



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS NO MONETARIOS EN BASE A UN
SISTEMA DE PUNTOS PARA UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FERNANDA JIMENA SALAS TAMAYO

PROFESOR GUÍA
JAIME ALEE GIL

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
SEBASTIÁN CONDE DONOSO

SANTIAGO DE CHILE
2015

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Fernanda Salas Tamayo
Fecha: 07/03/2015
PROFESOR GUÍA: Jaime Alee Gil**

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS NO MONETARIOS EN BASE A UN SISTEMA DE PUNTOS PARA UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA

TInet es una empresa que ofrece una amplia gama de servicios a diversos rubros y sectores económicos. En sus inicios poseía un número inferior a 10 trabajadores, al presente son aproximadamente 115. Resultaba fácil alinear los objetivos estratégicos entre los que trabajaban allí, sin embargo, a medida que el número de trabajadores aumenta resulta ser más complicado.

Establecer un sistema de incentivos es muy valioso pues premia a quien avanza según lo que la compañía espera. Es un sistema que busca hacer la conexión entre lo que la empresa quiere y lo que al trabajador le interesa, estableciendo una especie de “Ganar, ganar”.

Para realizar este proyecto, se hizo un levantamiento de información sobre modelos de compensación, incentivos, mejores prácticas en el mundo, y una investigación propia de la empresa, de su modelo actual, sus objetivos estratégicos y forma de evaluar a sus trabajadores. Se caracterizó al trabajador de TInet identificando 2 perfiles, uno para la unidad de negocios y otro para la unidad de TI-Proyectos. Además, se identificaron datos interesantes, gustos más específicos y se comprendió mejor la situación.

El programa busca conducir el comportamiento de los trabajadores mediante el uso de refuerzos positivos, asociados a sus propios intereses para motivar la productividad. Cualquier trabajador que destaque en su evaluación, podrá tener acceso al sistema de puntaje. La cantidad de puntos a entregar será determinada por el alineamiento de la persona. Se establecieron 3 categorías de recompensa con una cierta cantidad de puntos y otros adicionales y 6 niveles de puntos para el canje.

Se hizo un piloto con el área comercial, estimando que el costo anual sería de \$1.040.000, mientras que tendría un impacto en beneficio del 5% en venta y facturación por el resultado de esta área, luego el balance es positivo. Sin embargo, debe evaluarse en el resto de las áreas cuando sea posible. En caso de que todos los integrantes de TInet fueran premiados con el máximo, el costo sería de \$64.400.000 y significaría un aumento de 143,1% en el presupuesto anual de RRHH.

De acuerdo al análisis realizado, se concluye que TInet no posee una base sólida en cuanto a la planeación estratégica y tampoco tiene una definición respecto a la evaluación de cargos, por lo que es imposible implantar un sistema de incentivos en este momento. Para hacerlo, deberán trabajar en aquellos aspectos débiles y documentar esta información.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y Santa Teresa de los Andes, a quienes encomendé siempre mi carrera. Sé que estuvieron en cada uno de los momentos en que flaqueé y me sentí sin fuerzas para seguir. Estoy convencida de que guiaron mi camino y decisiones, para así avanzar prósperamente hacia el objetivo final: ser una profesional. También me regalaron grandes amigos, oportunidades y momentos compartidos con personas muy especiales.

A mi mamá, pilar fundamental de toda mi vida. Quien ha luchado día a día para forjar mi futuro, para que nunca me falte nada, quien nunca se rindió ante la adversidad. Quien me ha entregado todo su cariño y apoyo, y me ha acompañado incondicionalmente. Quien a pesar que la vida no le ha sonreído todo el tiempo, y en los momentos difíciles siempre me dijo: “vamos negrita, tú puedes” y me abrazó cuando *ya no quería más guerra*. Gracias mamá por ser un ejemplo de mujer, de esfuerzo y superación. Ojalá me alcance la vida para retribuir todo lo que me has entregado.

A mis padrinos, mi segunda familia. Que me han acogido en su hogar como una hija más, que no dudan en prestarme toda su ayuda si la necesito y que por sobretodo, me han querido como si fueran mis verdaderos padres, me han aconsejado siempre por mi bien y han sido un apoyo desde que nací, no sólo para mí sino también para mi mamá y mi hermano, quienes más amo.

A mis amigos, mis amigos de verdad. Porque en esta etapa aprendí también quiénes sí lo son. Aquellos que se alegran de mis logros, celebran y sonrían conmigo en los momentos lindos, y quienes están también cuando necesito una palabra de aliento, un abrazo fuerte o tan sólo que escuchen lo que en el momento me tiene acongojada y me parece tan terrible. Ellos están siempre. Les tengo un cariño tan grande y tan bonito, que sólo le pido a la vida que sigan estando ahí. Kareem, Judith, Coni, Negro, Pablo, Lucho, Leo, Diego.

A mi familia en general, mi familia de sangre y mi familia de corazón. A mi tía Gaby en especial, que ha sido siempre tan cercana, que me recibió en su casa y me regalaba largas conversaciones en las tardes de verano. A todos los que me explicaron cosas de la U, cosas de la gente, cosas de la vida.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Antecedentes	1
1.1.1	Estudio Zoom al Trabajo, 2010.....	1
1.1.2	La empresa: TInet Soluciones Informáticas S.A.	2
1.1.3	Empresas exitosas y sus beneficios	2
1.2	Descripción del Proyecto y Justificación	3
1.3	Objetivos	6
1.3.1	Objetivo General.....	6
1.3.2	Objetivos Específicos	6
1.4	Alcances.....	6
1.5	Metodología	6
1.6	Resultados Esperados	7
2	MARCO TEÓRICO	8
2.1	Compensaciones Empresariales.....	8
2.1.1	Definición y Objetivos	8
2.1.2	Evolución histórica.....	8
2.1.3	Formas de Pago	9
2.1.4	Incentivos No Monetarios	12
2.2	Compensación Total – Metodología Accenture.....	13
2.3	A tener en cuenta.....	16
2.3.1	¿Por qué un plan de incentivos podría no funcionar?.....	16
3	TINET SOLUCIONES INFORMÁTICAS S.A.	18
3.1	La Empresa.....	18
3.2	Unidades y Áreas Funcionales.....	18
3.2.1	Tecnologías de Información	19
3.2.2	Negocios.....	19
3.3	Organigrama y Principales Funciones por Puesto	20
3.3.1	Descripción de cargos	21

3.4	Misión y Visión	24
3.4.1	Misión	24
3.4.2	Visión.....	24
3.5	Objetivos Estratégicos TINET	24
3.6	Objetivos Estratégicos por área	24
3.7	Sistema Beneficios Actual.....	29
3.8	El perfil del Colaborador Tinet.....	29
3.8.2	Resultados por Unidad	31
3.8.3	Segmentación por edad.....	34
4	SISTEMA DE PUNTOS TINET	37
4.1	Objetivo del Programa.....	37
4.2	Características del Sistema.....	37
4.3	Input de Evaluación.....	37
4.3.1	Medición del cumplimiento de objetivos	37
4.3.2	Medición del desempeño ligado al cumplimiento de objetivos y alineamiento con la empresa	38
4.3.3	Medición de competencias y alineamiento con la empresa	39
4.3.4	Alternativa escogida	42
4.4	Catálogo de Puntos.....	42
4.4.1	Definición.....	42
4.4.2	Premios o Recompensas.....	44
4.5	Requisitos para la implementación	48
4.6	Reglamento Puntos Tinet.....	49
4.6.1	Quiénes pueden obtener puntos.....	49
4.6.2	Procedimiento para la acumulación de puntos	49
4.6.3	Escala de puntos y niveles de premios.....	50
4.6.4	Periodo en el que puede acumular puntos	51
4.6.5	Utilización de los puntos	51
4.6.6	Cómo canjear puntos.....	51
4.6.7	Cómo controlar puntos acumulados	51

4.6.8	Consideraciones generales	52
4.6.9	Vigencia.....	52
4.7	Piloto Área Comercial.....	52
4.7.1	Evaluación desempeño – alineamiento	53
4.7.2	Costo	54
4.7.3	Beneficio.....	55
5	Finalización del estudio	56
5.1	Conclusiones.....	56
5.2	Recomendaciones.....	59
5.3	Bibliografía	62
5.4	Anexos	63
5.4.1	Anexo A: Gráficos Estudio Zoom al Trabajo	63
5.4.2	Anexo B: Encuesta y resultados gráficos	65
5.4.3	Anexo C: Beneficios que se han usado por unidad (Negocios – TI), segmentación por edad	78
5.4.4	Anexo D: Preferencias de Beneficios por unidad (Negocios – TI), segmentación por edad	78
5.4.5	Anexo E: Hábitos por unidad (Negocios – TI), segmentación por edad	79
5.4.6	Anexo F: Diccionario TInet para la evaluación de variables estratégicas ..	80
5.4.7	Anexo G: Detalle evaluación área comercial	86

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Preferencias posibles beneficios por unidad.....	34
Gráfico 2: Muestra de trabajadores encuestados según edad.	63
Gráfico 3: Nivel educacional de los encuestados	63
Gráfico 4: Motivaciones en la vida.....	64
Gráfico 5: Importancia de dimensiones para sentirse satisfecho y comprometido con el trabajo	64
Gráfico 6: Antigüedad de los trabajadores en TInet	69
Gráfico 7: Ambiente Laboral - la empresa	69
Gráfico 8: Ambiente Laboral - Condiciones Laborales	69

Gráfico 9: Ambiente Laboral - Posibilidades de Creatividad e Iniciativa.....	70
Gráfico 10: Ambiente Laboral – Cargo	70
Gráfico 11: Ambiente Laboral – Comunicación	70
Gráfico 12: Ambiente Laboral – Sueldo.....	71
Gráfico 13: Hábitos - Actividades en tiempo libre.....	71
Gráfico 14: Beneficios usados actualmente en TInet	71
Gráfico 15: Importancia vs uso de beneficios.....	72
Gráfico 16: Preferencias de los trabajadores en cuanto a nuevos beneficios	72
Gráfico 17: Integración en la empresa por unidad.....	72
Gráfico 18: Conocimiento del aporte propio con el trabajo por unidad.....	73
Gráfico 19: Comodidad puesto de trabajo por unidad	73
Gráfico 20: Percepción velocidad del computador por unidad	73
Gráfico 21: Percepción horario de trabajo por unidad.....	74
Gráfico 22: Autonomía en el trabajo por unidad.....	74
Gráfico 23: Comunicación con superiores por unidad.....	74
Gráfico 24: Percepción cargo-experiencia por unidad.....	75
Gráfico 25: Percepción valoración según cargo en la empresa por unidad	75
Gráfico 26: Percepción movilidad en la empresa por unidad	75
Gráfico 27: Comunicación desde jefatura a colaboradores por unidad	76
Gráfico 28: Comunicación desde colaboradores a jefatura por unidad	76
Gráfico 29: Percepción sueldo	76
Gráfico 30: Hábitos por unidad.....	76
Gráfico 31: Uso vs Importancia beneficios actuales - Negocios.....	77
Gráfico 32: Uso vs Importancia beneficios actuales – TI-Proyectos.....	77

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Capas Beneficios e incentivos	5
Ilustración 2: Retornos Totales del Trabajo.....	10
Ilustración 3: Etapas metodología Accenture	14
Ilustración 4: Organigrama TInet.....	20

Ilustración 5: Funciones por unidad.....	20
Ilustración 6: Gerencia Comercial	21
Ilustración 7: Gerencia de Administración y Finanzas.....	22
Ilustración 8: Gerencia de Proyectos.....	22
Ilustración 9: Gerencia de Tecnología y Servicios.....	23
Ilustración 10: Ejemplo evaluación de desempeño por cumplimiento de objetivos	38
Ilustración 11: Evaluación desempeño – alineamiento por cargo.....	39
Ilustración 12: Mapa posicionamiento según competencias y alineamiento	40
Ilustración 13: Estrategias por cuadrante.	40
Ilustración 14: Categorías de puntaje según evaluación	50
Ilustración 15: Desempeño vs Alineamiento Proyectado con Sistema de Incentivos, para el cargo de mantenedor en el Área Comercial	53
Ilustración 16: Desempeño vs Alineamiento Proyectado con Sistema de Incentivos, para el cargo de captador en el Área Comercial	54

Índice de Tablas

Tabla 1: Cuadro resumen premios según evaluación	45
Tabla 2: Puntos por cada Nivel de premios.....	51
Tabla 3: Factores a evaluar respecto al desempeño según cargo en el área comercial	53
Tabla 4: Beneficios usados por unidad, segmentado por edad.....	78
Tabla 5: Preferencia posibles beneficios, segmentado por edad	78
Tabla 6: Hábitos por unidad, segmentado por edad.....	79
Tabla 7: Niveles para la variable compromiso.....	80
Tabla 8: Niveles para la variable orientación a los objetivos	81
Tabla 9: Niveles para la variable tolerancia a la presión	82
Tabla 10: Niveles para la variable orientación de servicio al cliente.....	83
Tabla 11: Niveles para la variable trabajo en equipo.....	84
Tabla 12: Niveles para la variable orientación a la calidad.....	85
Tabla 13: Evaluación área comercial Eje Alineamiento.....	86
Tabla 14: Evaluación área comercial Eje Desempeño	86

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

1.1.1 Estudio Zoom al Trabajo, 2010

Un estudio realizado por la consultora Visión Humana, en conjunto con la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibañez en el año 2010, busca entender el vínculo que los trabajadores establecen con el trabajo y la organización en que se encuentran. La investigación abarca hombres y mujeres, entre 18 y 80 años, de los grupos socioeconómicos ABC1, C2, C3 y D, que residen en Santiago y otras 11 ciudades del país, que trabajan con remuneración. Se encuestaron 1500 personas, de las cuales 712 cumplieron con ser parte del segmento objetivo, con un error muestral de +3,7 bajo varianza máxima y 95% de confianza. La distribución de los trabajadores según su edad y nivel de educación se muestran en la sección Anexo A, en el Gráfico 2 y 3 respectivamente.

El 38% de los encuestados se desempeña en cargos de ejecutivos medio y alto, y el 33% a empleados administrativos. Además, el 63% de la población objetivo se encuentra trabajando con contrato, 25% de manera independiente, 9% sin contrato y el resto no sabe o no responde.

Los trabajadores encuestados se encuentran en distintos rubros (comercio, salud, servicios profesionales, pesca, servicios financieros, entre otros).

De acuerdo a los resultados, las principales motivaciones en la vida de las personas encuestadas son tener una familia unida, lograr que sus hijos completen su educación y tener un trabajo estable. El detalle se muestra la sección Anexo A, Gráfico 4.

Respecto al significado que le asignan al trabajo, la mayor parte de ellos (87%) cree que es para ganar dinero, seguido de es para contribuir con algo importante (76%) y porque es para ser reconocido por el buen desempeño (75%).

Luego, el estudio muestra la importancia de ciertas dimensiones para sentirse satisfecho y comprometido con el trabajo. El 81% considera que es muy importante o esencial tener un buen sueldo y beneficios económicos, el mismo porcentaje señala que tener un trabajo estable importa de la misma forma. Le siguen la importancia de tener posibilidades de capacitación y desarrollo profesional, que el trabajo sea compatible con la vida personal y familiar, y tener posibilidades para crear e innovar (Anexo A, Gráfico 5).

Aunque el buen sueldo y beneficios económicos es la dimensión más importante, sólo el 37% de los encuestados señala sentirse satisfecho en este aspecto, lo que permite pensar que, debido a esta gran brecha, hay mucho por hacer en este sentido.

Es importante, también, tener posibilidades de capacitación y desarrollo profesional, teniendo más relevancia para el grupo de trabajadores entre 27 a 34 años (82%), seguido por el grupo de 18 a 26 años donde el 80% de ellos señala que es muy importante o esencial.

Este estudio, permite obtener una primera aproximación a la realidad laboral en Chile y cómo las personas se vinculan con su trabajo. Se destacan ciertos rangos etarios que podrían identificar mejor al trabajador de TInet.

1.1.2 La empresa: TInet Soluciones Informáticas S.A.

La empresa nace en el año 2001, con el interés que presentaba un grupo de amigos de la universidad, quienes compartían la intención de emprender en un negocio que les permitiera destacar sus aptitudes y la capacidad de tomar decisiones por sí mismos. En sus inicios se conformó con menos de 10 personas, por lo que resultaba menos complicado alinearlas estratégicamente, sin embargo en la actualidad la empresa supera los 100 trabajadores y continúa creciendo.

1.1.3 Empresas exitosas y sus beneficios

Es interesante analizar el funcionamiento de los sistemas de compensación en empresas exitosas, y en particular empresas de tecnología y servicios que funcionen de una manera similar a TInet, ya que en ellas el foco también está puesto en su capital humano. Además se pueden encontrar aspectos importantes que sean aplicables a este caso.

1.1.3.1 Microsoft

La exitosa multinacional de origen estadounidense, que se encarga de la producción de software y equipos electrónicos, sabe que las personas que trabajan ahí son su activo más valioso. Es por ello que han desarrollado un sistema de pago e incentivos que incluye ^[1]:

- Un salario base competitivo
- Bonos basados en el rendimiento y el logro de objetivos
- La oportunidad de comprar acciones con un descuento
- Un vehículo de la empresa (dependiendo del cargo)
- Descuentos en los productos y software Microsoft
- Seguros de vida, la salud, accidentes personales y médico privado
- Subsidio actividad deportiva en deportes y actividades físicas
- Máquinas de refrescos gratuitos en la oficina
- Asistencia de comidas en vales mensuales
- Línea ADSL en su casa

¹ Beneficios Microsoft publicados en su web española

- Plan de Pensiones después de un año de servicio

1.1.3.2 IBM

Su sistema de compensación destaca por ser muy flexible en cuanto al manejo de la vida familiar y entregan mucha libertad respecto al desarrollo profesional. Para asegurar la efectividad de su plan de compensación total se comparan con otras compañías y escuchan lo que piensan sus empleados del plan y sus nuevas ideas.

El plan de compensación incluye ^[2]:

- **Compensación en efectivo:** comprende una parte como sueldo base y además un pago variable que está fuertemente ligado a los resultados propios y desempeño general del negocio.
- **Beneficios personales:** cobertura médica para el empleado y su familia, plan de jubilación, y controles de salud, entre otros.
- **Protección de ingresos:** Algunos de los planes que ofrecemos incluyen: planes de enfermedad y accidentes, plan a largo plazo para discapacidad, seguro de vida de grupo, entre otros.
- **Desarrollo de habilidades:** reembolso de matrícula para quienes deseen capacitarse (previa aprobación) y autorización de ausencia sin goce de sueldo para concluir estudios.
- **El trabajo y el equilibrio de la vida personal:** flexibilidad de horario y paquetes de vacaciones atractivos.
- **Compra de acciones:** compra de acciones con descuento, con un máximo del 10% de la compensación elegible.
- **Jubilación:** jubilación pagada por la empresa con derechos adquiridos.
- **Programas adicionales:** incluye programa de ventas al empleado, donde obtienen productos de la empresa a menor costo, y también un programa IBM club donde la empresa auspicia una serie de actividades.

1.1.3.3 Google

La empresa evalúa constantemente sus beneficios para adaptarlos a su personal cambiante. Asegura beneficios para el empleado y su familia. El plan incluye beneficios médicos y de cobertura de atención, seguros de viajes, más tiempo libre y dinero extra para nuevos, reembolso en el pago de clases o programas de grado que el empleado desee tomar, asesoría legal sin costo, entre otros.

1.2 Descripción del Proyecto y Justificación

Francisco Mardones, Director de Gechs, Consultor y Gerente General de Nimbic Chile, en una entrevista para AETecno.com ^[3] sobre la participación de mujeres en la

² Beneficios IBM publicados en sitio web de la empresa en Argentina

industria de TI, señala que “la industria TIC es muy inclusiva y no discrimina entre mujeres ni personas con discapacidad, pues **en las empresas de desarrollo de software hay mucho de meritocracia**”. Esto mismo, fue expresado por el Gerente General de TInet Soluciones Informáticas S.A., quien comentó que en TInet es la política básica con que se rige el área de TI. El escalamiento entre un puesto y otro depende, en parte de la antigüedad, pero principalmente del mérito de las personas. Luego, la empresa está preocupada de premiar el buen desempeño. En esta área el ingreso de personal se hace mediante un programa de Trainee, que prepara a recién egresados o alumnos de último año de carreras Informáticas (en su mayoría) para luego contratarlos como Ingenieros de Software Junior. Después de un tiempo y según el desempeño de cada uno, pasan a un cargo de Ingeniero de Software Medio, luego a Ingeniero de Software Senior y finalmente tienen la opción de postular a otros cargos, en la misma área u otra orientada a la gestión.

La empresa, opera con dos unidades de negocios base, una es unidad de Tecnología, que representa el CORE de la empresa, y otra orientada al Negocio, que brinda servicios de gestión y consultoría. De acuerdo a qué unidad pertenece cada trabajador es que presentará un perfil distinto según sus aptitudes, actitudes y valores. De acuerdo a lo que señala el Gerente General de TInet, y bajo la lógica de trabajo con que opera cada unidad, en la parte de TI es fundamental contar con ciertas aptitudes, que permitan implementar soluciones integrales en el desarrollo de los diferentes proyectos que abarca la empresa. Por otro lado, a quienes trabajan en la gestión y consultoría, se les exige contar con la actitud necesaria para expresar de la mejor forma las propuestas que agregan valor al negocio del cliente, es decir, que se comuniquen de manera efectiva.

TInet es, en base a lo descrito, una empresa de servicios, donde todo su capital está puesto en sus recursos humanos. Además, la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, constantemente está contratando gente y en el último año se han creado 3 nuevas áreas. TInet se preocupa de entrenar a sus trabajadores desde el principio y los forman para que sean más íntegros, mediante coaching, capacitaciones, clases de inglés, etcétera, por lo que para ellos es de suma importancia ser capaces de retener a los elementos valiosos e impedir que la inversión hecha en ellos sea aprovechada en alguna otra empresa. A pesar de que el índice de rotación mensual está en torno al 3% mensual, un plan de este tipo tiene sentido empresarial para TInet, la idea es obtener un buen desempeño y alinear los objetivos de la empresa. Existen ciertos incentivos monetarios informales, los que se entregan a determinadas personas y sólo en algunos proyectos. Este sistema sería la capa media entre los beneficios

³ Fuente: AETecno, 28 de marzo de 2014, disponible en línea <http://tecno.americaeconomia.com/noticias/participacion-de-mujeres-en-industria-ti-no-supera-el-5-en-chile>

transversales a la organización, aquellos que todos pueden recibir, y los incentivos monetarios.

Ilustración 1: Capas Beneficios e incentivos



Fuente: Elaboración propia

Es claro que en Tlnet se tiene más de un perfil de trabajador, por lo que se deduce que también presentan motivaciones e intereses distintos. Este es un punto relevante a abordar durante este trabajo, ya que un sistema de incentivos será exitoso sólo si logra motivar a las personas a desempeñar una mejor labor.

El sistema de compensación formal de Tlnet, incluye el salario base de los trabajadores y un programa de beneficios que premia la antigüedad de los mismos y que incluye beneficios de salud complementarios, bonos de matrimonio, entretenimiento, capacitación, entre otros.

El proyecto consiste en el desarrollo de un sistema de incentivos no monetarios, donde los trabajadores de la empresa obtengan puntos por destacarse productivamente. Para ello, se determinará el perfil del personal de Tlnet, incluyendo sus gustos, intereses, motivaciones, etc., su estilo de vida en general, y de esta forma establecer un catálogo de canje óptimo, que motive realmente al trabajador. El proyecto no abarca la implementación del sistema, sino su etapa de investigación y desarrollo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un Programa de Incentivos no monetarios para la empresa TInet Soluciones Informáticas en base al cumplimiento de metas, que esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y mejore el bienestar de sus trabajadores.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar sobre sistemas similares que hayan sido implementados y/o casos de éxito en empresas similares.
- Caracterizar el perfil del trabajador de TInet y sus intereses.
- Alinear objetivos estratégicos con este sistema de puntos.
- Definir cantidad de puntos a otorgar según el desempeño y alineamiento de los trabajadores.
- Evaluar aspectos necesarios previos a la implementación (como los requisitos que debe tener el sistema de evaluación).

1.4 Alcances

Este proyecto contempla el desarrollo de un programa de incentivos no monetarios para la empresa TInet Soluciones Informáticas S.A. en sus etapas de investigación y desarrollo, no así la implementación del mismo. No contempla la definición de objetivos estratégicos de la empresa o la definición de perfiles de cargo, sino más bien una investigación que entregue el perfil del trabajador en cuanto a su estilo de vida, para así realizar una segmentación que permita definir con claridad los beneficios que presentará el catálogo de puntos. No se elaborará una nueva evaluación de desempeño para los trabajadores, sino la forma en que se usará la actual. Abarca un prototipo o piloto del sistema.

1.5 Metodología

- Levantamiento de información y Marco Teórico: Se buscará definir los modelos de compensación, su importancia dentro de las empresas, cómo funcionan y qué buscan. Respecto al mismo tema, se buscarán sistemas de incentivos exitosos en el mundo, particularmente aquellos relacionados a empresas de tecnología, como lo es TInet. Además, se recopilará la información relevante en cuanto a lo que es la empresa, su actual modelo de compensación, sus objetivos estratégicos y finalmente, cuáles son las métricas que se utilizan actualmente para medir a sus trabajadores.
- Caracterización personal: Entrevistas con distintas personas de la empresa (Gerente General, Gerentes de áreas particulares, Jefes de Proyecto, Ingenieros

de Software, Personal de Recursos Humanos), para obtener una primera aproximación de los gustos, motivaciones, intereses, etc., del grupo de personas con las que trabaja. Luego, se realizará una encuesta masiva con el fin de determinar con certeza cada uno de los puntos anteriores.

- Análisis de Información recopilada: Se analizará la información recopilada para determinar cuáles serán los beneficios a ofrecer en el catálogo de puntos que se desarrollará, cuáles son los beneficios que más incentivarían al personal.
- Desarrollo del Sistema: Incluye el desarrollo del catálogo, del sistema de canje, determinar los requisitos que necesita para su funcionamiento, cómo se acumularán los puntos, entre otros.
- Prototipo: Consiste en el desarrollo de un piloto que permita visualizar la forma en que funcionaría el sistema.

1.6 Resultados Esperados

- Alineamiento del sistema con los objetivos estratégicos de TInet.
- Obtención de los perfiles de trabajadores de la empresa.
- Determinar cuántos puntos se consiguen según desempeño y alineamiento.
- Creación del catálogo de puntos en base a las motivaciones, intereses y gustos del personal de TInet.
- Creación de un prototipo del sistema.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Compensaciones Empresariales

2.1.1 Definición y Objetivos

Las compensaciones empresariales (CE) abarcan salarios, prestaciones legales, sociales y todo beneficio derivado del trabajo y los desarrollos sociales.

Según Morales y Velandia (2004) la compensación se interpreta de maneras diferentes para el empleador y para el empleado. *“Para el empleado la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio. Para los empresarios las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones los costos laborales suman más del 50% del total de costos. El hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores es una razón importante para asegurar que los sistemas de compensación tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa.”* (Milkovich, citado por Morales et al. 2004).

Según Werther (1996), los objetivos de la administración de la compensación son:

Adquisición de personal calificado: las compensaciones deben ser lo suficientemente altas para atraer solicitantes.

Retener a los empleados actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

Garantizar la igualdad: se debe procurar mantener la igualdad interna (relación con el valor relativo de otros puestos), y la externa (en relación con el valor del mismo puesto en el mercado).

Alentar el desempeño adecuado: reforzando el buen desempeño se logra la continuidad del mismo.

Controlar los costos: un programa racional contribuye a que la organización mantenga la fuerza laboral a costos adecuados.

Cumplir con las disposiciones legales: la administración de sueldos y salarios se inscribe dentro de un marco legal.

Mejorar la eficiencia administrativa: los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia.

2.1.2 Evolución histórica

La compensación (dar y recibir) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano. Ante un acto personal, espiritual, económico o

empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción, utilidad. Como algo natural ligado a la historia de la humanidad y de la sociedad, el dar y el recibir son fundamento del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad (Morales et al. 2004).

Con el invento de nuevos instrumentos de agricultura existió un aumento de la productividad y producción. Se inicia el proceso de ofrecimiento. Durante esta etapa, la compensación se recibía en forma de techo, comida y protección, pero también de tierra, semillas y herramientas (Morales et al. 2004).

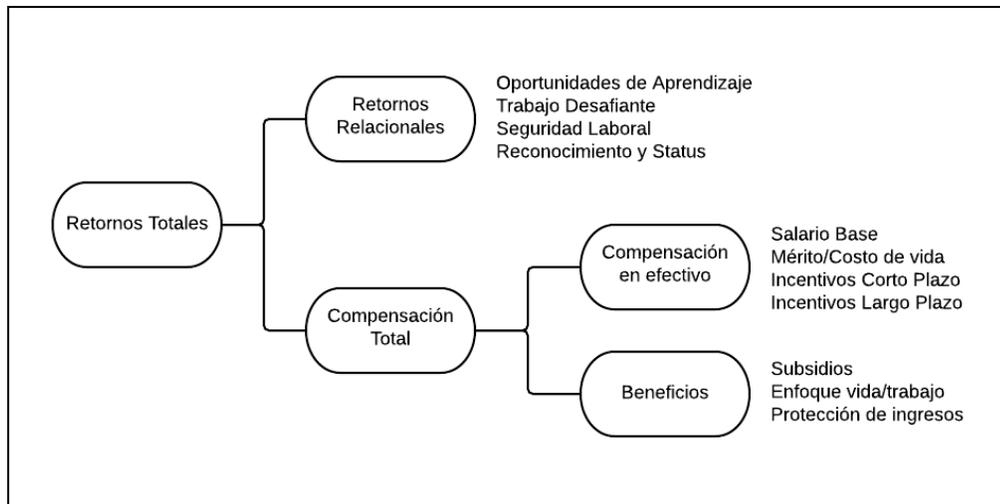
Debido a las complicaciones que presentaban las transacciones, comenzaron a aparecer “mercancías-moneda”, más tarde se inició el intercambio con metales preciosos, hasta que varios años después nace la moneda, que permitía cuantificar de mejor forma las mercancías que se intercambiaban.

Con la abolición de las restricciones feudales y la transformación del sistema de trabajo doméstico por el sistema industrial, se creó una base para un sistema general de compensaciones empresariales. Bajo este sistema, el trabajador libre, pero sin propiedad, tiene que ofrecer su único capital, su fuerza de trabajo, a fin de mantenerse a sí mismo y a su familia, mientras que el propietario de la maquinaria, el empresario, puede obtener la fuerza laboral haciendo que la gente trabaje para él, ofreciéndole a cambio una compensación que es lo que denominamos salario. En la actualidad, principalmente en las áreas urbanas, la totalidad o mayor parte de las compensaciones se reciben en dinero y otros incentivos financieros y sociales (Morales et al. 2004).

2.1.3 Formas de Pago

Según Milkovich (2002), básicamente, se tienen dos formas de pago: compensación total y retornos relacionales. Los retornos relacionales son retornos psicológicos que las personas creen que reciben en el lugar de trabajo. La compensación total incluye el pago recibido directamente como dinero en efectivo (por ejemplo, salario base, mérito, incentivos, ajustes por costo de vida) e indirectamente como beneficios (por ejemplo, las pensiones, seguro médico, programas para ayudar a equilibrar el trabajo y las exigencias de la vida, entre otros) (Ilustración 2).

Ilustración 2: Retornos Totales del Trabajo



Fuente: Milkovich 2002, *Compensation, "The pay model"*

2.1.3.1 Compensación en efectivo

Salario Base: Corresponde a la compensación en efectivo que el empleador paga por el trabajo realizado. Tiende a reflejar el valor del trabajo o habilidades, y en general hace caso omiso a las diferencias atribuibles a empleados individuales.

Aumento por mérito y ajustes por costo de vida: Se refiere al incremento del salario base en reconocimiento del comportamiento del trabajo en el pasado. Algunas evaluaciones de desempeño pasado se hacen, con o sin un programa de evaluación formal del desempeño y el incremento varía en base al rendimiento. Un ajuste por costo de vida da el mismo porcentaje de aumento a todos los trabajadores, independientemente de los resultados, a fin de mantener los niveles salariales relativos a los aumentos en el costo de vida (Milkovich, 2002).

Incentivos (monetarios): Los incentivos ligan los aumentos salariales directamente al rendimiento. Por lo tanto, aunque tanto el pago por méritos y los incentivos pueden influir en el rendimiento, los incentivos lo hacen ofreciendo un pago para influir en el comportamiento futuro. Por otra parte, reconoce y recompensa comportamientos pasados. Los incentivos pueden estar vinculados con el desempeño de un empleado individual, un equipo de empleados, una unidad de negocio total, o alguna combinación de individual, de equipo y unidad. Debido a que los incentivos son pagos únicos, no tienen un efecto permanente en los costos laborales. Cuando el rendimiento disminuye, el pago de incentivos disminuye automáticamente, también. En consecuencia, los incentivos se interpretan con frecuencia como pago variable (Milkovich, 2002).

Incentivos a largo plazo: Enfocan el esfuerzo de las personas en los resultados de varios años. Aunque pueden ser bonos en efectivo, es más común que se entreguen en forma de propiedad de acciones o compra a precios convenientes de las mismas.

Algunos dicen que la opción sobre acciones no es una compensación del todo, y es frecuente que se describa como "incentivos de la equidad" otorgados por los dueños a los empleados. Acá se trata como parte de las compensaciones financieras que los empleados reciben por su trabajo e ideas (Milkovich, 2002).

2.1.3.2 Beneficios

Protección de Ingresos: Algunos programas de protección de ingresos son requeridos legalmente. Por ejemplo, empleadores hacen aportes al plan de pensiones de Canadá/Quebec, seguro de desempleo y la indemnización de los trabajadores. Seguro de salud, seguro dental, pensiones y seguros de vida, son beneficios comunes. Ellos ayudan a proteger a los trabajadores de los riesgos financieros inherentes a la vida diaria. A menudo, las empresas pueden entregar este beneficio a los trabajadores, más baratos de lo que ellos los pueden conseguir por sí mismos (Milkovich, 2002).

Enfoque Vida/Trabajo: Los programas que ayudan a los empleados a integrar mejor sus responsabilidades laborales y de vida incluyen el tiempo fuera del trabajo (vacaciones, el servicio de jurado), acceso a los servicios para satisfacer necesidades específicas (consejería de drogas, planificación financiera, referencias para cuidado de niños y ancianos), y los arreglos de trabajo flexibles (el teletrabajo, los horarios no tradicionales, el tiempo fuera no pagado). En respuesta a los cambios demográficos de la población activa (familias con dos ingresos que demandan flexibilidad para poder cumplir las obligaciones de la familia), muchos empleadores estadounidenses están dando una mayor prioridad a estas formas de beneficios. Medtronic, por ejemplo, promociona su programa de bienestar total que busca proveer "recursos para el crecimiento - mente, cuerpo, corazón y espíritu" para cada empleado. Salud y bienestar, beneficios económicos y de seguridad, el bienestar individual y familiar, y un ambiente de trabajo satisfactorio forman parte de este "bienestar total". Medtronic cree que este programa permite a los empleados estar "plenamente presente" en el trabajo y menos distraído por los conflictos entre el trabajo y las responsabilidades no laborales (Milkovich, 2002).

Subsidios: En Vietnam y China, subsidios de vivienda (dormitorios y apartamentos) y transporte son a menudo parte del paquete de pago. Sesenta años después del fin de la escasez de alimentos inducida por la Segunda Guerra Mundial, algunas empresas japonesas todavía siguen ofreciendo un "subsidio de arroz", basado en el número de personas a cargo del empleado. Casi todas las empresas extranjeras en China descubren que los trabajadores esperan recibir un subsidio de vivienda, transporte y otras prestaciones (Milkovich, 2002).

2.1.3.3 Retornos Relacionales

¿Por qué Bill Gates todavía se presenta a trabajar todas las mañanas? ¿Por qué los millonarios de Microsoft continúan escribiendo código? ¿Por qué Andy Borowitz escribe el sitio de noticias satírico más divertido en la web (www.borowitzreport.com) de

forma gratuita? No hay duda de que los retornos no financieros de trabajo tienen un efecto sustancial en el comportamiento de los empleados. Algunos de ellos son el reconocimiento y el status, la seguridad del empleo, trabajo desafiante, y oportunidades para aprender. Otras formas relacionales podrían incluir la satisfacción personal de afrontar con éxito los nuevos retos, trabajo en equipo con grandes compañeros de trabajo, recepción de nuevos uniformes, y similares (Milkovich, 2002).

2.1.4 Incentivos No Monetarios

Adicional a lo que define Milkovich como un sistema de compensación, se puede incorporar otro tipo de incentivos, aquellos llamados “incentivos no monetarios”. Estos no tienen relación con un premio en dinero, sino que están asociados a productos o experiencias de interés para el trabajador. En general, las empresas pueden optar por el tipo de incentivos que entregan a sus trabajadores. Por ejemplo, por cumplir una determinada meta o superarla, se podría entregar un bono en efectivo por \$X, o bien, un viaje que simbolice el mismo valor. *El dinero en efectivo, como se ha visto antes, no es el mejor motivador*, por lo tanto existe un desafío latente de encontrar cuál o cuáles podrían ser los incentivos más motivadores que favorezcan el resultado de una organización.

2.1.4.1 Beneficios económicos de los incentivos no monetarios

Scott Jeffrey, en su publicación “*The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives*” en el año 2003, habla de que para una empresa es más conveniente entregar un incentivo no monetario, como un viaje, regalos, eventos especiales, entre otros, pues pueden realizar convenios con quienes ponen a la venta estos productos o servicios, y de esta forma conseguirlos a menores precios, mientras que el empleado le asigna el valor que a él le costaría adquirir cualquiera de ellos. Luego, la empresa recibe el poder motivacional del trabajador con una recompensa que tiene un valor \$X para él, pero a la empresa le cuesta menos.

2.1.4.2 LA PSICOLOGÍA DE LOS INCENTIVOS NO MONETARIOS

Las ventajas económicas son relevantes, sin embargo no capturan todo el potencial de los beneficios que conllevan los incentivos no monetarios. Jeffrey plantea básicamente 5 proposiciones acerca de los mecanismos psicológicos involucrados a este tipo de incentivos.

Proposición 1: “La utilidad prevista de un incentivo no monetario se verá reforzada por la posibilidad de que el premio sea evaluado de forma afectiva y no cognitiva”.

Un regalo, un viaje o cualquier experiencia conlleva recuerdos y vivencias que el dinero no es capaz de generar. Un regalo permanece en el tiempo y puede lucirse, mientras que un viaje genera recuerdos importantes.

Proposición 2: “La utilidad prevista de un incentivo no monetario aumentará con la probabilidad de que será evaluado en forma aislada o como parte de un conjunto más pequeño de ítems”.

Un incentivo monetario se suma al salario normal, conformando parte de un todo, disminuyendo el efecto marginal del bono. Sin embargo, un incentivo no monetario es claramente diferenciable del sueldo.

Proposición 3: “La utilidad prevista de un incentivo no monetario aumentará mientras más difícil le sea al empleado justificar la compra por sí mismo”.

Un incentivo monetario son cosas que el receptor ve como un lujo, algo que normalmente no compraría, incluso si se tienen los recursos. Al recibirse como premio, la persona no debe justificar nada, sino sólo aprovecharlo. Una familia quizá nunca gastaría en un costoso viaje a Hawái con todo incluido, pero todos lo disfrutarían si es un premio recibido por trabajar duro.

Proposición 4: “La utilidad prevista de un incentivo no monetario aumentará con la utilidad social del premio. La utilidad social, a su vez, aumentará con la facilidad con la que se puede comentar con otros”.

Una de las recompensas más importantes por el trabajo bien hecho es el reconocimiento, por los pares, supervisores, familia y amigos.

Proposición 5: “El esfuerzo ejercido en la búsqueda de un incentivo aumentará con la importancia del premio. Un incentivo no monetario será más importante y vívido para el empleado, siendo más motivador que los incentivos de igual valor de mercado”.

El empleado determina aumentar su esfuerzo cuando siente que “vale la pena”. El esfuerzo debe aumentar considerablemente la oportunidad de ganar el premio y el costo marginal debe ser menor que la probabilidad de ganar.

2.2 Compensación Total – Metodología Accenture

En base al boletín mensual de Recursos Humanos, *Factor Humano en el S. XXI n°68, abril 2008*, de la compañía Accenture, los sistemas de compensación han de estar alineados con el negocio y el plan estratégico de la organización, y Recursos Humanos no ha de ser quien tenga competencia exclusiva en este ámbito, sino que la política retributiva debe implicar a todos los niveles y áreas organizativas.

El proceso involucra a toda la organización y consta de varias etapas:

Ilustración 3: Etapas metodología Accenture



Fuente: Elaboración propia

1. Análisis de la situación actual

Sirve para identificar las áreas clave donde debe actuar el sistema de compensación total. Los aspectos a considerar en este caso son:

- Objetivos y líneas principales del plan estratégico.
- Organigrama y funciones principales por puesto.
- Perfil de los empleados.
- Modelo de evaluación del desempeño.
- Índice de rotación y periodo de permanencia de los empleados.
- Análisis del grado de equidad interno y externo del actual sistema retributivo.

2. Identificación de las claves de éxito

Se determinan los factores y actuaciones fundamentales a considerar en el desarrollo del modelo. En concreto:

- Principales carencias del actual modelo.
- Áreas de mejora prioritarias.
- “Decision Makers”: colectivos clave en la implantación del sistema de compensación total y peso específico por su aportación al negocio.
- Colectivos a los que se ha de dirigir un esfuerzo prioritario.

3. Alineamiento con los objetivos estratégicos

En esta etapa se revisan y/o diseñan los mecanismos de establecimiento y medición de los objetivos individuales y colectivos a los que se vincularán los componentes de retribución variable:

- Responsables y metodología de la definición de objetivos.
- Tipo de objetivos de cada colectivo.
- Indicadores objetivados y ponderación de cada uno de ellos.
- Periodicidad de la objetivación.
- Sistemas de medición.

4. Definición

El punto de partida para la definición del sistema es la valoración de mercado de las capacidades y responsabilidades del puesto desempeñado. Luego, se adapta a las necesidades individuales de cada profesional.

La implantación de un sistema de este tipo no implica un incremento del presupuesto de compensación, sino su utilización más racional, distribuyendo su composición y asignación de modo que se maximice la valoración respecto de la retribución recibida y su impacto en los resultados de la organización. El sistema debe resultar atractivo para el empleado y generar aspiraciones de mejora.

El diseño de un sistema de compensación total debe contemplar los siguientes aspectos:

- Principios:
 - Rendimiento de la inversión.
 - Responsabilidad mutua.
 - Percepción de la retribución recibida.

- Requisitos:
 - Ventajas a largo plazo para la organización y para los empleados.
 - Aplicable en cuanto a contar con bases económico-financieras que puedan sustentarse.
 - Administrable.
 - Alineado con la estrategia y valores de la entidad.

- Metodología de implementación:
 - Sondeo previo de las necesidades reales de los empleados.
 - Coberturas del sistema de compensación total: por niveles, por puestos, por responsabilidades y por colectivos.
 - Evaluación de los costes.
 - Planes de contingencia.
 - Revisión del sistema de compensación total.

5. Comunicación

Consiste en explicar y dar a conocer el modelo. Se debe realizar en dos pasos perfectamente diferenciados:

- Transmitir a la organización de manera precisa y global el nuevo sistema de compensación.
- Comunicar la composición de cada paquete retributivo de forma personalizada. Es clave explicar claramente los diversos conceptos que incluye cada paquete de

compensación y en qué consisten los mismos, además de hacer notar el valor o ventajas que el nuevo modelo aporta a cada persona.

Al final de este proceso cada empleado debe conocer realmente cuánto gana - cualitativa y cuantitativamente, en salario económico y en “retribución emocional”-, por qué y cuál es el origen de cada uno de los componentes de su compensación, especialmente de aquellas partidas que están vinculadas al desempeño o logro de objetivos. Por último, resulta esencial aprovechar el feedback obtenido durante el proceso para identificar aquellas necesidades personales que no están cubiertas para permitir la mejora continua del sistema. (Factor Humano en el S. XXI, n° 68, abril 2008).

2.3 A tener en cuenta

2.3.1 ¿Por qué un plan de incentivos podría no funcionar?

De acuerdo a un estudio publicado por la “Harvard Business Review” en el año 2005, llamado *Why incentive plan cannot work*, existen 6 puntos por los cuales un sistema de incentivos podría fallar. Se señala que de acuerdo a numerosos estudios, un programa de incentivos fracasaría en menor medida por fallas en el programa mismo, que debido a la insuficiencia de los supuestos psicológicos que fundamentan todos estos planes.

Los 6 puntos que abarca este estudio son los siguientes:

1) El pago no es motivador: Se señala que no existe una base firme para el supuesto de que la gente a la que se le paga más, se animará a hacer un mejor trabajo o trabajar más. Es cierto que un pago deficiente puede irritar a las personas y traer consigo menor satisfacción, pero no es directo que un pago mayor tendrá a los trabajadores más satisfechos y más motivados.

En general es una afirmación que habla de un pago netamente monetario, pero el sistema de puntos TInet no abarca recompensas en dinero, sino más bien se alinea con los intereses y gustos de los trabajadores para ofrecerles beneficios en aspectos que sean de su agrado.

2) Las recompensas castigan: *“El castigo y la recompensa son dos caras de la misma moneda”*. Tanto recompensas como castigos buscan manipular ciertas acciones. Se habla básicamente de que una cosa es indistinguible de la otra, pues el efecto que ambas generan termina siendo el mismo. No recibir una recompensa que se esperaba con ansias, desmoraliza por la sensación de perder la oportunidad y termina siendo igual que un castigo.

3) Rompen relaciones: Dice que “la manera más segura de destruir la cooperación, y por tanto, la excelencia, es forzando a la gente a competir por premios o reconocimientos, o para clasificar unos contra otros”. Dice que cuando se compite por un número limitado de incentivos, lo más probable es que se vea al resto como un

obstáculo para su propio éxito. Además, las relaciones entre supervisores y subordinados pueden verse afectadas, ya que los subordinados sienten la presión de estar constantemente siendo evaluados, e incluso podrían llegar a ocultar ciertos resultados, errores o similares, para verse más competentes, lo que no es favorable en ningún caso.

En este caso, el sistema no hace “perder a muchos”, ya que todos pueden ganar en función de cumplir y superar sus metas. Por otro lado, el número de incentivos no está limitado, es decir, que uno gane no impide que otro también lo haga. Con respecto al tema de la evaluación, se evita este tipo de problemas con un buen estilo de liderazgo, que entregue la confianza necesaria a los trabajadores y motive a todos a trabajar de la mejor forma. Tinet no es una empresa con actitud punitiva, se entiende que todos pueden cometer errores y se busca en conjunto la forma de resolverlos de la mejor forma.

4) Ignora la razón: En las empresas pueden haber muchos problemas por resolver, y para hacerlo es necesario conocer la razón que los ha causado, sin embargo, la dependencia de incentivos para aumentar la productividad, no hace nada para tratar los problemas de fondo. Dice que los gerentes usarían los sistemas de incentivos porque resultaría más fácil que realizar una buena labor de gestión, lo que implica proporcionar información útil, apoyo social y espacio para la autodeterminación. Rothe en su estudio sobre el desempeño de soldadores, señala que los supervisores tienden a demostrar relativamente menos liderazgo.

Para abarcar este problema es importante, nuevamente, el estilo de liderazgo. Hasta ahora, no se presentan situaciones de este tipo, por lo que es fundamental mantener el liderazgo y no permitir que sea menoscabada la capacidad de gestión.

5) Desalientan la toma de riesgos: Señala que la gente, al tener un incentivo que ganar, se vuelve menos propensa a arriesgarse en la toma de decisiones, menos creativa y evita considerar estímulos adicionales por miedo a perder la recompensa. También dice que la gente podría verse involucrada en comportamientos inmorales e ilegales, si sus ingresos dependen de su productividad.

6) Rompen el interés: Es claro que un incentivo artificial no es capaz de igualar la motivación intrínseca de una persona. Quienes hacen un buen trabajo se sentirán contentos si se les paga bien, pero definitivamente no lo hacen con ese objetivo, lo hacen porque les encanta.

El tema acá es que los motivadores extrínsecos pueden socavar la motivación intrínseca que determina el rendimiento óptimo. Esto ocurriría debido a que el trabajador se siente controlado y pierde el interés en lo que está haciendo. Se señala incluso, que mientras mayor sea la recompensa por realizar un determinado trabajo,

más se daña el resultado de la actividad, ya que la persona puede sentir que es una especie de soborno e inferir que pueda ser una actividad que no debería hacer.

3 TINET SOLUCIONES INFORMÁTICAS S.A.

3.1 La Empresa

Tinet nace en el año 2001 a partir de la iniciativa de un grupo de amigos, quienes pretendían materializar el emprendimiento formando una compañía que les permitiera destacar su potencial y habilidades, donde ellos fueran quienes tomaban las decisiones.

Tinet se inicia como una fábrica de software, aprovechando el conocimiento en Tecnologías de Información que poseían quienes iniciaron el negocio. Con el tiempo, se fueron incorporando nuevas unidades que lo impulsaban y lo hacían crecer, llegando a tener al día de hoy 7 áreas funcionales. Esto requería, a su vez, la incorporación de mayor dotación que pudiera colaborar en el funcionamiento de cada unidad. Actualmente, la empresa cuenta con más de 100 trabajadores y continúa creciendo. Se incorporó una nueva unidad de negocio, abarcando no sólo las soluciones informáticas y apoyo técnico que requerían los clientes, sino también la consultoría en TI y Procesos. Las unidades se distribuyen en las 3 oficinas que posee la empresa: una en Santiago Centro, donde se ubica principalmente el área comercial y la unidad de consultoría, otra en Tobalaba, donde está la parte administrativa, procesos y calidad, y su casa matriz, donde se encuentra la fábrica de software, en Viña del Mar.

Tinet, posee clientes en diferentes rubros y sectores económicos, sin embargo su foco ha estado puesto en la banca, servicios financieros, logística y el retail. En su afán de crecimiento, ha brindado sus servicios en otros países como Perú, Colombia, Brasil, Venezuela, México y Costa Rica y otros europeos, Inglaterra y España.

La estructura organizacional de la empresa es bastante plana. Se encabeza por el Gerente General, al que le siguen las 4 gerencias de: Tecnología y Servicios, Proyectos, Administración y Finanzas, y Comercial.

3.2 Unidades y Áreas Funcionales

Tinet cuenta con 7 áreas funcionales actualmente, las que se han ido creando en base a las necesidades y requerimientos de sus clientes, pero también con el afán de ir abarcando nuevos negocios que hagan sostenible el crecimiento de la empresa. Existen dos grandes unidades que abarcan ciertas áreas, de acuerdo al enfoque que tiene cada una, estas son la Unidad de Tecnologías de Información y la Unidad de Negocios. La descripción de cada una de las áreas se muestra a continuación:

3.2.1 Tecnologías de Información

3.2.1.1 Desarrollo [Fábrica de Software y Proyectos Especiales]

Corresponde a la unidad encargada de brindar soluciones a la medida a los clientes. Se especializan en el desarrollo de aplicaciones empresariales (principalmente JAVA y JEE, pero también se desarrolla un parte en .Net), desarrollo de aplicaciones móviles (IOS, BB y Android) y el diseño gráfico para aplicaciones web. Es el área con mayor dotación de personal: 45 personas.

3.2.1.2 Arquitectura

Es donde se definen los lineamientos de diseño e implementación de soluciones tecnológicas y de integración de sistemas. Presta asesoría al cliente en diversos aspectos relacionados a la aplicación de tecnología. Son 6 trabajadores.

Brinda los servicios de diseño, integración y certificación de aplicaciones.

3.2.1.3 Quality Assurance

Área encargada de proponer mejoras continuas que permitan resolver la problemática de los clientes. Los servicios prestados son pruebas funcionales de aplicaciones, pruebas de rendimiento, entre otros tests. Está compuesta por 7 personas.

3.2.1.4 Soporte y Mantenciones

Se encarga de dar soporte y mantención con el fin de minimizar la ocurrencia de errores y problemáticas. También se hace cargo de la evolución natural de las aplicaciones, y las adapta a las exigencias del mercado. Aquí trabajan 13 personas.

3.2.2 Negocios

3.2.2.1 Lean PMO

Corresponde a la unidad de consultoría en Project Management. Se compone de 13 profesionales y se trabaja con servicios modulares e integrables, y se dictan cursos y talleres enfocados en la Dirección de Proyectos y preparación para PMP®.

3.2.2.2 Process&Excellence

Corresponde al área de gestión de procesos, orientada a mejorar el rendimiento del negocio de sus clientes. Sus servicios incluyen: diagnóstico de madurez en procesos, gestión estratégica y governance, optimización de procesos y rediseño de procesos. Es un área en desarrollo y se compone de 5 personas.

3.2.2.3 MESS: Mobile Enterprise Smart Solution

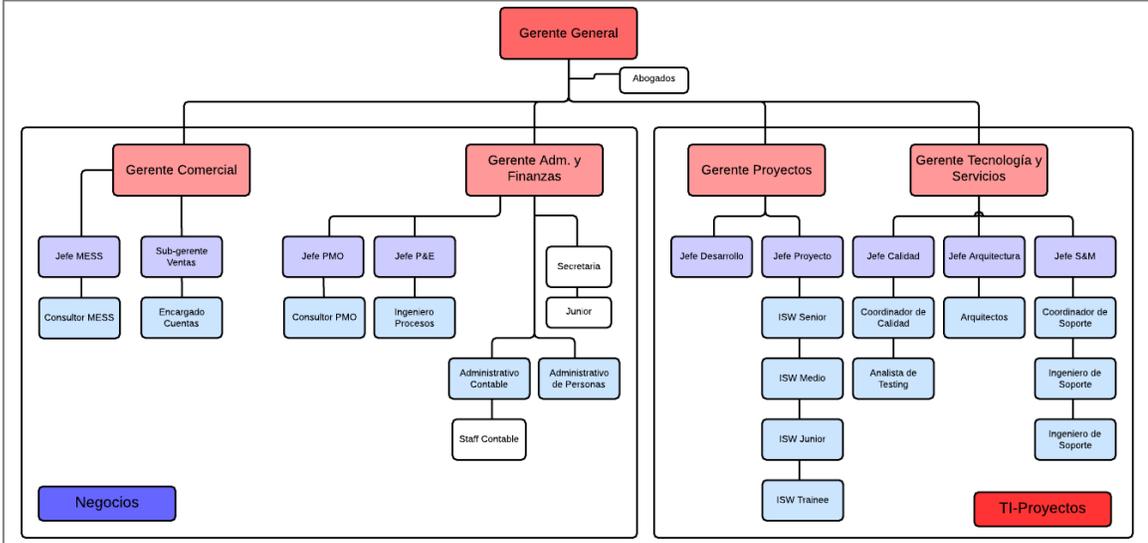
Es el área más nueva de TInet y sólo trabajan 2 personas allí. Surge a raíz de los requerimientos que los clientes presentaban, adicional a la tendencia creciente de las

tecnologías móviles. El uso de teléfonos inteligentes y el provecho que se puede sacar de la información que entregan se transforma en un poderoso recurso que las empresas desean aprovechar. De esta forma agregan valor a sus servicios y mejoran su imagen corporativa.

MESS es entonces un modelo de soluciones móviles, principalmente orientado a asesorar estratégicamente a sus clientes.

3.3 Organigrama y Principales Funciones por Puesto

Ilustración 4: Organigrama Tlnet



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Funciones por unidad



Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Descripción de cargos

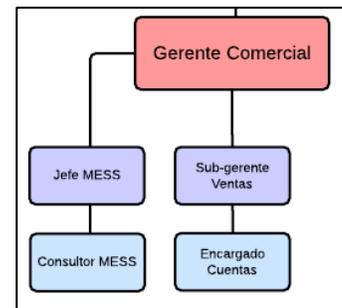
Gerencia Comercial:

Gerente Comercial: Controla la gestión de la Gerencia de Comercial, liderando al equipo de vendedores, definiendo los lineamientos estratégicos del área y coordinando las actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Jefe MESS: Es quien vela por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la unidad MESS y también de las metas y kpi's. Participa de los procesos de definición de productos y servicios, composición del equipo de trabajo, análisis y confección de presupuestos, y vinculación de las demás gerencias y unidades del grupo TInet.

Consultor MESS: Está encargado del análisis y levantamiento de procesos, asesoría mobile, diseños de esquemas y planes de trabajo con diseño de estrategias orientadas al área mobile. Realiza de propuestas de implementación de soluciones móviles con enfoque en el negocio del cliente, analizando procesos y generando ideas de implementación a éstas.

Ilustración 6: Gerencia Comercial



Sub-Gerente de Ventas: brinda apoyo en la Gerencia Comercial en la gestión de grandes clientes, a la vez de velar por el cumplimiento de la facturación, ventas y la gestión del equipo comercial.

Encargado de cuentas: es quien brinda apoyo en la Gerencia Comercial en cuanto al desarrollo y presentación de propuestas, atención de clientes, administración de la relación con los partners y gestión del área.

Gerencia de Administración y Finanzas:

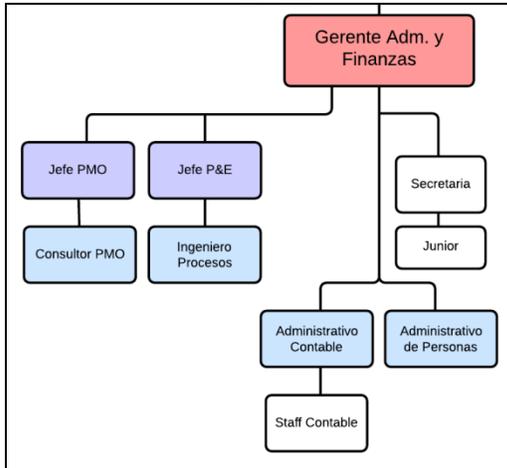
Gerente de Administración y Finanzas: Encargado de controlar la gestión de financiera y administrativa de la empresa. Es el sponsor del área de PMO y también vela por el correcto funcionamiento del área de Procesos.

Jefe PMO: Lidera, gerencia y controla la gestión de LEANPMO, respecto a los ámbitos operacionales, comerciales y estratégicos de la unidad de negocio, entre otros.

Consultor PMO: Apoya la gestión y ejecución de proyectos en trabajo conjunto con jefes de proyecto, respecto a las metodologías y buenas prácticas en la gestión de los mismos. De esta forma se cumple con los plazos y criterios establecidos.

Jefe P&E: Lidera y controla la gestión de la unidad de Process and Excellence en ámbitos operacionales y estratégicos.

Ilustración 7: Gerencia de Administración y Finanzas



Ingeniero de Procesos: Encargado de analizar, diseñar, proponer e implementar con sus clientes las mejores estrategias e iniciativas tendientes a solucionar deficiencias y mejorar los indicadores de sus procesos productivos.

Administrativo de Personas: Coordina y ejecuta labores y procedimientos pertinentes a la gestión de recursos humanos, velando por la adecuada atención de los trabajadores. Es el vínculo entre gerentes y los mismos.

Administrativo Contable: Encargado de ejecutar y controlar de manera eficiente los procesos administrativos y operativos de la

Gerencia de Administración y Finanzas.

Secretaria: Planifica y coordina labores administrativas encomendadas por la Gerencia, asegurando su cumplimiento en tiempo y calidad, logrando la adecuada atención de los trabajadores, público y clientes.

Junior: Vela por el cumplimiento de labores asignadas a nivel administrativo y la mantención de la limpieza y el orden de las dependencias asignadas.

Gerencia de Proyectos:

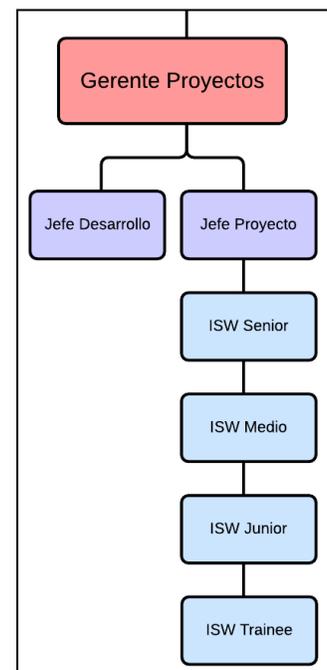
Gerente de Proyectos: Encargado de dirigir área de desarrollo de proyectos contemplando soluciones de desarrollo de software para empresas de distintos rubros y mercados dentro de Latinoamérica, gestionando un equipo de Jefes de Proyectos, Ingenieros de Software y Diseñadores Gráficos para cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

Jefe Desarrollo: Responsable de la asignación, supervisión y desarrollo de personal a cargo, en coordinación con Jefes de Proyectos y jefatura directa. Personal a cargo se refiere a Diseñadores Gráficos, ISW junior, Medio y Senior.

Jefe de Proyectos: Planifica y controla los proyectos que se encuentren a su cargo, respetando tiempo y costos de los mismos.

Ingeniero de Software Senior: Debe coordinar y controlar el desarrollo de aplicaciones de software sobre diversas plataformas y en distintos lenguajes.

Ilustración 8: Gerencia de Proyectos



Ingeniero de Software Medio: Planifica, desarrolla e implementa aplicaciones de software sobre diversas plataformas y en distintos lenguajes.

Ingeniero de Software Junior: Desarrolla e implementa aplicaciones de software sobre diversas plataformas y en distintos lenguajes.

Gerencia de Tecnología y Servicios:

Gerente de Tecnología y Servicios: Encargado de controlar la gestión de la Gerencia de Tecnología y Servicios, velando por el cumplimiento de los proyectos en el área de Calidad, Arquitectura, y Soporte y Mantención.

Jefe Unidad Calidad: Dirige y controla las labores de la unidad de Calidad asegurando la adecuada certificación de los proyectos y productos que TInet entrega.

Coordinador de Calidad: Planifica, coordina y gestiona cada uno de los aspectos que definen el alcance del servicio entregado por TInet en sus diferentes proyectos.

Analista de Testing: Planifica y controla el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos para cada proyecto de desarrollo.

Jefe Arquitectura: Dirige y supervisa el cumplimiento de tiempo y calidad de los proyectos de arquitectura, de modo de entregar el servicio en base a los requerimientos de los clientes.

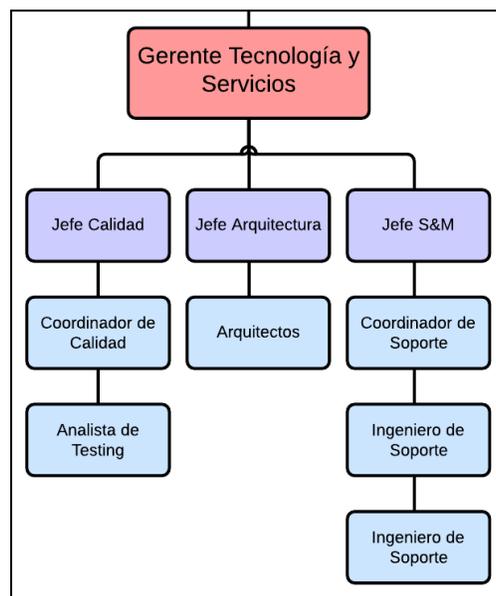
Arquitectos: Definen cómo se construirá una aplicación de software y dan soporte y apoyo a la empresa para su funcionamiento adecuado.

Jefe de Soporte y Mantención: Es quien dirige y controla el cumplimiento de las labores de la unidad de Soporte y Mantención, velando por la entrega de un servicio de calidad en las mantenciones y correcciones solicitadas.

Coordinador Soporte y Mantención: Gestiona las mantenciones y correcciones de incidencias que afectan el funcionamiento de aplicaciones.

Ingeniero Soporte: Contribuye en la corrección de incidencias y desarrollo de mantenciones de aplicaciones que forman parte del servicio.

Ilustración 9: Gerencia de Tecnología y Servicios



3.4 Misión y Visión

3.4.1 Misión

Centrados en nuestros clientes

Agregar significativo valor al negocio de nuestros clientes mediante soluciones en Tecnologías, Project Management y Procesos de Negocio.

Esto se realiza a través de un equipo multidisciplinario de **Consultores Expertos y Apasionados**, los cuales tienen un compromiso con la excelencia integral basada en la confianza y orientada al logro de objetivos, siempre con una plena comprensión de las circunstancias y beneficios buscados.

3.4.2 Visión

Nuestra visión nos desafía a ser mejores cada día

Nuestra responsabilidad es convertirnos en el principal grupo de Consultoría en Tecnologías, Project Management y Procesos de Negocios para Chile y Latinoamérica.

Logrando de esta forma que nuestros clientes aumenten **rentabilidad, productividad y lealtad de sus clientes**.

3.5 Objetivos Estratégicos TINET

Los objetivos estratégicos de la empresa apuntan principalmente en el sentido de la rentabilidad (como en cualquier empresa) y la sustentabilidad de la organización, es decir, que mediante la buena gestión de sus actividades sea capaz de mantenerse en el tiempo, donde cada una de las áreas sea capaz de “mantenerse” por sí misma, y continúe siendo rentable.

3.6 Objetivos Estratégicos por área

El sistema de incentivos será exitoso sólo si logra alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa, al mismo tiempo que se alinea con los objetivos y propósitos personales de cada uno. Es decir, los incentivos deben ser de interés para el trabajador y así motivarlo a desempeñar labores que contribuyan con los objetivos finales de Tinet. En particular, debe alinearse con los objetivos de cada área. Los objetivos estratégicos son definidos año a año por la gerencia. Las áreas de Arquitectura, Soporte y Mantenimiento, Calidad y Desarrollo tienen definidos mapas estratégicos. El desarrollo de los mismos se realizó recién para el año 2014, luego, como no se tiene la costumbre de realizar el seguimiento de las iniciativas y cumplimiento de cada una, así como de los indicadores y metas, no se controlado como corresponde. Esto ha significado no cumplir con ciertas actividades y/o no completar otras, pero se tiene conciencia del tema y se espera mejorar año a año. A continuación se pasará a definir los 3 o 4 principales objetivos estratégicos de cada área, añadiendo

algunos comentarios respecto a su cumplimiento hasta ahora y ciertos problemas que podría tener cada una.

Desarrollo y Proyectos

1. Conseguir rentabilidad sobre ingresos del 15% para 2014.
2. Realizar proyectos dentro de presupuesto, plazo y calidad esperada.
3. Aumentar recurrentes por sobre proyectos (más servicios tipo Célula).
4. Disponer de una oferta de productos.

Hasta ahora, pareciera que el objetivo de rentabilidad se cumplirá, sin embargo, está sujeto a que la facturación de los proyectos se haga efectiva. Esto representa un riesgo inminente debido a que no depende del área en sí que esto se cumpla. Existen temas comerciales asociados, por ejemplo, que un cliente se niegue a pagar por capacidad de pago, porque no esté de acuerdo con la ejecución de un proyecto, etc. Además, por otro lado, se tiene que la empresa en los últimos meses del año es donde más trabajo tiene, y para poder cubrir sus necesidades contrata personal externo, lo que significa un costo mayor y podría repercutir en una disminución de la rentabilidad. El segundo objetivo, es ciertamente obvio, pues de no realizar los proyectos dentro del presupuesto, plazo y calidad, afectará a la rentabilidad de la empresa y a su imagen corporativa. Aumentar recurrentes, se refiere a contar con servicios “frecuentes” con los clientes, que signifiquen un ingreso regular y así disminuir la variabilidad de los mismos. El 2.014 se inició en cero, y a noviembre se cuenta con 10 personas trabajando en este tipo de proyectos. No se tenía definido un número, pero se puede decir que el objetivo ya está cumplido. Disponer de una oferta de productos es un objetivo más a largo plazo, no está contemplado realizar avances en el 2.014.

Soporte y Mantenimiento

1. Aumentar y mantener facturación neta del 30%.
2. Medir la satisfacción del cliente mediante encuestas y llegar a un porcentaje mínimo del 80%.
3. Definición de los servicios de SyM, actualizando los mismos en base a las tecnologías de vanguardia del mercado.

El área de Soporte y Mantenimiento tiene ingresos regulares y más estables que cualquier otra, por lo que en la meta de facturación se plantea al menos mantener la facturación neta del 30%. El tema de la satisfacción del cliente no está definido y se pretende desarrollar un sistema de encuestas y obtener una buena evaluación. Finalmente, se desea actualizar la parrilla de servicios del área, ya que los servicios ya definidos no se han modificado en el último año, sin embargo las tecnologías de vanguardia crecen día a día. Según lo conversado con el Gerente de Tecnología y Servicios, se percibe que el perfil es más “lento”, que no es un área dinámica y podría verse afectada la motivación de las personas que trabajan aquí.

Arquitectura

1. Generar valor a nuestros clientes tanto internos como externos que les permita obtener resultados óptimos en el cumplimiento de sus objetivos.
2. Convertirnos en referentes tecnológicos a nivel nacional e internacional.
3. Entregar a nuestros clientes servicios de arquitectura que se diferencien de otros por su calidad y por el valor agregado que estos servicios implican.

El área de Arquitectura tenía definida una cierta rentabilidad para este año, la que fue definida muy ambiciosamente, esto significó que toda el área trabajara para ello y se enfocara en cumplirla, pero repercutió en dejar de lado a su cliente interno: el área de desarrollo de TInet. Por esta misma razón, aquel objetivo fue modificado en el transcurso del año, pues se aquellas acciones que se llevaban a cabo para cumplir con el número estaban afectando al core de la empresa. Esta área también, y como se señaló anteriormente, posee un mapa estratégico, y se incorporaron las perspectivas de cliente, procesos y cultura, por lo que se definieron ciertas actividades en cada una. En particular, se tiene que en Arquitectura existe un grupo muy afiatado, y ellos mismos se auto-asignaron responsabilidades. Aunque no se han cumplido con éxito algunas de ellas, se señala que es un área que en general no tiene problemas.

Calidad

1. Promover una cultura de calidad.
2. Asegurar la calidad del software TInet, disminuyendo el número de iteraciones en al menos un 5%.
3. Aumentar el nivel de satisfacción del cliente en un 5%.

El área de Calidad no cumplió con la rentabilidad esperada para este año, lo que significa que no se tuvieron los suficientes proyectos con clientes externos. Es un área con personal muy joven (28 años promedio), por lo que también existe un cierto nivel de inmadurez, que podría repercutir en los resultados de la misma.

PMO

1. Desarrollar el concepto marca y empresa nueva.
2. Atraer, retener y desarrollar personal con competencias claves.
3. Ser un partner experto e innovador.
4. Expandir oportunidades de negocios y contar con al menos 4 clientes el 2014.

PMO esperaba contar con una dotación de 20 personas este año, a noviembre se tienen 16. La capacitación en competencias claves es fundamental para que el servicio sea percibido como un servicio de excelencia y calidad. En cuanto al trabajo con clientes, se logró trabajar con 3 de los 4 que se pretendían. Esto por un problema interno que tuvo TInet con el cliente y significó la no entrada del área de consultoría en proyectos.

PMO ha tenido muchos problemas con la venta de su servicio, ya que TInet como tal no ha asignado personal de venta para esta área. Ciertas personas de la gerencia se han preocupado de realizarla, sin embargo, debido a las múltiples responsabilidades que cada uno de ellos tiene, no se ha logrado dedicarle todo el tiempo necesario. Es un problema que se viene exponiendo desde agosto, y que ya no tuvo solución al 2014. Incluso el jefe PMO, ha tenido que dedicar tiempo a la venta y búsqueda de nuevos prospectos, siendo que esa no es su responsabilidad. Se percibe una molestia evidente respecto al tema. Por otro lado, PMO al tener su oficina en el centro de Santiago, no está en contacto permanente con su sponsor, que es el Gerente de Administración y Finanzas, demorando más la solución de problemas. Se señala que es un problema también que la empresa no ofrece una venta integrada de sus servicios y PMO está perdiendo varias oportunidades. Finalmente, otro de las cosas que está perjudicando al área es que se encuentre ligada a TInet. Esto limita la cantidad de oportunidades ya que cada cliente cuenta con un presupuesto determinado para sus proveedores, y como se tienen previamente contratos con TInet por la parte de desarrollo o procesos, PMO no alcanza a entrar, incluso si es una oportunidad importante. Es por ello que se tomó la decisión de separar TInet en grupos diferentes, para que cada uno ofrezca su servicio en forma aislada y no se canibalicen entre ellos.

Process&Excellence

1. Aumentar los ingresos por venta a 7.000 UF anuales, con un margen de al menos 10%.
2. Consolidar nuestra oferta de productos con casos de éxito para los 3 servicios definidos, y generando 2 servicios nuevos.
3. Fortalecer y aumentar el equipo de P&E, llegando al doble en el número de profesionales y certificando al menos al 50% con competencias clave (PMI, Six Sigma, Lean).

Es un área conformada durante el 2014 pero que tiene objetivos muy claros. Se ha trabajado de buena forma, pero se está consolidando recién a finales de año. Como se puede observar, sus objetivos pasan por la definición del equipo, formación del mismo y un dato duro de rentabilidad.

MESS

1. Posicionar la unidad de MESS como referente latinoamericano en Soluciones Mobile.
2. Abarcar al menos 12 proyectos a mediados del 2015 con una rentabilidad del 20%.
3. Establecer una imagen corporativa definitiva que represente a la unidad.
4. Conformar el equipo MESS con 8 personas a mediados del próximo año.

MESS está funcionando sólo con dos personas al 2014. Es el área más nueva de TInet, pero ha tenido problemas para contratar personal. El proceso ha sido lento y no

exitoso. Se han realizado varias propuestas a los clientes, sin embargo, se piensa que no necesariamente son propuestas adecuadas. Muchos clientes piden algo sin analizar si es realmente esa la solución que necesitan y no permiten a MESS involucrarse más allá para levantar los procesos y determinar qué puede ser resuelto vía soluciones móviles. De todas formas el jefe MESS proyecta el cumplimiento del número de proyectos y rentabilidad, pero hay ambición respecto al crecimiento.

Comercial

1. Cumplir meta de venta y facturación anual.
2. Articular actividades y equipo para que se logre la meta de venta y facturación.
3. Buscar nuevos negocios, nuevos clientes, en particular en algunos sectores económicos con los que se trabaja.

En TInet, se generan cambios regularmente, es un lugar de trabajo muy dinámico y las actividades que se realizan hoy pueden cambiar en un par de meses. Esto es lo que señala el Gerente Comercial. El área ha cambiado su forma de trabajar separando en dos las funciones: una para trabajar con los clientes que ya se tiene, manteniendo la relación y detectando nuevas oportunidades de negocio, y otra para captar clientes nuevos. Esto antes no estaba dividido y hasta ahora ha funcionado mejor de esta forma, pues se pone al personal apto para cada actividad. En algunos meses es probable que la estructura se modifique nuevamente para incorporar personal que se dedique a la venta de los servicios PMO, sin embargo, existe la alternativa de que PMO se encargue de forma particular de sus ventas y ya no dependa del área comercial de TInet. Existen factores económicos externos que afectan la venta, por ejemplo la economía y la oferta y demanda del mercado. Competidores como IBM, pueden contratar mano de obra barata y competir fuertemente en precio, por lo que TInet debe buscar la forma de ofrecer un servicio integrado que agregue valor al cliente.

Administración y Finanzas

1. Asegurar la rentabilidad esperada a nivel empresa y de cada unidad.
2. Levantar la unidad de Control de Gestión empezando por las áreas claves: Desarrollo, Soporte y Mantenimiento, Comercial, Lean PMO y Procesos.
3. Realizar actividades para que la empresa funcione administrativamente.

Administración y Finanzas se encarga de llevar el control de la rentabilidad de cada área. Este año en particular se planteó la misión de levantar la unidad de control de gestión y se propuso comenzar con las áreas claves de TInet. El Gerente del área es sponsor de dos de las nuevas áreas que se crearon en TInet durante el 2014: Process&Excellence y PMO. Ha sido un actor fundamental en la creación y definición de las mismas, y al día de hoy les presta un constante apoyo.

3.7 Sistema Beneficios Actual

Tlnet cuenta con un sistema de beneficios basado en la antigüedad de sus trabajadores. Esto está alineado con la misma idea de que la rotación sea mínima y que el personal se sienta motivado por permanecer varios años trabajando para Tlnet. Este sistema presenta beneficios en distintos ámbitos de la vida, desde salud hasta beneficios sociales, entre ellos se encuentran:

- Saludo de cumpleaños, bono de matrimonio y nacimiento
- Beneficios complementarios de salud y dental
- Campaña de vacunación
- Campeonato de póker, play station y pase de la empresa
- Beneficios de permanencia
- Días administrativos adicionales
- Capacitación según previa evaluación
- Entre otros.

3.8 El perfil del Colaborador Tlnet

La empresa cuenta con una base de datos actualizada de sus trabajadores, donde se mantiene la información estadística de los mismos, es decir, edad, sexo, estado civil, n° de hijos, lugar de trabajo y antigüedad en la empresa. Primero, se trabajó con esta información, segmentando al personal por áreas de trabajo, bajo la hipótesis de que en cada área tiene un perfil particular, dada la formación que presentan y el trabajo que realizan.

Los datos recopilados de acuerdo a la base de datos son:

- Edad Promedio: 31 años
- 83% de los trabajadores son hombres
- 71% está soltero (a), 27% casado (a) y el 2% divorciado (a)
- 30% de los trabajadores tiene al menos un hijo
- Antigüedad Promedio: 2,9 años

La antigüedad en la empresa es un tema relevante pues el sistema de beneficios actual tiene relación con ella. El Gráfico 6 (Anexo B) muestra la distribución de personas según la antigüedad en Tlnet. Como se puede observar, la mayor parte de los trabajadores tiene menos de un año en la empresa, lo que se justifica con el crecimiento de la misma y la creación de nuevas unidades de negocios. Sólo en el último año se han contratado 54 personas, aunque se han desvinculado 21. Sin embargo, sigue siendo un número importante, que además aumentará al establecerse totalmente todas las áreas.

Posteriormente, se realizó una investigación exploratoria, con el objetivo de facilitar una mayor penetración y comprensión del perfil del colaborador de la empresa.

Qué mueve a la gente, cuáles son sus intereses y gustos. Se realizó una serie de entrevistas, desde el Gerente General, Gerentes de otras unidades, Ingenieros de Software, Arquitectos, Ingenieros de procesos, calidad, entre otros, y algunos focus groups para obtener un panorama general acerca de los perfiles posibles. En estas entrevistas también surgió el tema del ambiente laboral.

Para terminar, se realiza una investigación concluyente mediante encuestas, para corroborar lo anterior y acotar los resultados. Esta encuesta se llevó a cabo entre los días 26 y 30 de septiembre y fue respondida de manera online por 72 personas, que abarcan todas las áreas de la empresa. Los resultados gráficos se muestran en la sección Anexos B y están basados en la información obtenida de las mismas. Primero se analiza la empresa a nivel general y luego, se muestran los mismos resultados, separados para dos grandes unidades: Negocios y TI. La unidad de Negocios se compone por las áreas de Lean PMO, MESS y Process&Excellence, donde respondieron 23 personas, mientras que la unidad de TI se conforma por las áreas de Arquitectura, QA, Soporte y Mantenimiento y Desarrollo, donde respondieron las otras 49. La encuesta se encuentra en la sección Anexo B.

Conclusiones generales Ambiente Laboral

De acuerdo a los resultados que se muestran gráficamente en la sección Anexo B, Gráficos 7-12, la empresa en general tiene un buen ambiente laboral. El único punto en que se presenta mayor variabilidad de las respuestas es aquel que involucra las condiciones laborales, en particular, pareciera que el horario es un tema que afecta a ciertas personas. Respecto al sueldo, se puede inducir, de acuerdo a las respuestas de la encuesta junto con las entrevistas y focus groups, que quienes trabajan en TInet, aun percibiendo que su sueldo está bajo el mercado, prefieren la empresa por ser un lugar que les permite desarrollarse profesionalmente, y además les entrega un grato ambiente de trabajo. Cabe destacar además, que a priori tenía mucho sentido que nadie respondiera que su sueldo está sobre el mercado, pues son cosas que no se tienden a declarar. Por otro lado, el tamaño de la empresa y su horizontalidad acomoda a la mayoría, tanto por la relación que se crea con todos los miembros de TInet, así como por la facilidad para resolver los problemas sin tener que pasar por un extenso proceso burocrático, como podría ser en otros lugares.

3.8.1.1 Hábitos

En general, los hábitos son diversos, y difieren según el área de trabajo, pero a nivel general, las actividades nombradas por más de la mitad de los encuestados son estar con la familia, ver TV y películas, estar con amigos, pasear, escuchar música, ir al cine y comer fuera. En el Gráfico 13 en la sección Anexo B se puede observar el resto de las actividades.

3.8.1.2 Beneficios

Beneficios Actuales

La encuesta incluía una pregunta que permitía determinar cuáles son los beneficios que la gente usa o ha usado. De ella se obtuvo que el beneficio más usado es el de salud complementario, seguido por las clases de inglés y coaching. El Gráfico 14 en la sección Anexo B muestra el detalle del resto de beneficios:

También se incluyó en la encuesta una pregunta que permitiera saber la **razón del no uso de ciertos beneficios**. La mayor parte (42% de los encuestados) señala que **no ha hecho uso de los beneficios porque no los necesita**. El 20% señala que es un problema de **tiempo** y el 19% un problema de **desconocimiento**. Otros motivos son el problema de selección o cupos, como pasa con las clases de inglés, coaching, técnicas y certificaciones, y un número menor señala que lleva muy poco tiempo en la empresa como para haberlos usado.

Importancia vs Uso

Definitivamente el beneficio más importante es el de salud complementario, seguido por las técnicas y certificaciones, clases de inglés y coaching. El beneficio de salud complementario es usado por un número importante de personas, sin embargo el resto, aunque se consideran beneficios sumamente importantes, no se usan, principalmente por el tema de los cupos. Esto también coincide con que los beneficios que la mayor parte de las personas preferiría que la empresa agregara son del tipo “Formación-Capacitación”. Como se observa en el Gráfico 15 en la sección Anexo B el beneficio del Play Station es el segundo más usado junto con las clases de inglés, sin embargo, no posee tanta importancia respecto a los otros.

Otra pregunta era “Si TINET pusiera nuevos beneficios a su disposición, ¿qué tipo de beneficios preferiría?”. Más del 75% de los trabajadores contestó que agregaría beneficios del tipo “Formación – Capacitación”. Más del 50% preferiría más tiempo libre y el 26% preferiría beneficios del tipo “Entretenimiento” (Gráfico 16, sección Anexo B).

3.8.2 Resultados por Unidad

Como se mencionó anteriormente, en base al análisis de los resultados por área, éstos se agruparon en dos grandes unidades que representan perfiles muy similares. Éstas son las unidades de Negocios y TI. A continuación se muestra en detalle la información, en cuanto al ambiente laboral, hábitos y beneficios de cada unidad.

3.8.2.1 Ambiente Laboral por unidad

La empresa

La integración es mayor en la unidad de TI-Proyectos, donde el 69% declara sentirse totalmente integrado. Esto probablemente se debe a que la unidad de negocios

cuenta con 3 áreas nuevas, que tienen menos de un año, por lo que la integración de sus trabajadores aún no es total (Gráfico 17, sección Anexo B).

La unidad de TI-Proyectos pareciera tener más claro qué aporta con su trabajo en la empresa. Esto puede atribuirse, una vez más, a las áreas nuevas de la unidad de Negocios (Gráfico 18, sección Anexo B).

Condiciones Laborales

Hay cierta variabilidad en cuanto a la comodidad del puesto de trabajo, las respuestas relativas a la velocidad del computador parecen obvias por un tema de expectativas de cada área y el trabajo que realizan con ellos. En TI-Proyectos, querrían obviamente que sus computadores trabajaran más rápido. Finalmente, respecto al horario de trabajo, se observa que parece ser un problema mayor para la unidad de TI-Proyectos, pero aun así, hay un porcentaje importante en ambas unidades que no se encuentra totalmente conforme. Esto es particularmente interesante, pues puede formar parte de los incentivos que integrarán este sistema (Gráficos 19-21, sección Anexo B).

Posibilidades de creatividad e iniciativa

Existe mayor autonomía por parte de la unidad de Negocios, seguramente porque se les ha dado la oportunidad de participar en la creación de estas nuevas áreas con bastante libertad para que desarrollen sus ideas. Respecto a ser escuchado por sus superiores, el área de TI-Proyectos se ve mejor (Gráficos 22 y 23, sección Anexo B).

Cargo

En cuanto a la percepción cargo-experiencia y la valoración según cargo en la empresa, no hay mayores problemas y la diferencia entre un área y otra no es significativa. Respecto a la movilidad en la empresa, en el área de negocios hay más variabilidad, seguramente porque la movilidad de ciertos puestos es restringida no sólo en Tlnet, sino en el mercado en general (Gráficos 24-26, sección Anexo B).

Comunicación

La comunicación en general es muy buena, y en particular los trabajadores declaran que se sienten escuchados por sus jefes, incluso la comunicación parece ser mejor desde los colaboradores a los jefes que viceversa (Gráficos 27 y 28, sección Anexo B).

Sueldo

Según el Gráfico 29 (Anexo B), en la unidad de negocios la percepción del sueldo es mejor que en la unidad de TI-Proyectos. Como se observa también, nadie afirma que su sueldo está sobre el mercado, lo que se podía anticipar a priori pues todos quisieran ganar siempre un poco más. Luego, esta pregunta no es representativa, pues la forma de responder no es objetiva. Si los trabajadores estuvieran tan descontentos con su sueldo, probablemente se irían a otra empresa. Un supuesto fuerte podría ser que en

Viña del Mar, donde se encuentra la mayor parte de trabajadores de la unidad de TI-Proyectos, la oferta laboral no es atractiva, por lo que aun sabiendo que su sueldo está bajo el mercado, no se atreven a buscar una alternativa por el riesgo que conlleva.

3.8.2.2 Hábitos por Unidad

El Gráfico 30 (sección Anexo B) muestra los hábitos declarados por cada unidad en la encuesta. Se observa que ambas unidades comparten tiempo con la familia, ven TV y películas, están con amigos y pasean, pero la unidad de negocios tiende a realizar actividades más sociales y no aquellas tan individualistas. Por ejemplo, la unidad de negocios tiende más a ir a la playa (incluso cuando la mayor parte de ellos está en Santiago, no como TI-Proyectos que está en Viña del Mar), viajar, comprar, comer fuera y también disfrutan su tiempo libre cocinando, cosa que sólo el 24% de los trabajadores de la unidad TI-Proyectos hace. Hay diferencias considerables en lo que refiere al uso de internet y videojuegos, sobre el 47% de los trabajadores de TI realizan estas actividades, mientras que en la unidad de negocios este porcentaje no supera el 20%.

3.8.2.3 Beneficios por unidad

Beneficios actuales

Cada trabajador declaró en la encuesta qué tan importante consideraba cada uno y el uso o no uso de los beneficios siguientes:

- De salud complementario (salud o dental)
- Asesoría económica
- Asesoría financiera
- Campeonato de póker
- Play station
- Arriendo de canchas
- Gimnasio
- Clases de inglés
- Coaching
- Técnicas y certificaciones

Como se observa del Gráfico 31 (Anexo B), el beneficio más usado en la unidad de negocios es el de salud complementario con un 43%, y le siguen las clases de inglés y coaching con un 22%. El resto de los beneficios prácticamente no se usa, y las razones principales son el desconocimiento y desinterés. Otra parte importante señala que no cumplen la antigüedad para postular a algunos, y otros son muy nuevos para haber usado cualquiera de ellos. Además, de las entrevistas se obtuvieron impresiones como “no me interesa quedarme un viernes por la tarde a jugar póker, preferiría salir a un lugar y comer algo rico con mis compañeros”.

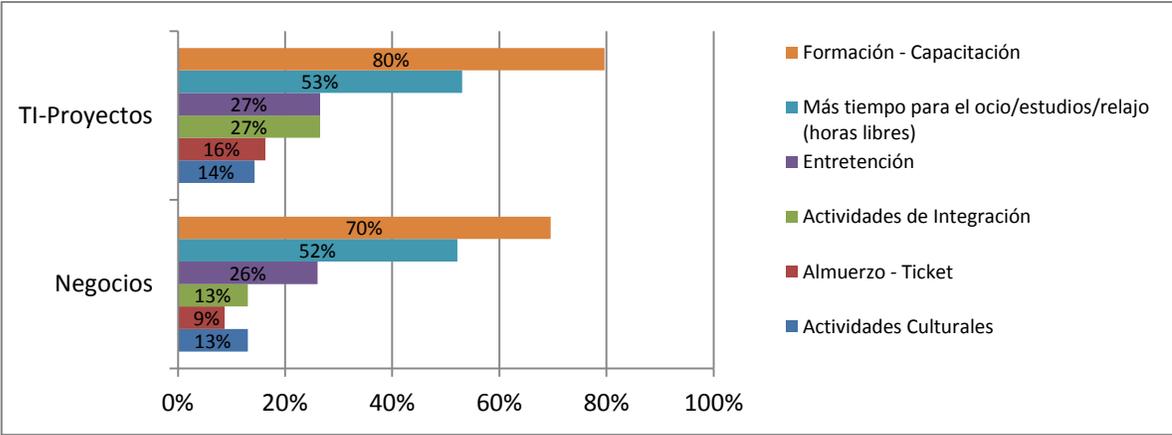
En la unidad de TI-Proyectos en cambio, se observa un mayor uso de todos los beneficios. Lidera nuevamente el beneficio de salud complementario, seguido del play station, clases de inglés y coaching. Un porcentaje importante ha usado el arriendo de canchas y ha recibido técnicas y certificaciones. El 27% de las personas de esta unidad participan en el campeonato de póker, frente al 4% de la unidad de negocios. El uso del play station (45%) se alinea directamente con el hábito de jugar videojuegos de esta unidad (Gráfico 32, sección Anexo B).

Estas diferencias en el uso de beneficios, junto con los resultados de hábitos y ambiente laboral dan cuenta de que los perfiles son efectivamente distintos. La unidad de negocios no se interesa por panoramas como jugar videojuegos, o pasar tiempo en internet, así como tampoco por beneficios del tipo “campeonato de póker” o “play station”. Estas cosas son claramente de interés para los informáticos, mientras que los trabajadores del área de negocios prefieren actividades más sociales.

Beneficios posibles

La encuesta incluía, también, una pregunta orientada a determinar las preferencias en cuanto a beneficios posibles. La pregunta era: Si TInet pusiera nuevos incentivos a su disposición, ¿qué tipo de beneficios preferiría? El Gráfico 1 muestra que en ambas unidades, las primeras 3 preferencias son las mismas: Formación – Capacitación, Tiempo libre, Entretenimiento.

Gráfico 1: Preferencias posibles beneficios por unidad



Fuente: Elaboración propia

A partir de la información obtenida en cuanto al ambiente laboral, particularmente el tema del horario, y junto con los resultados de preferencias de beneficios, se tiene que el sistema podría resolver este punto con incentivos que apunten al tiempo libre, siempre que se cumplan las metas establecidas.

3.8.3 Segmentación por edad

Para obtener mayor detalle de los resultados y profundizar en las motivaciones, intereses y gustos de los trabajadores, se realizó una segmentación por edad. A

continuación se presentan las conclusiones y principal información extraída a partir de esta segmentación. La tabla con el detalle se encuentra en la sección Anexos C, D y E.

3.8.3.1 Unidad Negocios

Esta unidad es aún muy pequeña dentro de TInet, por lo que se agruparon los resultados en un rango mayor respecto a la edad para poder concluir de mejor forma.

18-30: [9 personas] tienen una antigüedad promedio de 1,6 años en TInet, han utilizado muy pocos beneficios, de las 9 personas, sólo 3 han usado el beneficio de salud complementario y es, de hecho, el más usado. Nadie usa el arriendo de canchas ni participa en el campeonato de póker o play station, que por lo demás son actividades que se llevan a cabo en Viña del Mar y más del 90% de este grupo vive en Santiago. Formación y tiempo son los beneficios que se preferirían (5/9). Es claro que las personas del área de negocios que no presentan interés por actividades en las que estén frente a una pantalla o sentados en jugando cartas. Prefieren actividades más sociales, son personas jóvenes y solteras, sin hijos, que tienen sus habilidades blandas desarrolladas y prefieren interactuar con las personas en otro tipo de ambientes. Los cargos asociados son: consultores y encargados de cuentas en su mayoría. Son personas motivadas por su desarrollo profesional y sienten que TInet les ofrece buenas posibilidades. Dedican su tiempo libre a estar con la familia y amigos (89%), también a pasear y comer fuera.

31-49 [14 personas]: la mitad de ellos ha usado el beneficio de salud. Tienen una antigüedad promedio de 1,22 años. Los beneficios que preferirían son nuevamente formación y tiempo, sin embargo también **aparece el factor cultural**, aunque en menor medida. La mitad de ellos está casado, y más de la mitad tiene hijos, luego tiene sentido que el beneficio de salud complementario tome más relevancia. La mayor parte también vive en Santiago. En su tiempo libre el 100% comparte la vida familiar y los amigos ya no son tan importantes como en el primer grupo. Esto también tiene relación con su estado civil y que la mayoría tenga hijos. Entre sus actividades aparecen algunas relacionadas a la cultura, como ir al teatro o ver arte, lo que coincide con el interés que declaran en los beneficios que preferirían.

3.8.3.2 Unidad Tecnologías de la Información

Para esta unidad se realizó una segmentación etaria que muestra rangos de 5 años, excepto para el último nivel, donde se abarcó el rango 31-49 años, porque las personas entre 36 y 49 años que respondieron a la encuesta fueron sólo 3.

21-25 [13 personas]: La antigüedad promedio es menor a un año (0,81 años). Las actividades recreativas que la empresa pone a disposición de ellos son las más utilizadas: campeonato de póker, play station y arriendo de canchas, siendo este último el más usado. Más del 90% trabaja en la oficina de Viña del Mar, luego, hace mucho sentido que los beneficios usados sean estos. Debido a la edad que tienen, el beneficio

de salud no cobra tanta importancia, son personas solteras y sin hijos al igual que en este rango de edad para la unidad de negocios. Preferirían beneficios del tipo formación, entretención y tiempo libre, en ese orden, lo que corrobora su interés por trabajar en TInet, un lugar donde se proyectan y le ven futuro a su carrera profesional, donde pueden obtener conocimiento valioso. Principalmente son Ingenieros de Software Junior. Al igual que los otros grupos, pasan gran tiempo con su familia y amigos, sin embargo, cobra gran importancia el desarrollo de actividades individuales, como escuchar música (77%), videojuegos y pasar tiempo en internet (69%).

26-30 [16 personas]: Antigüedad promedio es de 2,86 años. La mitad de ellos ha hecho uso del beneficio de salud y casi el 63% ha usado el play station. Con la antigüedad que poseen, también han podido optar a clases de inglés y coaching, y cerca del 40% ha accedido a este beneficio. La entretención pasa a segundo plano, y son los beneficios de formación y tiempo libre los más votados. La mayor parte de ellos trabaja en la oficina de Viña del Mar, son personas solteras y la mayor parte sin hijos, 100% del grupo es de género masculino. Los principales cargos son: ISW Junior-Medio y analista de testing. Escuchar música y estar con la familia son las actividades que más realizan en su tiempo libre. Es interesante notar que aunque las personas de la unidad de TI, viven en su mayoría en Viña del Mar y sus alrededores, van menos a la playa que las personas de la unidad de negocios, que viven en Santiago. Esto revela una vez más el carácter más introvertido del perfil informático, que prefiere participar de actividades más individualistas.

31-49 [20 personas]: La antigüedad promedio bordea los 5,2 años. Han hecho uso de todos los beneficios que la empresa pone a su disposición, pero principalmente del beneficio de salud, coaching y clases de inglés. Play station, campeonato de póker y arriendo de canchas sigue siendo usado. Preferirían beneficios de formación y tiempo libre, mientras que las actividades culturales, entretención y actividades de integración resultan igual de significativas. El porcentaje de personas que trabajan en Santiago aumenta, pero sigue primando la gente que vive en Viña del Mar y sus alrededores. Trabaja una única mujer en este grupo. En este rango etario hay varios ISW Senior, Arquitectos, Jefes de Proyecto. El 33% de ellos está casado y el 46% tiene hijos. Se podría pensar entonces que declaran una preferencia por el tiempo libre para usarlo en compartir con sus familias, que es lo más hacen en el tiempo que disponen (85%). Sólo el 50% declara pasar tiempo con sus amigos y nuevamente las actividades culturales cobran cierta importancia, y al menos el 15% las realiza. Los videojuegos ya no resultan tan atractivos.

4 SISTEMA DE PUNTOS TINET

4.1 Objetivo del Programa

El objetivo del programa de incentivos es conducir el comportamiento de los trabajadores mediante el refuerzo positivo para mejorar el desempeño individual.

El refuerzo positivo, según conductistas es la manera más eficiente de mejorar el desempeño y puede entregarse a través de proporcionar algo positivo o quitar algo negativo. Un reforzador es positivo cuando el individuo lo percibe como una cosa buena que merece el esfuerzo o cambio requerido en el comportamiento para ganárselo.

4.2 Características del Sistema

- Sistema por puntos donde cada persona que entre a participar del mismo, pueda acumular y canjear los puntos que obtenga eligiendo premios de un catálogo establecido.
- Posee incentivos no monetarios simples pero alineados a los intereses personales de los trabajadores, detectados en la encuesta que permitió caracterizar el perfil de los mismos.
- No está asociado a la antigüedad de las personas, sino más bien al desempeño de las mismas y su alineamiento.
- Tiene como input una evaluación individual que incluye desempeño y alineamiento.
- Incluirá premios del tipo: tiempo libre y entretenimiento.
- Es un sistema dinámico, con campañas especiales para periodos en que se necesite reforzar el rendimiento.

4.3 Input de Evaluación

Se discutieron varias alternativas de evaluación que podrían funcionar como input del sistema. Éstas se mencionan a continuación.

4.3.1 Medición del cumplimiento de objetivos

Consiste en medir directamente el cumplimiento de objetivos de cada persona, asumiendo que cada una de ellas tiene responsabilidades específicas sobre ciertas actividades de acuerdo a su cargo. Por ejemplo, en el área comercial, se podría medir la venta, la facturación, el número de clientes, etc.

Ilustración 10: Ejemplo evaluación de desempeño por cumplimiento de objetivos

Objetivos por alcanzar	Logros en porcentual (%)	Evaluación de acuerdo al porcentaje logrado	Observaciones
Alcanzar un promedio mensual de ventas de 500,000 Unidades			
Visitar 200 clientes durante este mes			
Disminuir en 20% las quejas de los clientes en su zona			
Disminuir en un 50% los accidentes de tránsito			
Disminuir en un 20% los daños a los productos bajo su responsabilidad			
Contactar 20 nuevos clientes durante el mes			

Fuente: GestioPolis "Curso taller sobre evaluación del desempeño"

Si bien esta es una medición bastante precisa y cuantitativa, lo que resultaría útil como input del sistema, no incorpora variables relevantes y fundamentales para la empresa. Por otro lado, no es sostenible en el tiempo, es decir, las personas pueden llegar a sus metas, pero ¿a costa de qué? El cumplimiento de los objetivos propios puede hacer que una persona se enfoque tan ciegamente, que podría descuidar la relación con sus pares, preocupándose de sus logros sin importarle cómo trabaja el resto, lo que de ninguna forma resulta beneficioso para la empresa. El trabajo en equipo y los valores familiares, son sumamente importantes para TInet.

4.3.2 Medición del desempeño ligado al cumplimiento de objetivos y alineamiento con la empresa

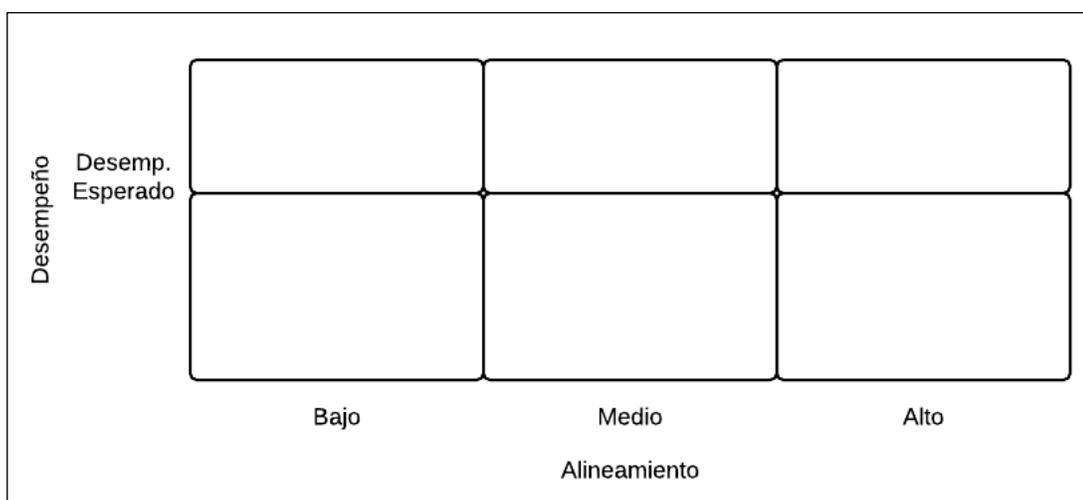
Esta alternativa toma el punto anterior evaluando el cumplimiento de objetivos por cargo, pero le suma la medición del alineamiento de la persona con los objetivos de la empresa en varios ámbitos. TInet tiene definidas estas variables, incluso con los niveles de cumplimiento de cada una. Son 3 niveles posibles: alto, medio y bajo, y cada persona calza en uno de ellos según lo que demuestra día a día al desempeñarse en su cargo.

La lista de estas variables es inicialmente la siguiente:

- Compromiso
- Orientación a los objetivos
- Tolerancia a la presión
- Orientación de servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a la calidad

Para saber en qué nivel se encuentra cada trabajador TInet elaboró un diccionario, el cual se encuentra en la sección Anexo F, que permite posicionar al trabajador identificando actividades concretas. Estos factores podrían variar, incorporando nuevos, modificando algunos o eliminando otros, pero para empezar se definieron estos. La medición de estas variables es fundamental para la empresa, pues demuestra si la persona ha comprendido en profundidad cuáles son los objetivos corporativos de TInet y en qué nivel los logra. Al medir el desempeño en función del cumplimiento de objetivos se tiene una medida cuantitativa y precisa y por otro lado, el alineamiento se ha definido en variables estándares y en niveles que permiten medir claramente el logro de cada persona. La evaluación se realiza por cargo debido a que cada uno de ellos tiene metas diferentes.

Ilustración 11: Evaluación desempeño – alineamiento por cargo

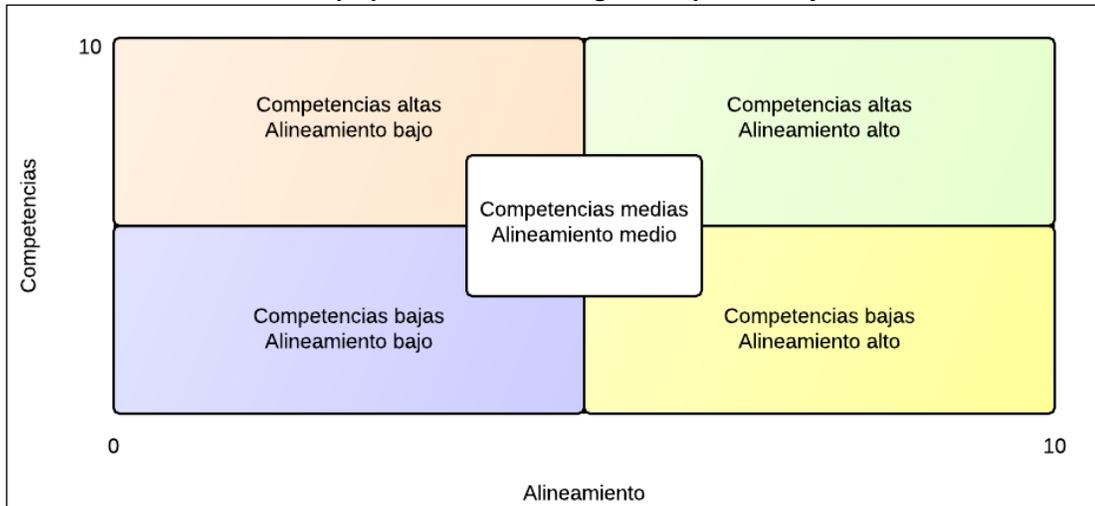


Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Medición de competencias y alineamiento con la empresa

Se considera que alineamiento y competencias son ejes fundamentales de la evaluación dado que miden aspectos que TInet necesita encontrar en una persona. Es decir, no sólo importa que sea competente y posea conocimiento técnico en algún ámbito, sino que también debe estar alineado con que la empresa quiere alcanzar.

Ilustración 12: Mapa posicionamiento según competencias y alineamiento

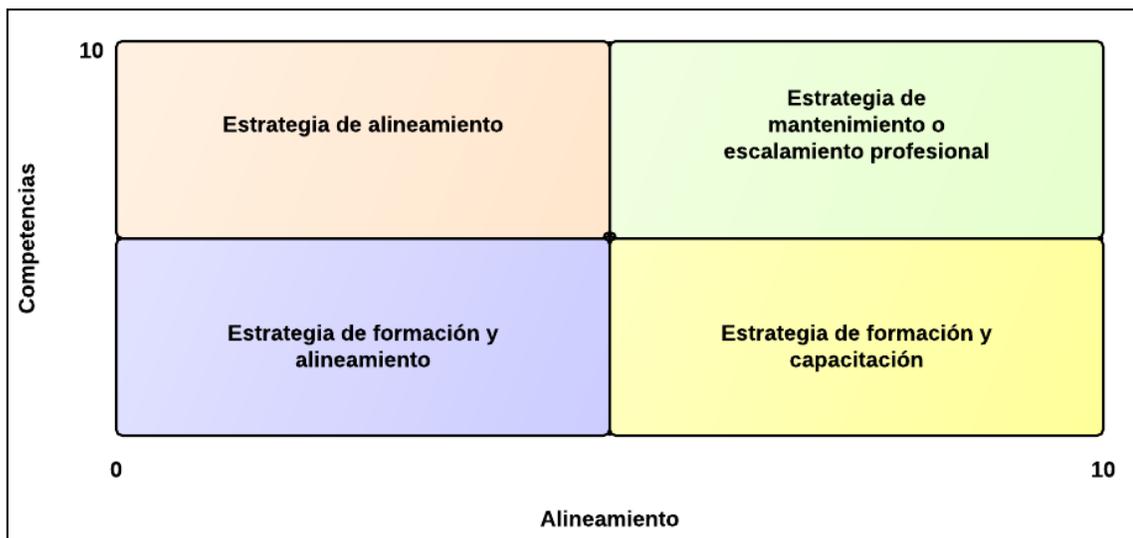


Fuente: Elaboración propia

Una persona altamente alineada y con altas competencias, debiera ser quien produce más que cualquier persona en otro cuadrante. Puede ocurrir que a alguien posicionado ahí se le ofrezca la oportunidad de desarrollarse en otro cargo, en el cual no tiene experiencia. En este caso, se baja la competencia individual pero se mantiene el alineamiento, y para volver a subir a esta persona a aquel cuadrante, se le debe capacitar para que llegue a ser altamente competente en el puesto de trabajo.

Así, las estrategias a seguir con cada persona dependerán de su posicionamiento en el mapa.

Ilustración 13: Estrategias por cuadrante.



Fuente: Elaboración propia

Estrategia de formación y capacitación: Si una persona se encuentra en el cuadrante amarillo, su nivel de competencias es bajo, pero está muy bien alineado con la empresa. Para este segmento, la empresa debiera analizar estratégicamente la capacitación de estas personas para que puedan contribuir de mejor forma en el ámbito productivo, es decir, entregar educación a la persona para que desarrolle sus habilidades y sea competente.

Estrategia de mantenimiento o escalamiento profesional: Cuando una persona es evaluada y se posiciona en el cuadrante verde, debiera estar produciendo más que cualquier otra. Es personal realmente valioso para la empresa, pues son quienes han logrado el nivel de madurez óptimo en su trabajo: están haciendo bien sus actividades, cumpliendo sus objetivos, etc., al mismo tiempo que se encuentran plenamente alineados con la empresa. La idea es retener a estas personas para que sigan desempeñándose de esa forma o cambiarlas a un puesto mejor y ofrecerles nuevas oportunidades. Al hacer esto último, la persona disminuye su nivel de competencias, dado que se encuentra en un cargo en el que no se domina y no tiene experiencia, pero sigue alineada, por lo que se utiliza una estrategia de formación y capacitación para moverla nuevamente al cuadrante verde.

Estrategia de alineación: Una persona que se ubica en el recuadro rosado es altamente competente, puede ser alguien que acaba de entrar y tiene vasta experiencia en otro lugar de trabajo similar, por lo que sabe cómo operar, sin embargo, es una persona que no entiende la cultura TInet, cuáles son sus valores, no llega al nivel de compromiso esperado, etc. Para estas personas, lo que se necesita es integrarlas, hacer que se relacionen con sus compañeros, que entiendan lo importante de orientarse al cliente, sentir el compromiso con su equipo y la empresa, etc. Esto se puede lograr con actividades del tipo integración o coach, que ayude a la persona a mejorar los aspectos en que se encuentra más débil.

Estrategia de alineamiento y formación: Quien se ubica en este cuadrante (morado), es alguien que posee bajas competencias y bajo alineamiento. Si es una persona que se viene incorporando a TInet, un recién egresado de la Universidad, eso tiene mucho sentido, ya que es una persona que desconoce lo que es trabajar formalmente en una empresa, cómo funciona, no tiene experiencia laboral, entre otros. La estrategia para ellos es de formación y al mismo tiempo alineamiento (amarillo y rosado). Sin embargo, si esa persona lleva varios años en la empresa y no ha logrado avanzar, se debiera analizar su permanencia dentro de TInet.

Las variables a evaluar en cada eje incluirán una parte base para toda la empresa, y cada área podrá incorporar otras según estime conveniente si éstas son indispensables de medir. A continuación se detalla las variables a evaluar en el eje de competencias. Cabe considerar que una evaluación más detallada debiera incluir una ponderación de las mismas, pues en cada unidad la importancia de las variables puede ser diferente.

1. Iniciativa
2. Planificación y organización
3. Comunicación efectiva
4. Resolución de problemas
5. Responsabilidad
6. Capacidad de aprendizaje
7. Capacidad de análisis
8. Adaptación al cambio
9. Liderazgo
10. Negociación
11. Pensamiento estratégico
12. Innovación
13. Toma de decisiones

De acuerdo a la evaluación en cada una de las variables, se podrá realizar el mapa de posicionamiento, ubicando a cada trabajador en un cuadrante. Esta alternativa ayuda a tomar decisiones importantes respecto a las personas y hacia dónde se debiera orientar a cada una. Sin embargo, no muestra directamente el cumplimiento de objetivos, es decir, una persona altamente competente y alineada, debiera ser quien tiene también el mejor desempeño, sin embargo, no es directa la implicancia.

4.3.4 Alternativa escogida

Luego de analizar las 3 alternativas anteriores, se escogió trabajar con la segunda de ellas: medir el desempeño ligado al cumplimiento de objetivos y al mismo tiempo medir el alineamiento de la persona. Es una evaluación medible y adecuada que agrega valor a la empresa. No es una evaluación cualquiera, pues incorpora los aspectos más importantes para Tlnet, recoge información acerca de los logros de cada persona al mismo tiempo que evalúa si el trabajador está yendo en la dirección estratégica que la empresa desea. Es una evaluación sostenible en el tiempo debido a que no descuida ni las metas ni los “valores” que se busca en cada uno para avanzar estratégicamente. Respecto a la evaluación por competencias, es de gran importancia también que se lleve a cabo, ya que entrega las directrices de qué estrategia seguir con las personas según el cuadrante en que se ubiquen.

4.4 Catálogo de Puntos

4.4.1 Definición

En base a los resultados de la encuesta los trabajadores de Tlnet preferirían contar con beneficios del tipo “formación-capacitación”, “más tiempo libre” y “entretención”. En lugar de beneficios, se pretende entregar éstos como incentivos al desempeño.

Cabe recordar que lo más importante es que el sistema sea capaz de alinearse a la estrategia corporativa y de cada área en particular, por lo que cada incentivo debe buscar que así sea.

Respecto a la formación-capacitación es el beneficio que la mayor parte de los encuestados preferiría, sin importar la antigüedad de los mismos, ni su área de trabajo. Más aun, las personas que ocupan cargos inferiores, que llevan poco tiempo en la empresa, se les capacitará eventualmente según se requiera. La formación para ciertos trabajadores debe ser una decisión a nivel estratégico de la empresa. Que sean ellos quienes decidan a quien capacitar según el potencial que le ven a esa persona y el nivel de desarrollo profesional que se presenta.

Por otro lado, la formación o capacitación de una persona tiene un valor elevado. Luego, para tener acceso a ella se debieran acumular una gran cantidad de puntos. En TInet hay varias personas que presentan un gran alineamiento, que es percibido por las altas gerencias debido a una serie de actos presentados por un trabajador, esta persona es digna de ser capacitada, sin embargo, según el sistema no estaría ganando ningún punto, pues su desempeño es pobre debido a que no tiene las competencias para rendir de mejor manera. En otro caso, si alguien tiene un buen desempeño, pero presenta un alineamiento bajo, entonces la cantidad de puntos que recibe no es suficiente para canjear un premio de este tipo. Luego, ¿Quiénes tendrían la opción de canjear sus puntos por formación? Aquellas personas altamente alineadas y que presentan un desempeño destacado, pero probablemente, para la empresa, no es fundamental capacitar a esa persona, pues ya es lo suficientemente competente y sólo se capacitaría de forma estratégica si se le mueve a un cargo de mayor responsabilidad, en donde no tiene experiencia y podría necesitar apoyo. Por todo lo anterior, se decidió no incorporar la formación o capacitación de las personas en este programa.

En cuanto al tiempo libre, cada persona que obtenga puntos podrá canjearlos por días libres o fracciones de día libre según lo prefiera. El costo en puntaje para el trabajador se define más adelante.

Los incentivos ligados a entretención, tendrán relación con los hábitos declarados en la encuesta, por ejemplo “ir al cine”, “comida en un restaurant”, etc.

Se estimó el sueldo promedio en \$1.200.000 sin incluir los cargos de alta gerencia. Esta información se obtuvo a partir del reporte de Capital Humano del CETIUC (Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile), del año 2011, haciendo algunas aproximaciones. De acuerdo a ello el valor de un día equivale a \$40.000. Para hacer un cálculo simple, se asignaron 1000 puntos a esos \$40.000 (lo que serviría para canjear un día libre, por ejemplo, y hacer sencilla la equivalencia para quien opta por esta opción). Luego, un punto equivale a \$40 aproximadamente.

4.4.2 Premios o Recompensas

A continuación se definirán los premios o recompensas que incorporará el catálogo. Cabe recordar que se definieron en base a los resultados de la encuesta, donde las personas declararon sus hábitos y preferencias de beneficios. Los hábitos que más se repetían eran: estar con la familia y amigos, ver TV y películas, pasear, escuchar música, ir al cine y comer fuera, sin importar la unidad de la que se habla (TI o Negocios). Habrá premios fijos o estáticos, y otros dinámicos. La cantidad de premios que una persona podrá canjear dependerá directamente de la evaluación realizada a la misma, pues recibirá una cantidad diferente de puntos de acuerdo a ella. En base a la evaluación se definen 3 segmentos, quienes reciben una cantidad diferente de puntos y premios adicionales:

- *Black*: Es otorgado a quien supera su desempeño esperado y tiene un alto alineamiento con TInet. Incluye: 5000 puntos + 2 días de trabajo remoto + 1 día libre + una cena para 2.

A quien resulta ser evaluado de esta forma se le puede otorgar una alta flexibilidad debido al excelente desempeño y compromiso que tiene con la empresa. Por esta razón, se entregan 2 días de trabajo remoto y un día libre adicional. Los premios asociados a tiempo libre son de gran importancia para cualquier persona, independiente de su edad o área de trabajo. Sin embargo, aunque se sabe que quienes se encuentran en esta categoría no abandonarán sus responsabilidades al trabajar en un lugar cualquiera, es importante, también, que estas personas estén en contacto con el resto y generen instancias para relacionarse. De esta forma comparten su conocimiento y es posible que surjan nuevas ideas, al mismo tiempo que pueden empapar al resto con los valores de la empresa e integrarlos. Por ello, no se debe exceder el número de días de trabajo remoto.

- *Platinum*: Es otorgado a quien supera su desempeño esperado y tiene un alineamiento medio con TInet. Incluye: 3000 puntos + una cena para 2.

A diferencia del caso anterior, una persona que se ubica en esta categoría, no está altamente alineada con la empresa, luego es muy riesgoso entregarle la posibilidad de trabajar remotamente, pues no se tiene la certeza de que cumpla con sus actividades al trabajar desde otro lugar. Esta persona recibe una cantidad inferior de puntos, pero que aun así le permite tener una amplia gama de opciones de canje.

- *Gold*: Es otorgado a quien supera su desempeño esperado y tiene un alineamiento bajo con TInet. Incluye: 2000 puntos.

Finalmente, en esta categoría se encuentra quien supera su desempeño, pero no resulta alineado con la empresa. Esta persona no puede recibir ningún tipo de flexibilidad horaria como regalo, sin embargo, sus puntos le permitirán canjear recompensas de este tipo si así lo prefiere, entre otras opciones de canje. Para TInet, una persona altamente alineada tiene mayor valor dado que entiende y ha madurado

los objetivos estratégicos a nivel empresa. Se debe analizar si es posible alinear a este trabajador y cuál es la mejor forma de hacerlo en caso de existir, pues de no resultar posible, entonces nunca se encontrará en su máximo productivo.

La siguiente tabla muestra un resumen de la información presentada anteriormente:

Tabla 1: Cuadro resumen premios según evaluación

Categoría	Nivel Alineamiento	Nivel Desempeño	Premios
Black	Alto	Alto	5000 puntos 2 días de trabajo remoto al mes 1 día libre 1 cena para dos
Platinum	Medio	Alto	3000 puntos 1 cena para dos
Gold	Bajo	Alto	2000 puntos

Fuente: Elaboración propia

4.4.2.1 Premios Estáticos

Corresponden a los premios fijos del catálogo, aquellos que se pueden canjear en cualquier momento del año.

Los premios canjeables por puntos se agrupan en 6 niveles, cada uno asociado a una cantidad determinada de los mismos. Además, cada premio está asociado a un concepto, de manera que la persona conecte con una emoción esta recompensa. Se definieron incentivos simples por cada nivel, pero conectados directamente con los intereses de las personas. De todas formas, es más importante que la recompensa tenga un valor afectivo y reconozca el mérito del trabajador, y tal como señala Scott Jeffery en “Los beneficios de los incentivos no monetarios”, la utilidad personal se ve reforzada al ser un premio asociado al valor afectivo y no cognitivo, entre otros aspectos que también señala, como se vio anteriormente.

Niveles

Nivel 1: 250 puntos

- Dale dulzura a tus paseos

“Canjea tus puntos por un equivalente a \$10.000 en cualquier sucursal de Emporio La Rosa. Invita a un familiar, amigo (a)... ¿ya sabes a quién?”

- No te pierdas tus películas favoritas

“Canjea 4 entradas al cine para disfrutar con quien más quieras. Puedes hacer uso de ellas en una misma función o cuando estimes conveniente. ¿Solo o acompañado? ¡Tú eliges!”

Nivel 2: 500 puntos

- Regala entretenición a los más pequeños de la casa

Canjea 500 puntos por 2 entradas para niño (a) en Kidzania. Llévalos a la ciudad de los niños a jugar y aprender.

- ¿La diversión total? ¡Compruébalo!

Lleva 2 entradas de adulto a Fantasilandia.

- ¿Trámites?, ¿Estudios?, ¿Descanso?

¡Canjea medio día libre para realizar la actividad que tú quieras! Si tienes que hacer algún trámite, estudiar o simplemente relajarte y descansar...

Nivel 3: 1000 puntos

- ¡Escapa de la rutina!

Canjea 1000 puntos por una exquisita cena para dos. Comparte con una persona especial.

- ¿Necesitas más tiempo? ¡Usa tus puntos!

¡Canjea un día libre! Independiente de la actividad que quieras hacer, el tiempo es tuyo.

- ¿Quién dijo películas?

Si te encanta disfrutar de películas en casa con alta definición... ¡No puedes dejar pasar esta oportunidad! Canjea tus puntos por una membresía de 10 meses para ver simultáneamente en dispositivos y en HD.

- ¿Fanático de la música?

¡¡Escucha toda la música que quieras, donde quieras, con o sin internet!! Canjea tus puntos por una suscripción Premium anual a Spotify, y escucha tu música favorita en el dispositivo que prefieras.

Nivel 4: 2000 puntos

- ¿Fin de semana imperdible?

¿Te topaste con un feriado jueves o martes y te encantaría hacer “sándwich” para aprovechar mejor el fin de semana? ¡Que no sea un problema! Canjea 2000 puntos por un día libre en vísperas de festivo.

- ¿Prefieres tener la opción de elegir?

Canjea una Gift card de \$80.000 en retail (supermercado, tienda por departamento, construcción) válida en varios comercios asociados

- ¿Cansado del metro, sus fallas y la incomodidad?

Llega a la oficina en tu auto. Canjea 2000 puntos por un estacionamiento mensual a cuadras de la oficina (Metro Salvador: oficina nueva). Referencia: \$75.000 (buscaparking.com)

Nivel 5: 5000 puntos

- Escapada para dos La Serena

Dos noches, tres días en Hotel 3 estrellas, incluye pasaje aéreo, desayuno buffet e impuestos hoteleros. Referencia: \$156.000 (viajes Falabella). *También puede ser un premio de similares características.

Nivel 6: 10000 puntos

- Escapada para dos Iquique

Tres noches, 4 días en Hotel 4 estrellas, incluye pasaje aéreo, traslados e impuestos hoteleros. Referencia: \$406.000 (viajes Falabella). *También puede ser un premio de similares características.

- Escapada Patagonia

Incluye: pasajes aéreos, traslados, alojamiento en hotel seleccionado, habitación estándar, excursiones, desayuno, almuerzo e impuestos. Referencia: \$404.000 (viajes Falabella). *También puede ser un premio de similares características.

- ¡Disfruta de la televisión en alta definición!

Canjea 10.000 puntos por un Led Smart TV 40" Full HD, 3D. Referencia: \$369.990 (Paris.cl)

4.4.2.2 Premios dinámicos

Corresponden a premios que se pueden incorporar al catálogo sólo en ciertas ocasiones, pues no es posible tener acceso a ellos durante todo el año. Se trata de eventos puntuales, por ejemplo un concierto, una feria para gamers, un partido de Chile en la Copa América. Así, estos premios pueden ser incorporados en una sección de novedades, en el sitio web que la empresa disponga para tales efectos y tendrán un periodo de validez acotado.

Como se puede observar, los premios o recompensas están asociados a compartir en familia, pareja o amigos, siendo de carácter común y no individual. Se incluyen

premios relacionados con el tiempo libre, que fue una de las preferencias más claras en la encuesta. Además otros como “suscripción Premium de Spotify” para los fanáticos de la música, y membresías de Netflix para quienes disfrutan de ver películas en la comodidad de su hogar.

Si bien cada uno de estos premios tiene un valor de mercado, que puede ser evaluado en pesos, la utilidad para el trabajador se ve reforzada por varios aspectos que se señalaron anteriormente en el Marco Teórico:

- Porque el premio es evaluado de forma afectiva y no cognitiva. Como se mencionó, los premios están ligados a realizar actividades en familia, con amigos o pareja, lo que entrega al ganador del premio un valor afectivo que aumenta la utilidad del mismo.
- Porque el premio es evaluado de forma aislada (no se suma al salario). Una recompensa de tipo no monetario es imposible de sumar al sueldo de la persona ya que tienen un carácter totalmente distinto.
- La utilidad aumentará mientras es más difícil de justificar la compra del premio. Una suscripción para Spotify o una membresía de Netflix son para muchos, gastos injustificados, ya que no son necesarios y existen varias otras cosas más importantes que hacer con el dinero que se gana mes a mes. Lo mismo podría ocurrir con el tema de escaparse por unos días a otro lugar de Chile pagando vuelos, estadía, comidas, etc.
- La utilidad aumentará con la facilidad de comentar el premio. Por ejemplo, quien gana unas pequeñas vacaciones con sus puntos, podrá decirle a todo quien le pregunte: “estas vacaciones me las gané en la empresa por mi desempeño”, haciéndole saber a la sociedad que fue un empleado destacado que fue recompensado por ello.
- La utilidad aumentará si el empleado siente que “vale la pena”. Cualquiera de los premios del catálogo se relaciona directamente con lo declarado por la gente que trabaja en TInet, luego, está alineado con actividades que disfrutan al realizar, por lo mismo, debieran ser significativos para ellos.

4.5 Requisitos para la implementación

- 1) Para que el sistema pueda llevarse a cabo, lo fundamental es contar con indicadores medibles en cada una de las áreas, pues *“lo medible se puede gestionar”*.
- 2) Las metas deben ser alcanzables, para evitar la frustración o molestia de la persona al no conseguirlas.
- 3) Se debe destacar más la colaboración y asociación que el premio mismo, para así evitar repercusiones negativas en el comportamiento del trabajador.
- 4) Es fundamental que la persona evaluada reciba feedback sobre su desempeño y comprenda en su totalidad por qué obtiene el resultado respectivo de su

evaluación. Además este feedback no debe retrasarse, pues reduce la capacidad de aplicar acciones correctivas.

- 5) El pago de puntos debe contar con las características de inmediatez y certeza. Es decir, debe entregarse dentro de un marco temporal que lo vincule a lo que se ha logrado y además, la persona debe tener plena conciencia de que está participando del plan, teniendo la certeza de que existirá un incentivo acorde a su comportamiento y/o resultado.

4.6 Reglamento Puntos Tinet

El programa de PUNTOS TINET, administrado por TINET SOLUCIONES INFORMÁTICAS S.A., permite a los trabajadores de la empresa que logren un desempeño destacado en el cumplimiento de sus objetivos, acumular y canjear puntos conforme a los requerimientos y procedimientos siguientes:

4.6.1 Quiénes pueden obtener puntos

Podrán participar del programa quienes obtengan un desempeño destacado en sus labores. Todas las áreas de la empresa tienen la posibilidad de entrar en el programa, es decir, cada persona en cualquier cargo. El desempeño será medido por el jefe directo de cada persona, mediante una evaluación establecida y conocida tanto por el evaluador como por el evaluado. La evaluación puede variar entre áreas dado que cada una de ellas tiene objetivos distintos que a la vez pueden medirse de diferentes maneras. Es importante destacar que **NO SE OBTIENEN PUNTOS POR REALIZAR EL TRABAJO POR EL CUAL SE RECIBE UN SUELDO FIJO**, sino por destacarse y desempeñarse mejor de lo que se espera.

Así, dado que la evaluación exige un rendimiento esperado en cada factor a medir, se obtendrán puntos siempre y cuando se supere dicho límite.

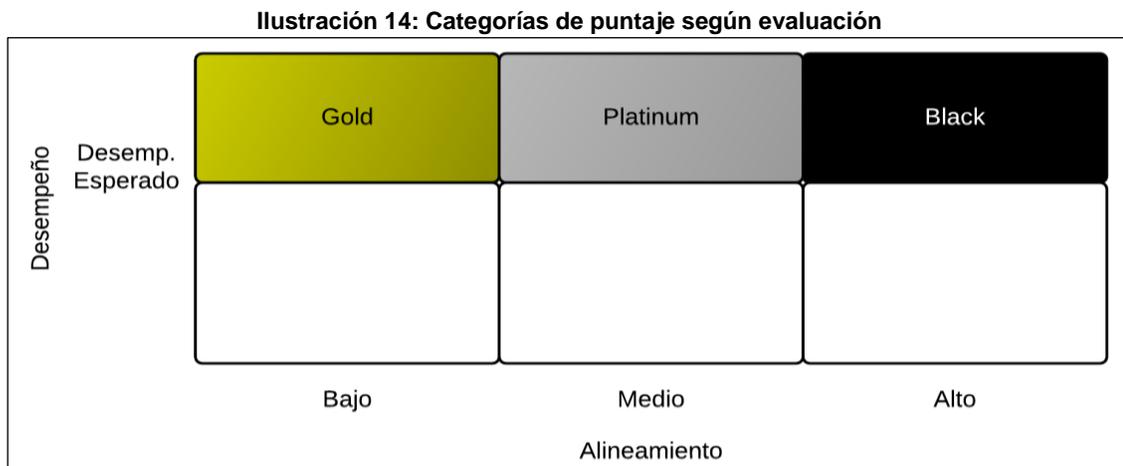
4.6.2 Procedimiento para la acumulación de puntos

- a) Cada vez que se realice una evaluación individual, la persona podrá acumular puntos si supera el límite mínimo exigido para su cargo. Estas evaluaciones se realizarán semestralmente, por el jefe directo de la persona.
- b) El participante podrá realizar canje o cobro de premios dependiendo de los puntos que tenga acumulados y conforme al catálogo de puntos publicado, que puede variar según la empresa lo estime conveniente.
- c) Bajo ninguna circunstancia los puntos de un titular pueden ser transferidos a otro.

4.6.3 Escala de puntos y niveles de premios

4.6.3.1 Escala de puntos

Todos aquellos que superen el desempeño esperado podrán acceder a la participación en el programa de puntos. La cantidad de puntos a recibir dependerá del nivel de alineamiento de la persona. Según lo anterior se definen 3 diferentes categorías, como lo muestra la Ilustración 14. Por un asunto de percepción y simplicidad, no hay más discriminación que estos 3 niveles, así el trabajador percibe una mayor igualdad, al mismo tiempo que el premio parece más alcanzable. Este es el esquema base, luego, en el futuro se pueden incorporar nuevas formas de acumular puntos por la evaluación, sin embargo, se debe dar inicio al sistema con una forma simple.



Fuente: Elaboración propia

Los premios para cada categoría son los siguientes:

Black:

- 5000 puntos
- 2 días de trabajo remoto al mes.
- 1 día libre
- 1 cena para 2

Platinum

- 3000
- 1 cena para 2

Gold

- 2000 puntos

4.6.3.2 Niveles de premios

Tabla 2: Puntos por cada Nivel de premios

Puntos	Nivel
250	1
500	2
1.000	3
2.000	4
5.000	5
10.000	6

Fuente: *Elaboración propia*

- a) TInet podrá modificar, según estime conveniente, el catálogo con la frecuencia que desee. Incluyendo nuevos premios o quitando otros. El catálogo estará disponible en el sitio web pertinente que la empresa habilite para el programa.
- b) TInet podrá también modificar la escala de puntos, lo que será informado previamente según corresponda, al inicio del periodo de evaluación.

4.6.4 Periodo en el que puede acumular puntos

El programa entrará en vigencia cuando la administración de TInet estime conveniente y se extenderá indefinidamente, sin perjuicio de la empresa para poner término al sistema, informando a los participantes con la respectiva anticipación.

Los puntos tendrán una vigencia de 2 años a partir de la fecha en que sean ganados, es decir, cuando la evaluación semestral arroje un desempeño destacado.

4.6.5 Utilización de los puntos

- a) Los puntos que cada participante acumule podrán ser canjeados por cualquier premio del catálogo en los distintos niveles según corresponda. Al acumular la cantidad de puntos que le permita alcanzar un nivel, se podrá canjear un premio del mismo, o seguir acumulando puntos para canjear otro.
- b) El catálogo de puntos podrá ser consultado en el sitio habilitado para el programa.
- c) Una vez que se efectúe un canje, los puntos canjeados serán descontados inmediatamente de la cuenta personal.

4.6.6 Cómo canjear puntos

- a) El participante podrá efectuar el canje online, haciendo su login en el sitio habilitado para tales efectos, en la sección correspondiente que mostrará el catálogo de canje.

4.6.7 Cómo controlar puntos acumulados

- a) El participante puede consultar la cantidad de puntos que posee en el sitio habilitado, identificándose con su usuario y contraseña.

- b) En caso de existir diferencias entre el puntaje que tiene acumulado y el puntaje que él (ella) considera que debiera tener, se puede solicitar una revisión de los puntos.
- c) Los errores detectados en la información que se encuentra online, serán corregidos en el momento en que sean detectados.

4.6.8 Consideraciones generales

- a) La participación en el programa está sujeta a los términos y condiciones establecidos en este reglamento.
- b) Las condiciones establecidas en este reglamento pueden ser modificadas total o parcialmente por Tlnet, y en caso de ser así será comunicado en forma oportuna.
- c) El hecho de participar en el programa implica la aceptación de todas las condiciones y reglamentaciones establecidas.

4.6.9 Vigencia

Este reglamento estará disponible desde la implantación del programa, hasta que la empresa lo estime conveniente o desee actualizarlo.

4.7 Piloto Área Comercial

En el año 2014, Tlnet desarrolló mapas estratégicos para las áreas de TI, es decir, las áreas de Desarrollo, Calidad, Arquitectura y Soporte y Mantenimiento. Se confeccionaron pensando en la pronta separación de Tlnet como un grupo de empresas más pequeñas que brindan sus respectivos servicios. Por lo mismo, las metas eran ambiciosas, y además se habían incorporado las perspectivas del cliente, interna o de operaciones, y la de aprendizaje y conocimiento. Era algo totalmente nuevo, por lo que resultó sumamente difícil seguirlo, además con el paso del tiempo fueron notando que varios de los objetivos que se habían fijado debían modificarse. El área de arquitectura por ejemplo, tenía una meta de rentabilidad muy alta, y en su afán por cumplirla dejó de lado a su cliente interno: la propia empresa. De acuerdo a esto, se llegó a la conclusión de que evaluar cualquiera de estas áreas sería imposible o al menos muy complicado, ya que no se contaba con indicadores representativos para su medición. El área comercial en cambio, aunque no tiene un mapa estratégico, sí tiene indicadores que hacen factible la medición, y es posible evaluar el impacto de la mejora en ellos. Por esta razón, se decidió realizar un piloto o prototipo con esta área. El piloto abarca la evaluación de los factores estipulados preliminarmente (en cuanto a desempeño y alineamiento) de los integrantes del área y con ello se estimó el posible beneficio que traería el programa. Para evaluar el costo y beneficio se utilizó la técnica del “Juicio Experto”, evaluando junto al Gerente Comercial cada uno de ellos.

4.7.1 Evaluación desempeño - alineamiento

Para realizar la evaluación se consideraron los cargos de “mantenedores”, donde actualmente trabajan 3 personas, y “captadores” donde se desempeña una única persona. Se estimó cuál sería el efecto del sistema de incentivos, es decir, cuál sería el desempeño y alineamiento de la persona sabiendo que el sistema de incentivos existe. El alineamiento se midió de la misma forma para ambos cargos, en base a los factores mencionados anteriormente (Compromiso, Orientación a los objetivos, Tolerancia a la presión, Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo y Orientación a la calidad), mientras que respecto al desempeño ligado al cumplimiento de objetivos se evaluaron los factores que muestra la Tabla 3. Para efectos de esta primera aproximación a la evaluación, no existieron ponderadores para cada factor.

Tabla 3: Factores a evaluar respecto al desempeño según cargo en el área comercial

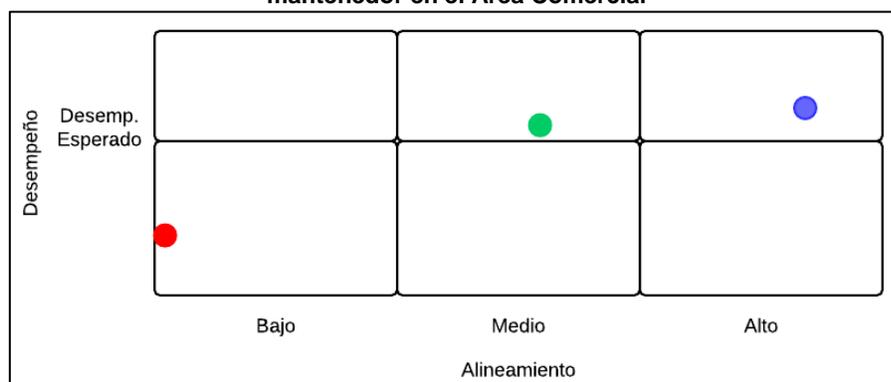
Captador	Mantenedor
Venta	Venta
Facturación	Facturación
Nº Clientes Nuevos	
Nº Clientes Visitados	

Fuente: Elaboración propia

Se pensó también incorporar como factor la “Satisfacción del Cliente”, sin embargo, el área considera complejo medirla dado que no depende directamente del área comercial. Los mantenedores y el captador influyen en la relación que se tiene con el cliente, son el canal inicial e influyen en ciertos hitos de cada proyecto, pero no son ellos quienes desarrollan la solución esperada por el cliente, y no tienen control sobre este aspecto. Por esta razón, se dejó momentáneamente fuera esta variable, sin embargo, se incorporará cuando se encuentre una buena forma de medirla.

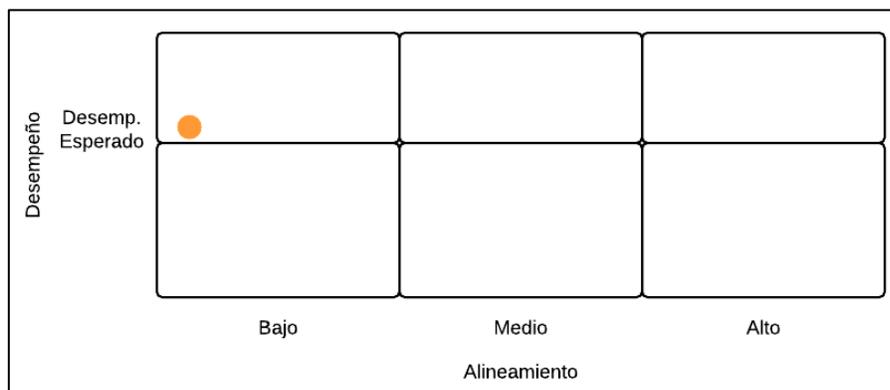
Se puede observar el resultado de la evaluación en la Ilustración 15 y 16 para cada cargo. El detalle se encuentra en el Anexo G.

Ilustración 15: Desempeño vs Alineamiento Proyectado con Sistema de Incentivos, para el cargo de mantenedor en el Área Comercial



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16: Desempeño vs Alineamiento Proyectado con Sistema de Incentivos, para el cargo de captador en el Área Comercial



Fuente: Elaboración propia

4.7.2 Costo

4.7.2.1 Área comercial - piloto

El costo del programa irá directamente relacionado con el número de personas que tengan un desempeño destacado. Para este caso se evaluará el costo que tendría en el área comercial, según la evaluación que se presentó anteriormente.

De acuerdo a ella, 3 personas podrían ser premiadas por el programa, cada una en una categoría diferente: Black, Platinum y Gold.

Cada pack tiene un costo aproximado diferente para la empresa:

- Black: 5.000 puntos + 1 día libre + 2 días de trabajo remoto + 1 cena para dos = \$280.000
- Platinum: 3.000 puntos + 1 cena para dos = \$160.000
- Gold: 2.000 puntos = \$80.000

Haciendo el supuesto de que la persona mantiene el mismo desempeño y nivel de alineamiento a lo largo de todo el año, es decir, es evaluada de la misma forma en ambos semestres, el costo relativo a los premios para el área comercial se estima en \$1.040.000.

4.7.2.2 Costo Total TINET

Bajo el supuesto de que todos los trabajadores fueran evaluados con calificación máxima en ambos aspectos (Desempeño y Alineamiento), con lo que accederían a la categoría de puntos Black, se estima que el costo total anual es de \$64.400.000, considerando un número de trabajadores aproximado a 115 personas. Este monto significa aumentar el presupuesto actual de recursos humanos (estimado en 45 millones anuales) en un 143,1%.

4.7.3 Beneficio

Para medir el beneficio, se analizó cuál sería el impacto de una persona al ubicarse en los cuadrantes de alto desempeño, cubriendo la brecha respecto al cumplimiento de objetivos que existe actualmente. Así, teniendo la evaluación de las Ilustraciones 14 y 15 se estima que por concepto del programa de incentivos, se puede aumentar la venta y la facturación en un 5% anual, incremento suficiente para cubrir los costos y obtener beneficios sustanciales del sistema. Un aumento del 5% en venta y facturación es bastante significativo para la empresa, sin embargo, no es posible entregar un valor numérico ser información confidencial de la empresa.

De acuerdo a la estimación de costos y beneficios del sistema se concluye que es rentable implementarlo.

5 Finalización del estudio

5.1 Conclusiones

TInet se inició como una empresa de amigos que deseaban emprender. Durante los 13 años que lleva en funcionamiento ha logrado formalizar los procedimientos en cuanto al desarrollo de proyectos, se fueron creando las áreas necesarias y definiendo las actividades que cada una debía realizar. Existe un ambiente laboral muy favorable, donde se ha desarrollado el valor familiar y una cultura propicia para la comunicación y resolución de problemas. Sin embargo, no basta con ejecutar procesos y tener un clima organizacional bueno y estable. De acuerdo a lo que se abarcó en esta memoria, se evidenció bastante inmadurez respecto a la documentación de la estrategia de la empresa, los perfiles de cargo, procesos de evaluación de desempeño, que no están definidos en todas las áreas y además en las que sí existen, se llevan a cabo con una frecuencia imprecisa. Todos estos factores son necesarios para definir una estructura patente de la empresa en sí. En este momento, los gerentes tienen una idea clara de cómo funcionan las cosas y hacia dónde se quieren mover, pero si esto no está declarado y precisado en un documento, el día que estas personas lleguen a faltar, se corre el riesgo inminente de que la empresa se desarme y se dirija directamente al fracaso, porque finalmente ¿quién tendría claro lo que hay que hacer? Los trabajadores de las gamas inferiores no podrían lidiar con este problema.

Ligado al mismo punto anterior, se concluye que es imposible implementar un sistema de incentivos en este momento, pues falta definir varios procesos previos y sumamente necesarios para que un programa de este tipo tenga sentido. Intentar llevarlo a cabo en este momento sería un absurdo ya que no tendría una base apropiada y la evaluación de desempeño de los cargos no está definida. Además, sin tener plena claridad de los objetivos estratégicos de la empresa y cómo se relacionan entre las áreas, no se puede definir el alineamiento esperado de las personas. Si bien, se tiene una aproximación de ello de acuerdo a las variables que se mostró anteriormente (compromiso, orientación a los objetivos, orientación a la calidad, orientación al cliente, tolerancia a la presión y trabajo en equipo), y que todos en TInet debieran compartir, no es un tema totalmente estudiado y validado.

Es sabido que otras empresas cuentan con sistemas de puntaje, donde otorgan una cierta cantidad de puntos a sus trabajadores para que los canjeen en una serie de alternativas, pero ¿por qué este sistema sería más valioso? La respuesta es simple: estaría ligado al desempeño y alineamiento con los objetivos estratégicos, no sería un sistema que entrega puntos a todos por igual sin importar si esa persona cumple con sus metas. Gana tanto el empleado como la empresa, razón por la cual sería provechoso poder implementarlo en algún momento, siempre que se cuente con la base necesaria. Además los premios no serían un catálogo casi ilimitado de

alternativas, sino que se restringiría a aquellas que los trabajadores de TInet consideran relevantes.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, y como se mencionó anteriormente, el ambiente laboral es muy bueno y saludable, existe buena comunicación lo que hace que finalmente las cosas funcionen. La encuesta también abarcó el uso de beneficios actuales, y respecto a ello se puede concluir que los beneficios fueron diseñados para las personas que trabajan en el área de TI, por ejemplo, el campeonato de póker, play station y arriendo de canchas, que son actividades llevadas a cabo mayormente por quienes trabajan en Viña del Mar, lo que, de todas formas, tiene mucho sentido dado que las áreas orientadas al negocio se crearon recién el 2014. Esto señala que para hacer más igualitario el uso de beneficios, se podrían definir algunos según las preferencias de las personas que trabajan en Santiago: actividades al aire libre, asociadas a la distracción pero en ambientes más sociales. Por otro lado, de acuerdo al análisis de los beneficios como tal, se concluye que las técnicas, certificaciones y coach no debieran presentarse como un beneficio, pues éstos deben ser transversales a toda la organización y no sólo favorecer a algunos. De los resultados de la encuesta se percibe que las personas sienten la negación de estas oportunidades y la empresa tiene claro que este beneficio se le entregará sólo a personas que lo necesiten de acuerdo a los requerimientos propios de la organización.

De la encuesta también se advierte que el horario de trabajo no es bien percibido a nivel general, pero particularmente la unidad de TI pareciera estar más disconforme. Luego, los incentivos asociados al tiempo libre apuntan directamente a disminuir esta brecha de satisfacción y podría resultar muy motivante tener incentivos de este tipo.

Por otro lado, con respecto a la percepción de sueldos, gran parte de los trabajadores señala que su salario está bajo el mercado. A priori se tenía claro que nadie contestaría tener un sueldo sobre el mercado, por un tema de expectativas, sin embargo, si la mayoría cree que no gana lo suficiente ¿por qué está en TInet? Se concluye que existen varias razones asociadas. Primero, puede deberse a una cuestión de oportunidades, particularmente Viña del Mar, la oferta laboral es menor y podría considerarse un factor. Segundo, la persona no está realmente informada de los sueldos de mercado pero declara una insatisfacción porque siempre esperaría recibir algo mejor. Y tercero, la persona privilegia otros aspectos no asociados al salario, y éste pasa a segundo plano.

Las razones más probables son las dos últimas. La tercera específicamente es muy factible y se deduce de las entrevistas que se tuvo con las personas. Ellos perciben TInet como un gran lugar para trabajar y crecer profesionalmente, por lo que el sueldo quizá no es lo principal. Así mismo, tiene sentido también que los premios no estén asociados al dinero, ya que las personas pueden encontrar más satisfacción en otro tipo de cosas.

Respecto a los premios, se entiende la preocupación de la empresa por seguir estrategias de alineamiento o formación con las personas, sin embargo, un sistema de incentivos ligado al cumplimiento de objetivos individuales no tiene forma de satisfacer estas necesidades. Respecto al alineamiento, no es posible crear incentivos que produzcan este efecto pues un trabajador no se siente motivado para ganar un premio de este tipo, y esto fue declarado en la encuesta. Por otro lado, respecto a las competencias, ya se analizó que debe ser una decisión tomada por la empresa a nivel estratégico, pues probablemente deseen capacitar a personas altamente alineadas, pero que no son competentes. Estas personas, en el programa de puntos, no ganan, debido a que no son capaces de superar el desempeño esperado, sin embargo, para Tlnet puede resultar bastante valioso el formar a quienes demuestren aquel nivel de alineamiento. El programa de incentivos no puede ser una forma de estandarizar la entrega de estos recursos, ya que sólo significaría un aumento de la brecha de competencias y conocimiento, es decir, se haría más competente a quien ya lo es y se dejaría sin esta posibilidad a quien no.

El sistema es igualitario para todas las personas de la organización, es decir, un jefe de unidad puede recibir los mismos premios que un ingeniero de software junior por ejemplo, si es que ambos se ubican en el mismo cuadrante al realizar la evaluación (para su respectivo cargo). Es fundamental que el sistema sea uniforme y no discrimine por cargo, para que no se altere el buen ambiente laboral que existe en la empresa y así todos se sientan en igualdad de condiciones y con las mismas oportunidades. Además, no tiene mayor sentido premiar a sobremanera a una persona que tiene altas responsabilidades, pues esa persona también está recibiendo un sueldo más corpulento que el resto, lo que ya debiera contribuir a que cumpla con las expectativas de desempeño o las supere.

El costo del sistema se hizo en base a valores reales, dispuestos en sitios web en empresas que ofrecen los servicios que se encuentran en el catálogo (cines, retail, cafeterías, parques de diversión, etc.), sin embargo, este costo es relativo ya que Tlnet puede realizar ciertas alianzas con dichas empresas y así abaratar costos, mientras que para el empleado sigue teniendo el mismo valor. Este es uno de los beneficios económicos de los incentivos no monetarios que se mencionaron en el marco teórico. El costo asociado al día libre se calculó con un sueldo promedio y con datos de mercado, sin embargo, para la empresa tendrá un costo diferente según el cargo que ocupe la persona que desee adquirir este premio. En caso de ser así, los premios asociados a tiempo libre podrían ubicarse en un nivel diferente de recompensas. Por otro lado, el costo puede ser significativamente mayor en el caso de que la persona canjee su día libre, y luego le pidan trabajar por una situación determinada que exige su presencia, pues en tal caso se le tendría que pagar el día como horas extras.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo a lo analizado, la empresa no se encuentra en condiciones para implementar un sistema de incentivos en este momento. Para que ello sea posible se debe seguir una metodología previa:

1º. Realizar una planificación estratégica acabada para definir las directrices que toda la organización debe seguir. Es importante que se analicen detenidamente las causas y efectos del cumplimiento de cada objetivo, es decir, cómo repercute el objetivo de un área en los objetivos de otras por ejemplo. Para esto sería útil elaborar los mapas estratégicos de todas las unidades, incluyendo las 4 perspectivas asociadas y entender claramente las relaciones que se producen, además de contar con un mapa de la empresa a nivel general. Lo importante es fijar objetivos racionales pero que al mismo tiempo permitan el crecimiento sustentable de la organización. Con los mapas definidos será posible elaborar un Balanced Scorecard, puntualizando las metas, KPI's e iniciativas para alcanzar cada objetivo. Esto ayudará además a tener indicadores claros que permitan evaluar el cumplimiento individual.

Uno de los puntos que se debe abarcar en la definición de mapas y BSC es el tema de la satisfacción al cliente. En el área comercial se descartó medir este factor pues aún no se tiene la claridad necesaria para medirlo. Se recomienda realizar una encuesta de satisfacción única para cada proyecto, que englobe la medición del trabajo de las distintas áreas partícipes del mismo, pues así se puede trabajar en aquellos puntos que resulten mal evaluados de forma aislada.

2º. Realizar una exhaustiva descripción de cargos con el fin de obtener un conocimiento profundo de las labores que desempeña cada uno y el nivel de responsabilidad dentro de la empresa. Se debe recopilar la información necesaria respecto a las actividades que desarrolla cada persona y así iniciar con la descripción misma del cargo, descripción de distintas especificaciones y el nivel de rendimiento propio. Esto permitirá mejorar la toma de decisiones del área de recursos humanos, haciéndola más sólida y confiable. Además permite determinar el peso de cada cargo en la estructura y directamente quien genera más impacto en un proyecto.

3º. Definir la evaluación por cargos. Cada cargo tendrá una evaluación asociada. La fijación de objetivos debe ser consensuada entre evaluador y evaluado en todos los niveles de la organización. En lo posible se deben fijar indicadores cuantitativos, pero se entiende que hay varios cargos imposibles de medir sólo con números. Idealmente cada objetivo debe tener una ponderación, pues es indiscutible que algunos son más importantes que otros, y se debe asignar un nivel de cumplimiento esperado. Es importante también que la evaluación contemple un número de objetivos razonables a medir y no sea tan extensa. El proceso en la definición de la evaluación debe ser gradual, iniciar con una

evaluación más simple considerando los objetivos indispensables de medir, probablemente los que impactan directamente en la perspectiva financiera, para luego ser capaz de resolver el problema más complejo e incorporar variables adicionales del resto de las perspectivas del BSC que también contribuyen al objetivo macro.

- 4º. Definir variables de alineamiento que se desea medir en cada persona. La evaluación de la que se habló en el párrafo anterior está ligada directamente al cumplimiento de objetivos, sin embargo, según lo visto, para la empresa es sumamente relevante incorporar el alineamiento con la empresa en la misma. Para definir estas variables se debe tener en cuenta la planificación estratégica con la que se inicia esta metodología, y definir actividades concretas por las cuales el trabajador demuestre que se rige por los objetivos corporativos de Tlnet.
- 5º. En este punto, la organización se encuentra habilitada para medir a las personas y entregar incentivos o beneficios acordes a su desempeño. Teniendo todo lo anterior se sienta una base sólida para la implementación del sistema y podría aplicarse lo definido en el capítulo 4: Sistema de puntos TINET.

Si las materias anteriores son abarcadas, entonces la empresa puede trabajar con este sistema de puntaje. Se recomienda extender la metodología de evaluación de costos y beneficios, que se analizó para el área comercial, a todas las áreas de la empresa, haciendo uso de los BSC y la evaluación de cargos, ya que así se tiene el input clave del programa y todas las áreas pueden ser evaluadas si ya cuentan con sus indicadores respectivos.

Se recomienda también realizar alianzas estratégicas con aquellos proveedores de los premios del sistema, así la empresa disminuye sus costos, pero el empleado la recompensa sigue teniendo el mismo valor, tanto monetario como emocional.

Por otra parte, sería interesante agregar dinamismo al sistema de puntos, asignando bolsas adicionales de puntos a proyectos en que se necesite cumplir un objetivo de corto plazo para el cual sea indispensable un alto grado de productividad. Por ejemplo, un proyecto que está próximo a la fecha de entrega. En este caso, se podría asignar una bolsa de puntos que el jefe directo ofrezca a quienes son responsables de sacar adelante el proyecto. Si se logra cumplir con el plazo, los puntos se reparten entre los partícipes.

El sistema fue definido con incentivos no monetarios, pero se recomienda estudiar su funcionamiento, si es que es llevado a la práctica, y analizar la inclusión de incentivos monetarios, de esta forma estandarizando los incentivos en general. Sin embargo, se debe tener en cuenta cuáles son los riesgos asociados a premios en efectivo, de los que se habló en el Marco Teórico en la sección “A tener en cuenta”.

Si se decide implementar el sistema, se debe partir aplicándolo en un área con indicadores claros y que tenga cubiertas todas las materias que se mencionaron en la metodología a seguir, así se evalúa la marcha del programa y la factibilidad de expandirlo a toda la organización. Podría ser un grave error implantar el sistema en toda la organización al mismo tiempo, ya que se necesita saber cuáles son los costos y beneficios reales del mismo, que por ahora sólo se han definido teóricamente.

Finalmente, se recomienda facilitar espacios comunes que permitan la interacción informal de las personas en sus lugares de trabajo. Según un estudio de la Harvard Business Review de octubre 2014 llamado "*Workspaces that move people*", el *face to face* es sin duda la actividad más importante dentro de una oficina, pues las ideas brillantes no surgen mientras una persona está sentada frente a su computador. El facilitar estos espacios para generar lo que ellos llaman "colisiones" podría aumentar los niveles de productividad y creatividad. Para TInet también sería óptimo contar con estos lugares y así permitir que las personas con mejor desempeño y más alineadas, impregnen de buenos hábitos al resto y los puedan mover y orientar hacia los objetivos estratégicos de la empresa.

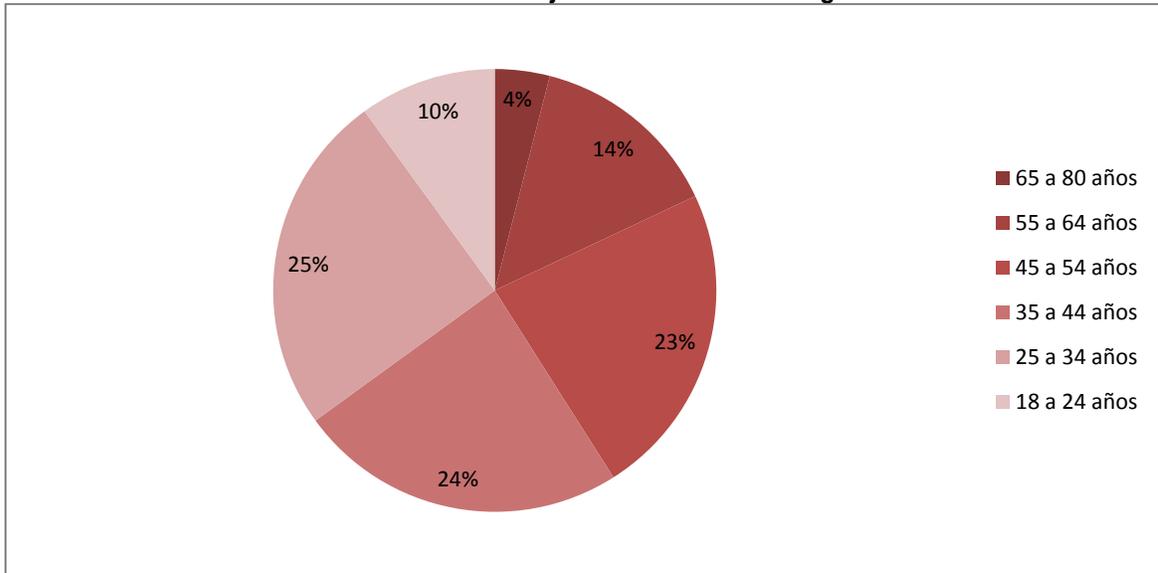
5.3 Bibliografía

- Chiavenato, I., (2.002), Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill.
- Kaplan, R., Norton, D., (2.007), Mapas estratégicos, Editorial Gestión 2.000.
- Kohn, A., (1.993), Why incentive plans cannot work, Harvard Business Review.
- McAdams, J.L., (1.997), Premiar el desempeño, Editorial Díaz de Santos.
- Morales, J., Velandia, N., (1.999), Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, Editorial McGraw-Hill.
- Jeffrey, S., (2.003), The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives, University of Chicago.
- Universidad Adolfo Ibañez, Visión Humana, (2.010), Zoom al trabajo, [en línea]. Available:
http://www.uai.cl/images/sitio/investigacion/centros_investigacion/investigacion_persona_organizacion/zoom.pdf [último acceso: 29/11/2.014].
- Milkovich, G., Newman, J., (2.004), Compensation, Editorial McGraw-Hill.
- Werther, W., Davis, K., (1.992), Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill.
- Waber B., Magnolfi J., Lindsay G., (2.014) Workplaces that move people, Harvard Business Review.
- Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile, (2.011) Reporte Capital Humano en las áreas de TI, [en línea]. Available:
<http://www.cetiuc.cl/landing-assets/uploads/reporte-publico-capital-humano-en-las-areas-ti.pdf> [último acceso: 30/11/2.014]

5.4 Anexos

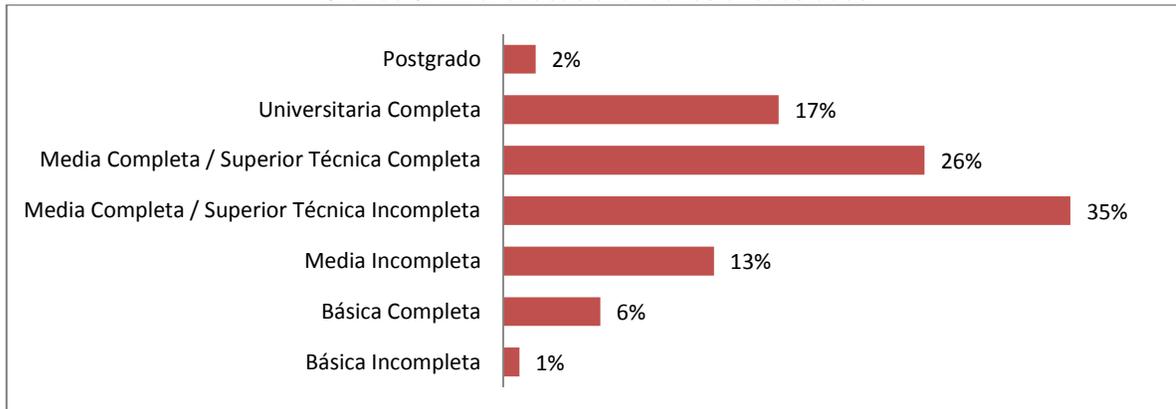
5.4.1 Anexo A: Gráficos Estudio Zoom al Trabajo

Gráfico 2: Muestra de trabajadores encuestados según edad.



Fuente: Estudio Zoom al Trabajo, 2010

Gráfico 3: Nivel educacional de los encuestados



Fuente: Estudio Zoom al Trabajo, 2010

Gráfico 4: Motivaciones en la vida



Fuente: Estudio Zoom al Trabajo, 2010

Gráfico 5: Importancia de dimensiones para sentirse satisfecho y comprometido con el trabajo



Fuente: Estudio Zoom al Trabajo, 2010

5.4.2 Anexo B: Encuesta y resultados gráficos

5.4.2.1 Encuesta



Encuesta TINET

Sobre ti

*Obligatorio

Edad *

Estado Civil *

Tiene Hijos? *

Área de trabajo *

Clima Laboral

TINET *

	Sí	Sí, pero no del todo	Sí/No. Depende	No, pero con matices	No
¿Se siente integrado en la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Sabe bien qué aporta con su trabajo?	<input type="radio"/>				

Condiciones Laborales *

	Sí	Sí, pero no del todo	Sí/No. Depende	No, pero con matices	No
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo (silla, espacio, altura pantalla, etc)?	<input type="radio"/>				
¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?	<input type="radio"/>				
¿El horario de trabajo es adecuado?	<input type="radio"/>				

Posibilidades de creatividad e iniciativa *

	Sí	Sí, pero no del todo	Sí/No. Depende	No, pero con matices	No
¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	<input type="radio"/>				
¿Es escuchado por sus superiores?	<input type="radio"/>				

Cargo *

	Sí	Sí, pero no del todo	Sí/No. Depende	No, pero con matices	No
¿Su cargo está acorde a su experiencia?	<input type="radio"/>				
¿Se siente valorado según el cargo que ocupa?	<input type="radio"/>				
¿Existen posibilidades de movilidad reales en la empresa?	<input type="radio"/>				

Sueldo *

	Está bajo el mercado	Sí	Está sobre el mercado
¿Considera que su trabajo es remunerado de acuerdo al mercado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comunicación *

	Sí	Sí, pero no del todo	Sí/No. Depende	No, pero con matices	No
¿Existe buena comunicación desde la jefatura hacia los colaboradores?	<input type="radio"/>				
¿La jefatura escucha a los colaboradores cuando lo necesitan?	<input type="radio"/>				

¿Le gusta trabajar en TINET? ¿Por qué? *

Hábitos

¿Realizas algún deporte? ¿Cuál? *

¿A qué te dedicas en tu tiempo libre? *

- Ver arte
- Ir al cine
- Cocinar
- Comer fuera
- Comprar
- Estar con amigos
- Estar con la familia
- Fotografía
- Pasar tiempo en internet
- Leer
- Escuchar música
- Ir a conciertos
- Pasear
- Ir a la playa
- Practicar deporte
- Ir al teatro
- Ver TV, películas
- Viajar
- Videojuegos
- Otro:

Beneficios

Marque los beneficios de TINET que usa o ha usado

- De salud complementario (salud o dental)
- Asesoría económica
- Asesoría financiera
- Campeonato de póker
- Play Station
- Arriendo de canchas
- Gimnasio
- Clases de Inglés
- Coaching
- Técnicas y certificaciones

De aquellos que no usa, ¿por qué no lo hace? *

Qué tan importantes son, para usted, los beneficios de TINET que se muestran a continuación *

Responda en una escala de 1 a 5, donde 1 es NADA IMPORTANTE y 5 es MUY IMPORTANTE

	1	2	3	4	5
De salud complementario (salud o dental)	<input type="radio"/>				
Asesoría económica	<input type="radio"/>				
Asesoría financiera	<input type="radio"/>				
Campeonato de póker	<input type="radio"/>				
Play Station	<input type="radio"/>				
Arriendo de canchas	<input type="radio"/>				
Gimnasio	<input type="radio"/>				
Clases de Inglés	<input type="radio"/>				
Coaching	<input type="radio"/>				
Técnicas y certificaciones	<input type="radio"/>				

Los beneficios que TINET le entrega, ¿están acorde a lo que usted espera? *

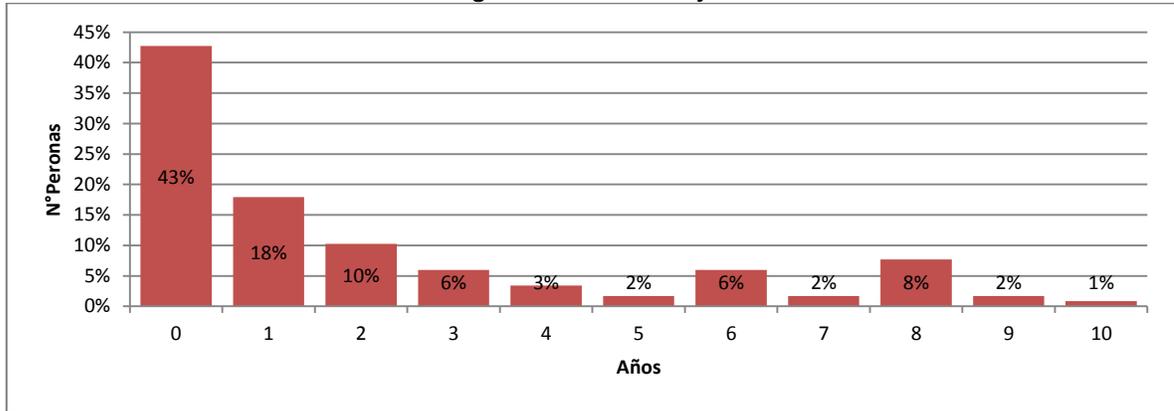
Si TINET pusiera nuevos beneficios a su disposición, qué tipo de beneficios preferiría?

Seleccione los 2 que considere más relevantes y si desea añadir alguno que no está en la lista, hágalo en la casilla "Otros"

- Entretenimiento
- Formación - Capacitación
- Actividades Culturales
- Actividades de Integración
- Más tiempo para el ocio/estudios/relajo (horas libres)
- Otro:

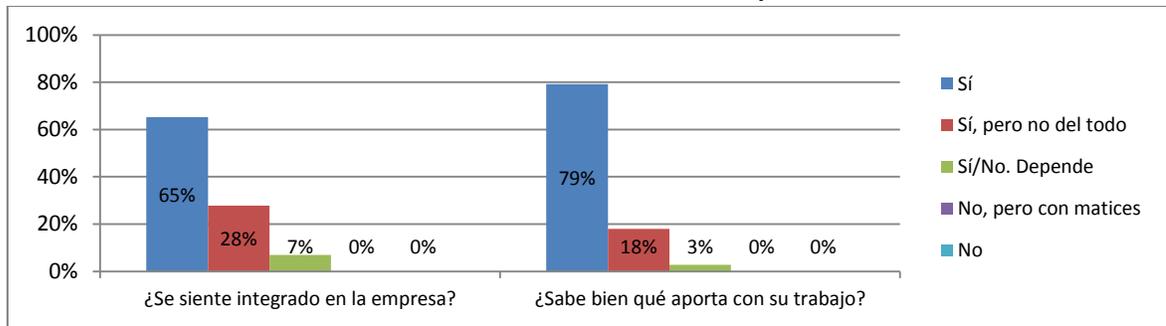
5.4.2.2 Resultados Gráficos

Gráfico 6: Antigüedad de los trabajadores en Tlnet



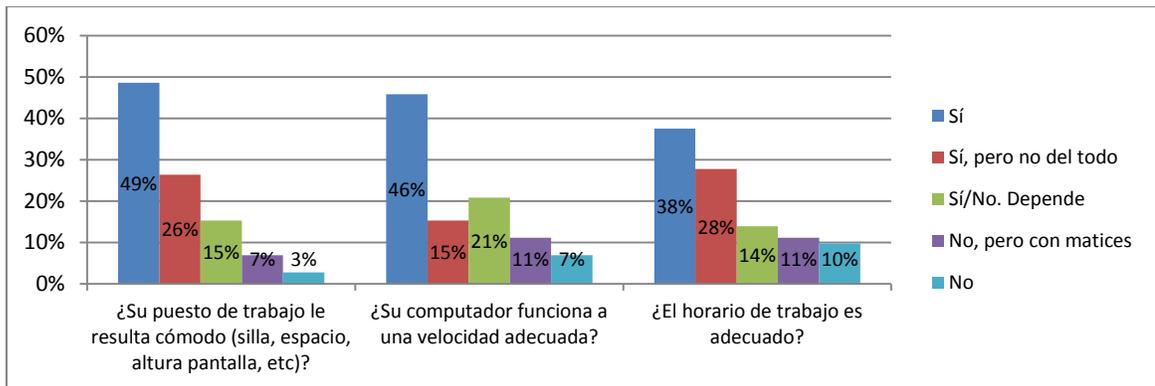
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Ambiente Laboral - la empresa



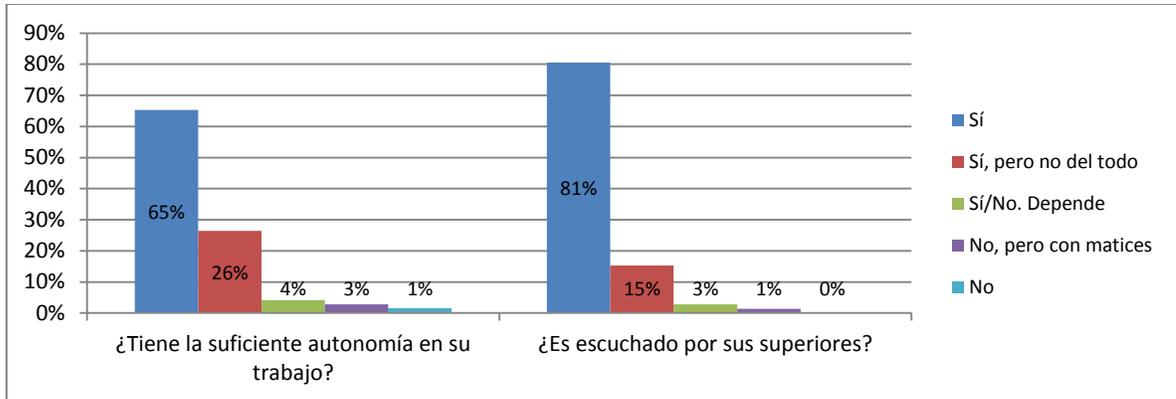
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Ambiente Laboral - Condiciones Laborales



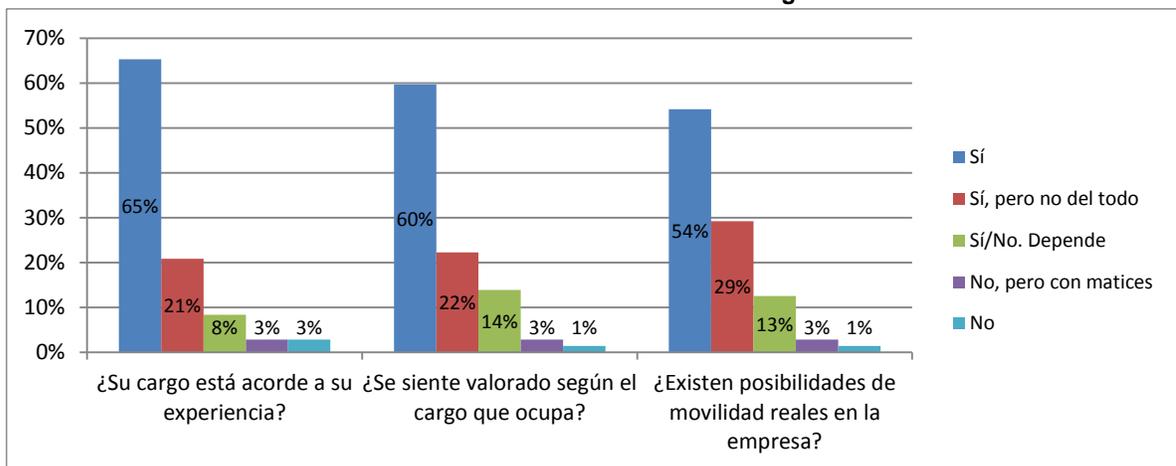
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Ambiente Laboral - Posibilidades de Creatividad e Iniciativa



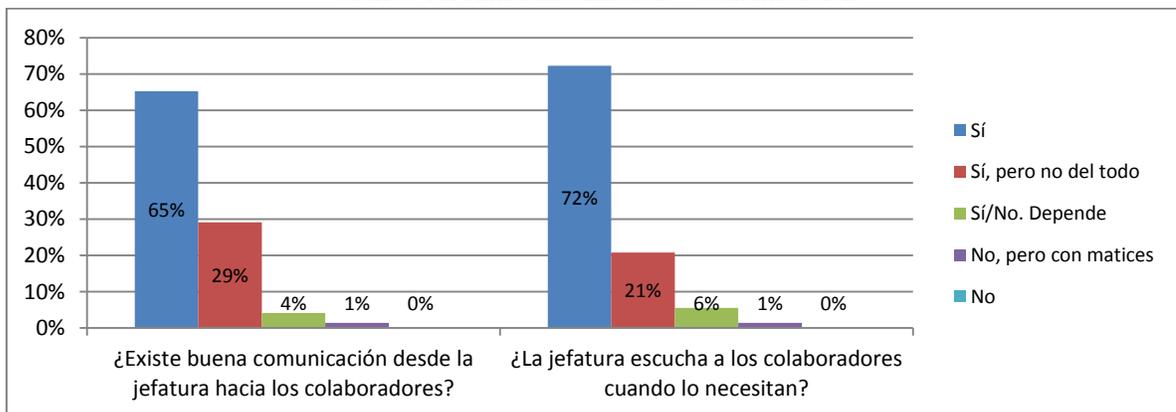
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Ambiente Laboral – Cargo



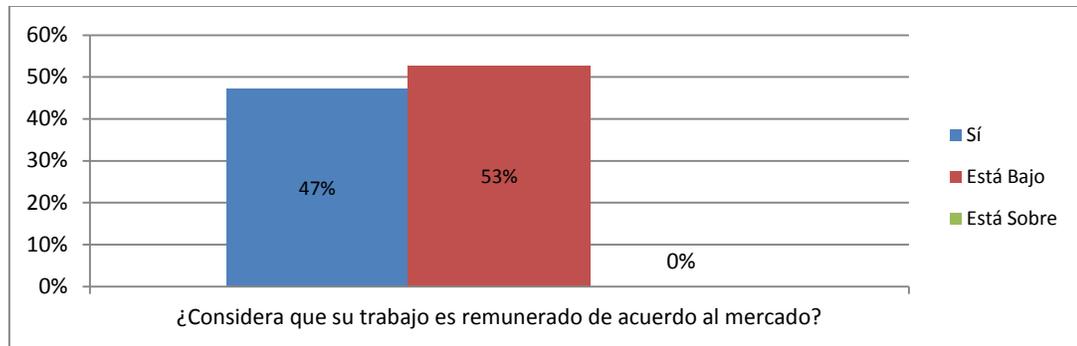
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Ambiente Laboral – Comunicación



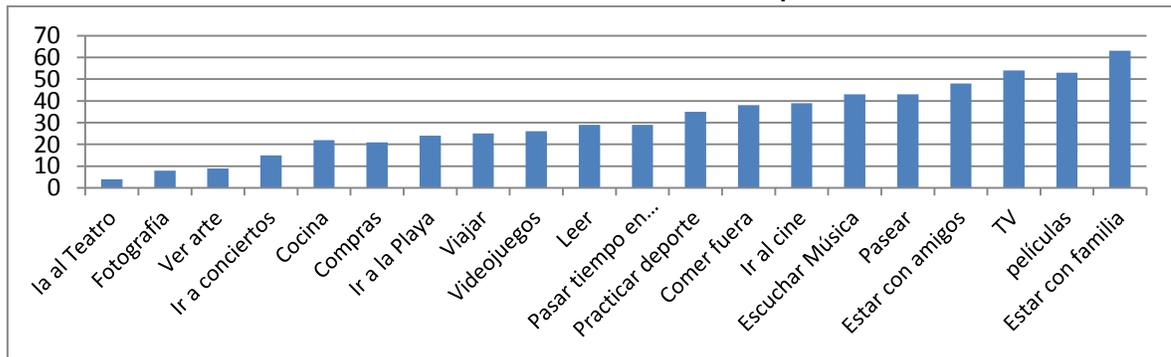
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Ambiente Laboral – Sueldo



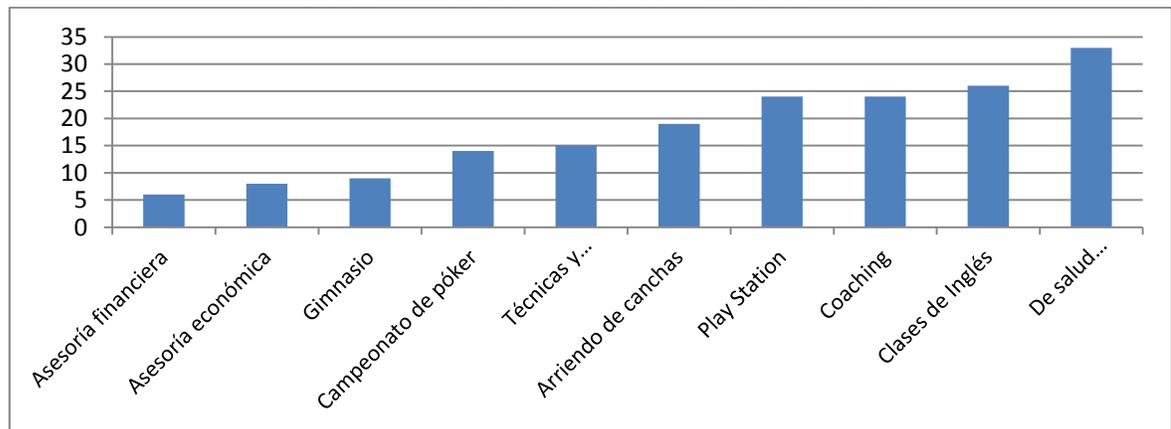
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: Hábitos - Actividades en tiempo libre



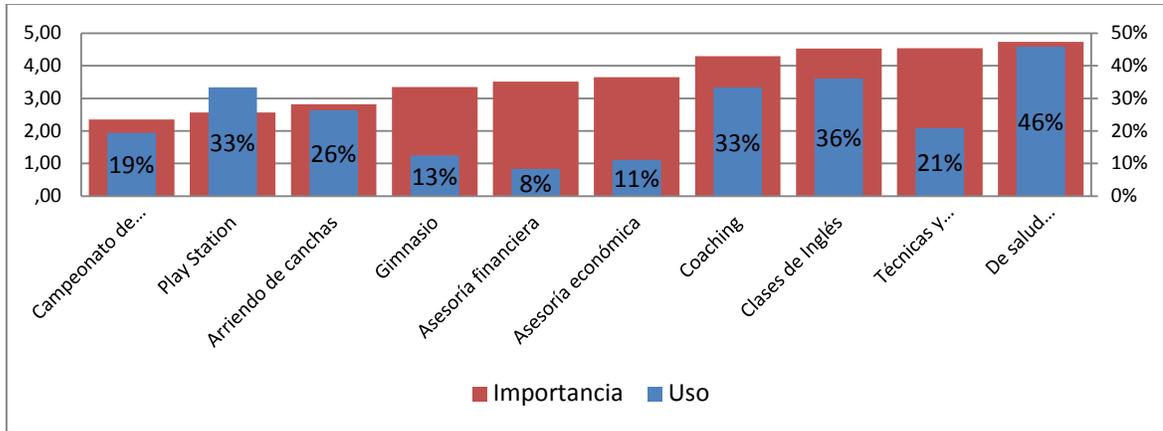
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: Beneficios usados actualmente en Tinet



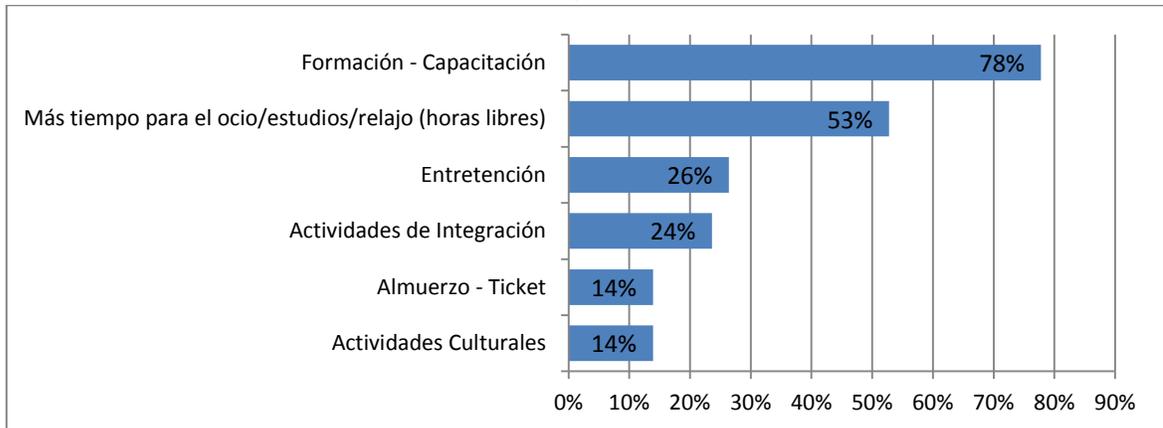
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15: Importancia vs uso de beneficios



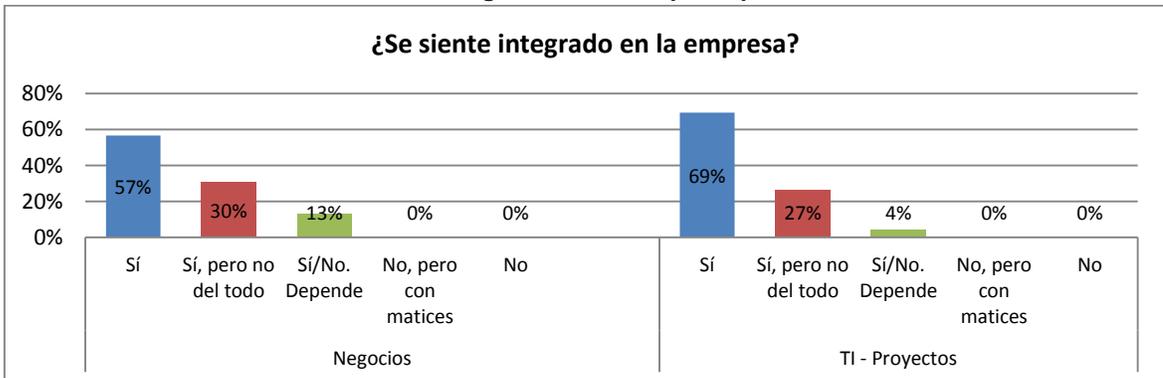
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16: Preferencias de los trabajadores en cuanto a nuevos beneficios



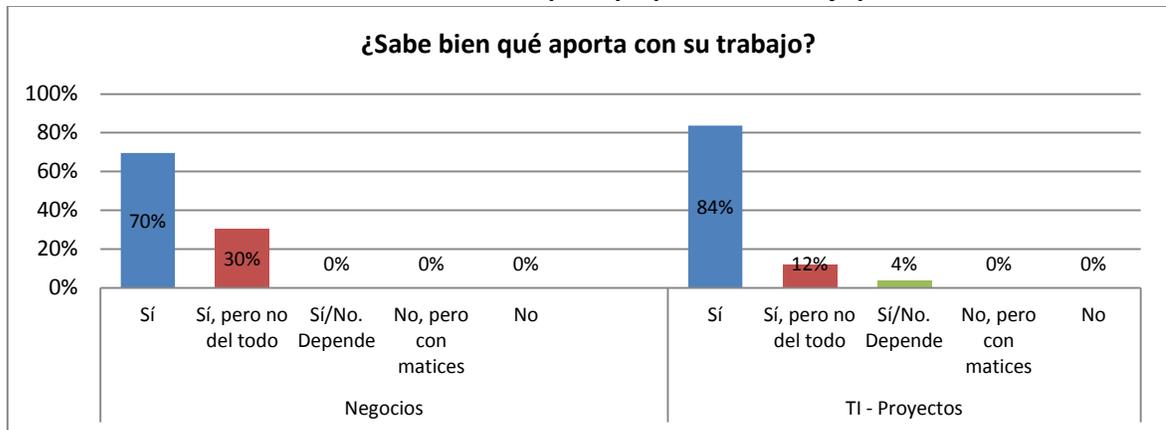
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17: Integración en la empresa por unidad



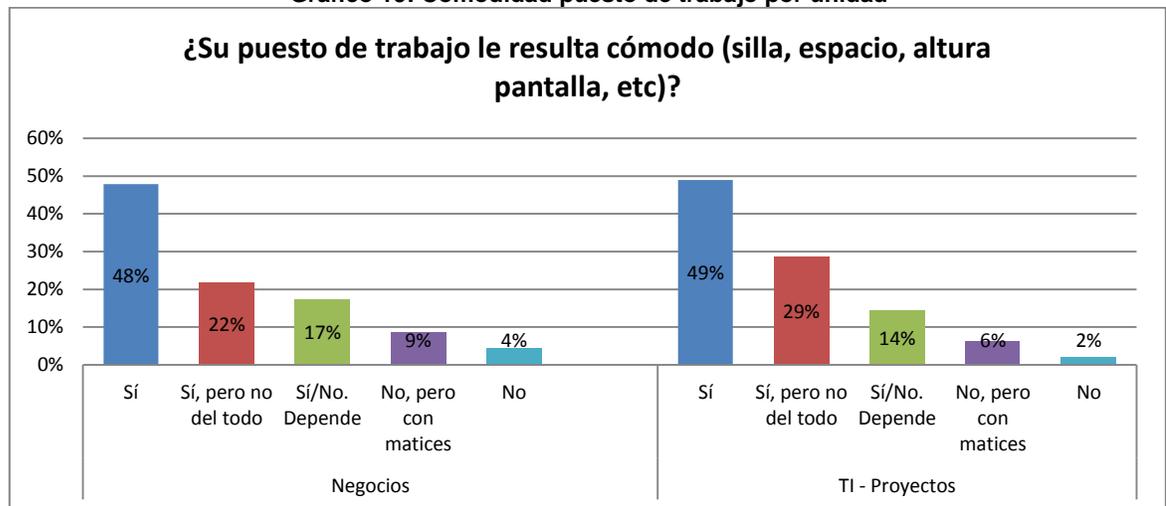
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18: Conocimiento del aporte propio con el trabajo por unidad



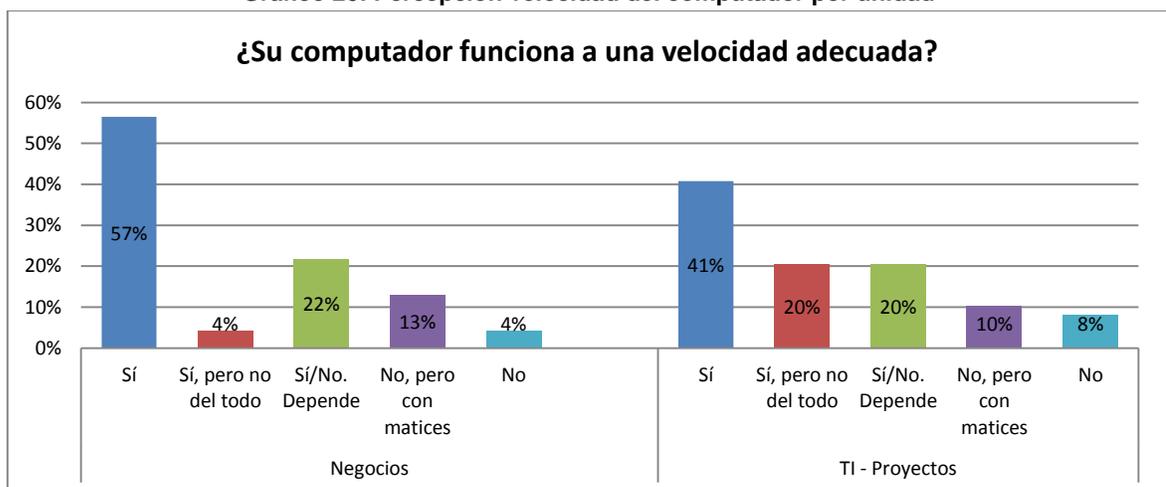
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19: Comodidad puesto de trabajo por unidad



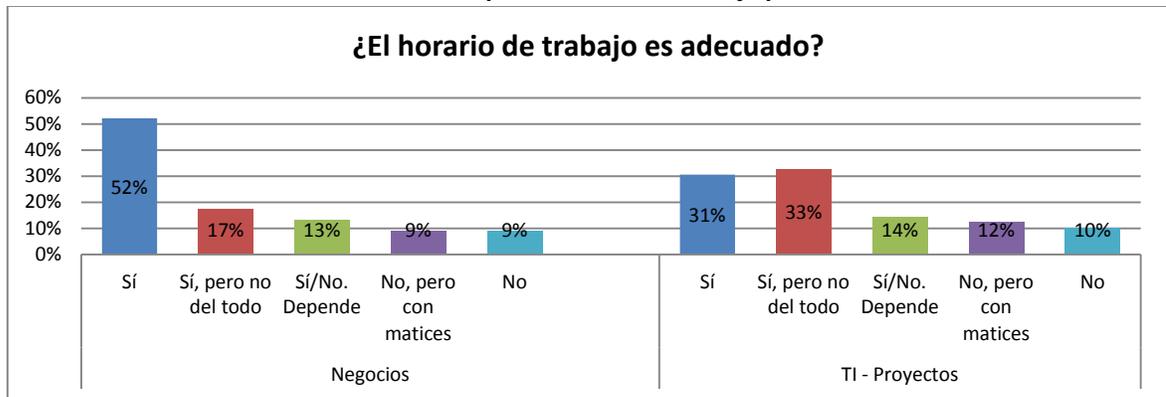
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20: Percepción velocidad del computador por unidad



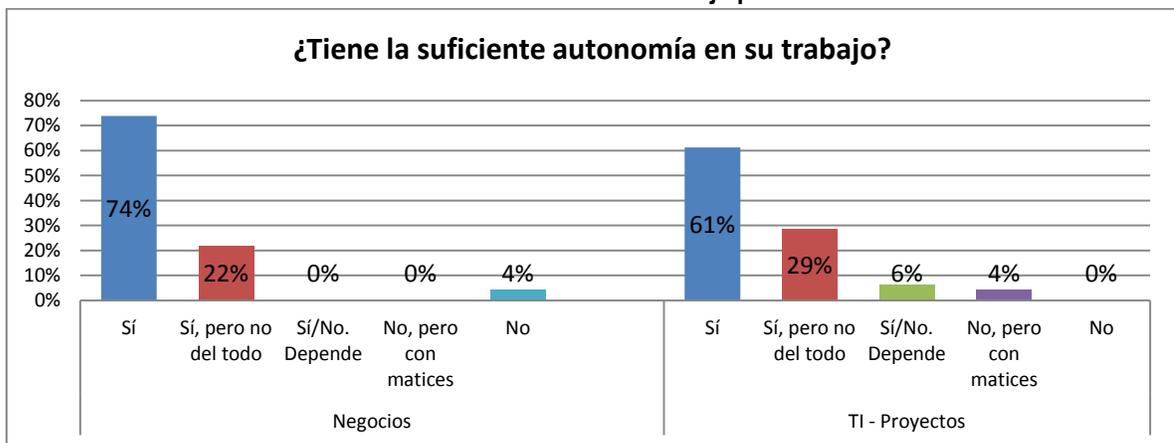
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21: Percepción horario de trabajo por unidad



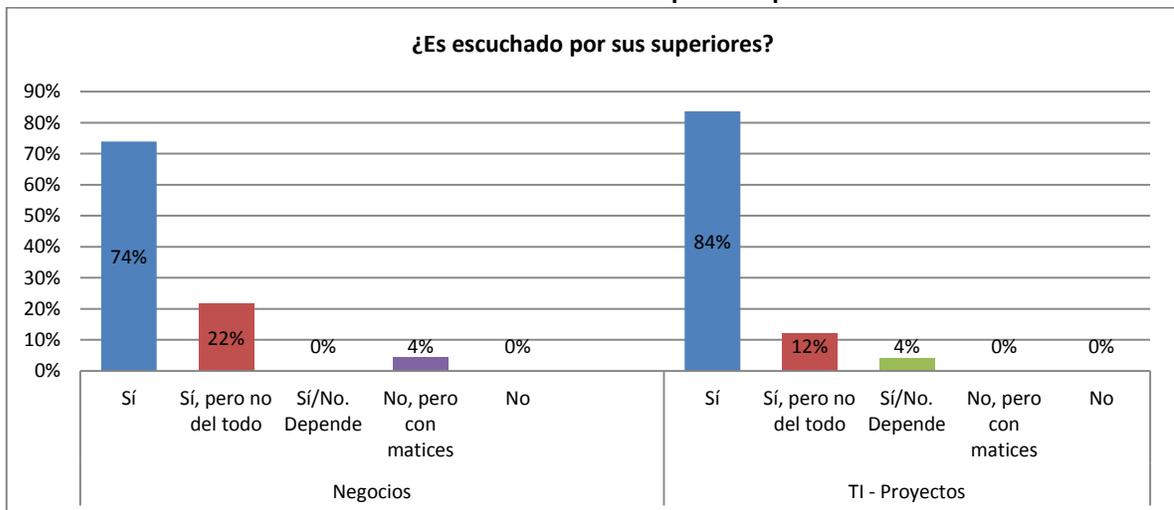
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22: Autonomía en el trabajo por unidad



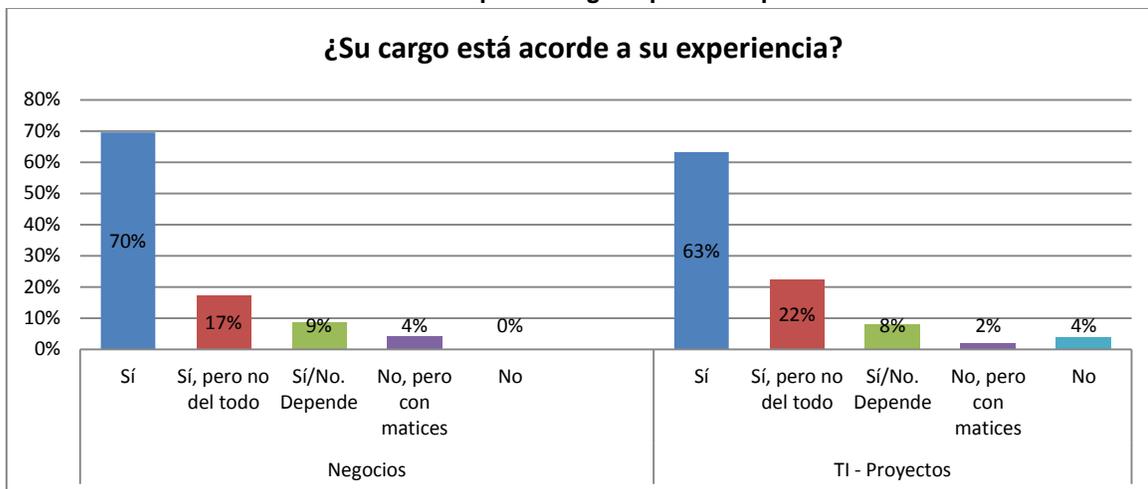
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23: Comunicación con superiores por unidad



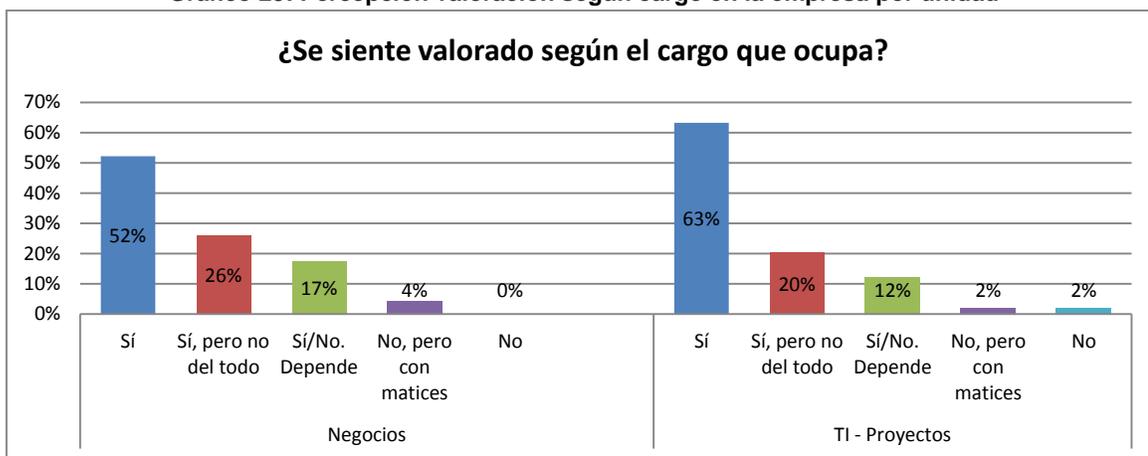
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24: Percepción cargo-experiencia por unidad



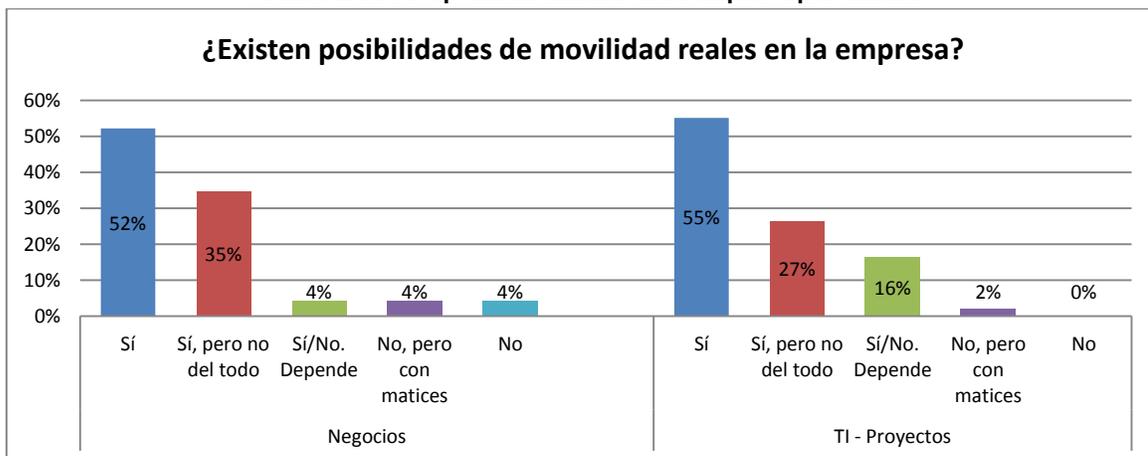
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25: Percepción valoración según cargo en la empresa por unidad



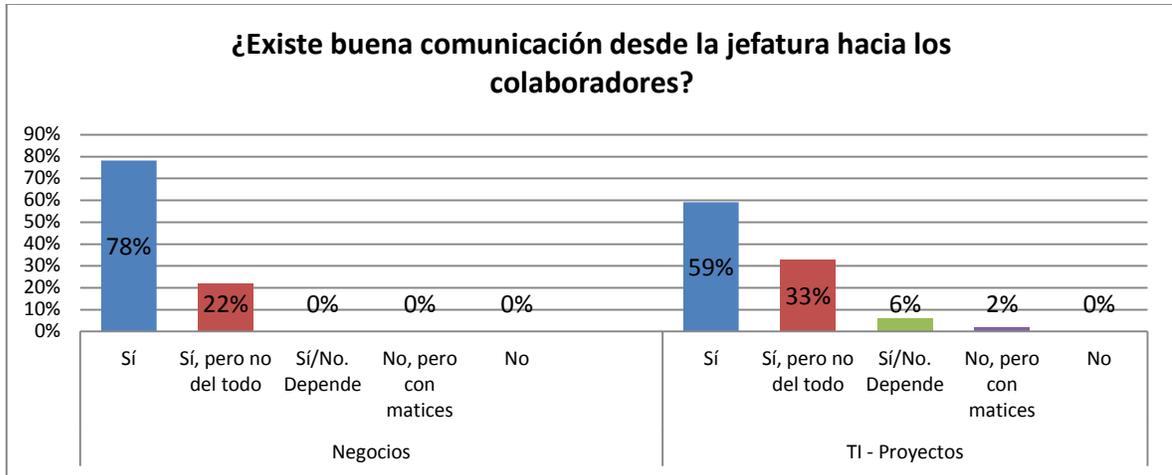
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26: Percepción movilidad en la empresa por unidad



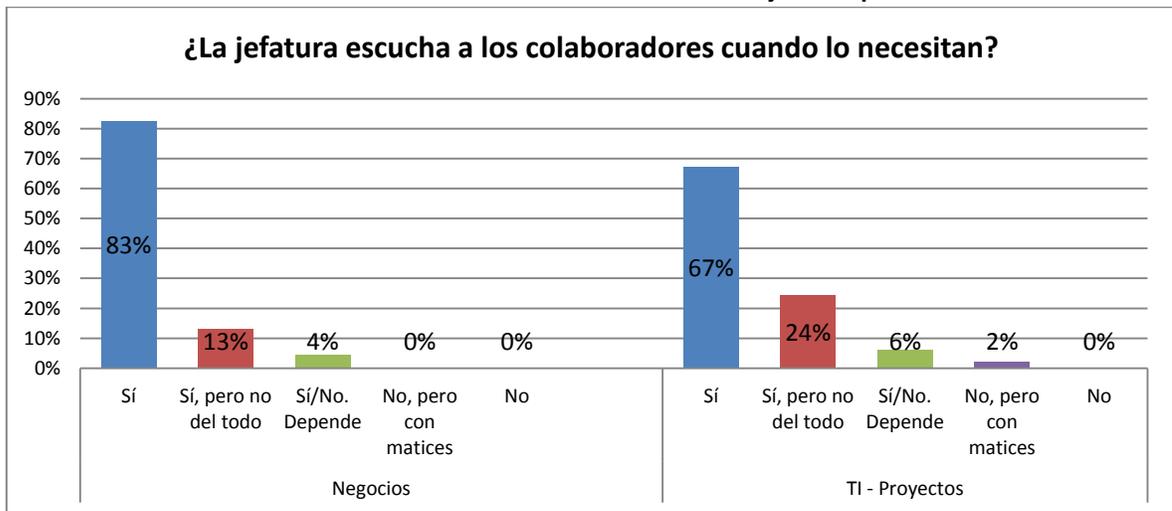
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27: Comunicación desde jefatura a colaboradores por unidad



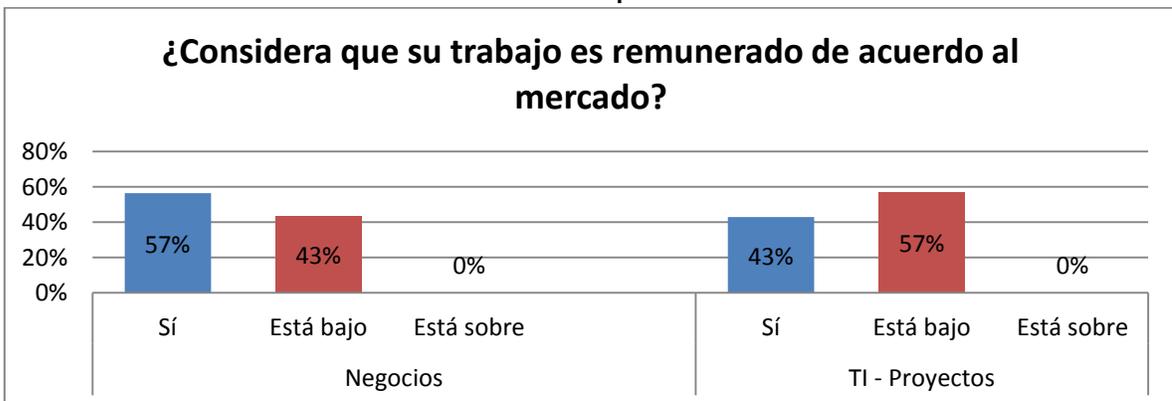
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28: Comunicación desde colaboradores a jefatura por unidad



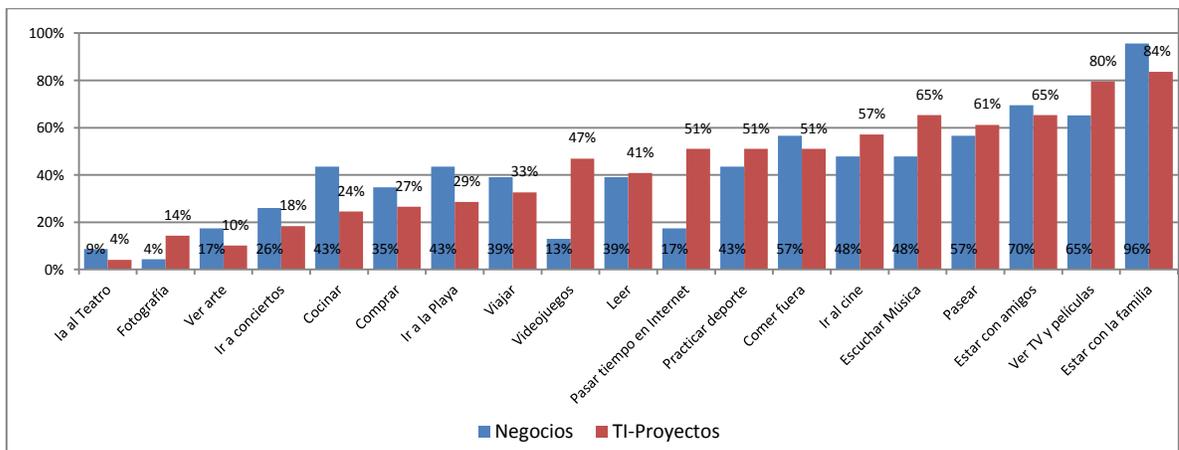
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29: Percepción sueldo



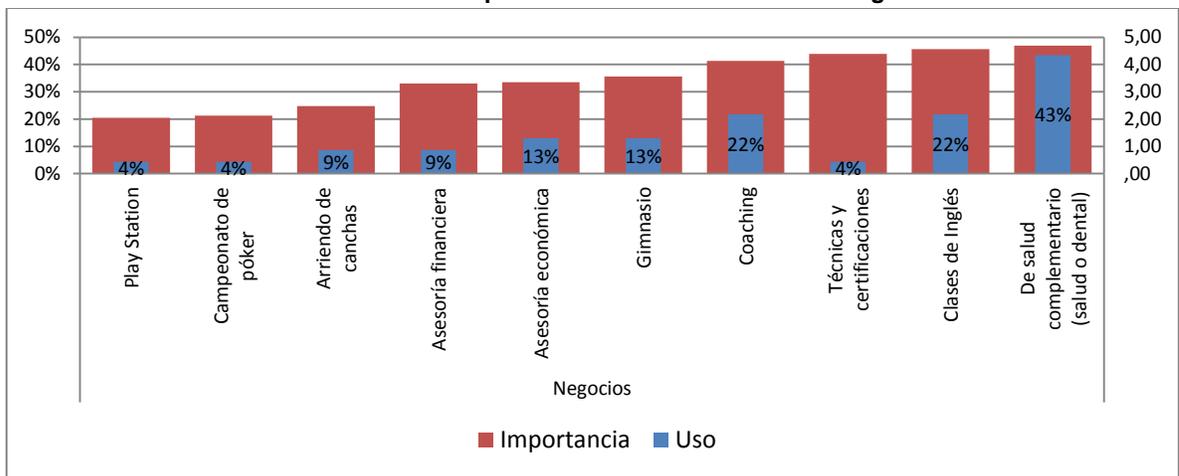
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30: Hábitos por unidad



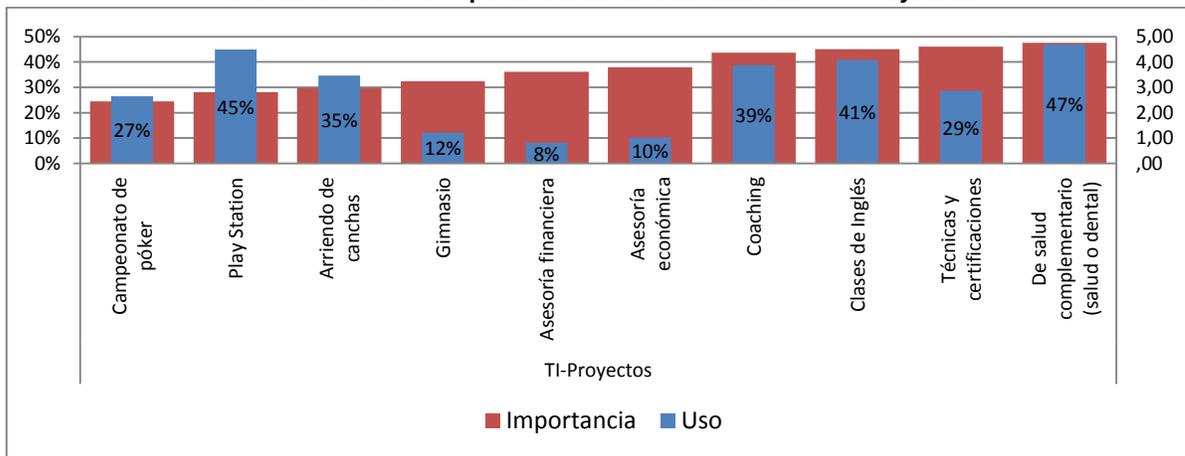
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31: Uso vs Importancia beneficios actuales - Negocios



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32: Uso vs Importancia beneficios actuales – TI-Proyectos



Fuente: Elaboración propia

5.4.3 Anexo C: Beneficios que se han usado por unidad (Negocios - TI), segmentación por edad

Tabla 4: Beneficios usados por unidad, segmentado por edad

	Rango Edad	Antigüedad Prom.	N° personas	De salud complementario (salud o dental)	Asesoría económica	Asesoría financiera	Campeonato de póker	Play Station	Arriendo de canchas	Gimnasio	Clases de Inglés	Coaching	Técnicas y certificaciones
Negocios	18-30	1,64	9	33%	11%	11%	0%	0%	0%	11%	22%	11%	0%
	31-49	1,22	14	50%	14%	7%	7%	14%	14%	14%	29%	29%	7%
TI	21-25	0,81	13	8%	0%	0%	38%	38%	62%	0%	8%	0%	23%
	26-30	2,86	16	50%	0%	13%	6%	63%	19%	19%	44%	38%	19%
	31-40	5,23	20	70%	25%	10%	35%	35%	30%	15%	60%	65%	40%

Fuente: Elaboración propia

5.4.4 Anexo D: Preferencias de Beneficios por unidad (Negocios - TI), segmentación por edad

Tabla 5: Preferencia posibles beneficios, segmentado por edad

	Rango Edad	Actividades Culturales	Almuerzo - Ticket	Actividades de Integración	Entretención	Más tiempo para el ocio/estudios/relajo (horas libres)	Formación - Capacitación
Negocios	18-30	0%	0%	22%	22%	56%	56%
	31-49	21%	0%	7%	29%	50%	79%
TI	21-25	8%	0%	31%	54%	38%	85%
	26-30	6%	0%	25%	6%	69%	81%
	31-40	25%	0%	25%	25%	50%	75%

Fuente: Elaboración propia

5.4.5 Anexo E: Hábitos por unidad (Negocios - TI), segmentación por edad

Tabla 6: Hábitos por unidad, segmentado por edad

	Rango Edad	Antigüedad Prom.	N° personas	Ir al Teatro	Ver arte	Foto gráfica	Ir a conciertos	Cocinar	Comprar	Ir a la Playa	Ver TV y películas	Viajar	Leer
Negocios	18-30	1,64	9	0%	0%	11%	22%	44%	56%	44%	0%	56%	22%
	31-40	1,22	14	14%	29%	0%	29%	43%	21%	43%	0%	29%	50%
TI	21-25	0,81	13	0%	23%	8%	15%	23%	31%	38%	0%	31%	38%
	26-30	2,86	16	6%	0%	13%	13%	31%	31%	31%	0%	31%	50%
	31-49	5,23	20	5%	10%	20%	25%	20%	20%	20%	0%	35%	35%

	Rango Edad	Video juegos	Pasar tiempo en Internet	Practicar deporte	Comer fuera	Ir al cine	Pasear	Escuchar Música	Estar con amigos	Estar con la familia
Negocios	18-30	11%	11%	56%	67%	33%	67%	33%	89%	89%
	31-40	14%	21%	36%	50%	57%	50%	57%	57%	100%

TI	21-25	69%	69%	46%	62%	77%	77%	77%	85%	92%
	26-30	50%	44%	44%	50%	50%	50%	75%	69%	75%
	31-49	30%	45%	60%	45%	50%	60%	50%	50%	85%

Fuente: Elaboración propia

5.4.6 Anexo F: Diccionario Tinet para la evaluación de variables estratégicas

Compromiso:

Se refiere a la identificación de cada trabajador con TINET, sintiendo como propios los objetivos de la empresa. Implica conocer los valores y elementos de la cultura organizacional, respetarlos, asumirlos y defenderlos como propios. Implica dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

Tabla 7: Niveles para la variable compromiso

NIVEL Bajo	NIVEL Medio	NIVEL Alto
<ul style="list-style-type: none"> -Cuenta con conocimientos básicos sobre los valores internos y suele ajustarse a la cultura interna. -Se identifica con algunos aspectos de TINET y los incorpora en su actuar. -Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de TINET. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conoce el lenguaje, cultura y valores de TINET y se ajusta a los mismos. -Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa y se esfuerza por contribuir a ella. -Muestra una participación activa en sus labores, respetando los intereses organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conoce y promulga como propios los elementos que conforman la cultura de TINET: lenguaje, símbolos y valores. -Defiende los intereses de la empresa, dentro y fuera de ella. -Da prioridad a las metas finales de la empresa. -Participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas, más allá de su propio beneficio.

Fuente: Diccionario Variables Estratégicas Tinet

Orientación a los objetivos:

Consiste en fijar metas por encima de los estándares establecidos, para orientar sus labores y acciones, organizándolas adecuadamente, verificando su cumplimiento y perseverando a pesar de encontrar obstáculos. Implica motivación para afrontar objetivos desafiantes y asumir riesgos calculados, para llevar a cabo las tareas encomendadas.

Tabla 8: Niveles para la variable orientación a los objetivos

NIVEL Bajo	NIVEL Medio	NIVEL Alto
<ul style="list-style-type: none">- Conoce los objetivos y metas fijadas para su cargo, demostrando interés por cumplirlas.-Identifica sus fortalezas y debilidades, esforzándose por superar estas últimas.-Reconoce sus errores y/o fracasos, aprendiendo de ellos.-En ocasiones puede requerir apoyo para organizarse y perseverar frente a obstáculos.	<ul style="list-style-type: none">-Establece objetivos desafiantes y realistas, orientándose a su cumplimiento.-Fija sus propios estándares y establece métodos para medir sus resultados.-Genera cambios en sus métodos de trabajo para optimizar los tiempos de respuesta y calidad.-Mantiene su compromiso hacia el logro de las metas a pesar de posibles obstáculos.	<ul style="list-style-type: none">-Se propone objetivos ambiciosos, emprendiendo acciones para concretarlos.-Establece prioridades y enfoca sus esfuerzos más allá del logro de metas y resultados esperados.-Efectúa cambios en la planificación, para asegurar el logro de los objetivos.-Realiza seguimiento para verificar el cumplimiento de objetivos.

Fuente: Diccionario Variables Estratégicas Tinet

Tolerancia a la presión:

Es la capacidad de responder y continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y adversidad. Implica responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia, tensión o conflicto, manteniendo el desempeño esperado.

Tabla 9: Niveles para la variable tolerancia a la presión

NIVEL Bajo	NIVEL Medio	NIVEL Alto
<p>-Se esfuerza por mantener el foco en las actividades y prioridades asignadas por su jefatura ante contingencias o situaciones de presión.</p> <p>-Mantiene disposición y flexibilidad frente a trabajos que requieran esfuerzos adicionales, aunque puede requerir apoyo desde su jefatura.</p> <p>-Puede requerir orientación para establecer prioridades o tomar decisiones ante situaciones de presión.</p>	<p>-Ante situaciones de presión establece prioridades que le permiten ajustar sus tiempos a las necesidades de su área.</p> <p>-Demuestra flexibilidad de criterio, planteando alternativas de acción y cumpliendo con las expectativas de su trabajo.</p> <p>-Comprende y responde oportunamente a los requerimientos de su equipo y de otras áreas relacionadas, ante posibles contingencias.</p>	<p>-Administra exitosamente múltiples situaciones de presión, manteniendo un alto nivel de efectividad.</p> <p>-Desarrolla estrategias de acción y recurre a sus redes de colaboración para lograr a cabalidad sus objetivos.</p> <p>-Evalúa diversas alternativas para resolver situaciones de contingencia, incluso de otras áreas.</p> <p>-Demuestra una actitud resolutiva ante situaciones adversas.</p>

Fuente: *Diccionario Variables Estratégicas Tlnet*

Orientación de Servicio al Cliente:

Implica trabajar orientado a comprender y resolver adecuadamente los requerimientos y necesidades de los clientes, realizando esfuerzos adicionales si se requiere, a fin de entregar respuestas y soluciones adecuadas. Habilidad en el manejo de las relaciones comerciales actuales y futuras de los clientes, consiguiendo su fidelización y obteniendo así resultados satisfactorios para TINET.

Tabla 10: Niveles para la variable orientación de servicio al cliente

NIVEL Bajo	NIVEL Medio	NIVEL Alto
<p>-Demuestra interés por comprender las necesidades del cliente, aunque requiera ayuda para concretarlas.</p> <p>-Identifica a sus clientes y se preocupa por confirmar la satisfacción de éstos respecto al servicio entregado.</p> <p>-Se esforzará para responder a los requerimientos de servicio en forma oportuna.</p> <p>-En ocasiones puede requerir apoyo para entregar un servicio de calidad, debiendo ser supervisado en las labores asignadas.</p>	<p>-Comprende claramente las expectativas y necesidades reales de los clientes.</p> <p>-Realiza seguimiento al servicio entregado a los clientes, para garantizar la satisfacción continua del mismo.</p> <p>-Ajusta y corrige su trabajo para adecuarse a las necesidades de sus contrapartes, buscando retroalimentación.</p> <p>-Mantiene una comunicación fluida y continua con el cliente, basada en la confianza de la calidad del servicio entregado.</p>	<p>-Busca obtener beneficios a largo plazo con el cliente y proyectarse en el tiempo, manteniendo una relación cercana y fluida con el mismo.</p> <p>-Es un referente en materia de colaborar con el cliente y satisfacer las necesidades del mismo en tiempos y calidad.</p> <p>-Utiliza medios formales para obtener retroalimentación de sus clientes e integrarla en la mejora del servicio entregado.</p> <p>-Fomenta una cultura orientada a entregar un servicio de calidad, que satisfaga las expectativas de sus clientes.</p>

Fuente: *Diccionario Variables Estratégicas Tinet*

Trabajo en Equipo:

Implica trabajar de forma eficaz con personas de diferentes áreas, niveles o que realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificando y resolviendo juntos posibles problemáticas que se presenten. Fomenta las relaciones de colaboración, considerando los aportes de las personas que se desempeñan tanto en su equipo, como en otras unidades.

Tabla 11: Niveles para la variable trabajo en equipo

NIVEL Bajo	NIVEL Medio	NIVEL Alto
<ul style="list-style-type: none">-Desarrolla las tareas que le son propias, contribuyendo así al logro de los objetivos del equipo.-Mantiene relaciones laborales respetuosas, e intenta colaborar con otros dentro de sus posibilidades y ámbito de competencia.-En ocasiones puede costarle aceptar y comprender la retroalimentación de sus pares y/o jefatura.	<ul style="list-style-type: none">-Apoya el desarrollo de las tareas de su equipo y resolución de posibles problemas, para el logro de los objetivos, aun cuando implique esfuerzos adicionales.-Asume su responsabilidad por el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el equipo.-Lleva relaciones laborales adecuadas.-Recibe retroalimentación de pares y jefaturas, modificando su comportamiento para la mejora de su desempeño.	<ul style="list-style-type: none">-Orienta los esfuerzos de su equipo de trabajo y los guía para lograr cumplir los objetivos planteados.-Retroalimenta las conductas y resultados observados, y potencia las habilidades de los miembros de su equipo.-Alienta a los integrantes de su equipo para que expresen sus ideas, generando espacios de trabajo constructivos y de confianza.-Contribuye a generar un clima armónico de trabajo para lograr los objetivos en común.

Fuente: Diccionario Variables Estratégicas Tlnet

Orientación a la Calidad:

Manifiesta una permanente búsqueda de la excelencia en la gestión profesional, mediante la continua autoevaluación, proyección y gestión de los procesos, con orientación a la obtención de resultados de calidad. Capacidad de mantener un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad.

Tabla 12: Niveles para la variable orientación a la calidad

NIVEL Bajo	NIVEL Medio	NIVEL Alto
<ul style="list-style-type: none">-Desempeña su trabajo de acuerdo a las normas y estándares mínimos establecidos por su jefatura y TINET.-Busca mejorar dentro de su cargo y en la forma de llevar a cabo las labores.-En ocasiones requiere ayuda para cumplir con los estándares de calidad propuestos.-Puede requerir apoyo para alcanzar los plazos comprometidos.	<ul style="list-style-type: none">-Administra en forma autónoma su trabajo de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.-Cumple con los plazos comprometidos, manteniendo un nivel de desempeño constante.-Reformula sus objetivos y prácticas para alinearlas con la visión de TINET.-Revisa sistemáticamente su metodología, a fin de ir alcanzando las metas propuestas.-Logra reducir errores e introducir mejoras.	<ul style="list-style-type: none">-Se orienta al mejoramiento continuo, para asegurar resultados de alta calidad.-Colabora con otros y los orienta, para lograr un desempeño acorde a los estándares de TINET.-Cumple con los compromisos desafiantes que adquiere.-Identifica fortalezas y debilidades propias y de los demás, y las orienta para mejorar.-Propone a su equipo estrategias para contrarrestar las debilidades identificadas.-Ajusta sus acciones sobre la base de los resultados obtenidos.

Fuente: *Diccionario Variables Estratégicas Tinet*

5.4.7 Anexo G: Detalle evaluación área comercial

Tabla 13: Evaluación área comercial Eje Alineamiento

Alineamiento				
1. Compromiso	√	≈	√	X
2. Orientación a los objetivos	√	≈	X	√
3. Tolerancia a la presión	√	√	X	X
4. Orientación de servicio al cliente	≈	≈	≈	X
5. Trabajo en equipo	√	≈	√	≈
6. Orientación a la calidad	√	X	X	X

Alto √
 Medio ≈
 Bajo X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Evaluación área comercial Eje Desempeño

Objetivos				
1. Venta	√	√	√	≈
2. Facturación	√	√	√	X
3. N° clientes nuevos		√		
4. N° clientes visitados		√		

Destacado √
 Bien -
 Intermedio ≈
 Insuficiente X

Fuente: Elaboración propia