

# Retención Capital Humano Ejecutivo

Tomo II: Aplicación del estudio de Retención del Capital  
Humano Ejecutivo en las empresas.

Seminario para optar a al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración

Tesista:

José Tomás Cortés Molina

Nicolás Eguiguren Milnes

Profesor Guía:

Don José Antonio Muga Naredo

Santiago – Chile

2013

## **AGRADECIMIENTOS**

Como equipo agradecemos a todos aquellos quienes hicieron posible el desarrollo de este estudio. Antes que todo, a nuestro Profesor Guía, don José Antonio Muga, quien con su gran experiencia en la materia y su indudable compromiso en este trabajo hizo posible el que este estudio logrará haber llegado a su final. Por otro lado, agradecer a todos los ejecutivos que hicieron posible el análisis del tema en cuestión; don Andrés Errázuriz, don Camilo Navarro, don Eduardo Serrano, don Germán Valdivieso, don Gonzalo Díaz, don José Miguel Alcalde, don José Tomás Castro, doña Mónica Bravo, don Francisco Gana, y don Patricio Fernández; todos ellos dispuestos a entregarnos información íntima y/o personal acerca de su experiencia en sus vidas laborales. Por último, agradecemos a nuestras familias y amigos, por su apoyo y en especial a una compañera de carrera.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este tomo, el Tomo II: Aplicación del estudio de Retención del Capital Humano Ejecutivo en las empresas, consiste en determinar los factores decisivos para que los ejecutivos valiosos -considerado como aquellos empleados en quienes la empresa ha puesto muchos esfuerzos y dinero en su capacitación y desarrollo, o bien tienen el potencial para recibirlo- permanezcan en sus empresa retrasando lo más posible la desvinculación total por decisión propia de éste.

El objetivo central es recopilar información relevante del mercado laboral, específicamente de los ejecutivos más capacitados y/o con potencial del mercado laboral chileno y lograr determinar cuáles son las variables que los ejecutivos más consideran a la hora de tomar una decisión frente a si seguir o emigrar a otra empresa.

Esta información fue recopilada por medio de una investigación descriptiva, utilizando el método de entrevistas en profundidad realizadas a distintos ejecutivos del mercado laboral nacional, ejecutivos de alto rango de diversas empresas y/o con un alto potencial de lograr desarrollo de carrera.

En este segundo tomo, cabe destacar que la información que se obtuvo son datos primarios en su gran mayoría recogidos como se dijo anteriormente, de las entrevistas en profundidad a los distintos ejecutivos. La información secundaria, por otra parte, que fue de gran apoyo se encuentra recopilada en el Tomo I de esta tesis: Teoría sobre la Retención Humana de Capital Humano, la cual es de mucha importancia para entender el fondo del presente estudio.

Con este estudio se pretende orientar a los lectores a tener en consideración, otros factores relevantes para lograr una retención prolongada de los ejecutivos que puedan marcar la diferencia en sus empresas y negocios.

En el primer capítulo de esta tesis se desarrolla las hipótesis que consideramos son importantes de incluir en el estudio, para luego, gracias a la investigación realizada y con los resultados de las entrevistas, pasar a demostrar y constatar las principales conclusiones que se obtuvieron a partir de estas; todo en relación a la influencia que tienen los factores incorporados en la retención de capital humano ejecutivo en las empresas.

Posteriormente, en el capítulo dos se pasa a la creación de un modelo que apoye la teoría y descubrimiento en las entrevistas, el cual como se verá, se compone de 4 niveles jerárquicos que una empresa debe brindar a sus empleados para que este aumente su satisfacción y apoye a la retención de estos en las empresas: Económico, Humano, Reconocimiento y Plan de Carrera.

Finalmente, el estudio termina con la presentación de un ejemplo real en nuestro país y en el mundo entero, donde si bien en muchos aspectos concuerdan con el general de las empresas, en estos casos existen diferencias realmente interesantes que se deben tener en consideración para lograr exitosamente una retención de los ejecutivos de calidad. Nos referimos a los Casos de Holdings y Multinacionales en Chile.

## **INDICE**

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>I. CAPITULO .....</b>	<b>7</b>
<b>COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS: .....</b>	<b>7</b>
1.1.- HIPÓTESIS 1: .....	7
1.2.- HIPÓTESIS 2: .....	7
1.3.- HIPÓTESIS 3: .....	8
1.4.- HIPÓTESIS 4: .....	8
1.5.- HIPÓTESIS 5: .....	8
1.6.- HIPÓTESIS 6: .....	9
1.7.- HIPÓTESIS 7: .....	9
1.8.- HIPÓTESIS 8: .....	10
1.9.- HIPÓTESIS 9: .....	10
1.10.- HIPÓTESIS 10: .....	10
1.11.- HIPÓTESIS 11: .....	11
1.12.- HIPÓTESIS 12: .....	11
1.13.- HIPÓTESIS 13: .....	12
<b>II. CAPITULO .....</b>	<b>13</b>
<b>MODELO MERCHEE .....</b>	<b>13</b>
<b>EFFECTIVIDAD DE RETENCIÓN DE CAPITAL HUMANO EJECUTIVO EN LAS EMPRESAS.....</b>	<b>13</b>
II.1.- CARACTERÍSTICAS GENERALES.....	13
II.2.- EXPLICACIONES DE LOS NIVELES A MODO CONCLUYENTE .....	15
II.3.- ALGUNOS EJEMPLOS RELACIONADOS CON LAS CONCLUSIONES ANTERIORES: .....	28
<b>III. CAPITULO .....</b>	<b>31</b>
<b>APLICACION .....</b>	<b>31</b>
<b>CASO HOLDING Y MULTILATINAS .....</b>	<b>31</b>
<b>IV. CONCLUSIONES .....</b>	<b>37</b>
<b>V. GLOSARIO.....</b>	<b>39</b>

<b>VI.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>40</b>
VI.1.-	APUNTES TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA:.....	40
VI.1.1.	<i>Andrés Errázuriz Ruiz - Tagle</i> .....	40
VI.1.2.	<i>Camilo Navarro Bustos</i> .....	43
VI.1.3.	<i>Eduardo Serrano Spoerer</i> .....	45
VI.1.4.	<i>Francisco Gana Eguiguren</i> .....	48
VI.1.5.	<i>Germán Valdivieso Milnes</i> .....	50
VI.1.6.	<i>Gonzalo Díaz Albónico</i> .....	53
VI.1.7.	<i>José Miguel Alcalde Prado</i> .....	56
VI.1.8.	<i>José Tomás Castro Comparini</i> .....	59
VI.1.9.	<i>Mónica Bravo Carmona</i> .....	62
VI.1.10.	<i>Patricio Fernández Zañartu</i> .....	64
<b>VII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>
VII.1.-	LIBROS: .....	66
VII.2.-	PÁGINAS ELECTRÓNICAS: .....	66

## I. CAPITULO

### COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS:

#### I.1.- Hipótesis 1:

*“El reconocimiento aumenta el valor que se arma el ejecutivo sobre la empresa.”*

El reconocimiento de los ejecutivos dentro de las empresas es una gran herramienta para generar una cultura de reconocimiento donde se observa a una empresa interesada y preocupada por los empleados y su trabajo. Además el reconocimiento genera motivación por parte de los empleados y si es adecuado, el reconocimiento logra que estos, los ejecutivos, según el señor Eduardo Serrano, valoren el estar en la empresa. A su vez teniendo en cuenta lo comentado por don Gonzalo Díaz los reconocimientos generan una autoridad moral ya que estos en cierta medida demuestran “quiénes son los de oro, plata o bronce”, haciendo referencia a los empleados que entregan más valor a la empresa y quiénes menos, haciendo que estos ejecutivos se armen una percepción de valor frente a la empresa en cuestión, argumentando la anterior hipótesis.

#### I.2.- Hipótesis 2:

*“La inclusión de la flexibilidad horaria, utilizándola de una manera correcta para ciertos cargos, genera un valor agregado a la percepción del ejecutivo sobre la empresa.”*

Para validar la hipótesis 2, claramente la Flexibilidad Horaria no es una herramienta aplicable a todos los cargos, ya que los puestos donde es fundamental el contacto con clientes la flexibilidad horaria no es bueno aplicarlo porque disminuye la productividad del empleado al estar este en su casa, o en otra parte que no sea el lugar de trabajo el cual genera el contacto con el cliente. Por otro lado, si es utilizado de buena manera en los cargos apropiados, identificando las personas que lo merecen gracias a su responsabilidad destacada y que además lo necesiten y/o valoren, puede generar en estos ejecutivos una mayor percepción de valor hacia la empresa. La justicia, para mantener esta percepción es clave a la hora de entregar el beneficio de Flexibilidad Horaria.

### I.3.- Hipótesis 3:

*“Es clave promover un escenario de transparencia y justicia a la hora de favorecer el desarrollo de proyectos propios.”*

Esto debido a la posibilidad de generar sentimientos de inequidad e injusticia por parte de quienes presenten ideas que puedan ser rechazadas. De esta forma se permite generar ese espacio “virtuoso” –como señaló don Andrés Errázuriz- que estimula a los ejecutivos a entregarle valor adicional a la empresa, sin caer en errores políticos (un acto en sí bueno, que puede ser mal percibido) que pudieran friccionar las relaciones.

### I.4.- Hipótesis 4:

*“Las políticas de compensación se deben conocer, los sueldos no.”*

Como lo comentó don Gonzalo Díaz “las información es de todos” es que todos deben conocer de las políticas de compensación que existen en la empresa para que los empleados tengan una completa noción de las “reglas del juego” (lo que pueden hacer y cuáles son sus beneficios) que afectan a cada uno y no considerar luego injusticia alguna por el hecho de que ciertas personas reciben beneficios por acciones que el empleado también podría realizar pero que por problemas de comunicación interna no recibió la información. Lo anterior no considera, eso sí, que todos deban saber cuáles son los sueldos de cada uno de los empleados de la planilla de empleados de la empresa, ya que podrían existir casos en donde los ejecutivos sientan disconformidad y desmotivación cuando la realidad no debiese existir, ya que los cargos no son comparables, por lo tanto tampoco sus sueldos. Esto confirma la hipótesis anteriormente planteada.

### I.5.- Hipótesis 5:

*“Los ejecutivos valoran la preocupación de la empresa en su vida privada, siempre y cuando sea de forma honesta y moderada.”*

Para confirmar la hipótesis 5 dejamos claro que el que las empresas se preocupen por la vida privada de sus empleados es un tema bastante delicado ya que para que cause impresión positiva para el empleado es que tiene que ser, la

preocupación, moderada y sobre todo honesta, esto logrará que el ejecutivo sienta que en la empresa se preocupan por él, y más que como un recurso, como una persona. Por otro lado si la preocupación es excesiva puede llegar a parecer intromisión, y si además es de forma “despreocupada” y poco honesta, es decir, es solo para que la empresa quede bien con el empleado, esto puede generar que este se sienta un recurso de la empresa más que una persona, logrando que el ejecutivo sienta desmotivación por el trabajo y la percepción de valor que tiene para con la empresa disminuya.

I.6.- Hipótesis 6:

*“No basta con ofrecer gran cantidad de capacitaciones, sino que, éstas deben de llenar las expectativas generadas”*

Los ejecutivos deberían tener la posibilidad de seleccionar aquellas capacitaciones que, siendo coherentes con lo que la empresa requiera para cumplir sus objetivos, estimulen, desafíen y desarrollen en mayor grado a los empleados en cuestión. De este modo, las capacitaciones deben ir alineadas con el Plan de Carrera que se tiene pensado para cada uno de ellos y tener la calidad tal, que cumpla las expectativas que el ejecutivo se generó al tomar dicho compromiso de aprendizaje.

I.7.- Hipótesis 7:

*“La inflación de expectativas por concepto de construcción de marca produce burbujas laborales”*

En efecto, resultará contraproducente generar una concepción de marca de la empresa irreal, diferente a lo percibido en el día a día por los empleados, ya que, probablemente en el corto plazo permitirá captar ejecutivos que, quizás de otro modo no lo podría hacer. Sin embargo, tras un breve período de tiempo, éstos conocerán la realidad desde el interior y fruto de la diferencia entre lo esperado y lo observado, posiblemente generarán un sentimiento de desencanto que los llevará a tomar la decisión de dejar la compañía.

Todo esto se traduce en ineficiencias en la gestión del capital humano, ya que se desperdiciarán los recursos invertidos en la inducción y capacitación de los empleados reclutados.

I.8.- Hipótesis 8:

*“La composición de los equipos relevante para la percepción de valor que tiene el ejecutivo con respecto a la empresa.”*

Para lograr los objetivos que se plantean dentro de las empresas es necesario tener equipos que sean funcionales y de calidad, y que estén alineados estratégicamente con los objetivos de la organización. Si los equipos no son funcionales y tampoco son de la calidad necesaria para lograr objetivos de manera eficiente y efectiva, el ejecutivo a cargo sentirá que no tiene los recursos necesarios para lograrlos sintiendo que en la empresa no se preocupan por él al no proporcionarles equipos que estén a la altura de las metas organizacionales. Esto afirma la hipótesis 8 anteriormente planteada.

I.9.- Hipótesis 9:

*“Los beneficios laborales deben ser preferentemente elegidos por los mismos empleados”*

No todos los empleados viven la misma realidad. Algunos viven cerca de sus trabajos, otros lejos. Algunos almuerzan en sus casas, otros en la fábrica u oficina. Hay quienes se movilizan en vehículos particulares mientras otros prefieren diferentes alternativas, como bicicletas o transporte público, etc. Es por estos motivos que no resulta óptimo establecer beneficios comunes, ya que no entregan el mismo bienestar a los distintos empleados. Por ello sugerimos ofrecer una variada gama de posibilidades de beneficios, de manera que los mismos empleados seleccionen aquellos beneficios que más valoren.

I.10.- Hipótesis 10:

*“Las capacitaciones son un gran incentivo de largo plazo para los ejecutivos.”*

Para confirmar esta hipótesis es que debemos tener en consideración que las capacitaciones pueden ser efectivamente un incentivo de largo plazo siempre y cuando estas estén alineadas con las necesidades del cargo y sean totalmente coherentes con las habilidades y capacidades del ejecutivo quien la recibirá. Teniendo esto claro es que efectivamente y como el señor Eduardo Serrano afirma “es importante los planes de desarrollo”, tal como una capacitación, para lograr que los ejecutivos tengan incentivos

para mantenerse en la empresa por un tiempo más prolongado. Don Francisco Gana comenta, “las capacitaciones generan un nivel de estrés para pensar en quedarse” esto apoya la idea de que los ejecutivos al tener capacitaciones consideran aún más el quedarse en la organización que ofrece este tipo de desarrollo profesional.

I.11.- Hipótesis 11:

*“Los mecanismos de compensación deben ser conocibles y entendibles por todos a quienes pudiera afectar”*

El hecho de tener acceso a información relevante a mi presente y futuro atenúa la incertidumbre respecto de mi situación laboral, permite generar ideas y proyectarnos en el corto, mediano y largo plazo. Es por esto que entregar información clara y transparente favorecerá a que los empleados puedan proyectarse dentro de la firma, con la estabilidad que sus rendimientos y condiciones a las que están sujetos les permitan. En consecuencia, los empleados podrán generarse una opinión de cuán justo o injusto están siendo con ellos a la hora de recibir sus compensaciones, afectando así su arraigo por la empresa.

I.12.- Hipótesis 12:

*“Las empresas deben procurar ser más proactivas que reactivas”*

Esto relativo directamente con lo referente a los Programas de Engagement<sup>1</sup>, ya que en ellos los ejecutivos resultaron ser muy enfáticos en lo negativo que podría ser percibido tal modelo de programas de gestión de personal, ya que considera la posibilidad de llevar a cabo un mecanismo de contraoferta para evitar el éxodo de los ejecutivos, lo que, a modo de ejecutivos como don Francisco Gana, el señor Eduardo Serrano, don José Miguel Alcalde, la señora Mónica Bravo, don Andrés Errázuriz, entre otros, daría pie a provocar un sentimiento de injusticia, justificándolo con las siguientes preguntas; ¿Por qué no me lo ofrecieron antes? ¿Todo este tiempo se han aprovechado de mí? Por decir algunas. Sin embargo, adicional a ello don Patricio Fernández añadía lo importante de que la contraoferta podría llegar a ser bien concebida si su origen estuviera bien fundamentado.

---

<sup>1</sup> Ver Glosario

I.13.- Hipótesis 13:

Se comprobará en el siguiente capítulo.

## II. CAPITULO

### MODELO MERCHEE<sup>2</sup>

#### EFFECTIVIDAD DE RETENCIÓN DE CAPITAL HUMANO EJECUTIVO EN LAS EMPRESAS

##### II.1.- Características Generales

A través de un estudio detallado, teórico y práctico, sobre distintos factores determinantes en la satisfacción, lealtad y finalmente nuestro concepto de interés, la retención de los ejecutivos en las empresas, se busca describir un modelo que agrupara importantes variantes para el público de interés de este trabajo, en cuatro grandes grupos de factores definidos como Económico, Humano, Reconocimiento, y Plan de Carrera. Por medio de ellos, se pretende apuntar a la relevancia que le dan los empleados ejecutivos, a puntos que, si bien parecen básicos a la hora de evaluar y analizar empresas, constituyen la esencia de la satisfacción generada en los trabajadores, debiendo satisfacerse estos cuatro niveles jerárquicos, donde en conjunto forman un mix efectivo de factores primordiales para una correcta retención del capital humano ejecutivo.

El siguiente modelo caracteriza, a través de su importancia en la retención del capital humano en las empresas, cuatro grandes conceptos que han sido descritos con anterioridad en el marco teórico, y que fundamentan el punto inicial de lo que las empresas debieran incluir en los beneficios y compensaciones de sus ejecutivos, para que éstos aumenten el sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la empresa gestora de dichos beneficios.

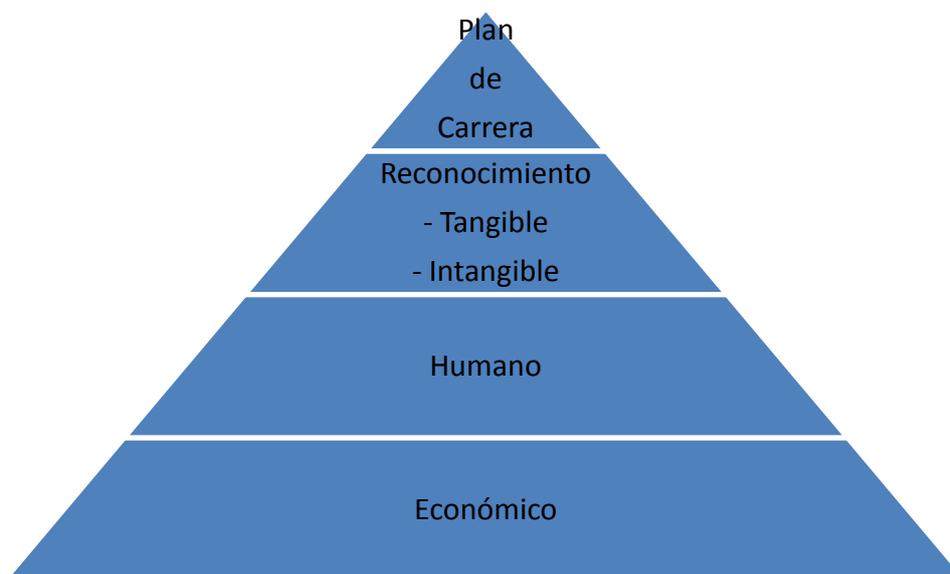
Se verá, cómo una vez que sean satisfechas las compensaciones monetarias en el trabajo, es decir lo **Económico**, dará el empleado mayor importancia al lado **Humano** de su vida laboral y cómo afecta éste en su satisfacción y final retención que logre la empresa en él; luego el **Reconocimiento** percibido por su trabajo entregado, y por último un conjunto efectivo de **Plan de Carrera** que sacie al ejecutivo e impida la acción de pensar en dejar la misma.

---

<sup>2</sup> Modelo de efectividad de retención de capital humano ejecutivo en las empresas

La figura N°1 muestra la pirámide que apoya el modelo descrito, donde en la base se presenta el factor Económico, el cual debe ser primeramente satisfecho.

Luego de eso, el ejecutivo se cuestionará si la empresa está brindándole la parte Humana que él esperaba, que si bien se cree es poco considerada por los trabajadores, constituye uno de los factores más importantes para ellos a la hora de evaluar los esfuerzos que realizan las organizaciones para mantener contentos a sus empleados. Luego se verá el factor Reconocimiento, el cual del mismo modo que el Humano, será importante para el empleado si el anterior ya está saciado, terminando con el Plan de Carrera, que constituye el nivel superior, donde –satisfechos todos los factores- el ejecutivo alcanza su mayor satisfacción y lealtad con la empresa.



**Figura N° 1**

Presentada la figura, se pasa a fundamentar la hipótesis 13 definida anteriormente, y que aún no se ha argumentado con detenimiento: *“La retención perfectamente efectiva en una empresa, a nivel ejecutivo, será lograda si ésta cumple con la satisfacción de una serie de factores, tanto salariales como extrasalariales”*

Se ve, como a través del modelo descrito, se le da al lector un orden jerárquico que debiera cumplir la organización y que, de ser cumplidos como el empleado espera, la empresa logrará la retención efectiva en sus ejecutivos.

El lector se preguntará por qué la empresa debe satisfacer en este orden las expectativas del empleado. A modo de introducción, (ya que a continuación se explayará el tema), se le invita a recordar el objetivo inicial y en el cual se fundamenta el trabajo laboral; existe un trabajador que proporcionará a una empresa sus capacidades y habilidades para desempeñar su labor en el mercado, a cambio de un salario justo y equitativo en él, interna y externamente. Es decir, todo empleado como mínimo, espera de la empresa donde trabaja, un sueldo que justifique su trabajo y recompense sus esfuerzos, mediante un mix de ítems que deben ser cubiertos.

Luego, como se pasará a describir, el “lado humano” para toda persona se considera por lo general algo básico y que debe ser satisfecho. De modo que el empleado no se sienta (y por supuesto no sea) tratado como un recurso, olvidándose que ante todo es humano; que la persona no sea un medio para alcanzar fines.

Por otro lado, la mayoría de los empleados si no son reconocidos por su trabajo, por lo que ellos creen hacer bien, pierden incentivos para seguir haciéndolo, de esta forma, el reconocimiento pasa a ser el tercer factor a considerar e incluir en la pirámide de retención. Sin embargo, no es de tanta importancia para éste como los anteriores, ya que no es “tan básico” como los otros.

Y por último, lo mismo ocurre con el Plan de Carrera; crecer como persona pero además profesionalmente, es algo que todo empleado desea al entrar al mercado laboral. No estancarse en lo de hoy, sino sobresalir y crecer en la industria a la cual pertenece y entrega sus esfuerzos, es necesario y muy bien valorado por el trabajador. De esta forma, si la empresa logra este nivel para el ejecutivo, teniendo los demás ya satisfechos, este último estará en su mayor esplendor de lealtad hacia la misma.

## II.2.- Explicaciones de los niveles a modo concluyente

1.- *Factor Económico*: Se partirá de la base que los empleados de nuestro estudio, al ya ser ejecutivos con altos niveles en la empresa donde trabajan, ya poseen un sueldo equitativo y que los deja conforme a nivel laboral y personal.

Sin embargo, tanto estos ejecutivos como otros empleados en las organizaciones han debido pasar por momentos en que su sueldo o compensación económica ha sido primordial en determinar si se quedan o no en la empresa; *un sueldo equitativo tanto*

*interno como externo* representa el primer factor a considerar en este estudio sobre aquellos que influyen directamente en la satisfacción del empleado en su trabajo, y en la retención que la empresa logra en ellos. Si el empleado siente que su retribución económica es justa y acorde a lo que él espera tanto laboral como personalmente, puede recién comenzar a pensar en otros factores determinantes en su lealtad y satisfacción en la empresa. Como bien nos dijo don José Miguel Alcalde en la entrevista realizada, “Cuando el empleado no piensa en su sueldo, es porque implícitamente está conforme con éste”<sup>3</sup>. Es decir, una vez que el empleado sienta que la parte económica está saldada, inconscientemente no pensará en ello como un factor más determinante en su satisfacción. Sin embargo, si no lo está, éste será el factor más influyente en su insatisfacción.

Se incluye en este factor económico algunos beneficios básicos que los empleados podrían sentir como obligación de la empresa otorgarles para llevar a cabo su trabajo; se hace referencia a gastos de bencina al ir a cerrar un proyecto con determinados cliente, computador, celular, todo aquello utilizado para el trabajo que realiza el empleado, y que debería ser saldado por cuenta propia si la empresa no lo otorgara, pasando a ser un gasto extra para el trabajador, considerado injusto.

Todo empleado comienza a trabajar por necesidad, ya sea por querer ser independiente ganando su propio sueldo, o bien porque no le queda otra opción que hacerlo para vivir. Luego, a medida que el tiempo va pasando, sus intereses comienzan a variar y el empleado ya no sólo se interesa por estos factores físicos tangibles, sino que, le da mucha importancia al lado emocional en el trabajo y al poder desarrollarse como profesional y superar a sus competidores laborales.

Son estos beneficios básicos los que, aunque el lector pudiera pensar que son mínimos e insignificantes a la hora de retener al empleado, resultan aumentar por sí solos el sentimiento de pertenencia que el empleado pueda sentir hacia la empresa, y que finalmente lo hace “amarrarse” un poco a ella, ya sea por comodidad o por costumbre, y posterior dificultad de encontrar lo mismo en otro lugar laboral –costo de oportunidad-.

---

<sup>3</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don J.M. Alcalde.

<b>Factor Económico</b>
<p><i>Un sueldo equitativo tanto interno como externo</i> representa el primer factor a considerar. Si el empleado siente que su sueldo es justa, desde ese entonces comenzará a pensar en otros factores determinantes en su lealtad y satisfacción en la empresa.</p>
<p>En este factor se incluye beneficios básicos como:</p> <p>Bencina, celular, computador, cubrir gastos varios relacionados a la realización del trabajo.</p>

**Tabla N°3**

2.- Factor Humano: Dejando resuelto el tema económico, las empresas deben no sólo percatarse del lado humano de toda persona, sino preocuparse de ello y resolverlo día a día, en todo lo que envuelve el clima laboral de la organización. Es una verdad que para todo empleado es primordial el sentirse humano, y no tan sólo un recurso que posee la empresa para llevar a cabo su misión; las personas hacen la empresa y permiten que ésta se desenvuelva en el mercado, y sin ellas no es nada. De esta forma, la organización debe responderles “acariciándolos” y respetándolos como se lo merecen por el simple hecho de hacer que esta exista. Como dijo don José Miguel Alcalde en la entrevista realizada “Lo que le da forma a las empresas son las personas; las empresas no sirven sin sus empleados”.<sup>4</sup>

La mayoría de los ejecutivos incluidos en el estudio coinciden en que éste es un tema que debe ser cubierto, y que si bien debe ser considerado, representa más una virtud de quienes lo hacen, ya que no es tan fácil como se piensa. No es cosa de llegar y decir “yo trato bien a mis subordinados o pares”; muchos de quienes tienen a cargo subordinados creen hacerlo realmente, sin embargo el error está en ello; la habilidad debe nacer y practicarse cotidianamente para que sea un hábito, más que una norma o regla en la empresa.

---

<sup>4</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don J.M. Alcalde.

Citando a doña Mónica Bravo “Yo no solamente me siento un empleado, sino que un aporte. Mi jefe no solamente me ve como un recurso”<sup>5</sup>, se hace un acercamiento a la visión del estudio de cuán importante es sentirse valorado como empleado, y no sólo un mero medio que poseen las empresas para llegar a sus fines.

Un punto de suma importancia a considerar dentro de este factor, el cual influye en el clima laboral que se pueda formar en la organización, es la existencia de una correcta y justa comunicación entre los niveles, para los empleados y entre ellos; el traspaso y fluidez de la información adecuada dentro del sistema facilita la comunicación entre los empleados y ayuda a la toma de decisiones en la jerarquía. De hecho don Patricio Fernández señaló que eso es clave<sup>6</sup>. Por otro lado, si un empleado conoce las políticas y prácticas dentro de un cierto rango<sup>7</sup>, este se sentirá considerado en los planes de la empresa, y podrá aumentar su satisfacción, al darle la posibilidad, de con la información que posee, formarse opiniones para futuras o posibles decisiones a tomar. De este modo, la comunicación y entrega de información posibilita el sentimiento de pertenencia del empleado con la empresa, y les permite formarse puntos de vista e hipótesis en cuanto a lo que debería hacer la empresa, en el área que le corresponda claramente.

Don Gonzalo Díaz en la entrevista apoyó este punto al decir que “si la comunicación es atrayente, alegre, imaginativa y sorprendente se produce mística”<sup>8</sup>, por lo que muchas veces es más efectivo el retener a las personas en el día a día, con buenos tratos y una adecuada comunicación a través de toda la organización, que con programas formales de retención y mecanismos de compensación establecidos. Si bien, estos son influyentes, como se explica en el siguiente nivel, muchas veces un simple y cotidiano buen trato logra un mejor resultado en la lealtad del empleado con la empresa.

Del mismo modo, don Patricio Fernández en su entrevista comentó que “todo el mundo tiene que estar enterado de la estrategia de la compañía”<sup>9</sup>, “todo el mundo tiene

---

<sup>5</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de doña M. Bravo.

<sup>6</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don P. Fernández.

<sup>7</sup> Información que no dañe el juicio que el empleado se pueda formar para con la empresa, en cuanto a inequidad en compensaciones o retribuciones entregadas a él y a sus pares.

<sup>8</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don G. Díaz.

<sup>9</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don P. Fernández.

que estar enterado de los objetivos del año que tiene la empresa”<sup>10</sup>, lo cual con los conocimientos teóricos sobre el tema del estudio se afirma, es motivacional y satisfactorio para todo empleado sentirse parte de la empresa, conociendo sus objetivos y metas a niveles estratégicos.

Por otro lado, preocupación por la vida personal del empleado, siempre con respeto y sin entrometerse donde éste no desee, constituye otro punto esencial de este factor humano de tanta importancia a la hora de satisfacer y retener al empleado. Detalles como preguntar por la familia o felicitarlo por el cumpleaños, son algunos ejemplos que las empresas podrían considerar incluir en sus prácticas y acciones, y que aportan a la gratificación que siente el empleado para con la empresa.

De esta forma, si una empresa logra satisfacer este factor humano, tan básico y necesario, pero muchas veces tan difícil de lograr, el empleado podrá pensar en satisfacer los factores siguientes descritos a continuación. Este factor puede convertirse en una fuerte barrera de salida para el empleado, y eso es lo que las empresas deben tener claro al llevar a cabo sus acciones.

<b>Factor Humano</b>
<p>“Lo que le da forma a las empresas son las personas; las empresas no sirven sin sus empleados”<sup>11</sup></p> <p>José Miguel Alcalde</p> <p>Importante es que los empleados conozcan las políticas y prácticas, para ello es importante que exista una buena y fluida comunicación entre los integrantes de la organización. Con esto los empleados se sentirán parte de la empresa donde no se les esconde información y se les trata como personas que deben conocer sus deberes y derechos dentro de la empresa.</p>

**Tabla N°4**

---

<sup>10</sup>Ídem.

<sup>11</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don J.M. Alcalde.

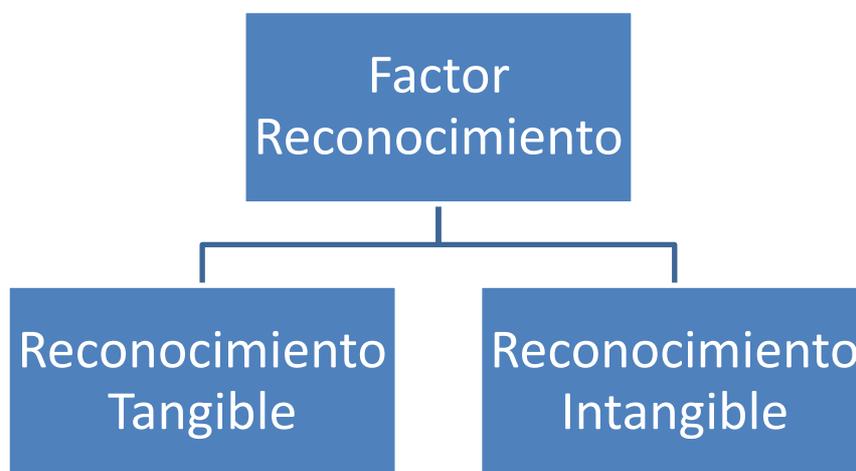
3.- Factor Reconocimiento: “La cultura del látigo es de otra época”<sup>12</sup>, rescatando lo expuesto por don José Tomás Castro es que en este estudio se considera que existe un tercer nivel que debe ser satisfecho para lograr llegar a la retención exitosa y prolongada de un alto ejecutivo. Este factor tiene que ver con el reconocimiento que las organizaciones hacen a sus empleados los cuales pueden generar una mayor productividad, motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa. Ocupa tal nivel, ya que para un ejecutivo es necesario tener resuelto los factores económico y humano para poder apreciar en tal medida los reconocimientos que una empresa ofrece y lograr los máximos beneficios posibles de este factor. Este está compuesto por dos áreas trascendentales, el reconocimiento tangible por un lado y el reconocimiento intangible por el otro.

- a. **Reconocimiento tangible**: Por lo general son un costo (inversión) para la empresa que lo entrega pero que generan grandes beneficios logrando lo que un reconocimiento tiene como objetivo, aumentar la productividad, motivación y sentido de pertenencia. Ejemplos de estos pueden ser los bonos por rendimientos, los famosos “stocks options” o los bonos ejecutivos, ya nombrados en el marco teórico del estudio. Cabe destacar que ejemplos para este tipo de reconocimientos son innumerables y dependen de cada tipo de industrias y empresas, y la creatividad de sus responsables.
- b. **Reconocimiento intangible**: si dentro de los reconocimientos tangible se explicita reconocimientos que generaban costos, los intangibles son aquellos que no tienen costos directos (siempre habrá costos, como por ejemplo los costos de oportunidad) para la empresa que la entrega pero que genera, al igual que el anterior, grandes beneficios por el aumento de la productividad, motivación y sentido de pertenencia. Ejemplo de estos puede ser reconocimiento público por el gran rendimiento que un ejecutivo ha tenido, cartas o mails de felicitaciones por los logros, etc. Al igual que el anterior los ejemplos son innumerables y dependen de la creatividad de las empresas.

---

<sup>12</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don J.T. Castro.

Para potenciar este factor, como lo comentó don José Tomás Castro, las empresas pueden ofrecer reconocimientos personalizados<sup>13</sup>, tangibles e intangibles para motivar y crear un sentido de pertenencia más potente y además lograr mayores niveles de productividad por parte de los ejecutivos. En otras palabras, para lograr el máximo provecho que los reconocimientos pueden lograr, es que las empresas deben entregar reconocimientos dependiendo de cada persona, ya que un cierto reconocimiento específico, tangible o intangible, es probable que no genere la misma motivación o sentido de pertenencia para un ejecutivo que para otro. Dado lo dicho por don José Miguel Alcalde “lo que le da forma a las empresas son las personas”<sup>14</sup>, y teniendo en consideración que todas las personas tienen distintos intereses y motivaciones, es que con gran razón los reconocimientos deben ser personalizados. Referente a esto, doña Mónica Bravo señaló lo importante que era saber discriminar los tipos de beneficios que se daban a los empleados, acotando que la valoración de cada beneficio variará según quién lo reciba<sup>15</sup>, dando pie entonces a lo que se podría llamar una “Parrilla de Beneficios”, en donde cada empleado pueda acceder a ellos según sus condiciones. No tan lejos de esto, don Andrés Errázuriz manifestó su convicción de que la empresa debe ser al ejecutivo lo que un “traje a medida” es a éste, deben calzar, acoplarse<sup>16</sup>.



**Esquema N° 1**

---

<sup>13</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don J.T. Castro.

<sup>14</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don J.M. Alcalde.

<sup>15</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de doña M. Bravo.

<sup>16</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don A. Errázuriz.

<b>Factor Reconocimiento</b>	
<i>Tangible</i>	<i>Intangible</i>
Reconocimientos que las empresas realizan hacia sus empleados los cuales generen costos monetarios para la organización, pero que buscan el felicitar, motivar y generar aumentos de productividad en los ejecutivos.	Reconocimientos que las empresas hacen hacia sus empleados los cuales no tienen costos monetarios algunos, que buscan al igual que el tangible el felicitar, motivar y generar aumentos de productividad en los ejecutivos.
<u>Ejemplos:</u> bonos por rendimientos de cualquier tipo, “stocks options”, bonos de antigüedad, bonos hijos universitarios, rendimientos académicos de hijos, etc.	<u>Ejemplos:</u> reconocimiento público por rendimientos, cartas o mails de felicitaciones, flores por el nacimiento de hijos (tiene costo monetario pero insignificante), etc.

**Tabla N°5**

4.- *Factor Plan de Carrera:* Este factor será el que determinará finalmente el grado de lealtad del ejecutivo para con la organización, considerando que para que éste tome dicha relevancia, deben satisfacerse los niveles anteriores, de lo contrario, sería sólo algo considerado *positivo* pero no *determinante* a la hora que el ejecutivo evalúe su situación laboral.

Se identificó la importancia de este factor a través de las palabras vertidas por nuestros entrevistados, donde muchos coincidían en la importancia de los siguientes componentes:

- a. Capacitación
- b. Desafíos
- c. Equipo
- d. Desarrollo de Carrera
- e. Explicitación de valor

Capacitación: Este componente aporta a generar gratitud por parte de los ejecutivos hacia la empresa. Sin embargo, no se evidenció su relevancia para la creación de mayor *lealtad* de los empleados, si no que, de ser ésta percibida como un aporte a su desarrollo personal, provoca un sentimiento de valoración positiva por el empleador por darle tal oportunidad de crecimiento individual.

No obstante, siendo más precisos cabe señalar que, las “capacitaciones” pueden ser aplicadas bajo distintos mecanismos, como por ejemplos; vía Trainee<sup>17</sup>, Especialización, Seminarios, Magister, etc. Pero, ¿Por qué nombramos estos ejemplos? Si bien podría el lector decir que los trainee no tienen relevancia para este estudio, considerando que el foco está planteado en ejecutivos estrellas, (empleados de alto valor para la organización), para los cuales aquello de los trainee es cosa de las generaciones que están emprendiendo recién su aventura laboral. Pero no, no es así, porque finalmente todo tiene un hilo conductor. Pensemos más específicamente en la finalidad que tiene el desarrollo de prácticas como los Trainee y veremos que lo que se busca es fogear a los ejecutivos en las distintas áreas del negocio con lo cual se desea -junto con

---

<sup>17</sup>Ver Glosario

brindarle una mirada más global de éste- determinar en cual se podrá sacar más provecho –véase como *productividad ó rentabilidad*- a las fortalezas y competencias del ejecutivo en cuestión. Con ello se logra integrar al empleado a aquella área dónde él rendirá mejor, y por ende, su potencial proyección de carrera será ahí más sólido.

Respecto a los Seminarios y/o especializaciones en algo específico (software u otro de índole técnica por ejemplo) no tienen mayor repercusión ya que representan un aporte menor para el desarrollo profesional del ejecutivo como si lo podría ser el que la empresa financie post títulos como un Magíster, en donde los recursos económicos invertidos son significativamente mayores, así como también el tiempo y esfuerzo destinado por parte del empleado. No obstante, aún siendo este esfuerzo de mayor importancia, no alcanza a ser determinante a la hora que el empleado evalúa su continuidad o permanencia en una firma, ya que, por lo general, son decisiones que se toman con mucha reflexión, dándole espacio a un breve tiempo para considerar las cosas con la cabeza fría, en donde la gratitud no se confunde con un sentimiento de deuda por haber recibido tales beneficios.

Por otra parte don Camilo Navarro señaló que las capacitaciones podrían llegar a favorecer al *sentimiento de pertenencia* si éstas están orientadas a un objetivo correcto que contribuya al desarrollo profesional. En la misma senda, doña Mónica Bravo sugiere que las capacitaciones deben ofrecerse para aquellos empleados que lo requieran, o en su defecto, para aquellos que lo deseen y “según lo que ellos quieran”<sup>18</sup>, siendo clave su posterior evaluación para determinar su real efectividad.

Desafíos: Fue quizás uno de los puntos que más destacó en la entrevista don José Miguel Alcalde, dando a entender que a medida que se van satisfaciendo los niveles económicos, humanos y de reconocimiento, los ejecutivos desean retos, metas por lo general ambiciosas que los desafíen a dar de sí mismos más de lo que hasta el momento habían hecho, aludiendo a la importancia de tener proyectos atractivos para los cuales trabajar y la importancia de una serie de cosas para que el calificativo de “atractivo” sea válido como la necesidad de que sean: factibles y que generen valor. Punto en el cual coincide con lo que indicaba don Patricio Fernández, en donde señalaba que lo más valorado por él actualmente es encontrar en un trabajo elementos como tener desafíos y

---

<sup>18</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de doña M. Bravo.

sentirse un aporte para el desarrollo del proyecto, en la medida que lo que él hace realmente contribuye y es relevante para los resultados del mismo.

Y es acá también, en los desafíos, donde vienen a tomar relevancia la posibilidad de desarrollar proyectos propios, los cuales, como dijo don Andrés Errázuriz podrían llegar a ser como un arma de doble filo. Una posibilidad habitual es hacerse socio o semi-socio de éste, corriendo naturalmente más con el retorno que con el riesgo - “porque es una manera de mantener contento al ejecutivo que es muy bueno”<sup>19</sup>-. Punto seguido dice que lo más probable es que el ejecutivo termine yéndose a esa línea de negocio, lo que acota le parece “muy virtuoso”. Sin embargo plantea el problema de que si el ejecutivo presenta un proyecto y se le rechaza, lo más probable es que el ejecutivo quede muy decepcionado y contrariado, por lo que probablemente estará muy proclive a mirar a otras compañías inmediatamente. Finalmente, para rematar, termina con una frase que refleja la importancia de tratar estos casos con rectitud y transparencia; “Yo le tengo miedo a esos esquemas, (N. del A.: favorecer proyectos propios de los ejecutivos) porque te enrarecen el Gobierno Corporativo. ¿Por qué se lo vas a dar a uno y qué proyecto le darás a otro? Yo no creo que los ejecutivos deban recibir pseudo compensaciones más allá de las contractuales o vía arreglines porque al final eso puede terminar en una bomba atómica”<sup>20</sup>

En definitiva, se ve que los desafíos son un estímulo muy importante y que la manera como son canalizados van a determinar en gran medida la permanencia y futuro de los ejecutivos en las compañías, ya que sin ellos no se sacía el deseo de nuevos y substanciales retos. Siguiendo esta línea, aclarar que los desafíos darán frutos positivos o negativos según como sean presentados, ya que si éstos son entregados bajo la responsabilidad de un empleado pero acto seguido dejado abandonado a su suerte, más que un desafío será una carga, lo que repercutirá negativamente en el sentimiento de pertenencia, perjudicando los niveles de lealtad que se buscaba fortalecer con proyectos de este tipo, tal como lo dijo don Germán Valdivieso cuando señaló que “el sentimiento de pertenencia se verá afectado positivamente –frente al desarrollo de proyectos desafiantes- siempre que sienta el apoyo de mis superiores y/o subordinados”<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don A. Navarro.

<sup>20</sup> Ídem

<sup>21</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don G. Valdivieso.

Equipos: este componente fue altamente considerada por casi todos los ejecutivos, mencionándola en alusión a distintos enfoques como podría serlo respecto al *clima laboral*, así como también a las *personas* o *jefaturas*. Pero en el fondo destacaban lo valioso de los equipos de trabajo que se van formando al interior de las organizaciones, más específicamente, lo importante que consideraban ellos el contar con un buen equipo para llevar a cabo su gestión. Sin ir más lejos –y repitiendo algo ya dicho– don José Miguel Alcalde aportó diciendo que “lo que le da forma a las empresas son las personas”<sup>22</sup> haciendo referencia a que “la empresa es un concepto etéreo”<sup>23</sup> por lo que serían los empleados quienes darían vida a lo que institucionalmente se pretende entregar. En la misma línea le preguntamos al señor Francisco Gana, respecto de cuáles serían en su opinión tres cosas que llevaría su *paquete óptimo de condiciones laborales*<sup>24</sup>, obteniendo como respuesta que el componente *equipo* sería primordial, ubicándolo dentro de aquel conjunto óptimo.

Similar opinión tuvo don Patricio Fernández frente a la misma pregunta, donde respondió ubicándola también dentro de las tres condiciones óptimas, e incorporando algo hasta entonces novedoso; una nueva perspectiva frente a lo que se considera un mal jefe.

Él dio luces de lo que sería una oportunidad dentro de una situación negativa. Más precisamente se refirió a que el hecho de que uno tuviera un mal jefe no tenía que ser necesariamente algo que a uno lo “tire para abajo” o que sea visto netamente como un obstáculo, puesto que el mismo hecho de que sea un obstáculo significaría que, de ser superado, reportaría un aprendizaje y/o una capacidad frente a la adversidad que sería fuertemente valorado por su empleador.

Personas, gente, clima, etc... Muchos nombraban estas palabras aludiendo a que la existencia positiva de éstas eran valiosas para el desarrollo de proyectos. Con las primeras dos no basta que los compañeros de trabajo sean amables, sino que deben estar debidamente capacitados. Deben ser versátiles, en cuanto a que puedan responder frente a distintas y dinámicas exigencias que se vayan presentando, así como también que la gente con que uno trabaje merezca nuestro respeto y confianza, ya que de lo contrario sería unavalla que friccionaría las relaciones y por ende la productividad del grupo (que

---

<sup>22</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don J.M. Alcalde.

<sup>23</sup> Ídem

<sup>24</sup> Ver Glosario

buscamos sea un equipo). De este modo es que se busca generar un buen clima laboral dentro de la organización, sin dejar de lado que no basta con caras alegres y sonrientes, sino que, se necesitan partes que se acoplen de buena manera favoreciendo y siendo un aporte a la productividad global.

Desarrollo de Carrera: Este componente destaca por brindarle estabilidad a la relación contractual, dado que de alguna manera logra calmar un poco la ansiedad que muchas veces tienen los ejecutivos valiosos por ascender rápidamente.

El desarrollo de carrera en el fondo se traduce en presentarles a los ejecutivos sus posibilidades de proyección dentro de la organización, mostrándole por ejemplo cuales podrían ser sus posibles cargos en el futuro, y guiarlos para lograrlo. Además de hacer manifiesta la antigüedad de los altos ejecutivos, de manera de agregarles valor a aquellos empleados que han desarrollado carrera al interior de la empresa, consiguiendo así el “Reconocimiento por Antigüedad”<sup>25</sup> como lo sugirió don Gonzalo Díaz, lo cual, a su modo, era muy importante dentro de las condiciones laborales.

Explicitación de valor: Es quizás éste uno de los componentes más novedosos y llamativos, dado que no aparece en los libros, los cuales se enfocan netamente en el reconocimiento mismo, dejando de lado la creación del vínculo de largo plazo que pudiera generar el que un jefe le haga sentir al empleado que su labor es fundamental para la organización y que sería una tremenda pérdida dejar de contar con él.

Don Gonzalo Díaz dijo que manifestarle al empleado expresamente que su participación dentro de la empresa es “clave” podría llegar a generar sentimientos de pertenencia elevados pero que a las empresas “no les da seguridad el promover el sentido de pertenencia si el mercado es muy variable”<sup>26</sup> producto, quizás de que “se limitan por miedo al futuro”<sup>27</sup>, no quieren amarrarse con empleados que quizás el día de mañana podrán querer desvincular de la organización.

En efecto, él sugiere (y coincide en esto con don Patricio Fernández) que las empresas deberían tener el valor de expresarle gratitud y sus ideas de crecimiento interno para el empleado dentro de la organización en el mediano plazo, lo que el señor

---

<sup>25</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don G. Díaz.

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> Ídem.

Fernández trató como *Proyección de Carrera*, donde se le expresaría al ejecutivo correspondiente lo valioso que ha resultado ser su aporte para la empresa y hacerle ver, por ejemplo, que la empresa lo ve, de acá a un par de años asumiendo mayores responsabilidades, sin necesariamente tener que amarrarse con plazos o cargos específicos, de modo tal, de no generar expectativas que luego no puedan ser cumplidas.

Finalmente se concluye que a medida que más se presentan estas componentes y mientras más y mejor se manifiestan cada una de ellas en el factor, más contundente será el nivel de satisfacción, lo que se traduce en mayor solidez del plan de carrera lo que implica, por consiguiente, mayor lealtad hacia la compañía.

### II.3.- Algunos ejemplos relacionados con las conclusiones anteriores:

Luego de la jerarquización de factores y definido ya el objetivo del presente trabajo es que se busca que este modelo se convierta en una herramienta clara y útil para que las empresas logren la importante misión de conseguir con éxito la retención de su personal ejecutivo calificado. Dicho esto, es que las organizaciones deben considerar que lo fundamental de este trabajo es que para lograrlo es necesario abarcar los cuatro factores, considerando siempre partir por la satisfacción del factor económico, hasta llegar al factor plan de carrera, sin descuidar los intermedios, ya que no se logrará el objetivo de la retención de forma exitosa si es que se hacen por ejemplo, esfuerzos importantes en dar capacitación al ejecutivo existiendo un mal clima laboral en la organización, o el factor económico no está saciado haciendo que los esfuerzos por desarrollar la carrera del ejecutivo dentro de la empresa, y en su finalidad de retenerlo sean en vano, teniendo como resultado pérdidas económicas dado los recursos destinados a este, que al final puede hacer que el ejecutivo decida irse de la empresa por no sentirse satisfecho en y por ella.

Existen ciertos reconocimientos, como lo dice don José Miguel Alcalde que “sin embargo se prestan para incentivos perversos como arriesgar Capital Ajeno”<sup>28</sup>, haciendo alusión a que pueden existir reconocimientos tangibles como porcentaje de participación por retornos en inversiones para los ejecutivos participantes donde estos, dado que si el proyecto logra buenos resultados el ejecutivo se llevará un porcentaje del

---

<sup>28</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don J.M. Alcalde.

retorno traducido en dinero que puede ser bastante atractivo, y por otro lado al no lograr lo esperado pierden únicamente su trabajo y tal vez prestigio, pero el dinero perdido es de la empresa y no la del ejecutivo, ejemplificando los “incentivos perversos”, mencionados con anterioridad en el marco teórico este estudio. Esto puede ser producto de una causa-consecuencia. En otras palabras, si la empresa no ha tratado de forma adecuada al ejecutivo, y este se ha sentido insatisfecho con respecto a los factores que se antepone al factor reconocimiento, es decir, de los factores económico y humano, por distintos motivos como por ejemplo no tener un sueldo adecuado o que sea tratado de mala manera por su jefe, generando un mal clima laboral que afecta negativamente el sentido de pertenencia y la motivación del ejecutivo traduciéndose, en consecuencia, en un “incentivo perverso” por parte del ejecutivo mismo.

Si los factores anteriores al reconocimiento son satisfechos de una manera adecuada y prolongada, para lograr la disminución de los “incentivos perversos” que un ejecutivo pudiese tener por diversos factores, los reconocimientos deberían ser personalizados para generar mayor sentido de pertenencia por parte del ejecutivo. Se destaca que los “incentivos perversos” no siempre van a poder ser minimizados ya que las personalidades de cada ejecutivo varía, por lo que es probable encontrar casos, excepciones a la regla, en donde independiente de la satisfacción del ejecutivo, este tenga una gran hambre de poder. Para evitar estos casos, es necesario entrar en análisis psicológicos de cada ejecutivo para analizar sus personalidades, tópico que claramente no puede ser desarrollado con el modelo MERCHEE.

Ejemplos donde la efectividad del modelo MERCHEE se cumple son variados y se pueden encontrar muchos casos donde al no estar satisfecho los factores más básicos de la pirámide, la retención no logrará ser efectiva, es por ello que cada empresa tiene la importante misión de determinar cuáles son las mejores formas y mecanismos para lograr la satisfacción exitosa y prolongada de cada factor, teniendo en consideración que cada empresa es única dado sus características y recursos, además teniendo en cuenta que está compuesta por personas que en su esencia son independientes y distintas del resto por lo que cada una de ellas tiene intereses, gustos y necesidades diferentes.

Para terminar con el desarrollo de nuestro modelo, es interesante que se proporcione una guía a las empresas para que sepan cómo llevarlo a cabo, identificando las razones por la que los empleados desean trabajar en esa empresa y quedarse en su

trabajo actual. Esto es crítico para crear este programa. Las compañías no deben perder esta información tan valiosa en estos tiempos, deben preocuparse de recopilarla y actualizarla constantemente.

Las llamadas “entrevistas de salida” corresponden a las entrevistas que se les hacen a los empleados al momento de dejar una organización y que muchas empresas las utilizan, donde los empleados explican las razones por las que abandonan su puesto de trabajo y así determinar cuáles serían las condiciones que les harían cambiar de opinión y quedarse finalmente en la empresa.

Además, muchas empresas realizan “encuestas de clima laboral”, para poder conocer cómo los empleados perciben algunos factores fundamentales en la organización incluyendo la retribución salarial, la motivación, las características del puesto de trabajo, el desarrollo profesional, entre muchos otros pertenecientes al clima laboral. Como mínimo las empresas debieran incluir en esta los siguientes puntos:

<ul style="list-style-type: none"><li>○ Nivel de autonomía individual que brinda la empresa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Grado de estructura y obligaciones impuestas a los trabajadores acorde a su puesto de trabajo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Tipo y nivel de remuneración brindado a sus empleados.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Apoyo, reconocimiento y consideración que la empresa brinda a sus empleados<sup>29</sup>.</li></ul>

**Tabla N°6**

De esta forma, estas empresas logran conocer constantemente la percepción de sus empleados, junto a sus expectativas en cada momento de su etapa laboral, y así poder construir efectivamente un programa correcto para ofrecer a sus empleados lo que más les interese conservar.

---

<sup>29</sup><http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3643/Ambiente-laboral-en-las-PYMES>

### **III. CAPITULO**

#### **APLICACION**

#### **CASO HOLDING Y MULTILATINAS**

La retención de ejecutivos de calidad en empresas multilatinas y los holding son casos muy interesantes para analizarlas con el modelo MERCHEE, ya que gracias a sus composiciones estas tienen ciertas características que favorecen la satisfacción de los factores para lograr con éxito la retención de sus empleados más capacitados. Por otro lado también cuentan con dificultades que son relevantes tenerlas en cuenta, para no caer en errores y generar emigración de ejecutivos de calidad.

Al ser abordados estos casos con el modelo MERCHEE, como en cualquier empresa, es necesario empezar por satisfacer el primer factor, el factor económico. ¿Pero en qué se diferencia del resto de las empresas estos casos? Pues bien, la respuesta viene dada por el hecho de mantener un sueldo equitativo para los ejecutivos, tanto interno como externo, situación que los señores José Miguel Alcalde, Francisco Gana, Patricio Fernández y Eduardo Serrano destacan, el cual representa el primer factor a considerar en este estudio. Preocuparse de que el sueldo sea equitativo en las empresas como los holdings o multilatinas es una tarea compleja considerando lo dicho por don Eduardo Serrano, en donde destaca que "la empresa per se es un tremendo mercado laboral"<sup>30</sup>, por el hecho de que el mercado interno es amplio y variado, habiendo muchos cargos con el mismo nombre en las empresas multilatinas o holdings. Lo necesario en estos casos es demostrar y dar a la luz las diferencias que hay entre el cargo de, por ejemplo para los holdings, Gerente de RR.HH. de una empresa del Holding, que Gerente de RR.HH. de otra empresa del mismo Holding, o Gerente de Operaciones de Argentina y Gerente de Operaciones de Perú para el casos de empresas multilatinas, ya que si en las empresas no existe información clara sobre las diferencias entre cargos y unidades de negocio se podría dar para malos entendidos, las diferencias salariales para los cargos con el mismo nombre, generando que ciertos ejecutivos no sientan que lo que reciben es justo por el hecho de que el mismo cargo, pero en otra unidad de negocio recibe otro sueldo mayor. Es por ello que la información es

---

<sup>30</sup> Ver en Anexos los "Apuntes Transcripción de Entrevista" de don E. Serrano.

primordial para mantener la equidad en los sueldos tanto interna como externamente. Para clarificar, a modo de ejemplo, es claro que pueden existir dos empresas en un holding, pero que las dos tienen distintos niveles de producción y gestiones de recursos, por lo que obtienen distintos resultados operacionales; en consecuencia necesitan cantidades de empleados distintos, esto se traduce en que es lógico que el Gerente de RR.HH. de la empresa que tenga más empleados y que tenga mejores resultados tenga un sueldo superior al del Gerente de RR.HH. que tenga menos empleados y menores niveles de resultado operacionales, y este gerente no debiese sentir injusticia ya que él sabe que sus responsabilidades son distintas al otro gerente gracias a la información que se tiene de la situación, y que su sueldo está confeccionado en base a las responsabilidades que debe enfrentar en el cargo de “esa” empresa.

Ahora bien, para el factor humano también existen aspectos que las empresas multilatinas y los holdings deben tener en consideración a la hora de buscar satisfacer este factor. Toda empresa tiene un clima laboral determinado, pero para satisfacer el factor humano este clima laboral debe propiciar el hacer sentir a los ejecutivos que son tratados como personas y no como simplemente recursos de la empresa, lo que se traduce en una mayor motivación por el trabajo y un gran sentido de agrado al pertenecer a la empresa. Pero en los casos de empresas multilatinas y los holdings no basta con que una unidad de negocio tenga un clima laboral favorable, sino que lo ideal es que toda la empresa o grupo empresarial estén alineados en la búsqueda de mejores prácticas para tener contentos y motivados a los empleados al generar un clima laboral propicio para el desarrollo del trabajo. Puede darse casos que en una empresa de un holding se vea que el ambiente labora es bueno pero que en otro del mismo suceden situaciones en donde deje de manifiesto que el clima laboral no es adecuado para que los empleados trabajen y en donde no se sientan apoyados y escuchados, haciendo que la unidad empresarial se pierda, generando variados sentimientos en las empresas con buen clima y en la empresa con mal clima, poniendo como ejemplo que empleados de la empresa con buen clima, sientan que al holding le importa más a las que les va mejor haciendo todo para que estos generen un clima laboral apto para que los objetivos se logren, y que a aquellas empresas que tienen peores resultados las dejan a su suerte, haciendo que estos empleados tengan en el fondo un sentido de injusticia independiente de los resultados de la empresa donde están. De esta forma es importante tener alineado una estrategia en donde se busque en las unidades de negocios un clima laboral

adecuado, en el cual sea posible la replicación de buenas prácticas entre las unidades de negocio, demostrando que lo que se busca es la unidad empresarial y la justicia.

Al ser Abordado el factor reconocimiento para satisfacer este de la mejor manera, también es necesario que las empresas dentro de un holding o las distintas unidades de negocio en una multilatina estén alineadas de tal forma que los reconocimientos sean acorde con la naturaleza de cada uno de las empresas o unidades de negocios. En otras palabras, es necesario tener en consideración las capacidades de las diferentes partes de estas empresas, sabiendo qué es lo que se espera de cada uno, al conocer las capacidades de cada una de ellos, para poder hacer programas de reconocimientos, tangibles como intangibles.

Los reconocimientos intangible son completamente replicables en todas las partes del holding o las empresas multilatinas, ya que como no tienen algún costo monetario para las empresas las buenas prácticas y sobre todo si son sin costo, pueden y deben ser replicadas, por lo que mails a los ejecutivos con felicitaciones por sus buenos resultados o reconocimientos públicos por los logros son actos que pueden hacerse en cualquiera de las empresas. En cambio, si existen en algunas partes del holding, pero en las otras no, las otras partes y en esencial los ejecutivos que compongan estas partes podrías sentirse de cierto modo que el trabajo no lo están apreciando y solo se preocupan de los resultados, y más aún si es que en algún lugar del holding o también en las empresas multilatinas, reconocen con gestos de aprecio el trabajo realizado. El “porqué a ellos y a mí no” puede generar mucha desmotivación afectando el rendimiento y la apreciación de valor que tienen estos ejecutivos para con la empresa.

Ahora si se habla de los reconocimientos tangibles, aquellos que tienen un costo para la empresa, pero que por sí pueden lograr grandes cosas, como una mayor productividad y motivación por parte del ejecutivo, es que estos reconocimientos tienen que estar debidamente personalizados, teniendo en cuenta los niveles de producción y las capacidades de cada unidad de negocio, ya que por ejemplo no se les puede pedir a todas las empresas lograr niveles de resultados operacionales iguales, ya que puede ser el caso de que no tengan las mismas capacidades ni niveles de producción, por lo que sería realmente difícil que todo cumplieran con las metas, y lo único que generaría esta medida sería discordia, sentido de injusticia e impotencia por parte de aquellos ejecutivos que no tienen las herramientas necesarias para lograr las metas propuestas.

De esta forma hay que tener en cuenta las capacidades y recursos de cada empresa y unidades de negocio para confeccionar los programas de reconocimientos tangibles, además de, como lo dice don Eduardo Serrano “es necesario comunicar la homologación para no tener problemas con los empleados”<sup>31</sup>.

También en este punto tiene que haber equidad siendo que si en una parte se premia por lograr un tipo de metas, es importante que si ese tipo de meta es loggable en las otras partes, se implante ese reconocimiento, ya que el dejar de lado a ciertas partes generarían también sentido de injusticia y podría además lograr que dentro de la empresa o grupo empresarial empiece a existir un sentido de favoritismo hacia unas unidades de negocio de parte de la casa matriz.

En conclusión para este factor, los reconocimientos tanto tangibles como intangibles tienen que estar totalmente alineados en todas sus partes, buscando de forma efectiva, como una unidad empresarial, el objetivo que tienen en sí los reconocimientos, que es el aumentar la productividad, motivar y retener a los empleados.

En los tres factores comentados anteriormente no se ha especificado algún beneficio que tendrían las empresas dentro de los holdings o multilatinas. Es en el último factor del MERCHEE, el plan de carrera, en donde estas empresas pueden sacar una gran ventaja frente a las que no lo son, para tener mayores formas de retener a sus empleados de calidad.

Existen grandes diferencias entre empresas multilatinas y las que conforman un holding, por lo que a continuación se analizara el último factor de forma separada, es decir, veremos el factor plan de carrera en empresas de holdings y luego el mismo factor será analizado en empresas multilatinas, y no como se han abordado los factores anteriores.

Las empresas que conforman un holding tienen ventaja dado su composición. Gracias a que las industrias en las que se desenvuelven las empresas dentro de un holding no tienen relación alguna, el mercado laboral interno es amplio y variado. ¿Cómo aprovecharlo? Muchas veces los ejecutivos deciden emigrar de la empresa ya que no hay más oportunidades de seguir “escalando”, es decir obtener ascensos dentro

---

<sup>31</sup> Ver en Anexos los “Apuntes Transcripción de Entrevista” de don E. Serrano.

de la empresa y de esta forma desarrollarse aún más como profesional. Esto se puede dar por diversos factores, como por ejemplo, que el que está un puesto más arriba que el ejecutivo en cuestión tenga tales capacidades que demuestran que en verdad esa persona merece estar donde está, por lo que genera para el ejecutivo una realidad en que existen bajas posibilidades de seguir escalando, lo cual lo hace que empiece a mirar ofertas de trabajo fuera de la empresa donde le ofrezcan lo que anda buscando, que es el desarrollarse más aún como profesional. En este caso, para que el holding no pierda a este ejecutivo, que se considera el caso de que este ejecutivo es uno de calidad valiosa para la empresa, el holding puede utilizar su mercado laboral interno para ofrecerle algo que satisfaga las necesidades del ejecutivo manteniéndolo en el holding, y en algunos casos, si es que la persona por la cual el ejecutivo no tuvo la posibilidad de ascender decide dejar la empresa, como el ejecutivo está dentro del holding, existe un contacto directo con el ejecutivo y existe la posibilidad de ofrecerle la opción de que vuelva a la empresa anterior ya que el cupo que él esperaba ocupar ahora está vacante, de esta forma seguir con el desarrollo de carrera que el ejecutivo y la empresa proyectaba.

Pero no siempre es necesario que el ejecutivo vuelva a la anterior empresa en la que estaba dentro del holding. Si la nueva empresa lo considera pertinente, esta le puede ofrecer capacitación y ofrecerle un desarrollo de carrera en la cual el ejecutivo se sienta a gusto.

Si bien el ejecutivo sufre un cambio de empresa, este cambio es dentro del holding, por lo que el holding en su conjunto se ve beneficiado por la retención de este ejecutivo, disminuyendo costos de reclutamiento y procesos de selección, conociendo en cierta medida, el rendimiento y desempeño que podría otorgar el ejecutivo en el puesto de trabajo al cual sea designado.

El cambio de puesto debe ser una acción proactiva por parte de la empresa en la que actualmente está el empleado, logrando observar que el ejecutivo siente la necesidad de seguir desarrollándose como profesional pero que la empresa no puede, dado las capacidades y recursos, ofrecerle un ascenso, por lo que la empresa debiese buscar alternativas de puestos que sean interesantes para el ejecutivo en las otras empresas dentro del holding, logrando de esta forma un sentimiento de pertenencia por parte del ejecutivo, no solo hacia la empresa sino que también hacia el grupo empresarial. El cambio, para que logre lo esperado, que el ejecutivo se sienta a gusto y

conforme con el trato que la empresa y el holding le otorgan, debe ser hacia un puesto de trabajo donde las opciones de desarrollarse sean las que busca el ejecutivo, así también como los desafíos, equipos de trabajo y también un sueldo que cumpla con las expectativas que el empleado busca, de lo contrario el ejecutivo sentirá que si bien el holding lo busca retener, esa retención no merece la pena apoyarla y valerla, lo cual traería como consecuencia el éxodo del ejecutivo hacia otra empresa fuera del holding.

Para el caso de las multilatinas, esto no es muy distinto, lo único que se diferencia es el que las empresas de las multilatinas son similares, es decir se encuentran en la misma industria pero en diferentes países. Dado esta situación es que si un ejecutivo no tiene posibilidades de ascenso, por el hecho de que exista alguien valioso para la empresa en el puesto superior (o por otras variadas razones), por lo cual lo buscan retener en ese puesto, impidiendo el ascenso del ejecutivo en cuestión. En este caso puede ser la solución el “exportarlo”, mandar al ejecutivo a un cargo en otro país el cual cumpla con las expectativas del empleado, demostrando que la empresa se preocupa por el desarrollo del ejecutivo por el hecho de ser valioso para la organización. Si el caso lo amerita, es posible y conveniente que el ejecutivo, luego de un tiempo vuelva a su país de origen en un cargo superior o similar al actual (en el país extranjero), de esta forma desarrollar al ejecutivo dentro de la empresa de una forma más global, habiendo hecho que este experimente las diferentes realidades de la empresa en los distintos países.

Para los Proyectos Propios y formación de Equipos las multilatinas y holdings también pueden aprovechar sus condiciones para lograr una retención más efectiva. Como estas son organizaciones más amplias, en cuanto a variedad de conocimientos y también capacidades y recursos en algunos casos, es que el ejecutivo puede tener una gran oportunidad de crear proyectos propios, formando un equipo para este caso que vaya más allá de una empresa en el holding, o de un país en las multilatinas, es decir para los holding, hacer equipos conformados por ejecutivos de diferentes empresas del mismo holding, y para las multilatinas, conformar equipos con ejecutivos de diferentes países.

## IV. CONCLUSIONES

Al llegar a la conclusión del presente informe, se puede ver que la retención perfectamente efectiva en una empresa a nivel ejecutivo, será lograda si cumple con la satisfacción de factores tanto salariales como extrasalariales para ellos, generando un mayor valor en su percepción acerca de la empresa, que finalmente repercute en la lealtad que éste sienta hacia la misma.

Son variados los factores que se incluyen en esta retención efectivamente alcanzada por la empresa para con sus ejecutivos, entre los que se encuentran el reconocimiento, la flexibilidad horaria para cierto tipo de cargos, la importancia que se le dé a la vida personal del empleado (con respeto y sin mucha intromisión), el desarrollo de proyectos propios, los cuales aumentan la satisfacción del ejecutivo en cuanto a su plan profesional y personal, capacitaciones que llenen las expectativas generadas por la empresa al ejecutivo, y finalmente, por el ambiente interno y externo que rodea al ejecutivo; un grato clima laboral, físico y emocional y buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, pares e inferiores. Que todos se sientan importantes y necesarios para la empresa.

Todo esto puede ser llevado a cabo con efectividad si la empresa cuenta con un adecuado y estructurado Comité de Compensación dentro de su Departamento de Gestión de Personas, o en empresas pequeñas donde la estructura no es tan formal, un grupo adecuado que se encargue de analizar, organizar y crear los incentivos adecuados para cada uno de sus empleados, en este caso ejecutivos, acorde a sus expectativas, al mercado laboral y a lo que la empresa puede entregarles. Conversaciones constantes con ellos u observaciones de vez en cuando por parte de los miembros de este Comité, son de gran utilidad para facilitar el entendimiento de lo que desea recibir el ejecutivo para nunca pensar en dejar la organización. De esta forma, en conjunto con la opinión de cada ejecutivo en cuanto a lo que espera recibir, el Comité puede lograr acertar a aquellos incentivos adecuados para cada uno de sus empleados.

Finalmente se creó un modelo que reuniera todos los factores influyentes en la retención, y que sirva de apoyo para el Comité de Compensación para lograr su objetivo de retener a sus ejecutivos. El modelo incluye 4 factores principales: Económico, Humano, Reconocimiento y Plan de Carrera. Consiste en una pirámide, la cual, de irse

cumpliendo de forma ascendente dichos factores, el ejecutivo sentirá mayor satisfacción. De este modo, si llega a la cúspide(entregando la empresa un Plan de Carrera adecuado, además de los 3 anteriores) el ejecutivo se encontrará en su plenitud de satisfacción, y consecuentemente, su lealtad hacia la empresa será alta, a tal modo, que determinará una disminución en la tasa de rotación de los ejecutivos.

## V. GLOSARIO

1. Paquete de Condiciones Óptimas: será considerado como aquél conjunto de los diferentes aspectos que más valoran los ejecutivos para un cargo determinado en la empresa.
2. Burbujas laborales: efecto de emigración de empleados recién contratados, producto de fuertes diferencias entre cómo concebían una firma v/s lo que conocieron de ella.
3. Programas de Engagement: Considérese como aquél mecanismo que busca obtener feedback de los empleados luego que éstos hayan tomado la decisión de emigrar a otra empresa, pudiendo realizarse con ello una contraoferta con el fin de retenerlo.
4.  Holding: es una empresa que no se ocupa de las operaciones de algún negocio propio, pero al poseer acciones de empresas subsidiarias y filiales obtiene el control de estas.
5. Multilatinas: es un concepto creado por América Economía en 1986. Estas empresas son aquellas que hacen negocios a lo largo del continente americano.

## VI. ANEXOS

### VI.1.- Apuntes Transcripción de Entrevista:

#### VI.1.1. Andrés Errázuriz Ruiz - Tagle

Teléfono Contacto: (+56 2)915-2028

Mail Contacto: macarena.lagos@sura.cl

#### ❖ Reconocimiento:

- Se da, se percibe.

#### ❖ Flexibilidad Horaria:

- Propone la *libertad absoluta*.
- “Tómame unos días”.
- “Difícult encontrar un ejecutivo importante jugando golf a las 4 de la tarde de un día oficina”.

#### ❖ Proyectos Propios:

- “Supuestamente la persona que lo propone (un proyecto propio) es porque, me imagino busca llevarse una tajada, ¿o no?”
- “Yo le tengo miedo a esos esquemas, (favorecer proyectos propios de los ejecutivos) porque te enrarecen el Gobierno Corporativo. ¿Por qué se lo vas a dar a uno y que proyecto le darás a otro? Yo no creo que los ejecutivos deban recibir pseudo compensaciones más allá de las contractuales o vía arreglines porque al final eso puede terminar en una bomba atómica”.
- Ve como un arma de doble filo la posibilidad de que un ejecutivo presente un proyecto haciéndose socio ó semi-socio de éste, corriendo naturalmente más con el retorno que con el riesgo “porque es una manera de mantener contento al ejecutivo que es muy bueno” Punto seguido dice que lo más probable es que el ejecutivo termine yéndose a esa línea de negocio, lo que acota le parece “muy virtuoso”. Sin embargo plantea el problema de que si el ejecutivo te presenta el proyecto y se le rechazó el mismo, lo más probable es que el ejecutivo quede muy decepcionado y contrariado por lo que probablemente estará muy proclive a mirar a otras compañías inmediatamente.

- “Si tú tienes una muy buena comunicación corporativa, y tu sabes exactamente y cada uno de tus funcionarios sabe hacia dónde va la empresa y sabe cuáles son los focos con total claridad, es mucho más fácil que te lleguen buenos proyectos y por lo tanto que los apruebes sea mayor.”
- ❖ Vida Personal:
  - Muy importante.
  - (+) Sentimiento de Pertenencia.<sup>32</sup>
  - Gran factor diferenciador.
- ❖ Capacitación:
  - (+) Siempre que sea algo de buen nivel.
  - Refresca.
- ❖ Frases:
  - “La mayoría busca estabilidad”. (Personas sobre 45 años)
  - **Adecuada Comunicación Corporativa** → “Aquella que está permanente y en cada acción de la compañía mostrando cual es el norte para que te juntaste”.
  - “Lo que más a mi modo de ver enreda a una compañía son los casos particulares y las excepciones”.
  - “Las empresas tienen miedo a declarar <<oye a ustedes dos yo los quiero en esta empresa, ustedes no se muevan, porque ustedes son buenos>> porque no se quieren amarrar” a lo que pueda suceder en el futuro.
  - “Analízate un poco el caso de los Lucksic. Lucksic suele trabajar por muchos años con sus ejecutivos, y no creo que sea un tema de solamente plata, sino que de desafíos. Les ofrece un desarrollo de carrera más o menos marcado y les dice <<tú ere fundamental para esta compañía>>”.
- ❖ Incentivos Largo Plazo: (Bonos diferidos, Stock Options)
  - “Empresas más sofisticadas están metiéndoles análisis de métricas de valor (EVA) que básicamente te está midiendo a la compañía en todo minuto en función de su creación de valor, y te voy a pagar en función de valor, no de resultados”. En el fondo le dice “si usted me entrega valor para el largo plazo voy a remunerarlo”.

---

<sup>32</sup>El signo (+) indica que existe una relación positiva entre los conceptos planteados. En este caso hace referencia a que el que la empresa tenga preocupación por la vida personal del ejecutivo repercutirá positivamente a que él se sienta más parte de la organización.

- Los bonos no generan lealtad. Generan dependencia.
- “La empresa que te quiere puede ofrecer pagarte el porcentaje del bono que viene en camino”.
- Son Barreras de Salida.
- “Lo que tienes que hacer es que los ejecutivos terminen poniéndose la empresa un poco como le queda ajustada como un traje”.
- ❖ Paquete de Condiciones Laborales Óptimas:
  - Complejidad.
  - Autonomía.
  - Adecuada Compensación.
- ❖ Políticas de compensación:
  - “Yo creo que tiene que existir mucha claridad del área de RR.HH. en transmitir ciertos beneficios y que no puede por ningún motivo haber excepciones”
- ❖ Consistencia entre los Mecanismos de Compensación y la Estrategia Básica de Negocios:
  - Tiene que tener alineamientos de largo plazo.
  - A veces no han sido consistentes los alineamientos entre lo que se considera exitoso y los respectivos ingresos.
- ❖ Programas de engagement:
  - (-) Reactivo.<sup>33</sup>
  - Sentimiento de que lo han perjudicado por mucho tiempo.
  - Puertas abiertas.

---

<sup>33</sup>Percibido de manera negativa por ser Reactivo.

## VI.1.2. Camilo Navarro Bustos

Mail de Contacto:camilo.navarro.bustos@gmail.com

Teléfono de Contacto:(56+2) 585 70 00

- ❖ Beneficios Básicos:
  - Idealmente componente fijo y variable.
  - Bono por cumplimiento de metas.
  - Bonos periódicos.
  - Bono de vacaciones.
  - Seguro Complementario, catastróficos o de vida. Denota preocupación.
- ❖ Reconocimiento:
  - Cultura de generar reconocimiento.
  - A través de las palabras. Genera motivación.
- ❖ Flexibilidad Horaria:
  - En trabajos con orientación al resultado hace que tu trabajo sea más agradable.
  - “Hay pegos que si y otros que no”.
  - Genera sentido de pertenencia en la medida de que se utilice bien.
- ❖ Proyectos Propios:
  - En pegos creativos tiene que existir.
  - “Me motiva y mueve”
  - La satisfacción es totalmente distinta.
  - Depende del perfil de la persona.
- ❖ Sueldo:
  - Acorde con las expectativas.
  - Justificar el sueldo.
- ❖ Vida Personal:
  - Tener un jefe que se preocupe de uno.
  - No sentirse en una cárcel.
  - “Sentir honestidad”.
- ❖ Sentido de Pertenencia:
  - Dan instancias de mostrarte. Generan vínculos importantes.
  - “Tener vitrina”.
- ❖ Ambiente laboral:

- Jefe motivador y ejemplar.
- Incentiven y potencien.
- Movilización amplia.
- Vinculación.
- ❖ Capacitación:
  - (+) Generan pertenencia.
  - Orientada a un objetivo
  - Contribuye a la formación profesional.
- ❖ Incentivos Largo Plazo: (Bonos, Stock Options)
  - Motiva la participación que te ofrecen por Stock Options.
  - Capacitación como Incentivo a Largo Plazo.
- ❖ Equipo
  - Equipo funcional y armónico y que logre objetivos en conjunto.
- ❖ Beneficios laborales:
  - Bencina, Tag, todo relacionado a las negociaciones. Tienen que estar, o si no, son desincentivadores.
  - Aporte de equipo.
- ❖ Mecanismos de Compensación
  - El Bono de Desempeño pesa.
  - Fiestas, vacaciones.
- ❖ Paquete de Condiciones Laborales Óptimas:
  - Sobre todo sueldo acorde a tus expectativas.
  - Interés en el trabajo, desafío importante.
  - Clima laboral óptimo. Equipo y jefe.
  - Desarrollo de carrera, real.
  - Reconocimientos traducidos en plata.
  - Que el trabajo genere conocimiento y que te empodere.

### VI.1.3. Eduardo Serrano Spoerer

Mail de Contacto: [eserrano@gerencia.cmpc.cl](mailto:eserrano@gerencia.cmpc.cl)

Teléfono de Contacto: (+56 2) 441-2000

- ❖ **Beneficios Básicos:**
  - “El beneficio económico pasa rápido”
- ❖ **Reconocimiento:**
  - El reconocimiento del trabajo hace que las personas valoren el estar en la empresa.
  - Celebraciones son importantes, pero pasa a ser parte del paisaje al poco tiempo. Son cosas básicas que tienen que estar. Al final no son percibidos como un beneficio.
- ❖ **Flexibilidad Horaria:**
  - Es un plus, sobre todo para las mujeres. Jornadas de medio día.
  - “Funciona mejor pero necesitas que esa gente sea mucho más responsable”.
  - Lo tienes que medir en base a resultados y confianza.
  - Depende de la industria, persona y cargo.
  - Es bueno. Ayuda para el sentido de pertenencia, pero no todos lo quieren.
- ❖ **Proyectos Propios:**
  - Es mutuo, es una construcción de confianza y de creer en la empresa. Te van dando más responsabilidades y vas progresando. Tu vas teniendo más lealtad con la empresa.
  - “Hay que partir de la base que todos quieren progresar”.
- ❖ **Vida Personal:**
  - Siempre tiene que haber preocupación con la vida personal.
  - Se busca incorporarlo a la evaluación de desempeño a modo de entrevista jefe-empleado.
  - Saber algo más de tus empleados. “Dejar tus problemas afuera cuando vienes a trabajar. Es un pensamiento errado”.
  - Hay un cierto límite. Hay que tener cuidado de no ser invasivo. Se puede prestar para problema.
- ❖ **Ambiente laboral:**
  - “Es algo de todos los días”.

- “Sacar a la gente mala”.
- “Son organizaciones de personas”
- “Lograr que esto sea parte de la cultura” (RR.HH.)
- ❖ Capacitación:
  - Se describen los cargos y en base a eso se ofrecen capacitaciones.
  - MBA para gente muy específica. Esas personas lo ven interesante pero con un compromiso de retención.
- ❖ Frases y otros:
  - Se parte por hacer las evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo para dejar registros y saber quién es el talento en la empresa, y son éstas las que en un futuro guiarán la empresa.
  - Transmisión hacia las filiales los mecanismos de retención entre otras cosas.
  - La empresa per se es un tremendo mercado laboral.
  - Existe posibilidad de moverse dentro de esta gran empresa de un lado a otro, una filial a otra.
  - Rotación dentro de la empresa tiene que ser promovido por la empresa.
  - Importante homologar los cargos para lograr el movimiento de los empleados.
  - La idea de tener el mapa de cargos es poder hacer que los empleados tengan una proyección de carrera si estancarse en un mismo cargo cuando ya el sueldo llega a un tope. Entrega crecimiento y desarrollo dentro de la compañía.
  - Necesario comunicar la homologación para no tener problemas con los empleados.
  - Compromiso desde la máxima gerencia.
  - Es importante ser creíble y escuchar.
  - “La contra oferta la encuentro pésimo. Estás jugando con fuego”.
  - “Que se valla pero que tenga las puertas abiertas”.
  - Empiezan a valorar lo que tenían y vuelven.
- ❖ Incentivos Largo Plazo: (Bonos, Stock Options)
  - Stock Options son un desastre, tienen un incentivo perverso.
  - Mirar las acciones para valorar la empresa no me parece.
  - Corto plazo puede agravar el futuro de la compañía. Objetivo principal es aumentar el valor de la acción al corto plazo, pensamiento equivocado.

- (+) Bonos. El ideal es pagar bonos todos los años. Diferenciar a jóvenes de personas más adultas.
- “Son mucho más importante los planes de desarrollo, las expectativas que ellos tienen, el clima laboral que haya adentro de la compañía, el ambiente de trabajo, la valoración de las personas”.
- ❖ Equipo
  - Las reuniones que tenía con los empleados eran con el objetivo de alinearlos con el objetivo de la compañía y tratar de presentárselos, traducido a un idioma más cercano para que se pueda tener una comunicación más fluida. “Talleres de alineamiento estratégico”.
  - El trabajo en equipo es fundamental.
- ❖ Beneficios laborales:
  - Sistemas de beneficios diferenciados.
  - Menú con puntos, tú te construyes tus beneficios
  - Comunicar lo que hay.
  - Los beneficios ya están. La gente empieza a no valorar porque ya está, pasa a ser parte del paisaje.
  - Beneficios diferentes según rendimiento también.
- ❖ Mecanismos de Compensación:
  - Política básica es tener sueldos a la par con los del mercado.
  - También tener incentivos internos tienen que ser de acuerdo a cada negocio que estés trabajando.
  - Objetivos realistas y que la gente lo sienta cercano.
  - Política general para todo igual, y que vayan variando según el negocio y objetivos de cada filial.
  - La clave es que sea simple y fácil de entender.
- ❖ Paquete de Condiciones Laborales Óptimas:
  - Desarrollo de carrera.
  - ¡¡Oportunidades!!
  - Clima laboral.
  - “Ambiente más colaborativo que competitivo”

#### VI.1.4. Francisco Gana Eguiguren

Mail de Contacto: ganafrancisco@yahoo.com

Teléfono de Contacto: (+56 2) 215-7909

- ❖ Beneficios Básicos:
  - Horario flexible para la mujer.
  - Sueldo equitativo.
- ❖ Reconocimiento:
  - Reconocimiento según logros con respecto a la matriz de KPI. (Key Performance Indicators)
  - Sin cambio de metas.
  - Logros se notan.
  - Cena por logros (Un buen jefe hace eso).
- ❖ Flexibilidad Horaria:
  - “En lo general no me gusta” por el hecho de crear una empresa unida.
  - Los empleados lo miran bien, pero puede ser bueno manejado bien y justo. Ej: madres, considerar los casos.
- ❖ Proyectos Propios:
  - Plan de carrera para darle claridad y para que sepa que está considerado o no para la compañía (performance/potencial).
  - Facilidades para realizar los proyectos.
- ❖ Sueldo:
  - claridad y ser consecuente ante todo. Existe un procedimiento.
  - Sistema Hay Group. (sistema de puntajes, evaluación de cargos)
  - Incrementos según evaluación.
  - Sentido de equidad, considerando el sistema de puntaje.
  - Es parte del reconocimiento.
- ❖ Vida Personal:
  - Buen jefe llama a la señora al tener un hijo.
  - Genera un sentimiento de pertenencia en la familia del empleado.
  - Conocer a las señoras en eventos de la empresa.
  - Igual trato para todos. Ser cuidadoso.
- ❖ Sentido de Pertenencia: se genera en persona y no por internet.

- Renta adecuada, reto adecuado, jefatura y equipo adecuado.
- Recibir cosas que se anticipaban a las necesidades.
- ❖ Ambiente laboral:
  - Se logra con la equidad
- ❖ Capacitación:
  - Capacitaciones orientadas a lo que el plan de carrera muestra.
- ❖ Frases:
  - “El cambio de las metas es un pecado”.
  - “La salida es sin retorno”.
  - “Creo en los equipos”.
  - “Lo bueno se publica solo”.
  - “Interés, sueldo y equipo”.
- ❖ Incentivos Largo Plazo: (Bonos, Stock Options)
  - Capacitaciones por carrera.
- ❖ Equipo:
  - Reuniones periódicas con sus subalternos de forma preparada y luego se le hace una evaluación y seguimiento.
- ❖ Mecanismos de Compensación:
  - Nacen del BSC (Matriz Boston Consulting Group) en donde está traducida la estrategia.
  - Mapa de cómo afecta lograr las metas para los niveles superiores.
  - Claridad.
- ❖ Paquete de Condiciones Laborales Óptimas:
  - Interés.
  - Sueldo.
  - Equipo.

#### VI.1.5. Germán Valdivieso Milnes

Mail de Contacto: gvaldiviesom@gmail.com

Teléfono de Contacto: (+56 2) 483-0500

- ❖ Políticas de Compensación:
  - Los empleados no tienen por qué conocer las políticas de compensación de otros, dependiendo si es jefe o subordinado obviamente.
  - Yo acepté las condiciones de mi contrato, no tiene que interesarme lo que incumbe a mi vecino.
- ❖ Reconocimiento:
  - Yo soy consciente de mis responsabilidades y no tienen por qué felicitarme por hacer lo que yo debo hacer.
  - Los esfuerzos adicionales generalmente no han sido valorados siempre.
  - “yo en mi pega estoy para desarrollar una labor, no es necesario ser reconocido”.
  - Sintió en alguna oportunidad haber sido tratado de mala forma.
- ❖ Flexibilidad Horaria:
  - Podría ser positivo, pero finalmente depende de la responsabilidad de cada empleado.
- ❖ Proyectos Propios:
  - Más que con proyectos propios, lo ayudan con la toma de decisiones.
  - “El sentimiento de pertenencia se verá afectado positivamente –frente al desarrollo de proyectos desafiantes- siempre que sienta el apoyo de mis superiores y/o subordinados”.
- ❖ Sueldo:
  - “Los métodos de compensación deben estar enfocados hacia la persona, independiente de la empresa, independiente de la misión de la empresa”
- ❖ Vida Personal:
  - Algo positivo que el jefe se preocupa de mi vida personal.
- ❖ Sentido de Pertenencia:
  - Sentirá más sentimiento de pertenencia si siente el respaldo de los subordinados.
  - Problemas de relación Jefe/Subordinado
  - Falta de confianza 360°.
  - Sentimiento de Exclusión.

- ❖ Ambiente laboral:
  - Falta de confianzas afectan mucho las relaciones
  - No se cumplían las promesas efectuadas a los subordinados, se cambiaban las reglas del juego.
- ❖ Problemas Jefatura
  - Clave sentir el apoyo de la jefatura.
- ❖ Capacitación:
  - No necesariamente vale la pena. Debe ser contundente, que dure y que se ofrezca algo que sea útil. Que se utilice.
- ❖ Frases:
  - “Muchas veces la toma de decisión de mirar para el lado pasa más que por un tema de lucas, por un tema de sensación interna que uno tenga”.
  - “Yo en algún momento empecé a observar cosas que me llamaron mucho la atención y que me estaba indicando que me iban a jugar chueco”.
  - “Es más fácil buscar trabajo con trabajo”. (mal ambiente laboral)
  - “Siempre existe la posibilidad de estar mejor”.
- ❖ Incentivos Largo Plazo:
  - No ha estado sujeto a incentivos de largo plazo.
  - Si es *adicional* sería positivo.
- ❖ Mecanismos de Compensación
  - Evalúan cosas como liderazgo, en el fondo son apreciaciones de la jefatura.
  - Es Justo.
- ❖ Paquete de Condiciones Laborales Óptimas:
  - Respeto.
  - Dinero.
  - Libertades que te permitan desenvolverte.
- ❖ Programas de Engagement:
  - No le ha tocado → informalmente.
  - (-) Contraoferta, por qué no lo hiciste antes?... es una arma de doble filo
- ❖ Si tuviera que poner lucas de su bolsillo para mejorar las condiciones laborales, cree que si lo haría, ve muchos beneficios en todos esos detalles en los beneficios emocionales.

“La rentabilidad del peso invertido en mejorarle la calidad de vida al empleado es mucho mayor que el costo de aquel sacrificio monetario.”

#### VI.1.6. Gonzalo Díaz Albónico

Mail de Contacto: [gdiazalbonico@headhunter.cl](mailto:gdiazalbonico@headhunter.cl)

Teléfono de Contacto: (+56 2) 245 3418

- ❖ Reconocimiento:
  - Aplicar autoridad moral en la medida de que exista un índice de rendimiento (evaluación de desempeño). Actitud de autoridad más justa cuando los empleados se acercan a hablarle.
  - Como gerente debe saber quiénes son los de oro, quiénes de plata y quiénes son los de bronce.
- ❖ Flexibilidad Horaria:
  - Está en pañales. Se puede desarrollar este punto.
  - Futuro en las PYMES por pagar sueldos más bajos.
  - Me adapto en algunas cosas para mantener a gusto a los buenos empleados.
  - Se debe movilizar para con las mujeres con hijos.
  - Trabajos que se pueden hacer desde la casa. Analizar cada caso.
  - Según tamaño y tipo de empleo.
- ❖ Proyectos Propios:
  - Genera sentido de pertenencia el asumir roles importantes.
  - Convicción, auto-reconocimiento, desarrollo de carrera, convencimiento.
- ❖ Vida Personal:
  - Antes las personas tenían dos piernas fundamentales, la familia y el trabajo, eso hoy en día está fallando.
  - No existe un costo importante en el relacionarse con los empleados y sus familias y generan un sentido de pertenencia. Ej: escribirle cartas a los hijos de los empleados. Campeonatos de tenis o fútbol. (Dio más ejemplos)
  - Ejemplo del empleado alcohólico y la contratación del hijo.
  - Estos actos son una señal que entrega la empresa, una señal de preocupación para con sus empleados.
- ❖ Sentido de Pertenencia:
  - Conocer a los empleados, sus aspiraciones e intereses. Gerente Gral. conoce a sus empleados.

- Está en una crisis por parte de los dueños. En otros no (los que ganan premios), pero en la generalidad el sentido de pertenencia se limita al contrato (“jamás voy a estar de acuerdo con eso”).
- “No les da seguridad el promover el sentido de pertenencia si el mercado es muy variable”.
- Está pasando por una crisis ya que los vientos están soplando.
- Sentido de comunidad en Alemania. Concepto familia.
- El Sentido de Pertenencia es un punto fundamental para el éxito de las empresas.
- “Se limitan a un miedo al futuro”
- Participar en las decisiones (subsidiaridad: el mayor deja de hacer cosas que el menor puede hacer) (Sentido de pertenencia).
- ❖ Ambiente laboral:
  - Importante, si el jefe es malo, es difícil que lo cambien, por lo que se termina yendo. Pero si son más es posible hacer un cambio de este.
- ❖ Frases:
  - “Sin comunicación es imposible tener mística”
  - “Si la comunicación es atrayente, alegre, imaginativa y sorprendente se produce mística”.
  - “La información es de todos, la decisión de algunos”.
  - “(LAN) Se van porque se sienten un perno entre muchos pernos”.
  - “La moda dice que no hay que retener a las personas”.
  - “Para el gallo de Virgin lo primero son los empleados, segundo los clientes y tercero la plata”.
- ❖ Equipo:
  - Existe un costo el deshacer grupos.
- ❖ Beneficios laborales: (ejecutivos calificados)
  - Posibilidad de cambio dentro de la misma empresa con un previo análisis de cuál es el cargo en que el empleado le gustaría pasar.
  - Esfuerzos para que se quede en la empresa más que en el mismo cargo.
- ❖ Mecanismos de Compensación:
  - Los empleados debieran conocer los mecanismos de compensación y sus puntos. (No lo que ganan)
- ❖ Paquete de Condiciones Laborales Óptimas:

- Reconocimiento por antigüedad.
- “Ser reconocido por nada de más ni nada de menos”.

#### VI.1.7. José Miguel Alcalde Prado

Mail de Contacto:jose.m.alcalde@db.com

Teléfono de Contacto:(+56 2) 337-7700

##### ❖ Beneficios Básicos:

- Todos deben recibir un sueldo equitativo.
- Cotizaciones.
- Salud.
- Salas cuna. (Mujeres)

##### ❖ Reconocimiento:

###### ➤ Poder:

- Prestigio Social.
- Gestión.

##### ❖ Flexibilidad Horaria:

- Positiva, en pañales, importancia de si los empleados tienen dirección directa con clientes.
- Eso te permitiría vivir más con la familia.
- Para una persona que trabaja prácticamente todo el día frente a la máquina, los que no tienen que trabajar con público o con clientes en forma directa.

##### ❖ Proyectos Propios:

- Influyen positivamente respecto al grado de satisfacción, sin embargo, el grado de lealtad no varía significativamente.
- Tremendo beneficio. Depende de la creatividad que permita la empresa.

##### ❖ Sueldo:

- Algo neutro, “que el empleado no esté pensando en su sueldo. Cuando el empleado no piensa en su sueldo, es porque implícitamente está conforme con su sueldo”.
- “Desde el minuto en que el empleado empieza a pensar en el sueldo, es porque podría, no necesariamente, pero podría haber un desequilibrio entre lo que él gana respecto a lo que gana una persona equivalente a él en el mercado, o lo que él gana, respecto a lo que gana una persona equivalente dentro de la organización”.

- ❖ Variables: Beneficios no monetarios.
  - ◆ Salud.
- ❖ Vida Personal:
  - Escuchar:
    - Clave oír a los otros.
    - “El empleado cuando se siente oído lo valora mucho, es otra barrera de salida”.
    - Afecta positivamente al “*Sentido de Pertenencia*”.
- ❖ Sentido de Pertenencia:
  - Detalles como comprarle una torta y que sus compañeros le canten feliz cumpleaños.
  - Que el gerente se tome 5 minutos y vaya a saludar.
  - Capacitación.
- ❖ Ambiente laboral:
  - Agradable.
- ❖ Capacitación:
- ❖ Frases:
  - “*Los empleados son la empresa*”.
  - “*las empresas no sirven sin los empleados*”.
  - “*la empresa es un concepto etéreo*”.
  - “lo que le da forma a las empresas son las personas”.
- ❖ Incentivos Largo Plazo: (Bonos, Stock Options)
  - Incentivos Perversos → Negocios son apuestas... lo que está en juego (riesgo).
- ❖ Compensaciones Variables:
  - Donde parte importante de las utilidades en algunas áreas se produce por apuestas que se hacen en los mercados de capitales (...), donde si gana el empleado en la apuesta que hizo va a recibir un bono muy grande, pero si pierde, pierde el banco. Con lo cual, cuando los incentivos son demasiado grandes, se dan incentivos perversos, que es que los empleados terminan apostando el capital del banco, porque como el capital no es de ellos, lo máximo que arriesgan es su trabajo, pero si ganan, se pueden ganar un bono que es lo que se gana una persona profesional durante esta vida y dos más”. (aprendizaje importante, experiencia)

- “Es muy importante que los incentivos estén alineados”.
- “en condiciones normales, adecuados, con incentivos alineados funcionan bien.”
- ❖ Equipo:
  - Las personas son claves, el trabajo en equipo.
- ❖ Beneficios laborales:
  - Aprender (mayor gratificación)
  - Junto con el Desarrollo de un Programa Social.
- ❖ Mecanismos de Compensación:
  - A su juicio han sido consistentes.
    - Son parecidos en empresas equivalentes
- ❖ Paquete de Condiciones Laborales Óptimas:
  - Proyecto, el atractivo del proyecto que se va a desarrollar.
  - Personas.
  - Factibilidad financiera de los proyectos.

#### VI.1.8. José Tomás Castro Comparini

Mail de Contacto:josetomascastro@gmail.com

Teléfono de Contacto:(+56 2) 562-8600

- ❖ Beneficios Básicos:
  - Recursos.
- ❖ Reconocimiento:
  - Se valora harto por mi tipo de personalidad.
  - 70/30 monetario-reconocimiento. (Proporción Tangible v/s Intangible)
  - Tiene que haber reconocimiento.
  - Invitaciones a almorzar, felicitaciones del equipo, mails. Existe el reconocimiento.
  - En los reconocimientos (entre otras cosas) están implícitos el valor que la empresa tiene hacia el trabajo de los empleados.
  - “Soy un convencido de que una persona motivada pueda dar y rendir más que una menos motivada”.
  - Una persona y feliz entregara mucho más.
- ❖ Flexibilidad Horaria:
  - Lo importante es que la persona haga lo que se le pida, aunque estar en la oficina siempre es importante porque tú nunca trabajas solo, está tu equipo, jefe, y la oficina en general.
  - Existe flexibilidad para distintas situaciones.
  - No se transa más sueldo por menos tiempo para uno.
- ❖ Proyectos Propios:
  - Valoro el poder gestionar mis cosas y proyectos, jugármela y asumir o disfrutar.
  - Te mantienen activo, siempre y cuando exista un equilibrio en los proyectos que se tenga para no sentirse con presiones que te sobrepasen.
  - Valoro el tener flexibilidad para lograr los objetivos. Poder proponer modos y formas de lograrlos.
- ❖ Vida Personal:
  - Siempre que sea con sana intención es positivo. Genera más unión y preocupación del equipo.

- Si hay buena relación con el jefe y no se ve solo como una autoridad el que se metan en la vida privada puede ser visto bien, siempre con la medida correspondiente.
- ❖ Sentido de Pertenencia:
  - Motivaciones para cambiarte de pega (depende del hacer carrera dentro de la empresa en donde estoy y en la que me podría ir), lo que ganas, la proyección y las futuras tareas que puedas realizar.
  - Stock Options lo veo más fríamente como algo que puedo canjear al momento de irme más que algo que me retenga. Se lo pueden ofrecer a cualquiera.
  - Ofrecer algo de cualquier tipo que sea personalizado para motivar y crear sentido de pertenencia.
- ❖ Ambiente laboral:
  - Test Crecer (1-5): pegado independiente de herramientas no sirven. También sirve para ver en qué hay que capacitar, preferencia en los defectos.
  - Que el equipo de trabajo esté consolidado y se conozcan un poco más de lo que es el trabajo en sí puede ser igual o un tanto más valorado que una buena remuneración.
- ❖ Capacitación:
  - Siempre uno tiene que estar capacitándose por motivación propia y de la empresa para marcar diferencia.
  - Incentivo positivo ya que te mandan si tienes potencial.
  - Son buenos en la medida en que estés en el futuro de la empresa (magister) y si la persona también se proyecta en la empresa misma.
  - Incentivo a Largo Plazo.
  - Importante conocer a sus empleados para ver a quién entregarle la capacitación y cuál.
  - Potenciar las virtudes.
- ❖ Frases:
  - “La cultura del látigo es de otra época”
  - “Las empresas son muy reactivas”
- ❖ Incentivos Largo Plazo: (Bonos, Stock Options)
  - Stock Options lo veo más fríamente como algo que puedo canjear al momento de irme más que algo que me retenga.

- Se lo pueden ofrecer a cualquiera.
- ❖ Equipo:
  - Es importante tener un jefe al cual se le puedan pedir cosas y te ayude para que tú puedas lograr tus metas.
  - Para el jefe también es importante tener un equipo que se acerque a él.
  - Equipo con diferentes características.
- ❖ Beneficios laborales:
  - Beneficios extras como auto y bencina (prestado). Se valora como un gasto menos.
  - Beneficios para “ganarse los negocios”.
- ❖ Mecanismos de Compensación:
  - beneficios, convenios, seguros.
  - No se conocen por problemas de comunicación y no por interés por parte de la empresa.

#### VI.1.9. Mónica Bravo Carmona

Mail de Contacto:mbravo@gerencia.cmpc.cl

Teléfono de Contacto:(+56 2) 441-2000

- ❖ Reconocimiento Informal:
  - El Reconocimiento Formal genera cultura y promueve el Reconocimiento Informal.
- ❖ Flexibilidad Horaria:
  - Debe ser Segmentada, se percibe de distinta manera por cada uno.
  - No todas las generaciones valoran de igual modo contar con la flexibilidad.
  - “En pañales”.
- ❖ Sentido de Pertenencia:
  - El orgullo de trabajar en una empresa con RSE. (Responsabilidad Social Empresarial)
- ❖ Ambiente laboral:
  - Construcción de Marca: No sacas nada con vender una marca que no se es... ya que al año se te van a ir de allí si se convenció a alguien con expectativas en base a algo irreal.
- ❖ Capacitación:
  - La capacitación debiese darse a los empleados según lo que ellos quieran. Hay que preguntarse si la capacitación está siendo efectiva y si logra lo que se busca.
  - Capacitación Sence.
  - “Buena Vecindad” (RSE)
- ❖ Frases:
  - “Uno entra a las empresa y uno se va por los jefes”. (Ella nombró que la frase existía de antes)al parecer de un texto de GPTW. (Great Place`s to Work)
  - “Yo no solamente me siento un empleado, sino que un aporte. Mi jefe no solamente me ve como un recurso”. GPTW
  - “Creo que los reconocimientos formales promueven los informales”
- ❖ Incentivos Largo Plazo: (Bonos, Stock Options)
  - Son muchas más relevantes otras variables, ser compensado diariamente, motivado emocionalmente.
- ❖ Equipo:

- Importante tener buen clima dentro de los equipos.
- ❖ Beneficios laborales:
  - Deben ser segmentados.
  - Ej: Examen de la próstata. No sirve para mujeres... Bono en transporte público para quienes trabajan en san Bernardo¿? Etc....
  - Los intereses van cambiando según la edad o etapa de la vida, con/sin Hijos, salud, etc.
  - “Tienen que ser “a gusto del consumidor”
- ❖ Mecanismos de Compensación
  - Se está trabajando en análisis con consultoras, respecto del estado, composición (de si es competitiva) y si están o no alineados con los resultados del negocio.
- ❖ Paquete de Condiciones Laborales Óptimas:
  - Aporte, Proyección de Carrera.
  - Jefatura.
  - Compensaciones.
- ❖ Si el dinero viniera de su bolsillo si lo pagaría.
- ❖ Políticas de compensación:
  - Primero deben ser definidas, conocidas.
  - Para eso se están homologando.
  - Hay que tener mucho cuidado en la entrega de información porque se puede prestar para sentimientos de injusticia, discriminación.
  - Hay que saber qué entregar, a quién entregar y cuándo entregar.
- ❖ Programas de engagement:
  - En desacuerdo.
  - Genera anticuerpos, ¿por qué no antes? O sea me tengo que ir para que me subas el sueldo.

VI.1.10. Patricio Fernández Zañartu

Mail de Contacto:p.fernandez.zanartu@gmail.com

Teléfono de Contacto:(+56 2) 870-3000

- ❖ Clave:
  - Comunicación rica, formal.
- ❖ Factores Básicos:
  - Equidad interna: sueldos ajustados a pares.
  - Equidad externa: ajustados a puestos similares en el mercado.
- ❖ Reconocimiento:
  - Poder.
  - “Soy muy amigo del reconocimiento público”.
- ❖ Flexibilidad Horaria:
  - Es importante distinguir a quién.
  - No necesariamente ley igual para todos, sino que, cada persona es distinta, rinden distintos, por lo que hay que tener ojo con eso.
- ❖ Capacitación:
  - Programas de perfeccionamiento todos los años.
  - Experiencias nuevas, realización de diversas labores sociales, en distintas regiones del mundo.
- ❖ Frases:
  - “Todo el mundo tiene que estar enterado de la estrategia de la compañía”.
  - “Todo el mundo tiene que estar enterado de los objetivos del año que tiene la empresa”.
- ❖ Incentivos Largo Plazo:
  - Información Clara:
    - *Informar al ejecutivo su proyección de carrera.*
  - Beneficios por años de permanencia.
- ❖ Retribución Emocional
  - “En la vida vas a encontrarte con todo tipo de jefes...”
  - El hecho de que tu jefe sea malo, no debe ser visto como algo malo necesariamente. Alguien que es capaz de salir al paso dentro de una relación “hostil” da una señal de ser un valor.

- ❖ Beneficios laborales:
  - Stock Options.
  - Porcentaje de ganancias del proyecto.
- ❖ Factor de retención/éxodo.
  - Tener ojo con el grado de disconformidad, hay que tener mucha comunicación.
  - “Que tan orgulloso estoy yo de pertenecer a esta empresa”.
- ❖ Evaluaciones de desempeño.
  - Una vez al año.
- ❖ Información.
  - Debe haber discreción en el manejo de la información relevante a las políticas monetarias.
  - Para un mismo cargo hay distintas remuneraciones según lo avanzado de su desarrollo de carrera (brackets).
  - Pueden generarse envidias internas, envidias profesionales. Pueden tratar de hacerte la cama.
  - La información sistémica, operacionales. “yo creo que lo que tiene que fluir es cómo se hacen las cosas en esta empresa a nivel de evaluación de personal, por ejemplo.”
- ❖ Programas engagement:
  - Abierto a la contra oferta.
  - Dependiendo de qué produce ese interés por irse.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

### VII.1.- Libros:

- 1) Frederick D. Lipman & Steven E. Hall. (2008) **Executive Compensations Best Practices**. Edición, Editorial

### VII.2.- Páginas Electrónicas:

- 1) [http://www.inversionextranjera.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=131&Itemid=92](http://www.inversionextranjera.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=92)
- 2) <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60462.html>
- 3) <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3643/Ambiente-laboral-en-las-PYMES>
- 4) <http://www.ceinsa.com/secciones/monografia/publi3.html>
- 5) [http://www.uvm.cl/csonline/2006\\_3/pdf/incentivos%20a%20largo%20plazo.pdf](http://www.uvm.cl/csonline/2006_3/pdf/incentivos%20a%20largo%20plazo.pdf)
- 6) <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=32337>