren aportar con creatividad, buscan balance vida/trabajo, cuestionan la autoridad y lo harán saber si consideran que una política es injusta. La mejor manera de mantenerlos satisfechos es ayudarlos en el desarrollo de una carrera segura. La Cuarta Generación se denomina “Generación Y/Why” (1978-1994) por su carácter crítico, o también “Millennials”, por su unión a lo tecnológico. Es una generación muy comfortable con la tecnología, se interesan por los viajes, los teléfonos, los autos y un estilo de vida caro. Los ingresos por los puestos de inicio no les permiten vivir como en casa, por tanto suelen independizarse tardíamente. Los Millennials cuestionarán las formas y son leales a los gerentes preocupados y confiables. La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando tiene sentido lo que hacen. Les cuesta someterse a rutinas y a normas que no comparten, y en ese sentido son poco tolerantes. Respecto a la Quinta Generación o “Generación I” (de

internet), se caracteriza porque la influencia de la tecnología altera sus formas de comunicarse, por tanto se pudiera prever que cuando tengan que empezar a trabajar tendrán falencias en sus habilidades comunicacionales y de trabajo en equipo.

3.3 Diferenciando Compensación total / Recompensa total

León (2013) señala que el pago que las empresas efectúan a los trabajadores han sido tradicionalmente llamadas compensaciones, sin embargo, según el diccionario compensar es indemnizar, es decir, restituir a través del pago un detrimento que se produce al trabajador por la prestación de sus servicios. Ante esto, León nos sugiere que el nombre más apropiado para esta función sería recompensa.

En esta línea la nueva propuesta para la recompensa estratégica es el desarrollo del concepto de recompensa total. León señala que en el pasado el paquete de remuneraciones de las empresas era simplemente el efectivo y los beneficios, sin embargo, las organizaciones líderes han puesto en forma creciente su énfasis en la recompensa total, que incluye al concepto anterior a las recompensas intangibles, tales como el ambiente de trabajo y calidad de vida, la oportunidad de avance y reconocimiento, flexibilidad en el trabajo, teletrabajo y horario flexible. (Ver cuadro 2).

Cuadro 2 – Modelo de Recompensa Total, Víctor León.

| | | |
|-------------------------|---------------------------|--|
| Recompensas extrínsecas | Compensación total | Salario base |
| | | Pagos garantizados |
| | | Incentivos de corto plazo |
| | | Incentivos de largo plazo |
| | | Beneficios |
| Recompensas intrínsecas | Lugar de trabajo Positivo | Calidad de vida en el trabajo |
| | | Liderazgo |
| | | Reconocimiento |
| | | Balance vida-trabajo |
| | | Trabajo estimulante |
| | Crecimiento Individual | Inversión en las personas |
| | | Desarrollo y entrenamiento |
| | | Oportunidad de carrera |
| | | Gestión del desempeño |
| | Organización | Visión y valores |
| | | Crecimiento de la organización y éxito |
| | | Imagen de la organización y reputación |
| | | Ganar-ganar a través de tiempo |

Compensación total corresponde al diseño de la compensación que incluye el sueldo base, incentivos de corto plazo, incentivos de largo plazo y beneficios que deben ser atractivos, positivos y distinguir a la empresa. Lugar de trabajo positivo se refiere a la motivación de las personas por agregar valor, pues consideran a la empresa algo importante. Esto requiere liderazgos efectivos, entusiastas y positivos, que compartan responsabilidades y orienten a realizar trabajos desafiantes, interesantes y significativos. Crecimiento individual se refiere a la posibilidad que otorga la empresa de crecer, aprender y sentirse crecientemente valorizados. Esto significa asumir que invertir en las personas entrega a la empresa ventajas competitivas, que es necesario hacer el desarrollo y el entrenamiento activo y continuo, que hay que medir y gestionar el desempeño de manera efectiva y que es necesario proveer oportunidades de desarrollo de carrera desafiantes. Organización se refiere a que las personas desean una organización con visión del futuro en el cual sean parte esencial. Aquí es importante que las personas se sientan parte fundamental de los grupos de interés, así querrán que la empresa prospere, creando un ambiente de trabajo que provea una oportunidad de ganar-ganar, construyendo una organización en que las personas estén orgullosas de trabajar.

Para abarcar todos los aspectos de la recompensa es importante repensar qué es y qué no es recompensa. Para poder incorporar todos los aspectos de la recompensa es necesario agregar valor real, realzar el compromiso a la organización y minimizar la pérdida de talentos. Pese a que no hay duda que los aspectos financieros de la recompensa siguen siendo elementos clave de las relaciones modernas en el trabajo, éstos no son suficientes para reforzar comportamientos discrecionales o soportar el tipo de desempeño que muchas empresas buscan en la actualidad.

El modelo holístico de recompensa total provee un medio para la integración de un número de políticas y prácticas de recursos humanos, tales como desarrollo de empleados, balance vida-trabajo, sistemas de reconocimiento, diseño del trabajo y participación. En el fondo se trata de crear una real y total experiencia de recompensa en el trabajo.

Este modelo holístico de recompensa total propone que la confianza no se localiza en uno o dos mecanismos de recompensa solamente, sino que se consideran todas las maneras en que las personas pueden recompensarse y obtener satisfacción a través de su trabajo. El foco de esto es maximizar el impacto combinado en un amplio rango de iniciativas de recompensa en la motivación, compromiso con el trabajo y la organización.

3.4 Los 4 principios guía en Compensaciones

Según León (2013) los principios guía definen la forma como las organizaciones tratan las recompensas, siendo la base para sus políticas y proporcionando la ruta de las estrategias. Esta es entonces una expresión de la filosofía de la organización, sus valores y creencias respecto a cómo las personas deben ser recompensadas. León señala que los miembros de la organización deben ser involucrados en esta filosofía comunicándoles a todos los trabajadores cuáles son los principios guía, esto tiene por objetivo aumentar el entendimiento de las políticas y prácticas de recompensa.

A continuación se señalan los 4 principios guía de los sistemas de compensación:

- a) Alineamiento estratégico: León (2013) señala que existe un consenso entre los expertos y consultores de recursos humanos en que el sistema de pago debe estar alineado con la estrategia de negocio de la organización. Mientras mayor sea el alineamiento entre la estrategia de la organización y los sistemas de compensación, más efectiva es la organización.
- b) Equidad Interna: Según León (2013) la equidad interna implica la comparación de varios puestos dentro de la organización para determinar el valor de la contribución de cada puesto para alcanzar los objetivos de la empresa. En la equidad interna es clave la comunicación y la educación a las personas, ya que ésta es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportes a los fines de la empresa y lo que consideran una compensación justa a esas contribuciones, en comparación a lo que dan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. Si bien es cierto el sueldo no es un motivador de las necesidades más elevadas de las personas (intrínsecas), cuando las personas perciben que están siendo compensadas en forma inequitativa respecto a otros, llega a ser un elemento desmotivador importante.
- c) Competitividad Externa: Para León (2013) este factor incluye cuánto pagan los competidores del negocio por el capital humano. Para lograr esto es fundamental mirar el mercado y establecer con qué nivel de remuneración se busca posicionarse. No considerar lo que el mercado comparativo paga y no administrar en forma dinámica las compensaciones en función a las demandas del mercado de trabajo, disminuirá la probabilidad de encontrar los talentos que se requieren y aumentarán los niveles de rotación, factores que impactan directamente la eficiencia organizacional.

d) Dirección del Desempeño: León (2013) señala que hay que poner más atención en que las recompensas apoyen el compromiso con el trabajo y la organización de las personas, de manera que estén más motivados y productivos que enfocados en las nuevas modas de recompensas. A partir de eso es necesario cuestionar cuánto énfasis se dará en el pago por desempeño, qué factores incidirán en los ajustes de sueldo (resultados y/o comportamientos), si éstos serán individuales, colectivos y cómo será el diseño de los incentivos a corto o largo plazo.

La filosofía organizacional cristalizada en los principios guía revisados anteriormente son una orientación necesaria para el desarrollo de las políticas y prácticas, es decir, para la administración de las compensaciones en la organización, ahora bien, tal como León (2013) lo señala, es importante considerar que más que una filosofía son más relevantes las prácticas que emanan de ella y los mensajes que los trabajadores reciben respecto a cómo son tratados a través de las recompensas.

4. Aspectos Metodológicos

4.1 Metodología Cualitativa, Fuente Primaria

Como lo establecen nuestros objetivos, es central en la investigación indagar en la percepción de los trabajadores de Esinel respecto a su experiencia en la organización, para conseguirlo, es importante utilizar técnicas exploratorias que permiten descubrir nuevos elementos y significados. En función de lo anterior esta investigación utilizará una metodología cualitativa, a través de dos herramientas, grupos focales y entrevistas. Estas herramientas nos permitirán aproximarnos a la narración de nuestras fuentes primarias, es decir, los trabajadores, sin categorías preestablecidas que limiten el contenido de sus relatos. Se realizarán dos grupos focales y dos entrevistas a jefaturas. La elección de los participantes de los grupos de discusión se realizará de forma aleatoria, resguardando la igualdad representativa de los diferentes rangos etarios, antigüedad y género en la empresa.

El método cualitativo aporta una mayor dispersión y extensión de los resultados, no acotándose a resultados pragmáticos. Este método entrega un sentido más exploratorio al trabajo de investigación, ya que con la utilización de entrevistas y foco grupal se puede obtener datos que los cuestionarios algunas veces no alcanzan a recopilar y que son relevantes para los resultados de la investigación. Además, pueden entregarnos información que quizás no ha sido considerada en el marco teórico, aportando el factor novedad a la investigación. Nuestra pretensión será encontrar dificultades, dilemas y/o conflictos que las personas experimenten en lo cotidiano, analizar cómo la gente está experimentando este sistema e identificar si cumple o no con sus expectativas.

Los focos grupales y las entrevistas se desarrollarán en el transcurso de una semana, desde el día 6 de noviembre hasta el día 13 de noviembre del 2019, durante la jornada laboral de los trabajadores, con una duración estimada de 1 hora cada uno. La moderadora de los 2 focos grupales será la investigadora. Ambas instancias contarán con la participación de 9 funcionarios del área de ingeniería respectivamente, es decir, participará un total de 18 trabajadores en total en ambos focos grupales. Respecto a la entrevista al Gerente de Ingeniería, esta tiene una duración estimada de 40 minutos y será realizada por la investigadora. La segunda entrevista se realizará al Jefe de área, tendrá una duración estimada de 40 minutos y será realizada por el investigador.

4.2 Metodología cuantitativa, Fuente Secundaria

Para el análisis de la competitividad se utilizará una fuente de datos secundaria. Esta fuente será el estudio “Matriz de Beneficios de Mercer 2017”, que nos aportará datos cuantitativos respecto a la competitividad actual en el mercado de Energía y Minería, el cual es donde se desenvuelve el recurso humano requerido, lo que nos permitirá hacer la comparación con Esinel y definir su grado de cercanía a lo que se habitúa en el mercado con respecto a pagos y entrega de beneficios. Además utilizaremos un estudio de Sodexo sobre los valores entregados como cheque restaurante a los trabajadores de empresas que tienen su actividad en el sector de las oficinas de Esinel (comuna de Providencia), este estudio se denomina “Estudio Sodexo Valor Facial 2017”.

Cuadro 3 – Resumen Fuentes de Información

| Fuentes de Información | Cantidad | Participantes | Metodología | Fuente |
|-------------------------------|-----------------|----------------------|--------------------|---------------|
| Focus Group | 2 | 9 C/U | Cualitativa | Primaria |
| Entrevista | 2 | 1 C/U | Cualitativa | Primaria |
| Estudio Mercer 2017 | -- | -- | Cuantitativa | Secundaria |
| Estudio Sodexo 2017 | -- | -- | Cuantitativa | Secundaria |

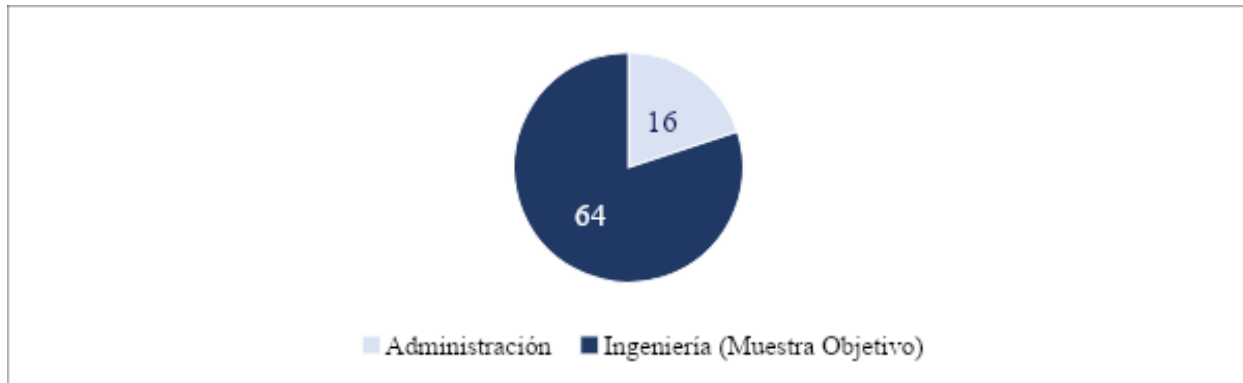
Fuente: Organización de la información a partir de este documento

4.3 Selección de la muestra

En relación a los trabajadores que serán considerados como muestra objetivo, son los pertenecientes al área de Ingeniería de Esinel, esta área es considerada como “el área productiva” de la organización, sin querer restar importancia a las áreas consideradas “de apoyo” como lo son las pertenecientes a administración (Contabilidad, finanzas, tesorería, recursos humanos, SGI, servicios generales y prevención de riesgo). Pero creemos que los cargos pertenecientes al área de Ingeniería son cargos críticos y de los cuales se requiere tener un grado de análisis de compensaciones y bienestar más objetivo y preciso con mayor sentido de urgencia. Esto no determina, que no se hará post este trabajo, un análisis de las otras áreas mencionadas anteriormente.

Actualmente hay un total de 80 trabajadores en la organización, de los cuales el estudio abarca a 64, que corresponden a los profesionales del área de Ingeniería. En esta muestra no están considerados los gerentes, esto debido a que estos cargos están ocupados por los dueños de la empresa. En relación a lo anterior, el total de cargos por analizar serán 16, tal como se puede observar en los siguientes cuadros.

Cuadro 4 – Trabajadores por área



Fuente: Información proporcionada por área RR.HH de Esinel

Cuadro 5 – Cargos para el análisis

| Cargos por analizar | Trabajadores por Cargo | Edad Promedio | Hombres | Mujeres |
|---|------------------------|---------------|-----------|----------|
| Cartógrafo | 2 | 53 | 2 | 0 |
| Coordinador de Proyectos | 2 | 42 | 2 | 0 |
| Dibujante | 7 | 36 | 7 | 0 |
| Encargado Control de Documentos de Ingeniería | 2 | 29 | 0 | 2 |
| Encargado Programación y Control de Proyectos | 3 | 38 | 1 | 2 |
| Ingeniero de Proyecto | 16 | 34 | 14 | 2 |
| Ingeniero de Proyecto Junior | 11 | 28 | 11 | 0 |
| Ingeniero Proyectista | 6 | 43 | 6 | 0 |
| Jefe de Área Dibujantes y Proyectistas | 1 | 37 | 1 | 0 |
| Jefe de Área Estudios | 1 | 33 | 1 | 0 |
| Jefe de Control de Documentos de Ingeniería | 1 | 45 | 0 | 1 |
| Jefe de Disciplina | 2 | 53 | 2 | 0 |
| Jefe de Programación y Control de Proyecto | 1 | 55 | 1 | 0 |
| Jefe de Proyecto | 3 | 61 | 3 | 0 |
| Proyectista | 3 | 45 | 3 | 0 |
| Técnico Proyectista | 2 | 47 | 1 | 1 |
| Topógrafo | 1 | 61 | 1 | 0 |
| Total | 64 | 39 | 56 | 8 |

Fuente: Información proporcionada por área RR.HH de Esinel

4.4 Disponibilidad de la información

Con respecto a la disponibilidad de los datos, estos son totalmente accesibles para los investigadores, ya que la gerencia general autorizó al jefe de recursos humanos a entregar toda información relativa a las compensaciones y los beneficios de la empresa.