



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

Parte II

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

**Alumno: Oscar Espinoza Pinilla
Profesor: Sebastián Ugarte Gómez**

Santiago, Marzo 2020

5. Reporte de Resultados Globales de la Auditoría de Recursos Humanos

Para objetivar la problemática de compensaciones de Esinel, fue fundamental poder contar con una herramienta que determine aquellos procesos que deben ser fortalecidos, en este sentido, el Análisis de Auditoría es una herramienta muy valiosa y efectiva para la identificación de brechas y la determinación de la consistencia y coherencia que mantienen los procesos de Compensaciones de la empresa.

Para realizar el Análisis de Auditoría, se aplicaron los tres pasos que establece la metodología. En primer lugar se realiza la recolección de información, etapa donde se contesta el cuestionario asociado a la categoría de Compensaciones, que a su vez tiene seis subcategorías para calificar, estas son: regulaciones, compensación variable, compensación base, beneficios, jubilación y percepciones. Las preguntas de cada categoría fueron contestadas sin necesidad de investigación, pues disponemos de información de primera fuente, es decir, del jefe del departamento recursos humanos de la empresa, quien está a cargo de los seis subsistemas antes mencionados. En segundo lugar realizamos la evaluación, que corresponde a la puntuación de las respuestas y la posterior revisión de la puntuación indicada en la metodología del cuestionario para la categoría seleccionada. Al mismo tiempo que se revisan las puntuaciones, también se realiza una segunda lectura a las preguntas, este es un buen ejercicio para reconocer si estas fueron bien entendidas y se les ha asignado una puntuación acorde a la realidad de ese proceso en la empresa. En tercer lugar realizamos el análisis, que corresponde a la interpretación de cada una de las subdimensiones y de la dimensión Compensaciones a nivel genérico. A continuación presentamos una tabla con los resultados obtenidos:

Cuadro 1 – Resultados Análisis de Auditoría

Dimensiones	Total Esperado	Total obtenido	% de logro
Regulaciones	28	26	93%
Compensación variable	47	24	51%
Compensación base	197	78	40%
Beneficios	94	28	30%
Jubilación	31	8	26%
Percepciones	27	3	11%
Totales	424	167	

Fuente: Análisis con información proporcionada por área RR.HH de Esinel

Se puede apreciar que en el ítem de los Beneficios, Esinel no cuenta con una política formal ni informal, no hay quien desempeñe su administración, información, ni revisión. Esto es una oportunidad de

profundizar en este elemento de la compensación total y evaluar las recompensas no monetarias. En el aspecto Compensación Base, Esinel no cuenta con una política declarada y formal de compensaciones, posicionamiento competitivo en el mercado, evaluación de cargos, estructura salarial, ni descripción de cargos. Esinel tampoco ha desarrollado un programa general de compensaciones sobre una política institucionalizada que perdure en el tiempo. Tampoco se ha consultado a las personas la opinión a través de una encuesta de beneficios, no se ha medido su índice de satisfacción y no hay entrega de información formal sobre estas políticas. Se debe también considerar que las evaluaciones de desempeño, valuaciones de cargo, diseño de bandas salariales y análisis de competitividad, no se realizan en la empresa. Además la Gerencia de Esinel aplica criterios subjetivos y discrecionales para ajustar las remuneraciones, esto a quienes se estime conveniente, y tampoco existe pago de compensaciones variables.

En relación a lo anterior se puede concluir que existen importantes oportunidades de mejora en distintos aspectos del ámbito Compensaciones, por lo tanto es relevante analizar con mayor profundidad los elementos con mayor brecha en las categorías analizadas, como lo son Compensación Variable, Compensación Base y Beneficios. De forma preliminar podemos establecer que los resultados de la auditoría estuvieron en línea con la información que nos adelantaba la encuesta interna de Esinel y podrían vincularse a la percepción del jefe de Recursos Humanos (respecto a que la pérdida de talento puede estar influenciada por la percepción interna del sistema de recompensas), ya que la auditoría identifica importantes debilidades en el subsistema Compensaciones.

6. Análisis y Profundización del Proceso Investigado

6.1 Comparativo de Esinel y el Mercado de Energía y Minería

En esta sección se realiza un análisis comparativo entre las compensaciones y los beneficios entregados por Esinel a sus trabajadores con respecto al promedio de compensaciones y beneficios que el mercado de la energía y minería realiza a sus trabajadores. El estudio de mercado utilizado para el análisis es “Matriz de Beneficios de Mercer 2017”, indicado en la sección 5.2 Metodología Cuantitativa. El detalle del cuadro comparativo entre Esinel y el Mercado de Energía y Minería se encuentra en la sección de los anexos, sin embargo, en esta sección presentaremos su resumen.

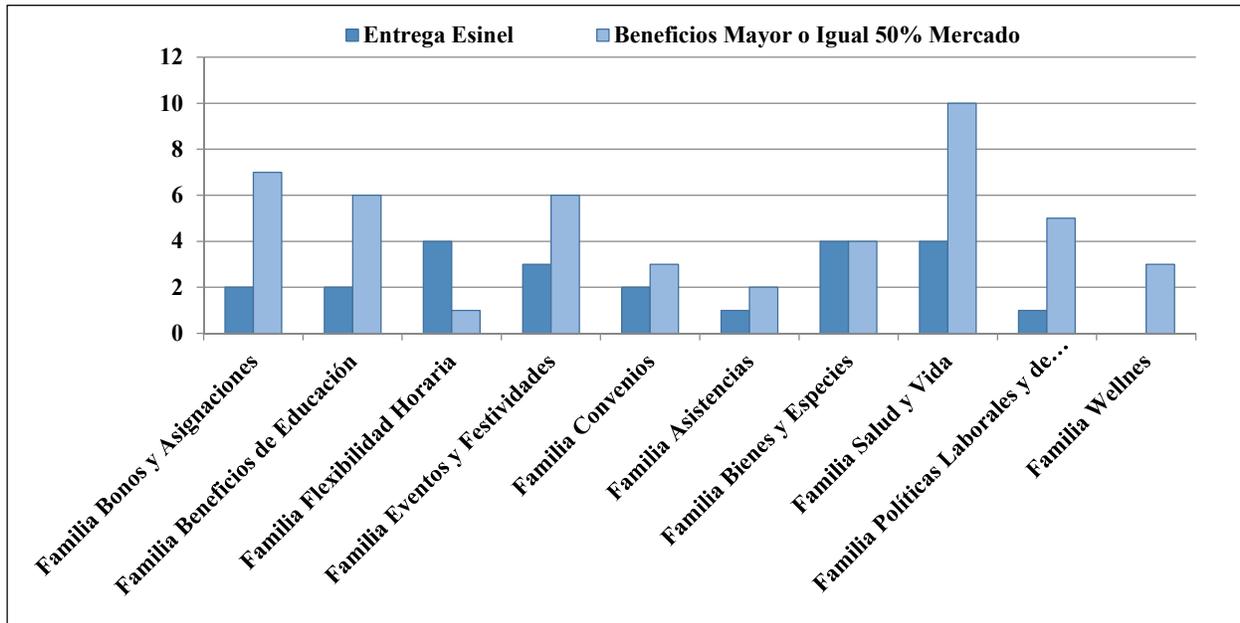
En los cuadros 6 y 7 se pueden observar las distintas familias de compensaciones y beneficios considerados en el comparativo, en cada una de ella se indica la cantidad de beneficios que otorga Esinel, cuántos entrega el mercado de manera total, cuántos entrega el 50% de las empresas participantes y el porcentaje comparativo de este último dato en relación a Esinel. Este cuadro a nivel general evidencia que Esinel entrega a sus trabajadores un 49% de los Pagos y Beneficios que entrega el promedio del Mercado de Energía y Minería, sin embargo, realizaremos un informe detallado según los grupos de familias de pagos consideradas en la comparación.

Cuadro 6- Resumen Comparativo Esinel con el Mercado

Pago o Beneficio	Entrega Esinel	Beneficios Mercado	Beneficios + o = a 50% Mercado	% Relación Esinel con Mercado >=50%
Familia Bonos y Asignaciones	2	10	7	29%
Familia Beneficios de Educación	2	6	6	33%
Familia Flexibilidad Horaria	4	6	1	400%
Familia Eventos y Festividades	3	7	6	50%
Familia Convenios	2	3	3	67%
Familia Asistencias	1	4	2	50%
Familia Bienes y Especies	4	6	4	100%
Familia Salud y Vida	4	14	10	40%
Familia Políticas Laborales y de Promoción	1	5	5	20%
Familia Wellnes	0	6	3	0%
Totales	23	67	47	49%

Fuente: Matriz de beneficios de Mercer 2017 y datos RR.HH Esinel

Cuadro 7 - Pagos y Beneficios que entrega Esinel



Fuente: Matriz de beneficios de Mercer 2017 y datos RR.HH Esinel

6.1.1 Descripción por grupo de familia

Bonos y Asignaciones

En esta primera familia, Esinel entrega los bonos y asignaciones básicos, como lo son movilización y colación, sin embargo, es necesario considerar que ninguno de ellos ha sido actualizado. Entre las 8 asignaciones restantes que conforman esta familia y que Esinel no otorga, si bien hay algunos que son de difícil aplicación, hubo otros como el décimo tercer sueldo y la política de reajustes que se dejaron de entregar al finalizar el año 2015, esto debido a la crisis económica que presentó el mercado de la minería en Chile y que afectó directamente la rentabilidad de la empresa. En aquella oportunidad se “cambió” el retiro de estas prácticas de pago por la disminución en la jornada semanal laboral, es decir, de 45 horas se disminuyó a 41 y se realizó un compromiso verbal que señalaba a los trabajadores que al normalizarse el mercado se retomaría la entrega de estas asignaciones.

Entre las 8 asignaciones que Esinel no entrega, además están los incentivos variables por gestión o producción. En la empresa no han existido este tipo de bonos formalmente ni se ha implementado un sistema de incentivos en base a objetivos, cifras o indicadores de rendimiento de las personas en los proyectos que participan.

Esinel entrega sólo el 29% de los bonos y asignaciones del mercado y tampoco ha realizado una actualización de los que efectivamente otorga. No se observa valor diferenciador de la empresa en este ámbito ni se observan propiedades que incentiven a los trabajadores al cumplimiento de metas específicas y logro de resultados.

Educación

En Esinel existe un Comité Bipartito de Capacitación, el cual realiza la captación de las necesidades de capacitación que cada área tiene y con esta información, se determina fundamentalmente en base a un presupuesto que indica la gerencia general, cuáles son aquellas capacitaciones que se impartirán, en qué semestre del año y si éstas serán internas o impartidas por una OTEC. Este comité por reglamentación interna no considera las solicitudes realizadas para capacitaciones de Pre o Post grado, sin embargo en otras empresas del sector si se pueden considerar. Durante 3 años seguidos se consideró como base de las capacitaciones, cursos de inglés en nivel básico y básico avanzado. Estos cursos dejaron de ser base, debido a la baja del presupuesto para capacitaciones y la prioridad que se otorgó a cursos especializados al negocio de la empresa.

Esinel entrega sólo el 33% de las recompensas de educación que otorga el mercado, situándose muy por debajo de un nivel competitivo. Las capacitaciones que entrega son dirigidas desde Gerencia y en base al indicador presupuesto, por lo tanto, tampoco consideran las necesidades o expectativas que reportan los mismos trabajadores.

Flexibilidad Horaria

En este ámbito Esinel entrega cuatro veces más recompensas que el promedio de mercado, situando este nivel como un elemento diferenciador de la empresa. Las opciones que entrega como retiro anticipado los días viernes, teletrabajo, jornada laboral menor a la legal y posibilidad de horario de entrada y salida flexible, posicionan a Esinel como un lugar de trabajo positivo, específicamente por el impacto que tienen en el balance vida-trabajo.

Eventos y Festividades

Esinel entrega tarjetas giftcard a sus trabajadores para fiestas patrias y navidad, además de saludar y entregar un desayuno a cada trabajador en el día su cumpleaños. Pese a estos elementos, si lo comparamos con el mercado, alcanza sólo el 50% de la oferta, pues faltan asignaciones tales como bono de vacaciones, bono matrimonio del trabajador y evento de fin de año para los trabajadores, este último también se dejó de entregar en el año 2015 por la crisis minera mencionada anteriormente.

Convenios

Esinel entrega a su personal el 67% de los convenios entregados por el promedio de mercado. Cuenta actualmente con servicio de taxi y convenio con el gimnasio Pacific, solamente no ofrece convenios preferenciales.

Asistencias

La empresa entrega el 50% (1 de 2) de las asistencias que otorga el promedio del mercado, este es un préstamo a los trabajadores para casos puntuales (necesidades excepcionales), que son evaluados por bienestar y, si se requiere, por una asistente social. Los préstamos son créditos de montos bajos y con intereses blandos. No existen programas para retención de personal, que es la segunda recompensa que otorga el promedio del mercado. Este es un punto que requerirá de mayor observación en el análisis cualitativo, pues a nivel de competitividad, es riesgoso que la organización no cuente con estrategias y planes formales para la retención del personal valioso.

Bienes y Especies

Esinel cuenta con camionetas propias que principalmente son ocupadas por personal de terreno, pero de igual forma se mantienen en casa matriz camionetas a disposición del personal que requiera ocuparlas por otras instancias laborales, tales como reuniones con clientes. Si el trabajador requiere movilizarse en su vehículo propio, la empresa le reembolsa esos gastos. Esinel cuenta con estacionamientos para clientes, gerentes y algunos para el personal que lo requiera en situaciones puntuales. También dispone de otros estacionamientos que facilita a cualquier trabajador pero con costo mensual. Para ciertos cargos la empresa paga planes de telefonía celular, principalmente cargos que requieren tener comunicación con clientes, personal en terreno y para la gerencia. La empresa además

provee de dos máquinas dispensadoras de café, leche y otros, sin costo para el trabajador, estas máquinas se encuentran ubicadas en dos cocinas donde el trabajador puede prepararse un desayuno u once. En relación a otro factor que es el Vestuario Corporativo o uniforme. En la casa matriz no se requiere tener un uniforme o tenida especial, el personal puede vestirse de manera informal o semi formal según su criterio. En síntesis, en este nivel Esinel ofrece el 100% del mercado, situándolo en un nivel de competitividad alta.

Salud y Vida

Esinel entrega a sus trabajadores cuatro recompensas asociados a esta familia, estos son permiso por hospitalización e hijo menor de edad, tenida informal, seguro de vida por 1.000 U.F. y seguro complementario de salud. En la comparación y estudio Mercer aparecen otras recompensas muy aplicables tales como asignación por nacimiento de hijo, días adicionales de vacaciones, subsidio de sueldo durante licencias médicas y seguro catastrófico.

Políticas Laborales y de Promoción

Esinel tiene una amplia oportunidad de mejora en este ámbito de recompensas, principalmente porque no cuenta con políticas formales respecto a las compensaciones, no realiza una evaluación de desempeño con un propósito más amplio que cumplimiento de una norma de calidad, y además, no cuenta con programa de gestión de talentos. Dentro de la organización no hay procedimientos para mantener y seguir motivando a los trabajadores con potencial y talento. Esta debilidad se relaciona con la pérdida de talento y migración a otras empresas del rubro que se mencionó al inicio. Esinel sólo ofrece 1 de las 5 políticas laborales y de promoción que otorga el promedio del mercado, esta es la promoción interna, pero sólo en casos excepcionales y sin un mecanismo formal. Estos son procesos que se realizan en una negociación individual entre un trabajador que lo solicita y el empleador que acepta cuando lo considera un elemento de valor para la Empresa. La informalidad de este proceso pudiese generar incertidumbre o disconformidad respecto a los criterios utilizado por las jefaturas para generar una promoción.

Wellness

Respecto a Wellnes, entendido en Recursos Humanos como las medidas que permiten integrar el cuidado de la salud en su actividad laboral, podemos identificar que en Esinel no existe un programa enfocado a estas recompensas, principalmente porque desde Gerencia estos no son considerados

importantes y tampoco una responsabilidad de la empresa, más bien se consideran como una responsabilidad personal, es decir, de cada trabajador. Sumado a lo anterior, el área de bienestar tampoco cuenta con la autonomía, herramientas y recursos necesarios para realizar este tipo de actividades.

6.1.2 Síntesis del comparativo

Después de analizar las diferentes familias de beneficios consideradas en el estudio de Mercer, se puede apreciar que en Esinel existen bastantes oportunidades de mejora, especialmente a nivel de Bonos y Beneficios, Políticas Laborales y otros aspectos más ligados a las recompensas intrínsecas como lo son Salud y Vida y Wellnes. Por el contrario es importante destacar que flexibilidad horaria es el ámbito de mayor valor organizacional respecto a la oferta promedio del mercado.

Analizar con más profundidad cada grupo, principalmente a través de la percepción de los trabajadores, permitirá visualizar con más claridad aquellas áreas que generan mayor o menor valor competitivo a Esinel, pues la experiencia de trabajo y la percepción de los trabajadores determinará el nivel de satisfacción, permanencia en la organización y la calidad del trabajo.

6.2 Percepción de los trabajadores respecto a Compensaciones y Beneficios

El diálogo en los focos grupales y entrevistas se estructuró en base a las dos grandes dimensiones propuestas por el modelo de Recompensa Total de León (2013), estas son Recompensas Intrínsecas y Recompensas Extrínsecas. Para profundizar en ellas las preguntas se orientaron sobre tres ejes temáticos: Compensaciones y beneficios (como recompensas extrínsecas) y experiencia de trabajo (como recompensas intrínsecas). Las preguntas guía de la recolección y la transcripción de los focos grupales y entrevistas se encuentran en la sección anexos.

Para facilitar el análisis de la información obtenida en los focos grupales y entrevistas se clasificó la narración textual de los trabajadores en los 4 ámbitos que menciona León (2013) en el modelo de Recompensa Total (cuadro 8). La clasificación se realizó según los componentes que mencionaron los trabajadores y se asignó al ámbito del modelo al que corresponde. Por ejemplo, si una frase hizo referencia a “inversión en las personas”, esta se categorizó en el ámbito “crecimiento individual”. Esta clasificación facilita la interpretación de la información según el modelo de Recompensa Total de León (2013). La clasificación de todos los relatos textuales se encuentra en la sección anexos.

Cuadro 8 – Criterios para clasificar la información según modelo de recompensa total

Recompensa	Ámbitos	Componentes
Recompensas extrínsecas	1. Compensación total	Salario base, pagos garantizados, incentivos de corto plazo, incentivos de largo plazo y beneficios.
Recompensas intrínsecas	2. Lugar de trabajo Positivo	Calidad de vida en el trabajo, liderazgo, reconocimiento, balance vida-trabajo, trabajo estimulante.
	3. Crecimiento Individual	Inversión en las personas, desarrollo y entrenamiento, oportunidad de carrera, gestión del desempeño.
	4. Organización	Visión y valores, crecimiento de la organización y éxito, imagen de la organización y reputación, ganar-ganar a través del tiempo.

Fuente: Compensación: Diferenciar con equidad, León (2013)

6.2.1 Descripción de la percepción de los trabajadores según Modelo de Recompensa Total

En el cuadro 9 se muestra una síntesis de la percepción identificada a través de los relatos, tanto de los grupos de discusión como en las entrevistas. La síntesis de la percepción se encuentra clasificada según los cuatro componentes del Modelo de Recompensa Total. Posteriormente se realiza una descripción de estos resultados.

Cuadro 9 – Resumen de percepción según componente del modelo

Modelo de Recompensa Total		Síntesis de Percepciones			
Ámbitos	Componentes	Foco grupal 1	Foco grupal 2	Entrevista 1	Entrevista 2
Compensación total	Salario base	Igual o bajo el mercado	Igual o bajo el mercado	No se menciona	Sueldo base bajo
	Pagos Garantizados	Aguinaldo fiestas patrias, bono navidad	Aguinaldo fiestas patrias, bono navidad	Aguinaldo fiestas patrias, bono navidad	Aguinaldo fiestas patrias, bono navidad
	Incentivos de corto plazo	No hay	No hay	No hay	No hay
	Beneficios	Cheque restorán bajo, seguro complementario Pocos beneficios	Cheque restorán, seguro complementario	Pocos beneficios	Beneficios pobres
Lugar de trabajo positivo	Calidad de vida en el trabajo	Ambiente positivo	Buen ambiente Falta instancias para compartir	Ambiente positivo	Ambiente positivo
	Liderazgo	Sin lineamiento	Falta	No se	Mala

		de beneficios entre jefaturas de áreas Bajo liderazgo	lineamientos entre jefaturas de áreas, bajo liderazgo, líderes muy técnicos	menciona	comunicación de beneficios, baja comunicación en general
	Reconocimiento	No hay incremento de sueldo Los sueldos no son revisados, no hay aumentos	No hay reconocimientos	No se menciona	No se menciona
	Balance vida-trabajo	Permisos para necesidades personales y familiares Horario flexible Teletrabajo	Permisos para necesidades personales y familiares Horario flexible Teletrabajo	Permisos Horario flexible Teletrabajo	Horario flexible Teletrabajo
	Trabajo estimulante	Buena escuela (se aprende mucho)	Buena escuela (se aprende mucho)	Buena escuela (se aprende mucho)	Buena escuela (se aprende mucho)
Crecimiento individual	Inversión en las personas	No se invierte en las personas	No se invierte en las personas	Hay que invertir en el personal valioso	No se menciona
	Desarrollo y entrenamiento	No hay programas de capacitación	No hay programas de capacitación	Habrán programas de capacitación	No hay desarrollo
	Oportunidad de carrera	No se menciona	No hay desarrollo de carrera	Se enriquece el currículo	No hay crecimiento
	Gestión del desempeño	No hay gestión del desempeño	No hay gestión del desempeño	No hay gestión del desempeño	No hay gestión del desempeño
Organización	Visión y valores	Sin estrategia de compensaciones	Sin estrategia de compensaciones Faltan políticas de empresa	Buena escuela Se potencian los talentos jóvenes	No hay políticas claras No se comunica
	Crecimiento de la organización	Organización exitosa en	Organización exitosa en	Buen crecimiento	Empresa no comunica

	y éxito	crecimiento	crecimiento	pero alta competencia	cómo le va actualmente
	Imagen de la organización y reputación (Ganar-ganar)	Buena reputación Buena escuela	Buena reputación Buenas escuela Bien posicionada	Buena reputación Buena escuela	Buena escuela

Fuente: Relatos de los trabajadores obtenidos en focos grupales y entrevistas

Nivel 1: Recompensas extrínsecas

Ámbito 1: Compensación total

Salario base

En relación al sueldo base se puede apreciar que es un aspecto muy importante a considerar y que las personas en la organización, lo consideran como el componente más importante de sus pagos garantizados, en ambos focus se menciona el sueldo base como el pago relevante, en la entrevista con el jefe de área también es mencionado como un aspecto fundamental de decisión para las personas a la hora de decidir entre continuar en la empresa o aceptar la propuesta de otra organización.

En la industria en que se encuentra inmersa la organización, los pagos garantizados son considerados como fundamentales, el sueldo base normalmente es el principal pago, esto se debe a que gran parte de los postulantes, en esta industria, tienen un nivel de educación profesional de carreras de alta exigencia.

En base a la información recopilada, se puede determinar que el nivel de satisfacción con respecto al sueldo base es bajo, esto principalmente se debe a que los sueldos base permanecieron estancados durante 4 años aproximadamente, producto de la caída que comenzó a sufrir la industria de la minería en el año 2015, lo que ocasionó una crisis económica y que debió ser abordada con medidas restrictivas en los gastos. Entonces el valor de aquellos sueldos base, que en ese momento del tiempo eran muy competitivos y por tanto destacables y atractivos, con este congelamiento y el efecto de la inflación, pasaron a ser sueldos ya no tan atractivos ni competitivos, quitando aquellas características de importancia para el trabajador. Lo anterior se menciona por parte de los empleados, especialmente aquellos trabajadores más antiguos y en ambos focus Group, algunas citas que reflejan esta percepción son:

“Los sueldos no son revisados. Antes todos los años se hacía el reajuste por IPC y había una evaluación personal, eso también se perdió después de la crisis”.

“Se fueron hartos compañeros porque pidieron aumentos y no se los daban”.

“En relación al mercado estamos término medio bajo, pero sí es una buena escuela”.

“Aquí las variaciones de sueldo son como una especie de sálvense quien pueda, depende del muñequeo que hagas con tu jefe”.

“el año pasado empezó a haber una fuga masiva de gente porque se sentían estancados por los sueldos, ahí recién hicieron reajuste de IPC que correspondía”.

“hace años que no se ajustan los sueldos, fue hace poco solo el IPC y nada más, y eso porque presionamos”.

“yo comparo sueldos con mis amigos y estoy bajo”.

“los sueldos no son buenos por lo menos lo que veo en mi área y por eso la gente se ha ido, principalmente por el sueldo base bajo”.

La satisfacción en el sueldo base por parte de los jefes de proyecto y de área es también baja, esto debido a que la empresa sólo ha ido reajustando estos sueldos base de manera reactiva, es decir cuando han visto que este personal clave, por el nivel de conocimiento y experiencia, han solicitado un aumento, la empresa lo ha ido ajustando. Hay que destacar que no existe una base o estructura en que basarse para estos aumentos y son determinados con un nivel bajo de datos, casi intuitivos. Lo mismo ha ocurrido con los aumentos de sueldos en aquellos profesionales que por haber negociado en forma individual, estos han sido revisados y reajustados. Se puede obtener el siguiente comentario de la entrevista 2 a jefe de área:

“En Esinel no existe una política de compensaciones establecida, hace un tiempo sentía que se hacía, hasta cierto grado esta actividad, esto fue hasta la crisis y no hay luces que ha vuelto”.

Al realizar este análisis se puede determinar, que en general, la percepción de los trabajadores en relación a los sueldos base es que el valor está por debajo del mercado y, que en casos particulares están en el mercado, estos casos son por que los empleados han negociado este valor y la negociación ha resultado exitosa.

Pagos garantizados

En la empresa existen valores monetarios garantizados además del sueldo base, estos son la gratificación legal con pago mensual, calculado en base a lo que señala el código del trabajo en el Art. 50, también se paga una movilización mensual equivalente a 2 pasajes de metro diarios y además se otorga el aguinaldo de fiestas patrias y el bono navidad. Respecto a estos los trabajadores señalan que son pagos que “corresponden” y que se ajustan a la ley, por lo tanto, “está bien” que se otorguen. No manifiestan mayores consideraciones respecto a este ítem.

Incentivos de corto plazo

En la empresa no existen pagos de incentivos de corto plazo, hubo un incentivo del 13° sueldo que consistía en el pago de un sueldo base dividido en tres fechas del año, en Marzo, Septiembre y Diciembre, este pago se dejó de entregar en el año 2015 por la crisis de la Minería. Esta situación es vista como un compromiso de la empresa en cuanto a que cuando se dejó de pagar este bono, se dejó un compromiso verbal de retomarlos cuando la situación económica y de mercado lo permita. Para los trabajadores que dejaron de recibir este pago existe esa insatisfacción y es claramente marcada en los focus Group, algunas citas son:

“Anteriormente teníamos beneficios, que eran bonos y hace como tres años se quitaron. El bono se dividía en tres pagos, décimo tercer mes se denominaba, se entregaba en marzo, septiembre y diciembre.

Duró aproximadamente 9 años”.

“Cuando se dijo que se iban a perder los bonos estaba el compromiso de que cuando la empresa empezara a repuntar se iban a retomar”.

“En el contrato nuestro dice que los bonos quedan sujetos a la rentabilidad de la empresa, pero no se ve nada de eso”.

“La empresa antes tenía una visión de “si a mí me va bien a todos les va bien”, eso era hace como tres años, tú venias a trabajar con gusto, después como que ellos se acostumbraron a un número fijo”.

“No hay gratificaciones, felicitaciones, te cuentan las malas y no las buenas”.

“No hay asignaciones por metas o por proyectos, no hay nada a parte de la remuneración fija y del cheque restaurant”.

“La crisis fue hace como 4 años, empezó a caer el tema del cobre, hubo un problema económico, bajaron los proyectos en la empresa, se terminó el contrato más grande que teníamos. A partir de eso se perdió el beneficio del treceavo sueldo, estos eran trece sueldos al año. Se dividían en 3 bonos. Como era un beneficio que no se podía eliminar se hizo un acuerdo (que fue impuesto en realidad), se bajaron las horas laborales, se dejó en 41 horas de trabajo. Esa disminución de horas compensaba la pérdida del treceavo sueldo”.

“Estaba la promesa de que cuando se reactivara la economía se iban a retomar los beneficios pero acá estamos igual. No quedó establecido en correo ese compromiso”.

“No hay remuneraciones variables, el único aporte adicional son los aguinaldos”.

“No existe formalidad para pagos variables, por ahora el único pago variable son horas extras, trabajos fuera del horario laboral”.

Contar con pagos variables garantizados es una ventaja competitiva muy importante en el mercado, ya que con estos pagos es posible retribuir al empleado en base a su desempeño en un proyecto o en factor productivo dentro de un periodo determinado. Esto hace más atractivo al trabajador el realizar un mayor desempeño en sus labores, ya que recibirá un pago acorde a ello.

Incentivos de largo plazo

En Esinel no existen pagos de incentivo a largo plazo, este concepto no ha sido considerado en ningún momento en la empresa. Esto puede ser ya que en la empresa los dueños son los Gerentes, por lo tanto no ven la necesidad de motivar a un empleado a llegar a un alto nivel jerárquico y/o tener beneficios de propiedad de la empresa tales como paquetes de acciones. Ningún trabajador mencionó nada con respecto a este concepto en los focus Group, ni en las entrevistas.

Beneficios

En Esinel se entrega un beneficio de almuerzo equivalente a un cheque restaurante de la empresa Sodexo por un valor de \$ 3.000.- por día trabajado de lunes a jueves. Este genera gran disconformidad en los trabajadores debido a que el valor está en un rango que no permite cubrir esta necesidad de alimentación, el valor sugerido por el estudio de Sodexo del año 2017 es de \$5.155.- por la comuna en que se encuentra la empresa, de \$ 5.071.- por el valor del mercado de Energía y Minería y el valor de \$ 4.694.- por el promedio de la Región Metropolitana. En base a lo anterior, el valor del cheque restaurante es insuficiente para un almuerzo en el sector y esto aumenta el gasto personal del trabajador, al tener que pagar una diferencia diaria equivalente al 50% del valor del cheque entregado.

Se pueden extraer los siguientes comentarios de los focus y entrevistas en relación al concepto de cheque restaurante:

“Tenemos ticket de almuerzo de 3000 pesos”.

“En providencia no comes en ningún lado con 3 mil pesos, no sirven los tickets”.

“Hay que hacer una revisión del monto de los cheques, no sirven”.

“Los cheques no alcanzan para comer en el sector, hubo un aumento como de 2500 a 3000 pesos, pero el almuerzo más barato aquí sale como 4500, no alcanza”.

Además en Esinel existe un sistema de bienestar que consiste en una Asociación de Derecho Privado sin fines de lucro, que tiene una personalidad jurídica propia, con una directiva que toma las decisiones, este sistema de bienestar fue implementado siguiendo el modelo que tenía una empresa donde los actuales dueños de Esinel eran empleados. Este modelo es usado mayoritariamente en empresas privadas y gubernamentales con una dotación alta de trabajadores, ya que el propósito es el invertir los aportes mensuales de los socios en bienes para el uso de todos sus asociados.

Esinel tiene una dotación aproximada total de 90 trabajadores, lo que hace que este sistema de bienestar no cumpla con el propósito principal que es invertir, incrementar y lograr formar un mayor patrimonio. El costo que debe pagar el trabajador al querer pertenecer o asociarse a bienestar es una cuota inicial de \$ 18.000.- y mensualmente una cuota equivalente al 1% del sueldo base con tope de \$ 23.000.- Para tener el beneficio del Seguro Complementario de Salud el trabajador deberá inscribirse a bienestar. Si un trabajador con contrato indefinido decide no asociarse a bienestar no contará con otros beneficios además del seguro complementario de salud, como Gif Card adicional en Septiembre y Diciembre, saludo en el día del cumpleaños, reembolsos médicos extras, pésame por defunción de familiares directos. Si bien es cierto los trabajadores señalan que es un sistema con buenos beneficios manifiestan disconformidad con el hecho de pagar para pertenecer a Bienestar y acceder a ellos. De los focus Group se pueden extraer los siguientes comentarios más representativos al respecto:

“A nivel de beneficios antes no estaba bienestar pero siempre ha estado el seguro complementario. Hoy en día está bienestar y uno paga, bienestar es voluntario, es algo como a parte de la empresa. Si quieres el seguro es obligatorio (plan complementario de salud) debes estar en bienestar pero para eso debes pagar. Antiguamente era gratis y actualmente no”.

“Para estar en bienestar se descuentan 20 mil pesos por planilla. Nosotros pagamos una parte equivalente al 1% del sueldo bruto”.

“Yo por ejemplo llego 4 meses en la empresa y nunca me han preguntado si quiero pertenecer a bienestar”.

“Varios de los que llevan años acá sentimos que hay una carga importante y se podría poner el tema de los beneficios sobre la mesa de nuevo”.

“Pasa que dentro de la empresa hay una diferencia grande entre áreas, no todas se rigen de la misma forma, algunas tienen otros beneficios que otras no tienen, no hay tanta claridad respecto a esto, no hay alineamiento”.

“Antes de la crisis si se hacían estas actividades, fiestas navideñas, ahí se compartía”.

“Los trabajadores se enteran de ciertos beneficios por correo o por pasillo. Desconoces si existe otro lugar donde estén”.

“Recursos humanos no tiene mayor incidencia en los beneficios, estos se determinan desde arriba”.

Se puede concluir que la satisfacción por el Bienestar de la empresa no es buena, que hay que oportunidades de mejora, que falta información al respecto. El modelo no se percibe bien, quizás el propósito inicial fue bueno pero algo del modelo no encaja en la organización.

Nivel 2: Recompensas Intrínsecas

Ámbito 2: Lugar de trabajo positivo

Calidad de vida en el trabajo

Los trabajadores manifiestan una alta valoración del ambiente laboral pues lo consideran “muy positivo”. Pese a lo anterior, consideran que esto se debe a las características del personal y las iniciativas internas, más que a estrategias de la empresa capaces de generar un “buen clima”. Señalan que para Esinel no es prioritario promover este ámbito.

Liderazgo

Respecto a este ítem los trabajadores consideran que los estilos de liderazgo son relativos y están sujetos a las personalidades o criterios de las jefaturas de cada área. Por ejemplo señalan que la entrega de beneficios queda sujeto a ello, mencionando por ejemplo que “no en todas las áreas podemos realizar teletrabajo”. Los trabajadores consideran que hay grandes oportunidades de mejora a nivel de liderazgo, por ejemplo a nivel de la comunicación de beneficios o iniciativas de mejora.

Reconocimiento

Los trabajadores señalan que en Esinel no se les reconoce el esfuerzo y el buen trabajo realizado, señalan que el buen trabajo es parte de la cultura de la empresa y que por lo tanto no se realiza ningún tipo de reconocimientos a partir de ello.

Balance vida-trabajo

Respecto a este nivel los trabajadores señalan que es el factor más destacable de Esinel. Sienten una gran valoración por los permisos que se otorgan para trámites o necesidades personales y familiares, el horario flexible y la posibilidad de realizar teletrabajo. Varios trabajadores señalan que estas opciones son las que hacen de Esinel un buen lugar para trabajar y que incluso son el factor crucial para decidir mantenerse en la empresa y no considerar la movilidad a otras.

Trabajo estimulante

Los trabajadores consideran a Esinel una “buena escuela”, es decir, un lugar donde se aprende demasiado y que te permite la posibilidad de trabajar de forma libre y creativa. Consideran que existe un

gran intercambio de conocimientos y que además puedes poner a prueba las habilidades individuales sin tener a una “jefatura encima” que limite las opciones y restrinja la creatividad de cada uno.

Ámbito 3: Crecimiento individual

Inversión en las personas

Los trabajadores señalan de manera enfática que en Esinel “no se invierte en las personas”. Consideran que en la organización no se generan estrategias dirigidas al cuidado de sus profesionales, por el contrario, señalan que el énfasis está en “los resultados” más que en las personas.

Desarrollo y entrenamiento

Los trabajadores señalan que no se realizan programas de capacitación y consideran que falta mayor actualización en el uso de herramientas, sobre todo en las que se van integrando al mercado y generan mayor competitividad.

Oportunidad de carrera

Los trabajadores señalan que no hay desarrollo de carrera, sólo crecimiento personal y profesional por la trayectoria. En general consideran que no ven opciones de movilidad interna. Los trabajadores de mayor edad y permanencia en la empresa manifiestan tranquilidad respecto a este ítem y no lo consideran algo problemático, sin embargo, los trabajadores jóvenes y nuevos lo consideran algo negativo.

Gestión de desempeño

Los trabajadores señalan que no se realiza gestión del desempeño en Esinel. Consideran que no hay políticas de la empresa que apunten a ello y que además el departamento de Recursos Humanos no tiene la autonomía ni el respaldo necesario para poder generar estrategias al respecto.

Ámbito 4: Organización

Visión y valores

Los trabajadores no perciben a Esinel como una organización centrada en los trabajadores sino más bien “en los resultados”.

Crecimiento de la organización y éxito

Los trabajadores perciben a Esinel como una empresa exitosa al interior del mercado, señalan que se ha ganado el prestigio dentro del rubro por “siempre entregar un buen producto”. Esto influye en que no tengan que invertir por ejemplo en marketing, pues ya cuentan con una valoración y posicionamiento dentro del mercado.

Imagen de la organización y reputación, ganar-ganar a través de tiempo

Los trabajadores consideran que Esinel tiene una muy buena reputación externa, señalan que es una organización exitosa, con buen prestigio. A nivel interno señalan que la empresa es una “excelente escuela” (particularmente para sus profesionales jóvenes), que hay un excelente clima laboral y que otorga “muchas flexibilidades” para poder conciliar la vida familiar con la laboral. Pese a esto los trabajadores manifiestan malestar por una “deuda pendiente” de parte de la organización, pues existió un compromiso verbal al momento de la crisis, que señalaba que al mejorar la productividad también se recuperarían los beneficios que se habían eliminado. En este sentido los trabajadores consideran que la empresa comenzó a ganar y ellos no, situación que les genera molestia y desconfianza.

6.2.2 Síntesis de la percepción de los trabajadores

A nivel de compensación total los trabajadores señalan que la remuneración en Esinel está bajo el promedio de mercado. Consideran tener pocos beneficios y están en absoluto desacuerdo con el monto del cheque restorán. Señalan que no cuentan con incentivos a corto y largo plazo, y respecto a los pagos garantizados, manifiestan conformidad con lo recibido por ajustarse a la ley vigente.

Sobre lugar de trabajo positivo existe una alta valoración del clima organizacional y de las condiciones para el balance vida-trabajo. Sienten un gran respaldo de la organización en caso de necesitar ausentarse por necesidades personales y familiares, agradecen el horario flexible y la opción del teletrabajo. También consideran que el trabajo es estimulante, les otorga la oportunidad de adquirir aprendizajes y estimular la creatividad y la libertad. Pese a lo anterior consideran que hay falta de lineamientos y habilidades de liderazgo en las jefaturas, debido a esto consideran que hay importantes

mejoras que se podrían realizar a nivel de la comunicación. También señalan que no existen reconocimientos de ningún tipo frente al buen desempeño individual o grupal.

Respecto a la dimensión crecimiento individual consideran que no es parte de la cultura organizacional la inversión y preocupación en las personas, señalan que faltan programas de capacitación y entrenamiento, y también que no hay oportunidades para el desarrollo de carrera ni una buena gestión de desempeño.

Sobre la organización, consideran a Esinel una empresa exitosa, con buena reputación, que mantiene su crecimiento y es una excelente escuela, sin embargo, reconocen la falta de estrategias en la gestión de personas, compensaciones y las debilidades en la comunicación interna. Además manifiestan malestar y una percepción de injusticia en relación a la promesa no cumplida sobre el retorno de los beneficios al mejorar la productividad de la organización.

6.3 Alineamiento entre Estrategia Organizacional y Sistema de Compensaciones

Uno de los objetivos específicos de la investigación es identificar la coherencia o alineamiento entre el sistema actual de compensaciones de Esinel con sus objetivos organizacionales. Esto se realizará analizando la estrategia declarada de Esinel, el análisis de mercado y el análisis cualitativo de focus y entrevistas, todos ellos analizados desde la perspectiva de los 4 principios guía en compensaciones señalados por León (2013).

Al revisar la estrategia declarada de Esinel, basada en la misión, visión y valores organizacionales podemos identificar que la empresa pone énfasis en el posicionamiento y competitividad dentro del mercado. Sumado a esto Esinel declara como sus valores organizacionales 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.

Posterior al análisis de mercado y de la recolección cualitativa es posible detenerse a cuestionar el ítem “bienestar de los trabajadores”, particularmente si consideramos que en la práctica Esinel no ha definido una política formal de gestión de personas, y además, tampoco ha desarrollado una política formal de compensaciones y beneficios, y por lo tanto, no cuentan con lineamientos que orienten la planificación y gestión de las recompensas.

Lo anterior nos presenta una brecha entre la estrategia declarada y la práctica de la estrategia, es decir, un bajo alineamiento estratégico. Como señala León (2013) el sistema de compensación debe estar alineado con la estrategia de negocio de la organización y mientras mayor sea el alineamiento entre la estrategia de la organización y los sistemas de compensación más efectiva será la organización.

Si consideramos el reporte de los trabajadores sobre la falta de un sistema de compensaciones establecido, el desconocimiento de los criterios que determinan las compensaciones individuales, y además, esta especie de “muñequero”, que señalan hay que desarrollar con el empleador para obtener aumentos de sueldo, nos refiere una percepción de baja equidad interna de parte de los trabajadores, ya que desconfían si están siendo compensados en forma equitativa respecto a otros, lo que según León (2013) llega a ser un elemento desmotivador importante. En este sentido Esinel no transmite una sensación de equilibrio a los colaboradores entre los aportes que dan a la empresa y lo que consideran será una compensación justa a esas contribuciones, en comparación a lo que dan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En base a la comparación con el mercado pudimos observar que, a nivel de la competitividad externa, Esinel otorga sólo un 49% del promedio de beneficios que otorgan las otras empresas del rubro. Para León (2013) no considerar lo que el mercado comparativo entrega 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. Esto se condice con los problemas de rotación señalados por el Jefe del departamento de RR.HH de Esinel.

A nivel de la dirección del desempeño León (2013) señala que es necesario cuestionar y definir cuánto énfasis se dará en la compensación 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. En el caso de Esinel las jefaturas reportaron que al “personal crítico” se les trata de retener con un reajuste del sueldo, sin embargo, no se transparentan los factores que definen al personal crítico, no se transparenta si el énfasis se pone en los resultados y/o comportamientos del personal y tampoco existe un sistema de incentivos. La dirección del desempeño carece de una planificación que transparente los procesos y comunique los criterios que intervienen en la toma de decisiones de las compensaciones al interior de la empresa.

Es posible observar que la mención a “bienestar de los trabajadores” en la estrategia de la empresa pierde relevancia cuando observamos las prácticas que emanan de ella y los mensajes que los trabajadores reciben respecto a cómo son tratados a través de las recompensas (León, 2013). En este escenario Esinel es una empresa que no alinea las prácticas de las compensaciones con la estrategia organizacional declarada.

7. Propuesta de Intervención en base al Modelo de Recompensa Total

Para realizar la propuesta del modelo de Compensaciones y Beneficios de Esinel, hemos definido tres criterios de prioridad por componente del modelo: bajo, medio y alto. El nivel bajo significa que, si bien es cierto, se pueden implementar mejoras, no es prioritario en la actualidad realizar estas acciones para la empresa. El nivel medio significa que hay acciones que generarán valor a la organización, sin embargo, no es prioritaria su ejecución a corto plazo. En el nivel alto hemos señalado aquellos componentes del Modelo de Recompensa Total que, bajo la perspectiva de los trabajadores, el análisis de mercado y la estrategia declarada de Esinel, deben realizarse con un mayor sentido de urgencia.

Si bien es cierto, posterior a esta tabla, realizamos sugerencias y estrategias para cada uno de los componentes del Modelo de Recompensa Total de León (2013), consideramos relevante señalar que la implementación debe realizarse por etapas, pues el tránsito inmediato hacia la implementación de un Modelo de Recompensa Total sin antes contar con una política formal de compensaciones sería demasiado ambicioso y poco viable para una planificación estratégica.

Cuadro 10 - Modelo de Recompensa Total según nivel de prioridad de componentes

Ámbitos	Componentes	Nivel Prioridad
Compensación total	Salario base	Medio
	Pagos Garantizados	Bajo
	Incentivos de corto y largo plazo	Alta
	Beneficios	Alta
Lugar de trabajo positivo	Calidad de vida en el trabajo	Medio
	Liderazgo	Alta
	Reconocimiento	Medio
	Balance vida-trabajo	Bajo
	Trabajo estimulante	Bajo
Crecimiento individual	Inversión en las personas	Alta
	Desarrollo y entrenamiento	Alta
	Oportunidad de carrera	Medio
	Gestión del desempeño	Alta
Organización	Visión y valores	Alta
	Crecimiento de la organización y éxito	Medio
	Imagen de la organización y reputación	Alta
	Ganar-ganar a través de tiempo	Alta

7.1 Descripción de la propuesta

Ámbito: Compensación total

Salario Base

Es importante determinar el nivel de competitividad en que se encuentra la organización en términos de compensación total, para ello existen estudios de mercado que son realizados por distintas consultoras de recursos humanos. Estos estudios otorgan información actualizada sobre compensaciones y prácticas del mercado, siendo una herramienta clave para la toma de decisiones en gestión de personas. Es importante obtener un estudio que corresponda lo más cercano al mercado donde Esinel presta servicios, es decir el ámbito de la Minería y Energía y en forma ya más particular a empresas de Ingeniería, esto es para compararse con nuestra competencia en cuanto al recurso humano y profesional que se requiere. Se sugiere el “Estudio de Compensaciones eSirem” que realiza anualmente la consultora PwC.

Con esta información se realiza un análisis de competitividad externa, también el diseño de políticas de compensaciones y beneficios con una visión de mercado. Esto no es un proceso simple, es por eso que ciertas consultoras ofrecen estudios a la medida y realizan el proceso de comparación, considerando aspectos tales como:

- a) Objetivos estratégicos y tácticos que persigue el estudio.
- b) Definición de la política de competitividad de la empresa en materia de administración salarial.
- c) Validación de la estructura organizacional a estudiar y definir listado de posiciones benchmarks.
- d) Componentes de la compensación total a estudiar.

En cuanto al sueldo base, se sugiere que la empresa este en el percentil 50, es decir, pagar a sus trabajadores en la media del mercado o el promedio del mercado. Con esto se puede garantizar que los sueldos base están acordes a la oferta media de mercado.

Pagos Garantizados

En este nivel se sugiere mantener los pagos garantizados actuales, estos son gratificación legal, movilización, aguinaldo de fiestas patrias y bono de navidad.

Incentivos de Corto y Largo Plazo

En cuanto a los incentivos a corto plazo es necesario indicar que con este tipo de incentivos se busca mejorar la productividad de los empleados y hacerlos partícipes de los resultados obtenidos por la empresa. Para esto es importante definir indicadores de productividad y asociarlos a un bono de desempeño que sea pagado a los trabajadores. Para diseñar un bono de desempeño es necesario conocer la manera de cómo se mide el rendimiento de un proyecto y el aporte de este a los resultados, entonces en base a esto plantear un KPI.

Beneficios

Realizar un ajuste del monto del cheque restaurant en base a lo señalado por el estudio de Sodexo que señala como cifra promedio del sector \$5.155.-. El objetivo es que más que un subsidio de almuerzo, los trabajadores accedan a la totalidad del pago de su alimentación diaria y no afecten su presupuesto solventando esta necesidad.

Respecto al sistema de bienestar, consideramos que este contiene importantes beneficios que debiesen entregarse de manera transversal a todos los trabajadores de la empresa y no a través de un aporte individual de ellos. Como propuesta a este sistema se considera que los beneficios tales como seguro complementario de salud, Gifcard adicional, la corona funeraria por condolencias, saludo por nacimiento y por cumpleaños, debiesen otorgarse a todos y cada uno de los trabajadores de Esinel como parte de su compensación total.

Ámbito: Lugar de trabajo positivo

Calidad de vida en el trabajo

Promover y potenciar la valoración positiva que realizan los trabajadores sobre el clima laboral, generando estrategias organizacionales que lo permitan. Algunas estrategias posibles de realizar son:

Eventos de fin de año para los trabajadores, instancias de camaradería entre áreas, disponer de un espacio común de esparcimiento, desarrollar actividades recreativas (campeonatos deportivos, juegos, competencias, etc).

Liderazgo

En este ámbito es fundamental aumentar la comunicación de las jefaturas respecto a la política interna de beneficios y que esta sea transversal entre la totalidad de los departamentos de la empresa. Si un área puede realizar teletrabajo es importante que las demás áreas también cuenten con esta posibilidad y si el ejercicio de las funciones específicas de área no lo permiten, ofrecer una opción equivalente. Además es importante desarrollar capacitaciones de liderazgo que promuevan la comunicación efectiva, el buen clima organizacional y la cohesión grupal.

Reconocimiento

Generar una política o protocolo de reconocimientos formales y/o informales dentro de la empresa. En este sentido es necesario generar un sistema que tenga la capacidad de reconocer situaciones que cumplen con las expectativas organizacionales y que por lo tanto, tenga como consecuencia el reconocimiento, ya sea de la jefatura o los pares.

Balance vida-trabajo

Definitivamente este es el ámbito diferenciador de Esinel, pues para sus trabajadores representa un tremendo valor contar con las opciones actuales de flexibilidad laboral que permiten la conciliación entre la vida familiar y laboral de todos los colaboradores. En este sentido se deben mantener estas facilidades, sin embargo, es recomendable formalizarlos en una política de “balance vida-trabajo” o “calidad de vida” de la empresa, que tenga por objetivo estandarizar el acceso para todos los trabajadores y no existan dudas respecto a los criterios que se utilizan para asignarlos. Además es positivo para la organización poder difundir estas facilidades como sello distintivo de la organización, siendo una importante ventaja competitiva dentro del rubro.

Trabajo estimulante

Existe consenso entre los trabajadores respecto a que Esinel es una organización que potencia la creatividad y el aprendizaje. En este ítem, al igual que en “balance vida-trabajo” se recomienda seguir estimulando esta característica organizacional, en primer lugar, a través de los reconocimientos mencionados anteriormente, y en segundo, integrando a su estrategia organizacional esta característica de trabajo, destacándola al interior de la empresa.

Ámbito: Crecimiento individual

Inversión en las personas

En este ámbito es importante que la organización considere que tal como lo señala León (2013), en las compañías exitosas las personas están motivadas en agregar valor ya que las empresas las consideran importantes. Esto requiere tener un equipo de liderazgo efectivo que proporcione los ejemplos adecuados, trabajando con asociados entusiastas y positivos, y compartiendo responsabilidades para proporcionar resultados significativos orientados a realizar trabajos desafiantes e interesantes. Esto significa crear una atmósfera de confianza y compromiso basada en una efectiva comunicación e involucramiento,

Desarrollo y entrenamiento

En este ámbito es necesario que la empresa desarrolle programas de capacitación acordes a las necesidades profesionales, de forma activa y continua. Es importante que la organización tenga la firme convicción que invertir en las personas entrega a las empresas grandes ventajas competitivas, tanto en el desarrollo personal de los trabajadores como a nivel organizacional.

Oportunidad de carrera

Si bien el diseño organizacional de Esinel es más bien rígido y no contempla la movilidad de cargos, ya sea ascensos o cambios de área, se sugiere revisar la estructura y definir aquellos cargos que permitirían la movilidad de cargos y el crecimiento profesional al interior de la empresa. Por ejemplo, los trabajadores señalaron en los grupos de discusión que los más antiguos eran responsables de entregar herramientas a las contrataciones nuevas, viéndose sobrepasados en sus exigencias laborales. En casos

como estos se puede evaluar la creación de cargos encargados de realizar estas tutorías o capacitaciones, bajo un sistema establecido.

Gestión del desempeño

Realizar evaluaciones de desempeño con sentido, que se traduzcan en incentivos económicos y reconocimientos formales. Para esto es importante diseñar indicadores de gestión que evidencien el nivel de contribución de cada trabajador en los avances de sus respectivos proyectos. Para lograrlo se sugiere que los gerentes definan junto a los jefes de proyecto los factores críticos que definen el avance y la productividad de cada proyecto.

Ámbito: Organización

Visión y valores

Como señala León (2013), las personas que requieren las grandes empresas también desean una organización con visión del futuro en el cual sean parte esencial. Este componente involucra desarrollar maneras para que las personas sean parte fundamental de los grupos de interés de modo que ellos quieran que la empresa prospere. En este caso Esinel en su estrategia declarada señala “bienestar de las personas” como uno de sus valores organizacionales, sin embargo, la ausencia de estrategias de gestión de personas y de las compensaciones, son una de las principales consideraciones de los trabajadores para considerar que no son parte vital de la empresa. En este ámbito se sugiere enfatizar las estrategias que apunten a fomentar la participación de los trabajadores, la gestión del desempeño y la mejora de los procesos de comunicación.

Crecimiento de la organización y éxito

En este ítem es fundamental ampliar la transparencia organizacional a través de la comunicación y difusión del crecimiento y desarrollo de la organización. De esta forma los trabajadores son involucrados en los resultados globales de la empresa. Se sugiere definir metas anuales y comunicar al finalizar el año porcentajes de avance, estas pueden estar relacionadas con la rentabilidad, captación de empresas o relevancia de los proyectos.

Imagen de la organización y reputación / ganar-ganar a través de tiempo

Si bien es cierto existe consenso a nivel de jefaturas y trabajadores sobre el éxito y buen posicionamiento de la empresa en el mercado, principalmente por su permanencia en el tiempo como consecuencia de la gran calidad y reconocimiento de sus servicios, desde la perspectiva de los trabajadores de mayor antigüedad (que participaron en la crisis de 2015), existe una gran deuda de parte de la gerencia con la “devolución” de los beneficios que tenían antiguamente. Pese a que a los trabajadores se les redujo la jornada como “canje” a esta pérdida de beneficios, igualmente señalan que es una problemática pendiente, pues se planteó revisar este tema cuando hubiera un aumento de proyectos, la cual no se ha realizado. Sobre lo anterior se sugiere a la gerencia realizar una instancia de diálogo respecto a la revisión de esta situación y en caso de no poder “restituirlos” exista una clara comunicación de los motivos por los que no es factible realizarlo.

8. Propuesta de implementación del Modelo de Recompensa Total

8.1 Diagnóstico para la implementación

El crecimiento de Esinel ha representado un desafío importante para el departamento de Recursos Humanos, sin embargo, esta unidad se ha mantenido en un enfoque tradicional, enfocando su gestión en lo transaccional, además, no tiene autonomía como departamento ni cuenta con el apoyo gerencial para el desarrollo de nuevas iniciativas. En relación a esto, como equipo consultor, consideramos necesario impulsar un tránsito desde una mirada transaccional hacia una gestión estratégica de los recursos humanos. El principal desafío identificado es que el área de RRHH se transforme en un socio estratégico de la organización, un colaborador activo de los empleados y un departamento con capacidad de gestionar procesos de cambio. Para conseguir esto es fundamental que el departamento de RRHH esté respaldado por la gerencia, motivo por el cual a continuación se abordará un elemento central de la propuesta investigativa.

8.2 Planificación del cambio

En consideración de las características organizacionales de Esinel, particularmente a nivel de su cultura, valores, estrategia y perspectiva gerencial, es fundamental considerar que, para consolidar un modelo estratégico de compensaciones y enfrentar las posibles resistencias, es necesario también planificar este cambio. Con este interés en mente, consideramos que el modelo más idóneo a utilizar es “4 fases para liderar el cambio” de Russell y Russell, cuyo objetivo es guiar la planificación hacia la implementación de nuevas estrategias organizacionales.

A nivel general el modelo de las 4 fases se inicia creando una necesidad de cambio, es decir, promoviendo que el nivel gerencial comprenda la necesidad y la relevancia de implementar un nuevo sistema de recompensas. Posteriormente el modelo contempla la fase de introducción al cambio, que consiste en determinar la ruta que orientará las acciones hacia la implementación de estrategias. Luego se debe realizar una revisión y finalización del plan de cambio, consolidando la metodología y precisando las acciones concretas del modelo de recompensas. Finalmente es fundamental estabilizar y sostener el cambio, creando mecanismos que permitan y promuevan la mantención de las nuevas estrategias de recompensas en el tiempo.

8.2.1 Fase 1: Crear un sentimiento de necesidad por el cambio

Como primera actividad se planificará una reunión con todos los gerentes de Esinel, en esta instancia se presentará, a nivel general, el proceso investigativo y sus respectivas conclusiones, con principal énfasis en la síntesis de la percepción de los trabajadores de Esinel sobre el sistema actual de compensaciones y beneficios. En esta instancia se compartirá el diagnóstico y se expondrán las ventajas competitivas que conlleva implementación de un nuevo sistema de recompensas. En contraste a lo anterior, también se expondrán las desventajas de mantener el sistema de compensaciones actual de la empresa, explicitando el riesgo de pérdida del capital humano y consecuente disminución de la calidad en la productividad de la empresa. De esta forma se creará un sentimiento de necesidad y un mayor sentido de urgencia.

Como segunda actividad de esta fase se definirá el equipo de la organización encargado de liderar el proceso de cambio. Esta actividad será el primer hito concreto para iniciar la implementación de una estrategia de recompensa total, pues se formalizarán las responsabilidades de los encargados del proceso.

8.2.1 Fase 2: Introducir el cambio

Una vez obtenida la atención de los gerentes y creado el sentimiento de necesidad de cambio, se establecerá el camino para su gestión. Para ello se realizará un focus Group gerencial con el objetivo que exploren ideas, soluciones y la factibilidad de implementación del modelo de recompensas propuesto. Es importante considerar que en esta fase se debe definir una visión compartida respecto a la implementación de una nueva estrategia de recompensas, además de abordar las objeciones, preocupaciones y los miedos percibidos. Finalmente es necesario reafirmar las ventajas competitivas que el cambio de estrategia producirá en la empresa y el bienestar de sus trabajadores.

8.2.3 Fase 3: Revisar y finalizar el plan de cambio

En esta fase se debe recopilar toda la información, conjugando los resultados y la propuesta investigativa con las ideas rescatadas en el grupo focal gerencial. Toda esta información debe ser sistematizada en un plan detallado que contemple todas las etapas del proceso de instauración de la nueva estrategia de recompensas. La sistematización de esta información debe ir acompañada de la definición de actividades clave, el orden y priorización de estas, y una carta gantt que establezca los hitos que deben ir desarrollándose en el tiempo.

En esta fase también se define el futuro del cambio de la organización creando soluciones para los desafíos que experimentarán durante en el proceso de cambio, en este sentido es fundamental considerar y anticiparse a todas las posibles dificultades que se pudieran presentar en el proceso de implementación de la nueva estrategia. Además es muy importante considerar que esta fase debe ajustarse el plan de cambio definido según las estrategias y visión de cambio establecido en la fase 2.

8.2.4 Fase 4: Estabilizar y sostener el cambio

En esta etapa de finalización es tiempo de desarrollar una estructura organizacional efectiva que refuerce las nuevas conductas esperadas de parte de la gerencia. Es importante en esta fase desarrollar un seguimiento continuo, especialmente durante el primer año del establecimiento del cambio, donde se ajustará la visión y la estrategia de cambio en el caso de existir nuevos aprendizajes.

Sumado a todas las fases previas, es importante contar, de forma transversal, con un plan comunicacional para informar a toda la organización los cambios establecidos, esto permitirá a las otras áreas de la organización conocer los nuevos procesos de trabajo que se implementarán.

9. Conclusiones

9.1 Objetivos investigativos

Desde la definición de los objetivos investigativos consideramos que, más allá de proponer un modelo ideal o estándar de Recompensa, era fundamental construir una estrategia a la medida de la organización, es decir, en base a las características y necesidades específicas de Esinel y a las expectativas de sus trabajadores. En este sentido, posterior a la recolección de datos y el desarrollo de la investigación en terreno, pudimos determinar que el Modelo de Recompensas que más se ajusta a sus requerimientos es una estrategia de priorización de componentes del Modelo de Recompensa Total de Víctor León (2013). Este modelo comprende un nivel de recompensas extrínsecas y otro de recompensas intrínsecas, abarcando elementos de compensación total, lugar de trabajo positivo, crecimiento individual y elementos de la organización.

Con el principal interés de ajustar esta propuesta de intervención a la realidad de Esinel, y considerando lo complejo que resultaría el tránsito desde la ausencia de una estrategia de compensaciones hacia la instauración de un modelo de recompensa total, definimos cada una de las oportunidades de mejora que tiene la empresa sobre cada uno de los elementos del modelo, sin embargo, elaboramos también un sistema de priorización de componentes según la urgencia percibida por los trabajadores. Respecto a esto, si bien es cierto, Esinel tiene bastantes desafíos en la mayoría de los componentes del Modelo de Recompensa Total utilizado, esta investigación define con prioridad alta de mejora los componentes de Incentivos, beneficios, liderazgo, inversión en las personas, desarrollo y entrenamiento, gestión del desempeño, visión y valores, y ganar-ganar a través del tiempo. Con nivel de prioridad intermedio se encuentran los componentes salario base, calidad de vida en el trabajo, reconocimiento, oportunidad de carrera y crecimiento en la organización. Finalmente con un nivel de prioridad bajo de mejora se definieron los componentes pagos garantizados, balance vida-trabajo y trabajo estimulante, al ser estos los mejores valorados por los trabajadores y mejor desarrollados en relación al mercado.

Para la construcción de este modelo, fue fundamental dar cumplimiento a cada uno de los cuatro objetivos específicos definidos al inicio de la investigación, pues resultó indispensable poder comparar el sistema de compensaciones actual de Esinel con el mercado de la ingeniería, conocer la percepción de los trabajadores de Esinel sobre las prácticas actuales de Compensaciones en la empresa, identificar la coherencia entre el sistema actual de Compensaciones de Esinel con sus objetivos organizacionales, y

finalmente, con el cruce de los objetivos anteriores, encontrar oportunidades de mejora de las prácticas actuales de Compensaciones en Esinel.

Respecto al primer objetivo específico “Comparar el sistema de Compensaciones actual de Esinel con el mercado de la Ingeniería”, se logró hacer una comparación de los pagos que realiza Esinel a sus trabajadores de manera parcial, ya que en los aspectos de Compensación Total, se pudo comparar el pago de beneficios que posee el mercado con los que está pagando Esinel, logrando determinar cuáles son los que se están realizando y cuáles no. Lo que no se pudo comparar fue el concepto de sueldo base, esto debido a que no se cuenta con un estudio de mercado que nos indique los sueldos base en sus distintos percentiles y realizar el análisis específico con los que se pagan actualmente en Esinel.

En cuanto al segundo objetivo específico “Identificar la percepción de los trabajadores de Esinel sobre las prácticas actuales de Compensaciones en la empresa”, a través de los grupos de discusión y entrevista pudimos identificar fácilmente la percepción de los trabajadores sobre las prácticas de compensaciones desarrolladas al interior de la organización, pues el alto nivel de colaboración, claridad y sinceridad de los trabajadores reflejaron una percepción colectiva bastante alineada de las dinámicas organizacionales y en específico los sistemas de recompensa, facilitando significativamente la interpretación y clasificación de los datos.

En relación al tercer objetivo específico “Identificar la coherencia entre el sistema actual de Compensaciones de Esinel con sus objetivos organizacionales”, pudimos concluir que los objetivos organizacionales de Esinel y el sistema actual de compensaciones no están alineados, esto debido a la declaración organizacional respecto a la importancia del bienestar de los trabajadores, y sin embargo, la ausencia de una estrategia y formalización de los sistemas de recompensa. Además es importante considerar que Esinel se plantea como objetivo organizacional ser una empresa líder en el mercado, interés que sin duda los debe motivar a mejorar su competitividad a nivel de la estrategia de gestión de personas y prácticas de recompensas.

Respecto al cuarto objetivo específico “Identificar oportunidades de mejora en las prácticas actuales de Compensaciones en Esinel”, este pudo desarrollarse gracias al cumplimiento de los objetivos anteriores, pues el cruce de estos datos permitió adecuar un modelo contextual, alineado a la realidad organizacional de Esinel, a su interés declarado en el bienestar de los trabajadores y a las expectativas de los trabajadores.

Finalmente, además de trabajar las oportunidades de mejora detectadas en cada uno de los componentes del Modelo de Recompensa Total, también reconocemos la necesidad de formalizar las mejoras y establecer políticas claras que promuevan su permanencia y efectividad en el tiempo. El modelo de Recompensa propuesto posee sin duda componentes que son muy atractivos de desarrollar dentro de la empresa y que no están implementados, convirtiéndose en una tremenda oportunidad de mejora y creación de valor y diferenciación organizacional. En consideración de la complejidad que significa transitar hacia la implementación de un sistema de recompensa total, se fundamenta que nuestra propuesta se haya desarrollado según niveles de prioridad, con el objetivo de que la empresa tenga la oportunidad de implementarlas en forma gradual, en distintas etapas que permitan también ir evaluando avances a mediano plazo. De esta forma el modelo desarrollado se transforma en una importante guía que orienta a la organización sobre la gestión de uno de los procesos más significativos del funcionamiento organizacional, es decir, las recompensas. La implementación de este modelo se convierte en una excelente oportunidad de aprendizaje y crecimiento organizacional, que promueve un principio de ganancia mutua entre la organización y los trabajadores.

9.2 Factibilidad de implementación de la propuesta

Esta investigación fue aprobada y apoyada por los directivos de la empresa Esinel y ellos se manifiestan receptivos a escuchar las recomendaciones que se propongan y realizar un plan de trabajo para implementar aquellas que los recursos permitan. La gerencia comparte la necesidad de desarrollar una gestión estratégica de las compensaciones en la organización, y por lo tanto, convierte esta investigación en una herramienta con alta factibilidad de aplicación y utilidad. Es importante considerar también que un factor político fundamental para el desarrollo de esta propuesta es el cargo dentro de la organización de uno de los investigadores, quien es la persona a cargo del área de recursos humanos de la empresa y tiene dependencia directa del Gerente General y por su rol, será una figura clave para liderar el plan de trabajo de implementación.

Finalmente también es necesario mencionar que esta propuesta de intervención tiene un fundamento organizacional contextual, y una forma de aplicación gradual, vale decir, está creada específicamente para esta realidad organizacional y su ejecución está pensada en etapas de desarrollo. Los tiempos de la puesta en marcha quedan sujetos a las disposiciones establecidas por la directiva de la organización y sus consideraciones, con el fin de no generar un sobrecargo en la estructura financiera de la organización.

9.3 Relación de la investigación y las temáticas formativas del Magíster

Para desarrollar la presente investigación, fueron fundamentales los contenidos provistos por el Magíster, conocer el nivel de la visión estratégica del departamento de recursos humanos en la organización, las estrategias organizacionales que se deben considerar para desarrollar cambios (particularmente desde la perspectiva de las resistencias), también para conocer los elementos que determinan la perspectiva gerencial, en el sentido de los elementos que cobran mayor relevancia para que la gerencia se interese y respalde los procesos de cambio. Cobró mayor relevancia el módulo de dirección estratégica del desempeño y compensaciones, pues fue la temática central de la investigación y nos entregó un marco teórico genérico y específico a través de un modelo integral de recompensas. Los módulos de investigación-acción fueron esenciales para comprender la metodología de investigación teórico-práctica, específicamente a través de la creación de propuestas de mejora concreta según las realidades organizacionales. También fue fundamental comprender los conceptos de diseño organizacional, entendiendo el impacto de la estructura en la efectividad de los procesos, y finalmente, consideramos que fueron muy relevantes las reflexiones críticas desarrolladas en el módulo comportamiento organizacional, permitiéndonos aproximarnos y relacionarnos con la organización desde una perspectiva crítica.

9.4 Impacto de las competencias personales aplicadas durante la investigación en el rol profesional actual

El desarrollo de esta investigación sin duda se ha convertido en una tremenda oportunidad para aplicar cada uno de los tópicos revisados en el Magíster y también los conocimientos adquiridos en la práctica profesional de nuestros respectivos escenarios laborales.

Para el caso del investigador que participa en la organización, sin duda es un gran aporte en su rol de líder del área de recursos humanos dentro de Esinel, ya que el desarrollo de este método de investigación, significó el obtener el conocimiento teórico de todos los procesos que tiene a cargo en relación al sistema de compensaciones y sus componentes. El desarrollo de la investigación además le permitió obtener una visión global de la organización dentro del mercado, reconociendo las fortalezas y debilidades en la estrategia de compensaciones de Esinel en comparación a las empresas del rubro. Finalmente el desarrollo de la investigación le permitió conocer en detalle cada uno de los componentes a potenciar en el sistema de recompensas de la organización, convirtiéndolo en un trabajador clave en caso de implementarse las acciones de esta propuesta.

En relación a la otra investigadora, el desarrollo de esta investigación le permitió desarrollar un conocimiento específico de los componentes del modelo de recompensas de León, conocimiento clave a la hora de utilizarlo en su contexto laboral actual como psicóloga consultora de riesgos psicosociales laborales. Este conocimiento le otorga un marco de referencia avanzado en relación a los componentes de las recompensas que puede otorgar la empresa a sus trabajadores, identificando sus niveles de desarrollo y la calidad de las estrategias que distintas empresas utilizan en la actualidad para recompensar a los colaboradores.

Ambos investigadores también desarrollan un importante conocimiento en relación a la estructura investigativa, a la relevancia del cruce teórico y el análisis en terreno, a la efectividad de los grupos de discusión y entrevistas como herramientas clave de recolección de información, a desarrollar una perspectiva crítica en el análisis de los resultados y a proponer en forma contextual y situada estrategias de intervención en el contexto organizacional, considerando siempre el factor “resistencia al cambio” como un elemento determinante en la efectividad de las intervenciones.

9.5 Reflexiones finales

Según León (2013), cuando las organizaciones son conscientes que la relevancia de la fuerza laboral es la clave en el éxito de la compañía, deben también considerar proveer el componente de crecimiento individual, con el objeto de hacer a las personas más valorizadas, que tengan una visión de futuro y les permita seguir agregando valor a la compañía.

Aseveraciones como esta son cada vez más frecuentes y nos resultan también cada vez más familiares, pues se desarrolla continuamente literatura y evidencia que realza la importancia del bienestar de los colaboradores y los sistemas de recompensa organizacional. Es por ello que cuando nos encontramos con organizaciones que en la actualidad no cuentan con una estrategia clara de recursos humanos o gestión de las compensaciones, nos resulta un tanto incomprensible.

Esinel es una empresa que se consolidó bajo una perspectiva de “empresa líder” o “competitiva”, y pese a que esta orientación los ha impulsado a constituirse como una organización prestigiosa y bien posicionada en el rubro, en la actualidad ha dado lugar a algunos cuestionamientos respecto a la forma de gestionar procesos internos, específicamente de las personas.

Conocer las dinámicas organizacionales de Esinel, específicamente a partir de las técnicas de recolección cualitativas, permitió identificar las debilidades percibidas por los trabajadores en torno a los procesos de gestión de personas y la administración de las compensaciones. A partir de la información extraída hemos logrado dirigir nuestra atención en nociones como filosofía organizacional, perspectiva gerencial, autonomía del departamento de Recursos Humanos y Modelo de Recompensa Total.

En este sentido proponer un modelo de Compensaciones sin la consideración de una estrategia de implementación se vuelve un ejercicio estéril y un tanto ingenuo, pues no podemos ignorar la influencia de la filosofía gerencial en el diseño organizacional actual y su capacidad para sustentar y naturalizar las prácticas dinámicas organizacionales.

Consideramos también que, si bien es cierto, el ideal de toda organización es poder implementar mejorados sistemas o modelos, idealmente basados en evidencia, es más relevante aún que las empresas definan algunas acciones (aunque éstas sean pocas), pero que se resguarde su ejecución y seguimiento en el tiempo. Por ejemplo, empresas como Esinel podrían definir sólo un ámbito de acción, que podría ser gestión del desempeño, y si esta estrategia se planifica, ejecuta, sostiene en el tiempo y se comunica efectivamente a todos los colaboradores, tiene la capacidad de generar un impacto tremendamente significativo, pues tendrá el potencial de intervenir a nivel de equidad interna y dirección del desempeño, dos importantes principios guía de las compensaciones, que influirán directamente en la valoración que los trabajadores realizarán de la empresa, específicamente a nivel del “cómo son tratados” a través de las recompensas.

10. Referencias

Díaz Pincheira, Francisco Javier, & Carrasco Garcés, Moisés Esteban. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4), e52. doi: <https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>

Ensueño, L. (2012, Enero). Atraer, Retener y Sostener El Talento Humano En Las Organizaciones Chilenas y Colombianas. Colombia, Bogotá: Universidad de Bogotá. Recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3960?show=full>

Gómez, S. M. M. (2012). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *Ciencia-Uanl*, 15(57), 93-100. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3031/>

León, V. A. (2013). *Compensación: Diferenciar con equidad*. Santiago, Chile: Legal Publishing Chile.

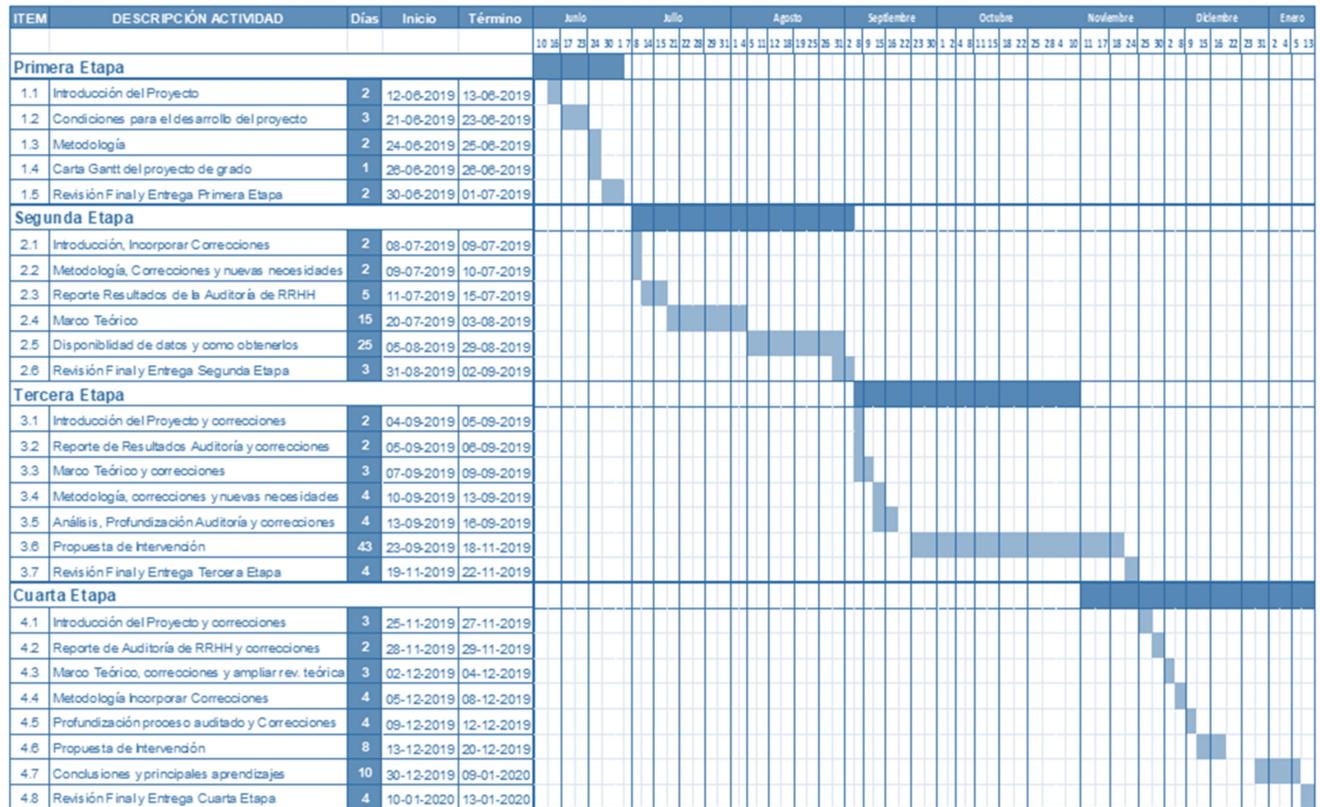
Madero Gómez, Sergio M. (2016). Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria. *Investigación Administrativa*, (117), .[fecha de Consulta 19 de Agosto de 2019]. ISSN: 1870-6614. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456046142003>

Pérez-Franco, J. (2016). Nuevos trabajos, nuevos riesgos. Chile y los factores de riesgo psicosocial laboral. *Revista Chilena de Salud Pública*, 20(1), p. 36-44. doi:10.5354/0719-5281.2016.39334

Ramos, C. A. (2017). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17. Recuperado de: <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>

11. Anexos

11.1 Carta Gantt



11.2 Estudio Matriz de Beneficios de Mercer 2017, Comparativo Esinel con el Mercado

Conceptos	¿Esinel lo Entrega?	Mercado o Energía y Minería	Empresas Facturación Menor a 50MMUS	Empresas Dotación entre 50-200	Mont o Pagad o por Esinel	Observación
Familia Bonos y Asignaciones						
Gratificación sobre lo Legal		58%	17%	21%		
Décimo Tercer Sueldo		0%	0%	0%		
Beneficio de Movilización	Sí	92%	96%	86%	31.680	Frecuencia Mensual
Beneficio de Almuerzo	Sí	100%	100%	100%	3.000	Frecuencia día Laboral

						de Lunes a Jueves
Bono de Gestión		75%	78%	93%		
Incentivos Variables por Venta		17%	48%	71%		
Bono de participación de utilidades		8%	9%	7%		
Asignación o Premio por Antigüedad		83%	67%	50%		
Viáticos		58%	50%	57%		
Política de Reajuste		100%	77%	83%		
Familia Beneficios de Educación						
Financiamiento Pre y Post Grado		83%	52%	64%		
Cursos de Inglés		83%	57%	79%		
Sala Cuna	Sí	75%	100%	100%	250.000	Pago de Sala Cuna en periodo Legal
Escolaridad Hijos		83%	48%	29%		
Becas o Premios de Excelencia Académica		75%	17%	7%		
Capacitación Formal		92%	87%	93%		
Familia Flexibilidad Horaria						
Horario por Temporada		17%	26%	29%		
Retirarse Temprano los Viernes	Sí	92%	52%	86%		
Trabajo a tiempo parcial		0%	0%	0%		
Teletrabajo	Sí	25%	17%	43%		
Jornada Laboral Efectiva menor a la legal	Sí	42%	65%	64%		
Horario de Entrada y Salida Flexible	Sí	42%	30%	50%		
Familia Eventos y Festividades						
Beneficios por Vacaciones		100%	65%	50%		
Beneficio por Fiestas Patrias	Sí	100%	96%	100%		
Beneficio por Navidad	Sí	100%	100%	100%		
Beneficio por Matrimonio del trabajador		75%	77%	79%		
Beneficio por Cumpleaños del trabajador	Sí	67%	95%	100%		Sólo a Personal asociado a Bienestar

Evento fin de año para los trabajadores		75%	68%	93%		
Premio por Desempeño		42%	27%	21%		
Familia Convenios						
Convenios Preferenciales		67%	78%	64%		
Convenios con Servicios de Taxi	Sí	42%	43%	57%		
Convenios con Gimnasios	Sí	58%	61%	64%		
Familia Asistencias						
Préstamos Compañía	Sí	67%	52%	50%		Sólo a Personal asociado a Bienestar
Outplacement o Desvinculación Asistida		25%	22%	43%		
Indemnización por años de Servicios sobre legal		58%	30%	29%		
Programas de Retención de Personal		33%	39%	50%		
Familia Bienes y Especies						
Vehículos	Sí	75%	57%	79%		
Estacionamiento		83%	100%	100%		
Telefonía Celular	Sí	83%	100%	100%		Algunos Cargos
Vestuario Corporativo o Uniforme		83%	82%	50%		
Reembolso por uso de Vehículo Propio	Sí	8%	41%	21%		
Máquinas de Vending Alimentos o Bebidas	Sí	25%	64%	64%		Máquina de Café Gratis
Familia Salud y Vida						
Beneficio por Nacimiento de Hijo		100%	91%	100%		
Beneficio por Fallecimiento de Familiar Directo		92%	70%	71%		
Beneficio a Familia por Fallecimiento de trabajador		75%	48%	52%		
Días libres Adicionales a los de Vacaciones		33%	32%	21%		
Permiso por Hospitalización de hijo menor de edad		25%	32%	29%		

Tenida Informal		58%	82%	86%		
Subsidio de Sueldo durante Licencia Médica		92%	73%	86%		
Planes de Salud Corporativos		25%	17%	7%		
Programas Culturales		8%	17%	14%		
Complemento de Sueldo durante Pre y Post Parto		75%	32%	71%		
Seguro de Vida	Sí	92%	83%	93%		Prima de 1.000 UF
Seguro Complementario de Salud	Sí	92%	87%	93%		Sólo Personal asociado a Bienestar
Seguro Dental		92%	64%	79%		
Seguro Catastrófico		83%	74%	86%		
Familia Políticas Laborales y de Promoción						
Promoción Interna	Sí	91%	61%	79%		En algunos casos puntuales
Puertas Abiertas/Espacio de Encuentro		50%	74%	86%		
Revisión Periódica de Políticas de Compensación		58%	57%	86%		
Realización de Evaluación de Desempeño		83%	87%	100%		
Programa de Gestión de talentos		42%	52%	71%		
Familia Wellnes						
Programa de Relajación y/o recreación en la oficina		50%	75%	89%		
Snack Saludable		38%	44%	78%		
Programas de Salud Preventiva		88%	44%	46%		
Programas de Alimentación Saludable		38%	56%	44%		
Programa de Orientación o Asistencia Psicológica		25%	31%	33%		
Programa de Wellness		67%	70%	64%		

11.3 Estudio Matriz de Beneficios de Mercer 2017

11.3.1 Empresas Consideradas en el Estudio Matriz de Beneficios de Mercer 2017

Bancos/ Servicios Financieros	Administradora de Fondos de Cesantía AFP Habitat AIG Chile Compañía de Seguros Generales Banchile Inversiones Banco Internacional BBVA Chile Caja de Compensación 18 de Septiembre Caja de Compensación Los Andes Caja de Compensación Los Héroes Citigroup Chile Depósito Central de Valores Euroamerica Grupo Security Inmobiliaria Edicacional Laureate MetLife Chile Seguros de Vida Provida AFP Rabobank Chile Servicios Andinos Tanner Servicios Financieros	High Tech	Accenture Adessa Falabella Directv Chile LG Electronics Chile Mercado Libre Samsung Electronics Chile VTR Global Com Wom
		Life Sciences	BASF Chile Boehringer Ingelheim Eurofarma Roche Tecnofarma
		Otros Fabricación de Bienes Duraderos	Bredenmaster Ebco Inmobiliaria Manquehue Solcrom
Bienes de Consumo	Agrícola Ariztía Agrosuper Artel CCU CELA Cosmetics Colgate Palmolive Cosmética Nacional Embotelladora Andina Empresas DeMaría Empresas Torre Evercrisp Snack Productos De Chile Inmobiliaria Aconcagua Kimberly Clark Laboratorio Ballerina Natura Cosmetics PF Alimentos Virutex Ilko Watt's	Otros no industriales	Cámara Chilena de la Construcción Celulosa Arauco y Constitución CPT Empresas Marítimas Derco DHL Express Chile Limitada Empresa Constructora Moller y Perez-Cotapos Essbio Esval Inversiones Grupo Saint-Gobain Komatsu Cummins Chile Latam Airlines Group Metso Chile Saint Gobain Canalización Chile Sembcorp
		Retail	Arcos Dorados Chile Cencosud Falabella Retail Farmacias Ahumada Ópticas Gmo Saint Gobain Abrasivos Walmart Chile
Energía y Minería	Abastible Aes Gener Chilquinta Energia Codelco Casa Matriz Colbún Compañía General de Electricidad Enel Chile Esmax Limitada Gasmar GNL Chile Metrogas Rockwood Lito	Servicios (No financiero)	Abertis Aguas de Antofagasta Arval - Relsa Clinica Indisa Dimacofi Escuela Moderna de Musica Instituto Profesional AIEP Red UC Christus Sodexo Soluciones de Motivación Universidad Andrés Bello Universidad de las Americas Universidad de Los Andes Universidad Viña del Mar

11.3.2 Resumen Familia Bonos y Asignaciones basado en estudio de Beneficios Mercer

Familia	Pago o Beneficio	Porcentaje entrega en sector Energía y Minería	Porcentaje entrega en empresas con facturación menor a 50MMUS	Porcentaje entrega en empresas con dotación entre 50 y 200	Detalle/ Tipo	Frecuencia en Gerentes Senior	Frecuencia en Gerentes	Frecuencia en Supervisores/ Especialistas	Frecuencia en Profesionales/ Administrativos	Periodicidad de entrega predominante
Bonos y Asignaciones	Gratificación sobre lo legal	58%	17%	21%	25% sin tope Otras sobre tope legal	27% 77%	32% 71%	29% 71%	29% 71%	Mensual
	Décimo tercer sueldo	0%	22%	21%	1 sueldo base mensual 1 sueldo fijo mensual 1 sueldo total promedio mensual	80% 20% 20%	78% 11% 11%	83% 17% 0%	100% 0% 0%	-
	Beneficio de Movilización	92%	96%	86%	Asignación de movilización Vales de Bencina Bus de acercamiento Otro	86% 2% 48% 3%	90% 1% 35% 1%	73% 15% 23% 10%	74% 19% 21% 17%	Mensual
	Beneficio de Almuerzo	100%	100%	100%	Asignación de colación Vale Restaurante Restaurante o casino propio	57% 38% 22%	53% 33% 28%	54% 37% 30%	55% 35% 30%	Mensual
	Bono de Gestión	75%	78%	93%	Nº sueldos base % del sueldo anual KPI Resultados compañía local KPI Resultados área KPI desempeño individual	50% 32% 61% 52% 76%	53% 29% 61% 56% 77%	49% 28% 55% 55% 75%	49% 24% 49% 51% 77%	Anual
	Incentivos Variables por Venta	17%	48%	71%	Mensual Trimestral Semestral Anual	17% 32% 17% 17%	58% 25% 8% 0%	58% 29% 4% 0%	55% 25% 5% 5%	-
	Bono de Participación de Utilidades	8%	9%	7%	1 sueldo base mensual 1 sueldo fijo mensual 1 sueldo total promedio mensual	50% 0% 0%	50% 0% 0%	40% 40% 20%	50% 33% 17%	Anual
	Asignación o Premio por Antigüedad	83%	67%	50%	Monto fijo en dinero % del sueldo base Regalo Otro	20% 15% 55% 10%	19% 16% 53% 12%	20% 19% 42% 19%	23% 18% 38% 21%	Mensual
	Viáticos	58%	50%	57%	Dinero en efectivo Tarjeta de crédito de la compañía Gastos se rinden/reembolsan	27% 32% 39%	31% 20% 45%	34% 15% 45%	33% 11% 50%	-
	Política de Reajuste	100%	77%	83%	-	-	-	-	-	-

11.3.3 Resumen Familia Bonos y Asignaciones basado en estudio de Beneficios Mercer

Familia	Pago o Beneficio	Porcentaje entrega en sector Energía y Minería	Porcentaje entrega en empresas con facturación menor a 50MMUS	Porcentaje entrega en empresas con dotación entre 50 y 200	Detalle/ Tipo	Frecuencia en Gerentes Senior	Frecuencia en Gerentes	Frecuencia en Supervisores/ Especialistas	Frecuencia en Profesionales/ Administrativos	Periodicidad de entrega predominante
Beneficios de Educación	Financiamiento Pre y Post Grado	83%	52%	64%	Estudios técnicos	39%	42%	63%	69%	-
					Estudios universitarios	58%	64%	82%	87%	
					Diplomados	71%	80%	89%	84%	
					MBA	92%	93%	78%	70%	
					Magister	92%	95%	81%	65%	
	Doctordados	89%	90%	90%	64%					
	Cursos de Inglés	83%	57%	79%	Presencial individual	44%	44%	20%	18%	-
					Presencial grupal	46%	44%	63%	60%	
					Online	10%	12%	17%	22%	
	Sala Cuna	75%	100%	100%	Detalle/ Tipo	Frecuencia Total				
Sala cuna propia					2%					
Reembolso sala cuna libre elección					47%					
Tercerización operador externo					15%					
Convenio sala cuna					45%					
Reembolso profesional a domicilio					19%					
Bono o asignación	56%									
Otro	2%									
Escolaridad Hijos	83%	48%	29%	Jardín Infantil	64%				-	
				Educación básica	99%					
				Educación media	97%					
				Educación técnico profesional	93%					
				Educación universitaria	93%					
Becas o Premios de Excelencia Académica a Hijos	75%	17%	7%	Jardín infantil	5%				-	
				Educación básica	70%					
				Educación media	77%					
				Educación técnico profesional	70%					
				Educación universitaria	84%					
Capacitación Formal	92%	87%	93%	Habilidades Interpersonales					-	
				Habilidades Gerenciales - Management						
				Habilidades Técnicas						
				Coaching						
				Liderazgo						
Otras										

11.3.4 Resumen Familia Flexibilidad Horaria. Basado en estudio Beneficios Mercer

Familia	Pago o Beneficio	Porcentaje entrega en sector Energía y Minería	Porcentaje entrega en empresas con facturación menor a 50MMUS	Porcentaje entrega en empresas con dotación entre 50 y 200	Detalle/Tipo	Frecuencia en Gerentes Senior	Frecuencia en Gerentes	Frecuencia en Supervisores/ Especialistas	Frecuencia en Profesionales/ Administrativos	Periodicidad de entrega predominante	
Flexibilidad Horaria	Horario por Temporada	17%	26%	29%	Horario verano	100%	100%	96%	100%	Permanente	
					Horario invierno	6%	13%	7%	8%		
					Otro	6%	4%	7%	4%		
	Retirarse Temprano los Viernes	92%	52%	86%	Se aplica	98%	96%	96%	94%	Permanente	
					No se aplica	3%	4%	4%	6%		
	Trabajo a Tiempo Parcial	0%	30%	29%	Detalle/Tipo	Frecuencia Total					-
					Medio día toda la semana	42%					
					Medio día algunos días de la semana	21%					
					Horario reducido toda la semana	54%	-	-	-	-	
					Horario reducido algunos días de la semana	21%					
Otros	8%										
Teletrabajo	25%	17%	43%	100% de la jornada laboral	65%				Permanente		
				50% de la jornada laboral	13%	-	-	-			
				Otro	22%						
Jornada Laboral Efectiva Menor a lo Legal	42%	65%	64%	Jornada en 5 días	78%				Permanente		
				Jornada en 6 días	6%	-	-	-			
				Otro	16%						
Horario de Entrada y Salida Flexible	42%	30%	50%	Detalle/Tipo	Lunes a Jueves	Viernes			Permanente		
				Rango horario entrada	8:30-9:00	8:30-9:00	-	-			
Rango horario salida	18:00 - 18:30	14:00 - 14:30									

11.3.5 Resumen Familia Eventos y Festividades. Basado en estudio Beneficios Mercer

Familia	Pago o Beneficio	Porcentaje entrega en sector Energía y Minería	Porcentaje entrega en empresas con facturación menor a 50MMUS	Porcentaje entrega en empresas con dotación entre 50 y 200	Detalle/Tipo	Frecuencia en Gerentes Senior	Frecuencia en Gerentes	Frecuencia en Supervisores/ Especialistas	Frecuencia en Profesionales/ Administrativos	Periodicidad de entrega predominante
Eventos y Festividades	Beneficios por Vacaciones	100%	65%	50%	Días adicionales	24%	22%	11%	7%	Permanente
					Bono % de sueldo base	7%	7%	14%	14%	
					Bono monto fijo	48%	51%	56%	58%	
					Otro	21%	20%	19%	21%	
	Beneficio por Fiestas Patrias	100%	96%	100%	Aguinaldo	88%	87%	91%	89%	Anual
					Canasta familiar	7%	7%	6%	5%	
					Gift Card	10%	9%	9%	9%	
					Otro	10%	12%	7%	9%	
	Beneficio por Navidad	100%	100%	100%	Aguinaldo	77%	76%	84%	80%	Anual
					Canasta familiar	22%	22%	18%	18%	
					Gift Card	37%	35%	32%	31%	
					Otro	11%	12%	8%	9%	
	Beneficio por matrimonio del trabajador	75%	77%	79%	Días libres	57%	57%	56%	55%	-
					Bono % de sueldo base	5%	4%	3%	3%	
Bono monto fijo					84%	81%	85%	86%		
Regalo					5%	8%	7%	8%		
Beneficio por Cumpleaños del trabajador	67%	95%	100%	Otro	7%	6%	4%	4%	Anual	
				Día libre	19%	18%	21%	20%		
				Tarde libre	61%	60%	58%	60%		
				Tarjeta de salud	16%	18%	16%	17%		
Evento Fin de Año para los Trabajadores	75%	68%	93%	Celebración desayuno o almuerzo	15%	15%	16%	15%	Anual	
				Regalo	53%	54%	54%	51%		
				Otro	6%	7%	6%	7%		
				Cena de camaradería	29%	35%	33%	31%		
Premio por Desempeño	42%	27%	21%	Fiesta	64%	68%	67%	65%	-	
				Paseo	11%	9%	9%	10%		
				Otro	16%	12%	15%	16%		
				Trabajador del mes	0%	0%	10%	9%		
Desempeño laboral	67%	67%	67%	Desempeño laboral	67%	67%	71%	77%	-	
				Otro	33%	33%	24%	23%		

11.3.6 Resumen Familia Convenios. Basado en estudio Beneficios Mercer

Familia	Pago o Beneficio	Porcentaje entrega en sector Energía y Minería	Porcentaje entrega en empresas con facturación menor a 50MMUS	Porcentaje entrega en empresas con dotación entre 50 y 200	Detalle/Tipo	Frecuencia Total	Periodicidad de entrega predominante			
Convenios	Convenios Preferenciales	67%	78%	64%	Convenios comerciales directos	77%	-	-	-	-
					Convenios con instituciones financieras	68%				
					Convenios con instituciones de educación	59%				
					Convenios con instituciones de salud	79%				
					Convenio con inmobiliarias	12%				
					Otros	21%				
	Convenio con Servicios de Taxi	42%	43%	57%	Atención preferencial	66%	-	-	-	-
					Tarifas	70%				
					Otro	23%				
	Convenios con Gimnasios	58%	61%	64%	Descuento en mensualidad	59%	-	-	-	-
Condiciones preferenciales					44%					
descuento por planilla					36%					
Otro					8%					

11.3.7 Resumen Familia Asistencia. Basado en estudio Beneficios Mercer

Familia	Pago o Beneficio	Porcentaje entrega en sector Energía y Minería	Porcentaje entrega en empresas con facturación menor a 50MMUS	Porcentaje entrega en empresas con dotación entre 50 y 200	Detalle/Tipo	Frecuencia Total	Periodicidad de entrega predominante			
Asistencia	Préstamos Compañía	67%	52%	50%	Préstamos para emergencias	79%	-	-	-	-
					Préstamos para gastos médicos	59%				
					Préstamos para gastos dentales	39%				
					Préstamos educacionales	20%				
					Préstamos de vivienda	27%				
					Préstamos multipropósito	35%				
					Otros	11%				
	Outplacement o Desvinculación laboral Asistida	25%	22%	43%	Asesoría individual	80%	-	-	-	-
					Asesoría individual y/o grupal	20%				

11.3.8 Resumen Familia Pensiones y Retiro basado en estudio de Beneficios Mercer

Familia	Pago o Beneficio	Porcentaje entrega en sector Energía y Minería	Porcentaje entrega en empresas con facturación menor a 50MMUS	Porcentaje entrega en empresas con dotación entre 50 y 200	Detalle/Tipo	Frecuencia en Gerentes Senior	Frecuencia en Gerentes	Frecuencia en Supervisores/ Especialistas	Frecuencia en Profesionales/ Administrativos	Periodicidad de entrega predominante
Pensiones y Retiro	Indemnización por Años de Servicio sobre lo Legal	58%	30%	29%	Sin tope de 11 años	14%	7%	22%	19%	-
					Sin tope de 90 UF	32%	30%	11%	8%	
					Sin ningún tope	25%	26%	37%	38%	
					Otro	29%	37%	30%	35%	
	Programas de Retención de Personal	33%	39%	50%	Programas de reconocimiento	55%	55%	67%	63%	-
					Programas de coaching	71%	71%	55%	44%	
					Planes de carrera	61%	58%	50%	49%	
					Programa de beneficios	61%	47%	52%	51%	
					Monitoreo clima organizacional	74%	76%	79%	76%	
					Programas de retiro	16%	13%	12%	12%	
Otro	3%	0%	0%	0%						

11.3.9 Resumen Familia Bienes y Especies basado en estudio de Beneficios Mercer

Familia	Pago o Beneficio	Porcentaje entrega en sector Energía y Minería	Porcentaje entrega en empresas con facturación menor a 50MMUS	Porcentaje entrega en empresas con dotación entre 50 y 200	Detalle/ Tipo	Frecuencia en Gerentes Senior	Frecuencia en Gerentes	Frecuencia en Supervisores/ Especialistas	Frecuencia en Profesionales/ Administrativos	Periodicidad de entrega predominante
Bienes y Especies	Vehículos	75%	57%	79%	Automóvil	61%	39%	19%	20%	-
					Camioneta 4x4	36%	61%	89%	70%	
					Vehículo de alto volumen	14%	14%	7%	20%	
					Otro	4%	4%	0%	0%	
	Estacionamiento	83%	100%	100%	-	-	-	-	-	-
	Telefonía Celular	83%	100%	100%	Prepago (tarjeta)	3%	2%	3%	2%	Mensual
					Postpago (plan de datos)	91%	93%	92%	90%	
					Otro	6%	5%	5%	8%	
	Vestuario Corporativo o Uniforme de Trabajo	83%	82%	50%	Uniforme hombre	33%	11%	38%	45%	-
					Uniforme mujer	33%	11%	50%	61%	
Vestuario corporativo hombre					33%	56%	67%	49%		
Vestuario corporativo mujer					33%	44%	63%	51%		
Otro					67%	67%	21%	10%		
Reembolso por Uso de Vehículo Propio	8%	41%	21%	Bencina	67%	81%	81%	85%	Mensual	
				Patente	0%	0%	0%	4%		
				Seguros	8%	5%	4%	8%		
				Mantención	17%	10%	8%	12%		
				Tag	33%	48%	50%	46%		
				Peaje	58%	71%	77%	69%		
				Estacionamiento	33%	57%	54%	46%		
				Otro	17%	5%	8%	8%		
Máquinas de Vending de Alimentos y/o Bebidas	25%	64%	64%	Monto asignado	\$ 8.342	\$ 8.605	\$ 7.078	\$ 6.973	Mensual	

10.3.10 Resumen Familia Salud y Vida. Basado en estudio Beneficios Mercer

Familia	Pago o Beneficio	Porcentaje entrega en sector Energía y Minería	Porcentaje entrega en empresas con facturación menor a 50MMUS	Porcentaje entrega en empresas con dotación entre 50 y 200	Detalle/ Tipo	Frecuencia en Gerentes Senior	Frecuencia en Gerentes	Frecuencia en Supervisores/ Especialistas	Frecuencia en Profesionales/ Administrativos	Periodicidad de entrega predominante
Salud y Vida	Beneficio por Nacimiento de Hijo	100%	91%	100%	Regalo para el bebé	69%	68%	65%	64%	-
					Flores para la madre	13%	13%	13%	13%	
					Ambos	11%	14%	13%	13%	
					Otro	25%	25%	28%	28%	
	Beneficio por Fallecimiento de Familiar Directo	92%	70%	71%	Fallecimiento cónyuge	98%	98%	98%	98%	-
					Fallecimiento hijo	97%	96%	97%	97%	
					Fallecimiento padres	77%	74%	82%	80%	
					Otro	9%	9%	8%	10%	
	Beneficio a la Familia por Fallecimiento del Trabajador	75%	48%	52%	Bono o asignación	91%	89%	97%	95%	-
	Días libres Adicionales a los de Vacaciones	33%	32%	21%	Cambio de domicilio	58%	54%	53%	48%	-
Trámites administrativos					62%	71%	70%	75%		
Días libres de permiso sin goce de sueldo					42%	46%	45%	43%		
				Uso de interferido sin descuentos	10%	14%	5%	7%	-	
				Detalle/ Tipo	Frecuencia Total					
Permiso por Hospitalización de Hijo Menor de Edad	25%	32%	29%	Con goce de sueldo	86%	-	-	-	-	-
				Sin goce de sueldo	14%	-	-	-	-	
Tenida Informal	58%	82%	86%	Lunes a viernes	54%	-	-	-	-	Permanente
				Solo viernes	46%	-	-	-	-	
Subsidio de Remuneración Durante Licencia Médica	92%	73%	86%	Subsidio pago 3 primeros días no pagados por institución provisional	37%	-	-	-	-	-
				Subsidio diferencia en remuneraciones superiores al tope imponible	10%	-	-	-	-	
				Ambas	61%	-	-	-	-	
Planes de Salud Corporativos	25%	17%	7%	Planes Corporativos de salud	67%	-	-	-	-	-
				Isapre Cerrada	37%	-	-	-	-	
Programas Culturales	8%	17%	14%	Cine	73%	-	-	-	-	-
				Teatro	45%	-	-	-	-	
				Museos	27%	-	-	-	-	
				Conciertos	45%	-	-	-	-	
				Otros	18%	-	-	-	-	
Complemento de Remuneración durante pre y post Parto	75%	32%	71%	Detalle de cobertura en documento de origen	-	-	-	-	-	
Seguro de Vida	92%	83%	93%	Detalle de cobertura en documento de origen	-	-	-	-	-	
Seguro Complementario de Salud	92%	87%	93%	Detalle de cobertura en documento de origen	-	-	-	-	-	
Seguro Dental	92%	64%	79%	Detalle de cobertura en documento de origen	-	-	-	-	-	
Seguro Catastrófico	83%	74%	86%	Detalle de cobertura en documento de origen	-	-	-	-	-	

11.3.11 Resumen Familia Políticas laborales y Promoción en estudio Beneficios Mercer

Familia	Pago o Beneficio	Porcentaje entrega en sector Energía y Minería	Porcentaje entrega en empresas con facturación menor a 50MMUS	Porcentaje entrega en empresas con dotación entre 50 y 200	Detalle/ Tipo	Frecuencia en Gerentes Senior	Frecuencia en Gerentes	Frecuencia en Supervisores/ Especialistas	Frecuencia en Profesionales/ Administrativos	Periodicidad de entrega predominante
Políticas Laborales y de Promoción	Promoción Interna	91%	61%	79%	Selección por concursos internos, postulación del empleado	69%	69%	81%	81%	Permanente
					Definición Gerentes	56%	60%	46%	45%	
					Otros	20%	15%	11%	11%	
	Puertas Abiertas/ Espacios de Encuentro	50%	74%	86%	Puertas abiertas a todos	94%	92%	89%	88%	Permanente
					Reuniones informales	54%	52%	53%	56%	
				Sugerencias anónimas	22%	19%	20%	20%		
				Reuniones periódicas con sus representantes	41%	44%	45%	42%		
				Reuniones periódicas con algunos trabajadores	48%	51%	52%	50%		
				Otro	11%	11%	12%	12%		
Revisión Periódica de Políticas de Compensaciones	58%	57%	86%	Cada 2 años	15%	17%	16%	15%	-	
				Anual	71%	69%	69%	69%		
				Semestral	5%	6%	6%	7%		
				Otro	9%	8%	9%	8%		
Realización de Evaluaciones de Desempeño	83%	87%	100%	Anual	93%	92%	93%	92%	-	
				Semestral	9%	10%	8%	9%		
				Otro	0%	0%	2%	2%		
Programas de Gestión de Talentos	42%	52%	71%	Capacitación formal	98%	100%	100%	100%	-	
				Exposición a proyectos de impacto	65%	69%	62%	58%		
				Entrenamiento en el exterior	40%	37%	27%	28%		
				Programa trainee	21%	24%	27%	28%		
				Otros	5%	10%	8%	6%		

11.3.12 Resumen Familia Wellness. Basado en estudio Beneficios Mercer

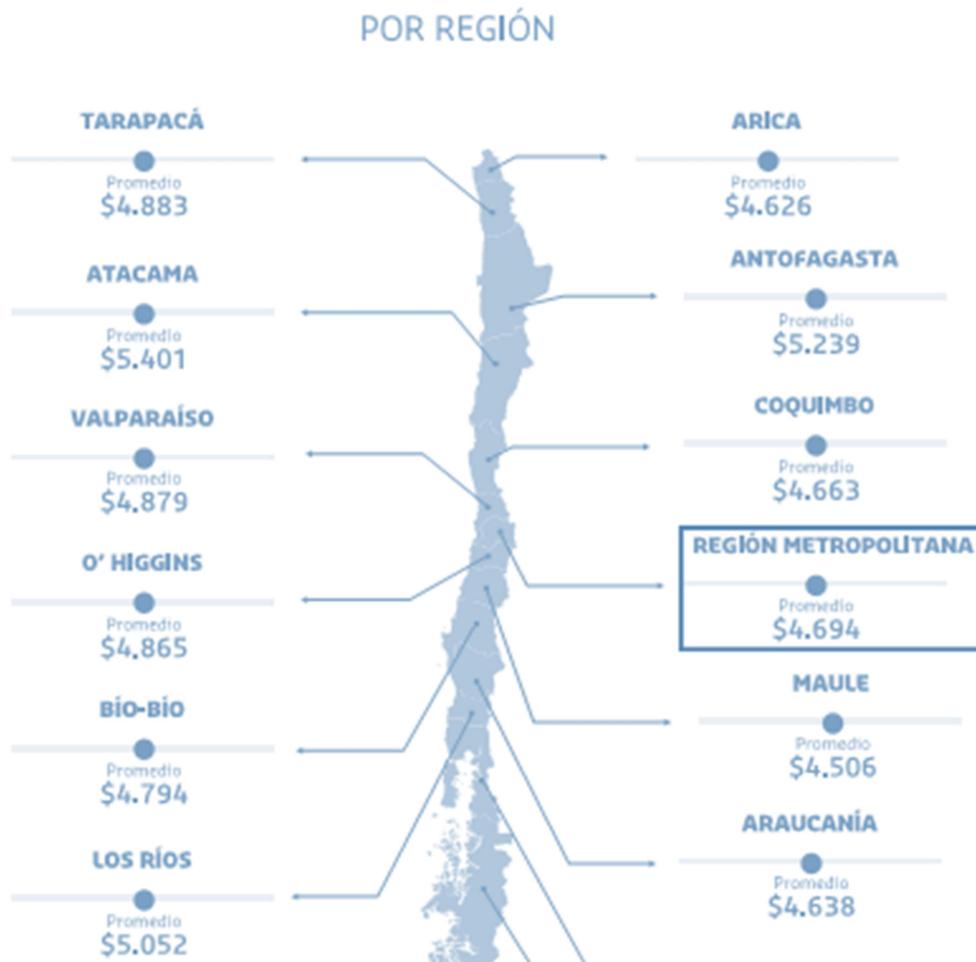
Familia	Pago o Beneficio	Porcentaje entrega en sector Energía y Minería	Porcentaje entrega en empresas con facturación menor a 50MMUS	Porcentaje entrega en empresas con dotación entre 50 y 200	Detalle/ Tipo	Frecuencia en Gerentes Senior	Frecuencia en Gerentes	Frecuencia en Supervisores/ Especialistas	Frecuencia en Profesionales/ Administrativos	Periodicidad de entrega predominante
Wellness	Programas de Relajación y/o Recreación en la Oficina	50%	75%	89%	Programa gimnasia de silla	23%	16%	18%	18%	Permanente
					Masajes de silla	60%	53%	58%	57%	
					Talleres anti estrés	6%	7%	10%	10%	
					Gimnasia laboral	66%	69%	70%	71%	
					Yoga laboral	11%	16%	22%	22%	
					Terapia de la risa	3%	2%	4%	4%	
					Otro	20%	20%	20%	20%	
				Detalle/ Tipo	Frecuencia Total					
Snack Saludable	38%	44%	78%	Frutas	94%				Permanente	
				Barras de cereal	30%					
				Galletas saludables	15%					
				Otros	18%					
Programas de Salud Preventiva	88%	44%	46%	Asesoría individual	66%				Permanente	
				Asesoría colectiva	12%					
				Ambas	22%					
Programas de Alimentación Saludable	38%	56%	44%	Asesoría individual	44%				Permanente	
				Asesoría colectiva	36%					
				Ambas	20%					
Programas de Orientación o Asistencia Psicológica	25%	31%	33%	Solo para el trabajador	29%				Permanente	
				Para el trabajador y su grupo familiar directo	71%					
Programas de Wellness	67%	70%	64%	-	-	-	-	-	Permanente	

11.4 Estudio Sodexo Valor Facial 2017

¿CUÁNTO DEBERÍA INVERTIR EN ALIMENTACIÓN?

Numerosos estudios internacionales permiten afirmar que existe una relación directa entre una alimentación saludable, seguridad laboral y productividad, por incentivar una mayor motivación laboral, capacidad física y mental, concentración y sensación de agrado con una ingesta equilibrada de alimentos. Se genera además mayor satisfacción laboral cuando los trabajadores perciben con actitud positiva y mayor preocupación de la empresa.

El estudio realizado por Sodexo en noviembre de 2016 también revela los promedio regionales del menú ejecutivo en cada una de las regiones del país.



POR COMUNA

Es importante considerar la comuna en la que se encuentra la empresa para definir correctamente el monto que se asignará en alimentación, ya que éste debe ir acorde a la oferta de restaurantes o casinos que se encuentran en el sector y sus precios. En el estudio realizado en noviembre de 2016 por Sodexo a una base de 2.300 establecimientos a nivel nacional, considerando un menú ejecutivo (entrada, plato de fondo, postre y bebida) revela por ejemplo que en Vitacura, la asignación debiera ser un 43% mayor al promedio de Santiago en cambio en Peñaflores se puede acceder a alimentación por un 28% menos que el monto promedio.



- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| 1. La Cisterna
\$4.476 | 13. Macul
\$3.956 |
| 2. La Granja
\$4.049 | 14. Pedro Aguirre Cerda
\$4.424 |
| 3. Lo Prado
\$5.007 | 15. Pudahuel
\$5.184 |
| 4. Peñaflores
\$3.291 | 16. Estación Central
\$3.923 |
| 5. San Joaquín
\$3.931 | 17. Maipú
\$4.601 |
| 6. Peñalolén
\$5.520 | 18. La Florida
\$5.330 |
| 7. Colina
\$5.438 | 19. Conchalí
\$5.565 |
| 8. Talagante
\$4.477 | 20. Recoleta
\$4.935 |
| 9. Curacaví
\$5.067 | 21. San Bernardo
\$4.859 |
| 10. El Bosque
\$4.198 | 22. Melipilla
\$4.576 |
| 11. Cerrillos
\$4.007 | 23. Independencia
\$4.683 |
| 12. San Miguel
\$4.062 | 24. Santiago
\$4.907 |

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| 25. La Reina
\$4.879 | 31. Quilicura
\$4.763 | 37. Tiltil
\$4.912 | 43. Renca
\$4.425 |
| 26. Lo Barnechea
\$4.719 | 32. Quinta Normal
\$4.682 | 38. La Pintana
\$4.099 | 44. San José de Maipo
\$5.688 |
| 27. Huechuraba
\$5.878 | 33. Las Condes
\$5.793 | 39. Lampa
\$4.010 | 45. San Ramón
\$3.640 |
| 28. Providencia
\$5.155 | 34. Vitacura
\$6.696 | 40. Lo Espejo
\$5.058 | |
| 29. Puente Alto
\$4.545 | 35. Buin
\$4.813 | 41. Padre Hurtado
\$3.919 | |
| 30. Ñuñoa
\$4.648 | 36. Calera de Tango
\$5.057 | 42. Paine
\$4.555 | |

PROMEDIO REGIÓN METROPOLITANA
\$4.694

VALOR PROMEDIO DE BENEFICIO DE ALIMENTACIÓN POR INDUSTRIA

El estudio realizado por la OIT muestra cómo mejora el rendimiento y el bienestar de los trabajadores que consumen dietas adecuadas a su situación personal y laboral: de alto valor calórico si se trata de trabajadores de fuerza y de moderado aporte de calorías en personas que realizan un trabajo de tipo intelectual con menor desgaste físico, etc.

De acuerdo al último estudio realizado por Sodexo en noviembre de 2016, el valor promedio del beneficio de alimentación depende de la industria que lo otorgue.



11.5 Preguntas guía de las técnicas de recolección cualitativas

a) Compensaciones

- ¿Esinel cuenta con una política o estrategia de compensaciones? ¿Es formal o informal?
- Si la respuesta es sí ¿Cómo es esta política /estrategia?
- Si la respuesta es no o no sé ¿Cómo son las prácticas que se desarrollan en compensaciones?
- ¿Existen diferenciaciones entre remuneración fija o variable?
- ¿La organización ofrece algún programa de compensación variable tales como bonos de vacaciones, bono de incentivo de equipo, pago basado en habilidades, pago basado en el conocimiento o pago por años de servicio?
- ¿Los sueldos son revisados o ajustados regularmente?
- ¿En qué son basados los aumentos de sueldo (desempeño, años de servicio, rango de banda, etc.)?

b) Beneficios

- ¿Qué incentivos o beneficios ofrece Esinel a sus trabajadores?
- ¿Cuándo reciben los empleados descripciones acerca de sus beneficios?
- ¿Existe una posición en el departamento de recursos humanos que sea responsable por la administración y dirección de los programas de beneficios en la organización?
- ¿Los trabajadores son informados del detalle de los beneficios y a quién contactar con preguntas sobre éstos? (manuales, en la intranet de la organización, o de otra forma)
- ¿Son las revisiones a los beneficios comunicadas a los empleados en el momento en que éstas ocurren?
- ¿Son los empleados entrevistados o consultados sobre su grado de satisfacción con los beneficios y las compensaciones?
- ¿Qué beneficios debería otorgar la empresa para conservar a su personal? (guardería, espacio de ejercicios en el trabajo, horario flexible, teletrabajo, días de vestimenta casual, etc)

c) Experiencia de trabajo

- ¿Cómo es la experiencia de trabajo en Esinel?
- ¿Es Esinel un buen lugar para trabajar?, ¿Lo recomendarías?
- ¿Cuáles son los principales beneficios que obtiene un trabajador de Esinel?
- ¿Existe posibilidad de crecimiento en, los cargos, movilidad laboral a otras áreas?

11.6 Transcripciones de Focos grupales y Entrevistas

11.6.1 Foco Grupal 1 (06-11-19)

- “No hay una política declarada de compensaciones y beneficios”.
- “Anteriormente teníamos beneficios, que eran bonos y hace como tres años se quitaron. El bono se dividía en tres pagos, décimo tercer mes se denominaba, se entregaba en marzo, septiembre y diciembre. Duró aproximadamente 9 años”.
- “Eso se debió a una crisis en la empresa, se redujo la jornada de 180 horas mensuales a 165 horas mensuales”.
- “A nivel de beneficios antes no estaba bienestar pero siempre ha estado el seguro complementario. Hoy en día está bienestar y uno paga, bienestar es voluntario, es algo como a parte de la empresa. Si quieres el seguro es obligatorio (plan complementario de salud) debes estar en bienestar pero para eso debes pagar. Antiguamente era gratis y actualmente no”.
- “Yo por ejemplo llegué 4 meses en la empresa y nunca me han preguntado si quiero pertenecer a bienestar”.
- “Para estar en bienestar se descuentan 20 mil pesos por planilla. Nosotros pagamos una parte equivalente al 1% del sueldo bruto”.
- “Es muy malo que no tengamos más beneficios. Antes teníamos más pero de la mano a la baja de proyectos se tomaron esas decisiones, en ese momento había un déficit de trabajo. Cuando se dijo que se iban a perder los bonos estaba el compromiso de que cuando la empresa empezara a repuntar se iban a retomar”.
- “Varios de los que llevan años acá sentimos que hay una carga importante y se podría poner el tema de los beneficios sobre la mesa de nuevo”.
- “Este compromiso de retomar los beneficios fue explícito por parte de gerencia en el momento de crisis, pero nunca se concretó”.
- “En el contrato nuestro dice que los bonos quedan sujetos a la rentabilidad de la empresa, pero no se ve nada de eso”.
- “Un compañero se fue por lo mismo, pidió un aumento y no se lo dieron”.
- “En ese momento de crisis tuvimos que renunciar al aumento por IPC también”.
- “Tenemos ticket de almuerzo de 3000 pesos”.
- “Todas las remuneraciones son fijas, sólo las horas extras se pagan”
- “Los sueldos no son revisados. Antes todos los años se hacía el reajuste por IPC y había una evaluación personal, eso también se perdió después de la crisis”.

- “Antes la empresa era súper buena, había harto confort en ese sentido de los beneficios y los pagos”.
- “La empresa antes tenía una visión de “si a mí me va bien a todos les va bien”, eso era hace como tres años, tú venias a trabajar con gusto, después como que ellos se acostumbraron a un número fijo”.
- “Ahora es como “primero ellos, segundo ellos, tercero ellos” (la gerencia).
- “Se fueron hartos compañeros porque pidieron aumentos y no se los daban”.
- “Ahora los reajustes están por incitativa propia, no hay una política. Tú tienes que acercarte y ver si convences para que te hagan un aumento”.
- “Algo que he notado en lo poco que llevo es que hay que transparentar los sueldos, no se habla de cuanto se gana, no se puede decir por el “qué va a ir a decirle al resto”. Esto genera un clima de desconfianza, falta transparencia”.
- “No se conocen los criterios para la asignación de sueldos”.
- “Tu trabajo vale lo mismo, no se ve un aumento en función del tiempo o competencias”.
- “La carga laboral actualmente es alta, a veces variable, depende de los proyectos y las áreas”.
- “No hay un criterio establecido para hacer los ajustes de sueldo, no hay políticas”.
- “La empresa funciona así, no tiene una política con sus empleados”.
- “De todas formas se puede conversar de todos con los jefes, eso es bueno, pero no se traduce finalmente en nada”.
- “Lo que nos incentiva a trabajar en Esinel depende del profesional, por ejemplo yo me vine para formarme como profesional y aprovechar el conocimiento, porque aquí te dejan hacer, hacerlo a mi manera, aportar mis ideas”.
- “Aquí pasa que los que llevan más tiempo están colapsados por enseñarles a los nuevos, es política de la empresa contratar gente nueva, pero los antiguos se ven sobrepasados”.
- “Aquí llegan cabros jóvenes, aprenden y luego se van”.
- “No se puede crecer, cuesta tener la oportunidad”
- “Yo sé que tengo un techo dentro de la empresa, yo sé que jefe no voy a ser en la empresa.
- “El ambiente es muy bueno acá, tenemos harta libertad, nosotros vemos el cómo, el horario es flexible con la entrada y la salida, en algunas áreas está la posibilidad de trabajar desde la casa”.
- “Recursos humanos ve sólo lo administrativo”.
- “No nos consultan, antes nos preguntaban por la conformidad con los beneficios y compensaciones, nos preguntaban por lo que necesitábamos, ahora ya no”.
- “Hay jefes que no están tan capacitados para llevar las directrices, eso es evidente”.

- “Deberían existir evaluaciones para subir el sueldo, una política clara de compensación y beneficios, programas de capacitación, para mujeres que tienen hijos guarderías, bonos después de los proyectos según las utilidades que deja, apoyo para los deportes, actividades deportivas gratuitas (que no salga de uno), no hay un comedor, donde sentarse, no hay duchas, deberían haber instalaciones más cómodas”.
- “Esinel es un buen lugar de trabajo como escuela eso sí, porque forma muchos profesionales jóvenes, tiene un buen ambiente de trabajo, la ubicación es buena, los equipos de trabajo agradables, horarios buenos, flexibles”.
- “No sentimos conformidad con el pago, en el ambiente no se nota, es lo que más se nota”.
- “Yo comparo sueldos con mis amigos y estoy bajo, en realidad aquí no hay teletrabajo como tal, debería permitirse y comunicarse que un día a la semana pueden tomarse home office”.
- “En providencia no comes en ningún lado con 3 mil pesos, no sirven los tickets”.
- “El departamento de recursos humanos no tienen ninguna facultad”.
- “Para mí no es recursos humanos, es un trámite, yo sé que puedo pedir el anticipo pero nada más. Para mí es una oficina administrativa, anti recursos humanos, es lo mismo que una página web”.
- “Hay que hacer una revisión del monto de los cheques, no sirven”.
- “Aquí hay problemas de liderazgo importantes. La gerencia es como un monopolio, no delegan. El Gerente General es ajeno a todo el mundo de Esinel, esa es una pésima política de la empresa. El tipo está como en el cielo, es inalcanzable. Después de él hay dos personas, uno con perfil muy bajo y otros dos que ven todo, pero el que corta el cheque es uno solo”.
- “No hay gratificaciones, felicitaciones, te cuentan las malas y no las buenas”.

11.6.2 Foco Grupal 2 (08-11-19)

- “No hay una política de compensaciones establecida actualmente”.
- “No hay asignaciones por metas o por proyectos, no hay nada a parte de la remuneración fija y del cheque restaurant”.
- “La mayor compensación pueden ser los aguinaldos, el bono navidad y para el 18 de septiembre”.
- “A parte están los permisos, cuando hay que hacer algún trámite personal o algo médico, nunca hay problema en ese sentido”.
- “Actualmente se trabajan horas extras pero no tengo claridad de cómo funcionan. El rumor de pasillo es que no se pueden hacer, pero no hay una versión oficial”.
- “Quizás por casos excepcionales, a veces hay gente que sí está haciendo horas extras”.

- “Pasa que dentro de la empresa hay una diferencia grande entre áreas, no todas se rigen de la misma forma, algunas tienen otros beneficios que otras no tienen, no hay tanta claridad respecto a esto, no hay alineamiento”.
- “Antes estaba como por regla hacer horas extras (antes de la crisis), pero después quedó como una versión oficial de que no se podían realizar horas extras, que tendrían que ser autorizadas casi por días”.
- “No hay una claridad respecto a este punto, aunque realmente las horas extras no son un beneficio, es algo que corresponde que te paguen si realizas”.
- “Los beneficios que hay actualmente son cheques restaurante, bonos y los aguinaldos”.
- “Los cheques no alcanzan para comer en el sector, hubo un aumento como de 2500 a 3000 pesos, pero el almuerzo más barato aquí sale como 4500, no alcanza”.
- “La crisis fue hace como 4 años, empezó a caer el tema del cobre, hubo un problema económico, bajaron los proyectos en la empresa, se terminó el contrato más grande que teníamos. A partir de eso se perdió el beneficio del treceavo sueldo, estos eran trece sueldos al año. Se dividían en 3 bonos. Como era un beneficio que no se podía eliminar se hizo un acuerdo (que fue impuesto en realidad), se bajaron las horas laborales, se dejó en 41 horas de trabajo. Esa disminución de horas compensaba la pérdida del treceavo sueldo.
- “Estaba la promesa de que cuando se reactivara la economía se iban a retomar los beneficios pero acá estamos igual”.
- “No quedó establecido en correo ese compromiso”.
- “Una de las diferencias más importantes entre departamentos es que en estudios nosotros podemos trabajar desde la casa, obviamente tenemos metas, mientras cumplamos podemos administrar nuestro tiempo a nuestro antojo, con permiso de nuestra jefatura y gerente ingeniería. Es un beneficio muy importante, un muy buen beneficio”.
- “Los beneficios están muy relacionados con la jefatura, depende de los jefes de áreas, no hay una política de empresa”.
- “Yo siento que en esta empresa se actúa bajo presión, cuando ocurren cosas ahí se toman decisiones, el año pasado empezó a haber una fuga masiva de gente porque se sentían estancados por los sueldos, fueron bastantes personas que se cambiaron. Ahí recién hicieron un reajuste de IPC que correspondía”.
- “En este tema país del estallido social no hubo un correo de respaldo de la empresa, algo que nos dijera cómo procedemos”.
- “Aquí queda todo en el aire, hay que esperar que la jefatura de cada área tome una decisión”.
- “La reacción ante la contingencia es pésima”.

- “No hay una iniciativa de empresa o como jefatura para antes de que pase algo, es todo reactivo”.
- “Cada departamento es un submundo, no son decisiones de organización, son como islas”.
- “Para trabajar remoto hay que pedir autorización, por ejemplo control de protecciones no tiene autorización del jefe, ese es un trabajo presencial”.
- “No hay remuneraciones variables, el único aporte adicional son los aguinaldos”.
- “Evaluaciones de desempeño no hay”.
- “Antes habían aumentos de sueldo en base a desempeño”.
- “Cuando fue la crisis fue como que al que le gusta se queda o si no se va, algo como una economía de guerra. Nos vamos a apretar el cinturón, pero actualmente estamos tapados de pega”.
- “Hace años que no se ajustan los sueldos, fue hace poco solo el IPC y nada más, y eso porque presionamos”.
- “En relación al mercado estamos término medio bajo, pero sí es una buena escuela”.
- “Aquí las variaciones de sueldo son como una especie de sálvense quien pueda, depende del muñequero que hagas con tu jefe”.
- “Esinel es una buena escuela, es mi primer trabajo”.
- “Estamos bajo el mercado”.
- “Nadie acá cree que estemos sobre el mercado, algunos puede ser que estén como en el mercado, pero en general estamos bajo”.
- “El ambiente de trabajo es bueno”.
- “El principal beneficio que tengo es por ejemplo tener claro cuál es mi trabajo, lo hago y no tengo a nadie diciéndome encima, lo hago tranquilo, lo cumplo y lo entrego, puedo administrar mi tiempo. No tengo que interactuar tanto con otros”.
- “Uno tiene cualquier problema acá y te dan la facilidad, alguna enfermedad de la familia o cosas así, te dan los permisos, en otras empresas no se dan”.
- “La empresa podría mejorar los sueldos, uno mismo trabaja, ve los flujos de dinero de los proyectos y no es poca plata, nuestro trabajo produce mucho. Si hicieras particular esa pega estarías forrado”.
- “Falta una persona que haga una buena gestión, que se preocupa más de tema plata, de la estrategia”.
- “Los socios en lo técnico son muy brillantes, pero la gestión no es buena. Falta también alguien que entregue una imagen, alguien que vaya a ganarse los proyectos, alguien que haga estrategia, aquí no hay nada de eso”.
- “Esinel está bien posicionada en el rubro, es una buena escuela para los jóvenes”.
- “A Esinel le llegan pegas por ser Esinel, llega porque saben que somos buenos”.

- “Yo siento que aquí se entrega un muy buen producto final, es una muy buena ingeniería, y si me he dado cuenta que tenemos un buen producto”
- “El mundo de la ingeniería no tiene retribución de felicitaciones, que bueno, nos ahorramos tiempo que bueno, gracias, aquí no hay cultura de reconocimiento”.
- “El clima es muy bueno, nunca escuché una discusión”.
- “Aquí hacemos algunos campeonatos de fútbol. El deporte y los campeonatos son autogestionados”.
- “El ambiente laboral es bueno pero no es fomentado por la empresa, se debe solo a nosotros, las relaciones que establecemos nosotros”.
- “No hay instancias de reunión, de conocimiento entre personas de diferentes áreas, no hay almuerzos, no fomentan que la gente participe en actividades extraprogramáticas”.
- “Antes de la crisis si se hacían estas actividades, fiestas navideñas, ahí se compartía”.
- “En un momento comenzó a llegar mucha gente, pero por lo menos avísennos quien entra para conocernos. Hasta que nosotros lo pedimos recién nos empezaron a avisar”.
- “Al final todas las cosas se hacen cuando uno alega, dirigen muy reactivamente las cosas”.
- En área de estudios el jefe de área lo hace súper bien, ha permitido todos los beneficios, flexibilidad y hay confianza”.
- “La gerencia es como muy “mientras nadie alegue no hacemos nada”, no hay mejoras, no hay capacitaciones, hemos pedido varias capacitaciones y no pasa nada. Hay muchas tecnologías, softwares que van saliendo, lo necesitamos, lo pedimos pero al final todo termina siendo autodidacta. No está ese apoyo ni la intención de hacernos mejorar, antes había un área de capacitaciones, eso también murió con la crisis, no hay política de capacitación”.
- “Ellos tienen el miedo, antes capacitaron y después las personas se fueron, tienen miedo de que los capaciten y se vayan, pero no es así, “capacítalos y tenlos contentos, si los tienen contentos no se van a ir (eso deberían pensar)”.
- “No existe esa filosofía de invertir en las personas pero lo barato sale caro”.
- “Hay buenos jefes pero no buenos líderes, son muy técnicos”
- “Mal actuar en contingencia”.
- “La última reunión de mi departamento fue como hace un año”.
- “Recursos humanos ejecuta las órdenes de arriba, no tiene independencia”.
- “Nosotros nos autogestionamos siempre”.
- “A veces me entero que estoy metido en algún proyecto pero nadie me comunica, hay mala coordinación, comunicación”.
- “Técnicamente los jefes son buenos, el resultado final es muy bueno”.

- “Mi principal motivación de trabajar acá es la estabilidad de las remuneraciones, el ambiente de trabajo y las facilidades de remoto”.
- “Para mí lo mejor es el ambiente laboral y la relación buena con los jefes, en otros lados es complicado, las relaciones laborales”.
- “Lo que más valoro de trabajar acá es que me gusta lo que hago, antes trabajé en otra área y el ambiente laboral acá es súper bueno, tengo un jefe preocupado, las lucas igual, la tranquilidad, no tener a un jefe que este encima de ti, no son jefes negreros”.
- “Lo que valoro es la estabilidad, me siento muy seguro, el día que me vaya a va a ser por iniciativa mía, no porque me echaron, se agradece hartito el seguro médico, yo tengo niños y lo que uno paga es poco, es una ayuda bastante importante, un delta considerable con niños, por eso bienestar es bueno”.
- “Mi caso personal, lo que más valoro de acá es desarrollarme yo como profesional, el ambiente laboral, pero Esinel a mí no me motiva como empresa, no me siento con la camiseta, no me gusta tener mal desempeño y por eso rindo bien pero es algo mío. El asunto de lo que me motiva es la estabilidad, el ambiente y la flexibilidad horaria”.

11.6.3 Entrevista 1 (08-11-19) Gerente de Ingeniería

- “Esinel se forma el 2006, éramos 5 socios, hoy en día somos 4, yo llevo 13 años”.
- “Esinel cuenta con una política de compensaciones de hecho, no está formalizada. Diría que está medianamente formalizada, hay algunos ítems de beneficios que si están formalizados, las otras cosas dependen de la situación financiera de cada mes. La que esta formalizada es la creación de un comité de bienestar. Para obtener los beneficios de salud o préstamos cada trabajador se pone con un porcentaje, la empresa da la otra mitad del aporte cada mes, así el personal puede recuperar reembolsos de medicamentos, prestamos, etc”.
- “Cuando comenzamos la empresa a nosotros nos fue muy bien, al personal le dábamos un décimo tercer mes, dividido en tres tercios, un tercio en marzo, cuando las deudas aumentan, segundo tercio en septiembre y tercer tercio en navidad y fiestas. Eso duró como hasta 6 o 5 años atrás, después esto se modificó, lo tuvimos que modificar porque ya las condiciones del rubro no eran tan buenas, vino una baja de proyectos, entonces tuvimos que hablar con el personal y eliminar ese beneficio. En compensación a la pérdida de ese beneficio pasamos de las 45 horas que se trabajaban a las 42 horas, se empezaron a trabajar 3 horas menos cada semana”.
- “En esta primera etapa, cuando teníamos el décimo tercer mes, había un programa de capacitación, la empresa destinaba unos 10 millones y eso se hizo hasta la crisis. Desde ese

entonces en adelante capacitábamos a cargos estratégicos y lo compensamos con profesionales internos, ellos en su horario laboral hacían las capacitaciones a otros trabajadores”.

- “Actualmente se utilizan las horas extras porque sino tendríamos que temporalmente contratar más gente y ya los espacios físicos no dan abasto. Para cumplir con los clientes se ha recurrido a las horas extras”.
- “Antes nosotros reajustábamos 2 veces, al mes 6 y al 12, según el IPC del momento, eso también lo eliminamos con la crisis”.
- “No hay otros beneficios actualmente”.
- “Después de los cambios a partir de la crisis no nos hemos visto en la necesidad de modificar las compensaciones y beneficios, ni para abajo ni para arriba. Estamos en competencia con muchas organizaciones externas, han llegado con precios mucho más bajos, con esto de las empresas externas el valor de la ingeniería ha ido bajando, hay demasiada competencia”.
- “Los sueldos se reajustaron hace como 4 meses atrás porque el costo de vida ha ido aumentando, y dada algunas solicitudes puntuales y generales decidimos reajustar con el IPC acumulado a esa fecha. También nos hemos visto en la necesidad de reajustar algunos sueldos puntuales, cuando el personal que nos hace ver sus inquietudes es el personal vital para nosotros, o sea, cuando un profesional se acerca y es importante”.
- “Si empezamos a aumentar a varios, todo se sabe, ya no es uno, son dos o tres, a veces hemos tenido que caer en los bonos”.
- “Existe RRHH pero no tiene la facultad de poder administrar o crear programas de beneficios”.
- “Formalmente no son informados los trabajadores de los beneficios”.
- “En la intranet no están difundidos los beneficios de la organización”.
- “No se revisan constantemente los beneficios. A veces en función de las inquietudes que va entregando el personal”.
- “No son entrevistados los trabajadores con su nivel de satisfacción con las compensaciones y beneficios, a fin de año se hace una encuesta, los resultados han sido diversos, hay gente que espera más de la empresa y hay otros que están conformes”.
- “Al personal que es vital para el funcionamiento de la empresa, llego un momento en que ya no se podía seguir subiendo el sueldo, entonces les asignamos bonos. En algunos casos el personal no es vital y si amerita una contraoferta se la hemos hecho, si aun así no es lo que esperan, a ese personal lo dejamos ir”.
- “La experiencia de trabajo en Esinel yo diría que es buena para el personal, la verdad es que hacemos como una escuela, hay muchos que se han ido a empresas grandes como Codelco o

Transec. Enriquecen el currículum y es una buena escuela. En varios temas se les abre el campo de acción”.

- “Informalmente si se retiene a los talentos jóvenes. Si es muy bueno es trabajador, capta rápido, es comprometido, trae los trabajos hechos, tiene pocos errores, ahí se puede retenerlo. Se estudia en cuanto está su sueldo en la empresa, si puedo mejorarlo podemos ofrecerle hasta este monto, no más porque desbalanceamos con respecto al resto del personal”.
- “Para conocer a los talentos me apoyo en el input de los jefes directos”.
- “El principal beneficio que obtiene un trabajador de Esinel es que le va a enriquecer el currículum”.
- “Respecto al nivel de conformidad con las compensaciones en Esinel... En los últimos años ha decaído el ambiente laboral, en los primeros años el nivel de cambio de personal era bajo (la rotación), porque eran sueldos buenos, teníamos reajuste, décimo tercer mes, repartición de las utilidades, en general fueron unos 7 años que nos fue muy bien. Pero después de estos ajustes la gente no se siente conforme y empieza a mirar para otras empresas. Hay más inquietud por parte del personal, principalmente por el sistema monetario”.
- “En esta empresa el horario laboral es bien flexible, si tiene que ir al médico o acompañar a un familiar a hacer algún trámite no hay ningún problema en la medida que cumpla y recupere las horas. El horario de entrada es flexible, pueden llegar 8.30, 9.00, el que llega después se retira después, el que llega antes se retira antes o bien si no pudieron recuperar las horas en el mes se le pagan igual las horas con el compromiso de recuperarlas el próximo mes. Sólo hay algunas personas jóvenes que no recuperan las horas, ellos si tienen algunos descuentos. La gente puede trabajar en forma remota. Se les paga igual las horas.
- “Yo tengo una Disposición total a revisar la propuesta que nos hagan, los socios somos todos ingenieros, los 4 trabajábamos en otra empresa mismo rubro. En función de la crisis tuvimos que perder iniciativas. La administración la hemos ido aprendiendo a golpes, no teníamos formación respecto a gestionar una empresa, la estrategia, marketing. Actualmente ya nos conoce el mercado, nos adjudican. Ya nos conocen, tenemos un buen prestigio en el mercado, no tenemos que darnos a conocer, todo pasa por los precios. Si pudiéramos de alguna forma aumentar el rendimiento de la gente o tener un área de administración del conocimiento nos sería de gran utilidad. Sabemos que tenemos que hacerlo pero pasan los años y pasan los años...”
- “Ahora nos vamos a ver obligados en invertir en tecnología, capacitación, va a hacer que nuestros procedimientos sean de un rendimiento mayor. Se implementará el BIM Plataforma, esta obliga a cambiar todos los criterios con los que se hacen los diseños hoy en día, la ley dio 5 años para que

todas las empresas trabajen con esa plataforma. Todo los documentos van a salir de esta máquina”.

11.6.4 Entrevista 2 (13-11-19) Jefe de Área

- “Mi cargo es Jefe de Área (Y) llevó 8 años en Esinel”
- “En Esinel no existe una política de compensaciones establecida, hace un tiempo sentía que se hacía, hasta cierto grado, esta actividad, esto fue hasta la crisis y de no hay luces que ha vuelto”.
- “Los beneficios son pobres, los sueldos no son buenos por lo menos lo que veo en mi área y por eso la gente se ha ido, principalmente por el sueldo base bajo”.
- “En mi situación personal considero que estoy bien, pero tengo inquietudes que sin duda en algún momento tendré que plantear”.
- “No existe formalidad para pagos variables, por ahora el único pago variable son horas extras, trabajos fuera del horario laboral”
- “A mi parecer los pagos debiesen ser más estratégicos, ya que ahora son sólo reactivos, es decir cuando alguien pide un aumento porque tiene otra oferta laboral, es decir esta ya la mitad fuera de la empresa, acá mejoran su remuneraciones, esto en algunos casos, en otros a veces no es suficiente lo que se ofrece y la persona se va”.
- “En el área hay beneficios muy valorables como, Flexibilidad de horario, trabajo remoto son buenos beneficios, trabajos extras de forma transversal”.
- “Un beneficio que debiese revisarse es El cheque restaurante es bajo y lleva mucho tiempo de congelamiento”.
- “Los trabajadores se enteran de ciertos beneficios por correo o por pasillo. Desconoces si existe otro lugar donde estén”.
- “Recursos humanos no tiene mayor incidencia en los beneficios, estos se determinan desde arriba”.
- “Los sueldos, en mi área se conversa a un nivel informal, sin políticas establecidas o claras”.
- “Las cosas buenas en Esinel son el ambiente laboral, flexibilidad, me dejan ser libre en mi área, eso sí, con una alta carga laboral”.
- “Esinel es una buena escuela tiene buen ambiente laboral”.
- “Falta comunicación de parte de Gerencia, no sabemos cómo va la empresa en la actualidad, cuando estuvimos mal informo a todos, ahora no se sabe”.
- “Recuerdo, que no se dio la oportunidad a un colega para cambiar de área y crecer, ya que él quería mayor crecimiento en la empresa. Al final se fue por esto”.

- “Sería bueno que volviera los bonos..., otro tema es la reducción laboral, sería un buen punto, que se analice y se informe. Volvemos a la falta de comunicación”.

11.6.5 Clasificación de la totalidad de los relatos para el análisis de la información

Ámbito	Foco grupal 1	Foco grupal 2
<p>Compensación total</p> <p>Salario base</p> <p>Pagos garantizados</p> <p>Incentivos de corto plazo</p> <p>Incentivos de largo plazo</p> <p>Beneficios</p>	<p>“No hay una política declarada de compensaciones y beneficios”.</p> <p>“Anteriormente teníamos beneficios, que eran bonos y hace como tres años se quitaron. El bono se dividía en tres pagos, décimo tercer mes se denominaba, se entregaba en marzo, septiembre y diciembre. Duró aproximadamente 9 años”.</p> <p>“A nivel de beneficios antes no estaba bienestar pero siempre ha estado el seguro complementario.</p> <p>“Es muy malo que no tengamos más beneficios.</p> <p>“Varios de los que llevan años acá sentimos que hay una carga importante y se podría poner el tema de los beneficios sobre la mesa de nuevo”.</p> <p>“Tenemos ticket de almuerzo de 3000 pesos”.</p> <p>“Todas las remuneraciones son fijas, sólo las horas extras se pagan”</p> <p>“Deberían existir evaluaciones para subir el sueldo, una política clara de compensación y beneficios, programas de capacitación, para</p>	<p>“No hay una política de compensaciones establecida actualmente”.</p> <p>“No hay asignaciones por metas o por proyectos, no hay nada a parte de la remuneración fija y del cheque restaurant”.</p> <p>“La mayor compensación pueden ser los aguinaldos, el bono navidad y para el 18 de septiembre”.</p> <p>“A parte están los permisos, cuando hay que hacer algún trámite personal o algo médico, nunca hay problema en ese sentido”.</p> <p>“Actualmente se trabajan horas extras pero no tengo claridad de cómo funcionan. El rumor de pasillo es que no se pueden hacer, pero no hay una versión oficial”.</p> <p>“Quizás por casos excepcionales, a veces hay gente que sí está haciendo horas extras”.</p> <p>“Pasa que dentro de la empresa hay una diferencia grande entre áreas, no todas se rigen de la misma forma, algunas tienen otros beneficios que otras no, no hay tanta claridad sobre esto, no hay alineamiento”.</p> <p>“Antes estaba como por regla hacer horas extras, después quedó una versión oficial</p>

	<p>mujeres que tienen hijos guarderías, bonos después de los proyectos según las utilidades que deja, apoyo para los deportes, actividades deportivas gratuitas (que no salga de uno), no hay un comedor, donde sentarse, no hay duchas, deberían haber instalaciones más cómodas”.</p> <p>“No sentimos conformidad con el pago, en el ambiente no se nota, es lo que más se nota”.</p> <p>“En providencia no comes en ningún lado con 3 mil pesos, no sirven los tickets”.</p>	<p>de que no se podían realizar horas extras, tendrían que ser autorizadas casi por días”.</p> <p>“No hay una claridad respecto a este punto, aunque realmente las horas extras no son un beneficio, es algo que corresponde te paguen si realizas”.</p> <p>“Los beneficios que hay actualmente son cheques restaurante, bonos y aguinaldos”.</p> <p>“Los cheques no alcanzan para comer en el sector, hubo un aumento como de 2500 a 3000 pesos, pero el almuerzo más barato aquí sale como 4500, no alcanza”.</p> <p>“En estudios podemos trabajar desde la casa, obviamente tenemos metas, mientras cumplamos podemos administrar nuestro tiempo a nuestro antojo, con permiso de nuestra jefatura y gerente ingeniería. Es un muy buen beneficio”.</p> <p>“No hay remuneraciones variables, el único aporte adicional son los aguinaldos”.</p>
<p>Lugar de trabajo positivo</p> <p>Calidad de vida en el trabajo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Balance vida-trabajo</p> <p>Trabajo estimulante</p>	<p>“Yo por ejemplo llego 4 meses en la empresa y nunca me han preguntado si quiero pertenecer a bienestar”.</p> <p>“Este compromiso de retomar los beneficios fue explícito por parte de gerencia en el minuto de crisis, pero nunca se concretó”.</p> <p>“Los sueldos no son revisados. Antes todos los años se hacia el reajuste por IPC y había una evaluación personal, eso también se</p>	<p>“Estaba la promesa de que cuando se reactivara la economía se iban a retomar los beneficios pero acá estamos igual”.</p> <p>“No quedó establecido en correo ese compromiso”.</p> <p>“Los beneficios están muy relacionados con la jefatura, depende de los jefes de áreas, no hay una política de empresa”.</p> <p>“En esta empresa se actúa bajo presión, cuando ocurren cosas ahí se toman decisiones, el año pasado empezó a haber una fuga masiva de gente porque se</p>

	<p>perdió después de la crisis”.</p> <p>“No se conocen los criterios para la asignación de sueldos”.</p> <p>“El ambiente es muy bueno acá, tenemos harta libertad, nosotros vemos el cómo, el horario es flexible con la entrada y la salida, en algunas áreas está la posibilidad de trabajar desde la casa”.</p> <p>“No nos consultan, antes nos preguntaban por la conformidad con los beneficios y compensaciones, nos preguntaban por lo que necesitábamos, ahora ya no”.</p> <p>“Hay jefes que no están tan capacitados para llevar las directrices, eso es evidente”.</p> <p>“Esinel es un buen lugar de trabajo como escuela eso sí, porque forma muchos profesionales jóvenes, tiene un buen ambiente de trabajo, la ubicación es buena, los equipos de trabajo agradables, horarios buenos, flexibles”.</p> <p>“Para mí no es recursos humanos, es un trámite, yo sé que puedo pedir el anticipo pero nada más. Para mí es una oficina administrativa, anti recursos humanos, es lo mismo que una página web”.</p> <p>“Aquí hay problemas de liderazgo importantes. La gerencia es como un monopolio, no delegan. El</p>	<p>sentían estancados por los sueldos, Ahí recién hicieron reajuste de IPC que correspondía”.</p> <p>“En este tema país del estallido social no hubo un correo de respaldo de la empresa, algo que nos dijera cómo procedemos”.</p> <p>“Aquí queda todo en el aire, hay que esperar que la jefatura de cada área tome una decisión”. “La reacción ante la contingencia es pésima”. “No hay una iniciativa de empresa o como jefatura para antes de que pase algo, es todo reactivo”.</p> <p>“Cada departamento es un submundo, no son decisiones de organización, son como islas”. “Para trabajar remoto hay que pedir autorización, por ejemplo control de protecciones no tiene autorización del jefe, ese es un trabajo presencial”.</p> <p>“Hace años que no se ajustan los sueldos, fue hace poco solo el IPC y nada más, y eso porque presionamos”. “Aquí las variaciones de sueldo son como una especie de sálvense quien pueda, depende del muñequero que hagas con tu jefe”.</p> <p>“El ambiente de trabajo es bueno”.</p> <p>“El principal beneficio que tengo es por ejemplo tener claro cuál es mi trabajo, lo hago y no tengo a nadie diciéndome encima, lo hago tranquilo, lo cumplo y lo entrego, puedo administrar mi tiempo. No tengo que interactuar tanto con otros”.</p> <p>“Uno tiene cualquier problema acá y te dan la facilidad, alguna enfermedad de la familia o cosas así, te dan los permisos, en</p>
--	--	---

	<p>Gerente General es ajeno a todo el mundo de Esinel, esa es una pésima política de la empresa. El tipo está como en el cielo, es inalcanzable. Después de él hay dos personas, uno con perfil muy bajo y otros dos que ven todo, pero el que corta el queque es uno solo”.</p> <p>“No hay gratificaciones, felicitaciones, te cuentan las malas y no las buenas”.</p>	<p>otras empresas no se dan”.</p> <p>“La empresa podría mejorar los sueldos, uno mismo trabaja, ve los flujos de dinero de los proyectos y no es poca plata, nuestro trabajo produce mucho. Si hicieras particular esa pega estarías forrado”.</p> <p>“Falta una persona que haga una buena gestión, que se preocupa más de tema plata, de la estrategia”.</p> <p>“El mundo de la ingeniería no tiene retribución de felicitaciones, aquí no hay cultura de reconocimiento”.</p> <p>“Aquí hacemos algunos campeonatos de fútbol. El deporte y los campeonatos son autogestionados”.</p> <p>“El ambiente laboral es bueno pero no es fomentado por la empresa, se debe solo a nosotros, las relaciones que establecemos nosotros”.</p> <p>“No hay instancias de reunión, de conocimiento entre personas de diferentes áreas, no hay almuerzos, no fomentan que la gente participe en actividades extraprogramáticas”.</p> <p>“Antes de la crisis si se hacían estas actividades, fiestas navideñas, ahí se compartía”.</p> <p>“En un momento comenzó a llegar mucha gente, pero por lo menos avísennos quien entra para conocernos. Hasta que nosotros lo pedimos recién nos empezaron a avisar”.</p> <p>“Hay buenos jefes pero no buenos líderes,</p>
--	---	---

		<p>son muy técnicos”</p> <p>“Mal actuar en contingencia”.</p> <p>“La última reunión de mi departamento fue como hace un año”.</p> <p>“Recursos humanos ejecuta las órdenes de arriba, no tiene independencia”.</p> <p>“Nosotros nos autogestionamos siempre”.</p> <p>“A veces me entero que estoy metido en algún proyecto pero nadie me comunica, hay mala coordinación, comunicación”.</p>
<p>Crecimiento individual</p> <p>Inversión en las personas</p> <p>Desarrollo y entrenamiento</p> <p>Oportunidad de carrera</p> <p>Gestión del desempeño</p>	<p>“Tu trabajo vale lo mismo, no se ve un aumento en función del tiempo o competencias”.</p> <p>“Ahora los reajustes están por incitativa propia, no hay una política. Tú tienes que acercarte y ver si convences para que te hagan un aumento”</p> <p>“Lo que nos incentiva a trabajar en Esinel depende del profesional, por ejemplo yo me vine para formarme como profesional y aprovechar el conocimiento, porque aquí te dejan hacer, hacerlo a mi manera, aportar mis ideas”. “Aquí pasa que los que llevan más tiempo están colapsados por enseñarles a los nuevos, es política de la empresa contratar gente nueva, pero los antiguos se ven sobrepasados”. “No se puede crecer, cuesta tener la oportunidad”</p> <p>“Yo sé que tengo un techo dentro de la empresa, yo sé que jefe no voy a ser en la empresa.</p>	<p>“Evaluaciones de desempeño no hay”.</p> <p>“Antes habían aumentos de sueldo en base a desempeño”.</p> <p>La gerencia es como muy “mientras nadie alegue no hacemos nada”, no hay mejoras, no hay capacitaciones, hemos pedido varias capacitaciones y no pasa nada. Hay muchas tecnologías, softwares que van saliendo, lo necesitamos, lo pedimos pero al final todo termina siendo autodidacta. No está ese apoyo ni la intención de hacernos mejorar, antes había un área de capacitaciones, eso también murió con la crisis, no hay política de capacitación”.</p> <p>“Ellos tienen el miedo, antes capacitaron y después las personas se fueron, tienen miedo de que los capaciten y se vayan, pero no es así, “capacítalos y tenlos contentos, si los tienen contentos no se van a ir (eso deberían pensar)”.</p> <p>“No existe esa filosofía de invertir en las personas pero lo barato sale caro”.</p>

<p>Organización</p> <p>Visión y valores</p> <p>Crecimiento de la organización y éxito</p> <p>Imagen de la organización y reputación</p> <p>Ganar-ganar a través de tiempo</p>	<p>“En el contrato nuestro dice que los bonos quedan sujetos a la rentabilidad de la empresa, pero no se ve nada de eso”. “Antes la empresa era súper buena, había harto confort en ese sentido de los beneficios y los pagos”.</p> <p>“La empresa antes tenía una visión de “si a mí me va bien a todos les va bien”, eso era hace como tres años, tú venias a trabajar con gusto, después como que ellos se acostumbraron a un número fijo”.</p> <p>“Algo que he notado en lo poco que llevo es que hay que transparentar los sueldos, no se habla de cuanto se gana, no se puede decir por el “qué va a ir a decirle al resto”. Esto genera un clima de desconfianza, falta transparencia”. “La empresa funciona así, no tiene una política con sus empleados”. “De todas formas se puede conversar de todos con los jefes, eso es bueno, pero no se traduce finalmente en nada”.</p> <p>“Recursos humanos ve sólo lo administrativo”.</p> <p>“Yo comparo sueldos con mis amigos y estoy bajo, en realidad aquí no hay teletrabajo como tal, debería permitirse y comunicarse que un día a la semana pueden tomarse home office”.</p>	<p>“En relación al mercado estamos término medio bajo, pero sí es una buena escuela”</p> <p>“Esinel es una buena escuela, es mi primer trabajo”.</p> <p>“Estamos bajo el mercado”.</p> <p>“Nadie acá cree que estemos sobre el mercado, algunos puede ser que estén como en el mercado, pero en general estamos bajo”.</p> <p>“Los socios en lo técnico son muy brillantes, pero la gestión no es buena. Falta también alguien que entregue una imagen, alguien que vaya a ganarse los proyectos, alguien que haga estrategia, aquí no hay nada de eso”.</p> <p>“Esinel está bien posicionada en el rubro, es una buena escuela para los jóvenes”.</p> <p>“A Esinel le llegan pegas por ser Esinel, llega porque saben que somos buenos”.</p> <p>“Yo siento que aquí se entrega un muy buen producto final, es una muy buena ingeniería, y si me he dado cuenta que tenemos un buen producto”</p>
--	--	---

11.6.6 Análisis de herramientas cualitativas: Entrevistas

Ámbito	Entrevista 1	Entrevista 2
<p>Compensación total</p> <p>Salario base</p> <p>Pagos garantizados</p> <p>Incentivos de corto plazo</p> <p>Incentivos de largo plazo</p> <p>Beneficios</p>	<p>“Esinel cuenta con una política de compensaciones de hecho, no está formalizada. Diría que está medianamente formalizada, hay algunos ítems de beneficios que si están formalizados, las otras cosas dependen de la situación financiera de cada mes. La que esta formalizada es la creación de un comité de bienestar. Para obtener los beneficios de salud o préstamos cada trabajador se pone con un porcentaje, la empresa da la otra mitad del aporte cada mes, así el personal puede recuperar reembolsos de medicamentos, prestamos, etc”.</p> <p>“Cuando comenzamos la empresa a nosotros nos fue muy bien, al personal le dábamos un décimo tercer mes, dividido en tres tercios, un tercio en marzo, cuando las deudas aumentan, segundo tercio en septiembre y tercer tercio en navidad y fiestas. Eso duró como hasta 6 o 5 años atrás, después esto se modificó, lo tuvimos que modificar porque ya las condiciones del rubro no eran tan buenas, vino una baja de proyectos, entonces tuvimos que hablar con el personal y eliminar ese beneficio. En compensación a la pérdida de ese</p>	<p>“En Esinel no existe una política de compensaciones establecida, hace un tiempo sentía que se hacía, hasta cierto grado, esta actividad, esto fue hasta la crisis y no hay luces que ha vuelto”.</p> <p>“Los beneficios son pobres, los sueldos no son buenos por lo menos lo que veo en mi área y por eso la gente se ha ido, principalmente por el sueldo base bajo”.</p> <p>“En mi situación personal considero que estoy bien, pero tengo inquietudes que sin duda en algún momento tendré que plantear”.</p> <p>“No existe formalidad para pagos variables, por ahora el único pago variable son horas extras, trabajos fuera del horario laboral”</p> <p>“A mi parecer los pagos debiesen ser más estratégicos, ya que ahora son sólo reactivos, es decir cuando alguien pide un aumento porque tiene otra oferta laboral, es decir esta ya la mitad fuera de la empresa, acá mejoran su remuneraciones, esto en algunos casos, en otros a veces no es suficiente lo que se ofrece y la persona se va”.</p> <p>“Un beneficio que debiese revisarse es El cheque restaurante es bajo y lleva mucho tiempo de congelamiento”.</p> <p>“Los trabajadores se enteran de ciertos beneficios por correo o por pasillo.</p>

	<p>beneficio pasamos de las 45 horas que se trabajaban a las 42 horas, se empezaron a trabajar 3 horas menos cada semana”. “En esta primera etapa, cuando teníamos el décimo tercer mes, había un programa de capacitación, la empresa destinaba unos 10 millones y eso se hizo hasta la crisis. Desde ese entonces en adelante capacitábamos a cargos estratégicos y lo compensamos con profesionales internos, ellos en su horario laboral hacían las capacitaciones a otros trabajadores”. “Actualmente se utilizan las horas extras porque sino tendríamos que temporalmente contratar más gente y ya los espacios físicos no dan abasto. Para cumplir con los clientes se ha recurrido a las horas extras”. “Antes nosotros reajustábamos 2 veces, al mes 6 y al 12, según el IPC del momento, eso también lo eliminamos con la crisis”. “No hay otros beneficios actualmente”.</p>	<p>Desconoces si existe otro lugar donde estén”. “Recursos humanos no tiene mayor incidencia en los beneficios, estos se determinan desde arriba”. “Los sueldos, en mi área se conversa a un nivel informal, sin políticas establecidas o claras”.</p>
<p>Lugar de trabajo positivo Calidad de vida en el trabajo Liderazgo Reconocimiento</p>	<p>“Nos hemos visto en la necesidad de reajustar algunos sueldos puntuales, cuando el personal que nos hace ver sus inquietudes es el personal vital para nosotros, o sea, cuando un profesional se acerca y es importante”. “Si empezamos a aumentar a varios,</p>	<p>“En el área hay beneficios muy valorables como, Flexibilidad de horario, trabajo remoto son buenos beneficios, trabajos extras de forma transversal”. “Las cosas buenas en Esinel son el ambiente laboral, flexibilidad, me dejan ser libre en mi área, eso sí, con una alta</p>

<p>Balance vida-trabajo</p> <p>Trabajo estimulante</p>	<p>todo se sabe, ya no es uno, son dos o tres, a veces hemos tenido que caer en los bonos”.</p> <p>“Existe RRHH pero no tiene la facultad de poder administrar o crear programas de beneficios”.</p> <p>“Formalmente no son informados los trabajadores de los beneficios”.</p> <p>“En la intranet no están difundidos los beneficios de la organización”.</p> <p>“No se revisan constantemente los beneficios. A veces en función de las inquietudes que va entregando el personal”.</p> <p>“La experiencia de trabajo en Esinel yo diría que es buena para el personal, la verdad es que hacemos como una escuela, hay muchos que se han ido a empresas grandes como Codelco o Transelec. Enriquecen el currículo y es una buena escuela. En varios temas se les abre el campo de acción”.</p> <p>“Respecto al nivel de conformidad con los compensaciones en Esinel... En los últimos años ha decaído el ambiente laboral, en los primeros años el nivel de cambio de personal era bajo (la rotación), porque eran sueldos buenos, teníamos reajuste, décimo tercer mes, repartición de las utilidades, en general fueron unos 7 años que nos fue muy bien. Pero después de estos ajustes la gente no</p>	<p>carga laboral”.</p> <p>“Esinel es una buena escuela tiene buen ambiente laboral”.</p> <p>“Falta comunicación de parte de Gerencia, no sabemos cómo va la empresa en la actualidad, cuando estuvimos mal informo a todos, ahora no se sabe”.</p> <p>“Sería bueno que volviera los bonos..., otro tema es la reducción laboral, sería un buen punto, que se analice y se informe. Volvemos a la falta de comunicación”.</p>
--	--	--

	<p>se siente conforme y empieza a mirar para otras empresas. Hay más inquietud por parte del personal, principalmente por el sistema monetario”.</p> <p>“En esta empresa el horario laboral es bien flexible, si tiene que ir al médico o acompañar a un familiar a hacer algún trámite no hay ningún problema en la medida que cumpla y recupere las horas. El horario de entrada es flexible, pueden llegar 8.30, 9.00, el que llega después se retira después, el que llega antes se retira antes o bien si no pudieron recuperar las horas en el mes se le pagan igual las horas con el compromiso de recuperarlas el próximo mes. Sólo hay algunas personas jóvenes que no recuperan las horas, ellos si tienen algunos descuentos. La gente puede trabajar en forma remota. Se les paga igual las horas.</p>	
<p>Crecimiento individual</p> <p>Inversión en las personas</p> <p>Desarrollo y entrenamiento</p> <p>Oportunidad de carrera</p>	<p>“Informalmente si se retiene a los talentos jóvenes. Si es muy bueno es trabajador, capta rápido, es comprometido, trae los trabajos hechos, tiene pocos errores, ahí se puede retenerlo. Se estudia en cuanto está su sueldo en la empresa, si puedo mejorarlo podemos ofrecerle hasta este monto, no más porque desbalanceamos con respecto al resto</p>	<p>“Recuerdo, que no se dio la oportunidad a un colega para cambiar de área y crecer, ya que él quería mayor crecimiento en la empresa. Al final se fue por esto”.</p>

<p>Gestión del desempeño</p>	<p>del personal”.</p> <p>“Para conocer a los talentos me apoyo en el input de los jefes directos”.</p> <p>“El principal beneficio que obtiene un trabajador de Esinel es que le va a enriquecer el currículum”.</p>	
<p>Organización</p> <p>Visión y valores</p> <p>Crecimiento de la organización y éxito</p> <p>Imagen de la organización y reputación</p> <p>Ganar-ganar a través de tiempo</p>	<p>En función de la crisis tuvimos que perder iniciativas. La administración la hemos ido aprendiendo a golpes, no teníamos formación respecto a gestionar una empresa, la estrategia, marketing. Actualmente ya nos conoce el mercado, nos adjudican. Ya nos conocen, tenemos un buen prestigio en el mercado, no tenemos que darnos a conocer, todo pasa por los precios. Si pudiéramos de alguna forma aumentar el rendimiento de la gente o tener un área de administración del conocimiento nos sería de gran utilidad. Sabemos que tenemos que hacerlo pero pasan los años...”</p>	