



**Análisis de las condiciones necesarias en la Facultad de
Economía y Negocios de la Universidad de Chile para
implementar un sistema de incentivos monetarios**

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

**Alumno: Mónica Agudelo Ochoa
Profesor Guía: Pedro Leiva Neuenschwander**

Santiago, Julio 2017

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. INTRODUCCION	6
II. MARCO TEORICO	10
2.1 Gestión del Desempeño	10
2.2 Incentivos Laborales	15
2.3 Remuneraciones	22
2.3.1 Normativa de la Universidad de Chile	22
2.3.2 Principio General	22
2.3.3 Antecedentes Legales	22
III. AUDITORIA DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES DE LA FACULTAD	26
3.1 Metodología	26
3.2 Resultados	27
IV. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS Y GESTIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPENSACIONES	31
4.1 Metodología	31
4.2 Resultados	32
V. ANALISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y SISTEMAS DE INCENTIVOS	57
5.1 Metodología	57
5.2 Resultados	58
VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	70
VII. PROPUESTA DE INTERVENCION	76
VIII. CONCLUSIONES	83

BIBLIOGRAFIA

91

ANEXOS

93

RESUMEN EJECUTIVO

El plan estratégico que se planteó la Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad de Chile, implica como desafío el mejoramiento del desempeño de sus colaboradores. Dado lo anterior, es importante identificar cuáles son los mecanismos de gestión del desempeño que permitirán implementar un sistema de incentivos en la Facultad que favorezca el logro de los objetivos estratégicos. Este proyecto tiene como objetivo general identificar cuales son las condiciones existentes para diseñar un sistema de este tipo en la FEN que facilite el mejoramiento del desempeño en el personal de colaboración de la organización.

La metodología utilizada consideró tres acciones. Como primera instancia, siguiendo el modelo propuesto por McConnell (2011) que considera la revisión del sistema a través de una serie de preguntas que analizan las compensaciones, se desarrolló una auditoría del sistema de compensaciones actual de la Facultad. En segundo lugar, se analizó la estructura organizacional de la FEN (Plan Estratégico, Organigrama) para identificar la factibilidad de implementar un sistema de incentivos monetarios común en toda la organización. Finalmente, se analizó la percepción de los colaboradores acerca de los distintos aspectos de la gestión del desempeño por medio de un enfoque cualitativo y por medio de recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas .

Los resultados obtenidos, muestran que el sistema de compensaciones de la Facultad cumple con los requerimientos legales, sin embargo, no posee mecanismos de incentivos para el mejoramiento al desempeño. El nivel de autonomía en la gestión de cada uno de los tres Departamentos y de la Escuela de Postgrado, así como la heterogeneidad en el tipo de funciones desarrolladas por las distintas unidades, dificulta la implementación de un sistema de remuneraciones con un componente variable común para todos. Finalmente, los empleados poseen confusión respecto de la estructura de las remuneraciones, perciben un sistema de compensaciones poco equitativo, evaluaciones de desempeño poco válidas, y ausencia de planes de mejoramiento del propio desempeño. También sobresale la percepción de la falencia de sus jefes para entregar una retroalimentación oportuna de los resultados de la evaluación de desempeño a cada una de las personas que tienen a su cargo.

A partir de los resultados obtenidos se plantean propuestas de intervención que favorecerían la gestión del desempeño de los colaboradores de la Facultad. Propuestas que van desde el

desarrollo de programas de entrenamiento y capacitación para las jefaturas, así como de la construcción de planes de incentivos acordes a las distintas Unidades de la Facultad que se implementen en forma progresiva. Lo anterior con el fin de propiciar un ambiente adecuado de reconocimiento del trabajo de las personas que favorezca el mejoramiento del desempeño de los colaboradores.

I. INTRODUCCIÓN

La Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (FEN), es una Institución de educación superior de carácter nacional y pública, que asume con compromiso y vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la Nación, construyendo liderazgo en el desarrollo innovador de las ciencias y las tecnologías, las humanidades y las artes, a través de sus funciones de docencia, creación y extensión, con especial énfasis en la investigación y el postgrado. En el ejercicio de dichas funciones promueve el ejercicio de una ciudadanía preparada, crítica, con conciencia social y responsabilidad ética, de acuerdo a los valores de tolerancia, pluralismo y equidad, independencia intelectual y libertad de pensamiento, así como también del respeto, promoción y preservación de la diversidad en todos los ámbitos de su quehacer.

Fundada en 1934, la Facultad de Economía y Negocios es la más antigua de Chile. Durante estos 80 años de vida destacan la generación de los profesionales más destacados al servicio del desarrollo, el debate de los temas-país más importantes para el progreso y los aportes para hacer de éste, un país con mejores oportunidades para todos.

Tiene por misión: "Desarrollar y entrenar a líderes competentes con sólidos conocimientos y habilidades en Economía y Negocios a través de sus programas de pregrado, postgrado y desarrollo ejecutivo; que sean capaces de sobresalir en Chile y el extranjero, crear y generar nuevo conocimiento relevante en los campos de la Economía y los Negocios que contribuya al desarrollo y competitividad del país dentro de un ambiente de rigor, excelencia académica y diversidad intelectual. Aspiramos a desarrollar actores influyentes en las comunidades económicas y empresariales, tanto a nivel nacional como regional, capaces de proveer e implementar ideas nuevas, prácticas y útiles para sus países." (Facultad de Economía y Negocios, sf)

En cuanto a la visión: Convertirse en la mejor Escuela Estatal en Economía y Negocios y en una de las 5 mejores Escuelas de Economía y Negocios en América Latina para el año 2020.

Los Objetivos Estratégicos se enmarcan en:

- Ser una de las tres mejores Escuelas de América Latina en términos de producción de investigación y contribuciones intelectuales.

- Mantener y aumentar la calidad de nuestros programas académicos medidos en términos de aprendizaje, desarrollo y empleabilidad.
- Mantener un equilibrio financiero basado en una combinación de fuentes de ingresos en orden a sustentar las principales iniciativas académicas.
- Promover el desarrollo y los cambios necesarios para dar soporte al modelo académico y financiero, la competencia, y el crecimiento balanceado.

Dada la visión definida para el año 2020 en la FEN, hay un interés especial del Departamento de Recursos Humanos en mejorar el desempeño de los empleados. Una de las preocupaciones del Jefe del Departamento de Recursos Humanos (RRHH), a cargo de los procesos de gestión de personas relativos a los funcionarios, es diseñar un sistema de incentivos transversal para toda la FEN que favorezca el mejoramiento continuo de los empleados.

Sin embargo, los empleados “para mantener y mejorar su rendimiento necesitan ser evaluados e informados” (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 2008, p. 260). La organización debe contar con sistemas de evaluaciones, claras y objetivas, que estén orientadas al mejoramiento del desempeño de sus empleados y no necesariamente a la penalización del mal desempeño, claridad en la política de remuneración y retroalimentación. “La Gestión del desempeño hace referencia a la acciones diarias y los comportamientos que utilizan los individuos para mejorar el desempeño en ellos mismos y otros.” (León Batista, 2013, p. 159). En el mundo de hoy, donde la globalización y la competitividad son cada vez más desafiantes al interior de las organizaciones, éstas deben implementar acciones que permitan favorecer el desarrollo y la gestión de las personas a través de implementar evaluaciones de desempeño que conduzcan a sus empleados al mejoramiento continuo.

En este sentido, como condición preliminar para diseñar un sistema de incentivos, es necesario diagnosticar si la FEN, en la actualidad, posee los mecanismos necesarios para que sus funcionarios sean evaluados y retroalimentados, de modo de poder mejorar su desempeño. En ese orden, la implementación de un modelo de incentivos podría ser un fracaso en la medida en que la organización no ofrezca las condiciones necesarias para implementarlo y/o el modelo de incentivos no se ajuste a las características propias de la organización.

Por otro lado, es importante para que un sistema de incentivos ligado a los resultados de la evaluación de desempeño pueda funcionar, es necesario que se establezcan metas antes de la evaluación de desempeño, y después compromisos de mejoramiento. La entrega de los bonos

no debe hacerse por la evaluación misma, sino por el cumplimiento del compromiso de mejoramiento. Todo esto relacionado con el mejoramiento del desempeño y con el entendimiento de las políticas de remuneración.

Es así, como el proceso de gestión de desempeño se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente para identificar los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

Planteamiento de Objetivos

Dada la preocupación del Departamento de RRHH en mejorar el desempeño de los funcionarios de apoyo por medio de un sistema de incentivos y la heterogeneidad de este tipo de iniciativas dentro de la Facultad, el presente proyecto define como objetivo general identificar cuales son las condiciones existentes para diseñar un sistema de este tipo en la FEN que facilite el mejoramiento del desempeño en el personal de colaboración de la organización.

El propósito es reconocer las condiciones existentes en la Facultad para contar con un sistema de incentivos que sea transversal a toda la Facultad, con políticas normalizadas por el Departamento de Recursos Humanos y que permitan alinear a los miembros de la organización con la estrategia organizacional. Para ello es importante identificar cuáles son los mecanismos de gestión del desempeño que permitirían implementar un sistema de incentivos en la FEN que favorezca el logro de los objetivos estratégicos.

Derivado de este objetivo, la pregunta de investigación, se plantea como: ¿Cuáles son las condiciones existentes en la FEN para implementar un sistema de incentivos que favorezca el desempeño en el personal de colaboración de la organización?

Por su parte los objetivos específicos para el desarrollo del proyecto son:

- Describir las unidades funcionales que forman parte de la FEN y cuáles son sus labores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Facultad.

- Revisar las características del sistema de compensaciones en la FEN y su rol en la gestión del desempeño de los colaboradores.
- Reconocer cómo se gestiona el desempeño de los colaboradores en las distintas unidades de la Facultad.
- Identificar la evaluación que hacen los miembros de la Facultad de los mecanismos existentes para el mejoramiento de su desempeño y su vinculación con el sistema de compensaciones.

II. MARCO TEORICO

Tal como se propone más arriba, todo sistema de incentivos monetarios al desempeño, debe estar vinculado a un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño. En la construcción de este marco teórico, se incluye diferentes aspectos tanto de la gestión del desempeño como de los incentivos laborales, aspectos que están enmarcados dentro de la problemática y ayudarán a direccionar el camino a seguir en la investigación.

2.1 Gestión del Desempeño

En un mundo altamente globalizado y competitivo, gestionar el desempeño es un desafío de importancia creciente. Antes de los 90 la gestión del desempeño era apenas una manera de describir un sistema de evaluación de desempeño más sofisticado, estaba implementado más para proveer un valor que permitiera generar un pago por resultado, en vez de orientar a la organización y a los individuos en un enfoque efectivo de creación y desarrollo sostenido de una cultura de desempeño (León Batista, 2013). A principios de los 90 surge una nueva definición “como un proceso para establecer un entendimiento compartido sobre qué se debe alcanzar y cómo se debe alcanzar; una propuesta para gestionar a las personas que incrementa la posibilidad de lograr resultados” (Weiss & Hartle, 1997, en León Batista, 2013, p. 159).

Para León Batista (2013), la gestión del desempeño es un proceso porque no se limita a un conjunto de formularios, a la rutina de la evaluación anual o a un esquema de bonos. Se refiere a las acciones diarias y a los comportamientos que utilizan los individuos para mejorar su desempeño propio y el de otros; es establecer un entendimiento compartido sobre qué se debe alcanzar. Para mejorar su desempeño los individuos y sus líderes dialogan respecto qué desempeños son apreciados en sus puestos (como una lista de objetivos o resultados). Estos objetivos necesitan ser definidos claramente y concordados con el empleado, de modo que la persona conozca hacia qué se está trabajando.

La gestión del desempeño tiene un objetivo claro: “alcanzar éxito en el lugar de trabajo para los individuos y la organización para quien trabaja” (León Batista, 2013, p.160). Se debe establecer un proceso de gestión continua que entregue claridad, apoyo, retroalimentación y reconocimiento a todo el personal, en esa medida los líderes serán más efectivos en el

aseguramiento de un mejoramiento significativo del desempeño de la organización. Otro de los objetivos de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

Ruiz (2004), concibe la gestión del desempeño, como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía, como un ente integrado. Como todo ciclo, consta de etapas: conceptualización, desarrollo, implementación, retroalimentación y evaluación.



Figura 1.

Ciclo dinámico de gestión del desempeño. (Ruiz, 2004).

La figura 1 muestra el ciclo dinámico de la gestión del desempeño, el cual se desarrolla en cinco fases. Se inicia con la **Conceptualización**, donde se identifica el mejor rendimiento al cual se desea llegar, luego en la etapa de **Desarrollo**, se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS). La **Implementación**, en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin

permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción. Luego se realiza una **Retroalimentación** durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño. Por último la **Evaluación**, se utilizan las medidas de desempeño donde se monitorean indicadores específicos en cada una de las competencias de desempeño y se determina cómo están respondiendo a los objetivos trazados. Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fase 1. Un factor muy importante para la gestión del desempeño según Ruiz (2004), es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En este sentido, son cuatro los beneficios del sistema de gestión del desempeño: el feedback, la fijación de metas, la comunicación y la documentación. Dar al empleado el **feedback** que necesita es el primer paso para mejorar. Al proporcionar un feedback mas frecuente y claramente concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar. La **fijación de metas**, provee un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones. Sí las metas son administradas correctamente, el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él. Se fomenta la **comunicación** entre el empleado y los supervisores. Finalmente un buen sistema de gestión del desempeño, provee clara **documentación** del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y le permite al área de Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.

Existen muchas otras definiciones para describir la gestión del desempeño, lo que es claro y todos están de acuerdo es enfocarse en la importancia de los procesos sobre los sistemas; la importancia del planeamiento más que en la revisión, el entendimiento de un desarrollo compartido; la importancia de la dirección y el desarrollo de las personas, coaching; y un pensamiento holístico respecto de lo que se necesita para generar logros. Este entendimiento esta muy lejos de los sistemas asociados a la burocracia de formularios, reglas y las implicaciones de (en el peor de los casos) “buscar, encontrar y castigar” a los de bajo desempeño. (León Batista, 2013, p. 160).

Por otro lado, según León Batista (2013), existen seis fundamentos que facilitan una gestión efectiva del desempeño y son aplicables a todos los sistemas. El programa de gestión del desempeño es diseñado a la medida de las culturas individuales y estrategia del negocio.

1. Crear y forzar la gestión del desempeño como un sistema continuo de los cuatro componentes que apoyan la gestión de personas.

- Planeamiento y acuerdo de indicadores.
- Gestión, coaching para el mejoramiento del desempeño
- Retroalimentación y revisión.
- Recompensa y reconocimiento.

Estos cuatro pilares son fundamentales para el éxito de todos los procesos de gestión del desempeño. La debilidad de uno de ellos compromete la estabilidad de todo el sistema. Es un proceso continuo donde se debe trabajar en equipo para establecer los indicadores clave, monitorear el progreso hacia resultados y entregar retroalimentación en elementos de corrección clave y proveer recompensas y reconocimiento por resultados.

2. La gestión del desempeño requiere estar conectada a objetivos específicos del negocio y dirigida por la alta gerencia.

Las metas y resultados deben estar estrechamente conectados a la estrategia del negocio y comunicados claramente, de manera que los empleados sean capaces de entender la relevancia de sus metas en el cuadro organizacional. La gestión del desempeño permite alcanzar cambios estratégicos en la medida en que los objetivos del negocio se establezcan como indicadores. Los indicadores deben ser: simples, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo límite. Adicional a las metas del negocio se pueden incorporar metas de desarrollo profesional, las cuales deben estar conectadas a los planes de carrera, la adquisición de experiencia y el desarrollo de las competencias para alcanzar niveles aceptables de desempeño o mejoramiento de este.

3. Los indicadores de desempeño están basados tanto en objetivos cuantitativos como en competencias de comportamiento.

Las competencias son los comportamientos, habilidades, actitudes y motivaciones que constituyen las características que han probado conducir a un desempeño superior en el puesto.

4. Compromiso gerencial y responsabilidad.

La falta de responsabilidad gerencial es un defecto frecuente en la gestión del desempeño. Se percibe como responsabilidad de recursos humanos más que de la línea gerencial, que lo ve como un trabajo extra para llenar formularios para autorizar incrementos salariales. En ocasiones los gerentes no tienen las habilidades y se sienten incómodos dando retroalimentación. Para esto se requiere de un mensaje claro de la alta gerencia o de las autoridades y un entrenamiento adecuado a toda la línea de jefaturas.

Los jefes deben sentir que no solo son evaluados por la responsabilidad de los proyectos que lideran sino también por el desempeño y el desarrollo de las personas que tienen a cargo.

5. Entrenamiento y comunicación adecuada en la implementación.

Al tomar las organizaciones conciencia de los profundos cambios que la gestión del desempeño genera en la cultura, el entrenamiento en la gestión del desempeño es visto como una parte importante del desarrollo de la gerencia y el personal. Se trata de construir las habilidades requeridas para todas las jefaturas como un requerimiento para que el sistema funcione; hay que entrenarlos en habilidades de comportamiento para una gestión efectiva y en habilidades de retroalimentación y coaching. Adicionalmente a la construcción de competencias en el área de liderazgo y desarrollo de otros, "se debe generar responsabilidad en los líderes por el proceso de la gestión del desempeño". (León Batista. 2013, p. 166.)

6. Se debe considerar múltiples fuentes de información para la revisión del desempeño.

Por la naturaleza del trabajo las jefaturas están cada vez más ocupadas en sus propios proyectos y compromisos, esto ocasiona que estén en menor contacto con el trabajo que sus empleados están desarrollando. En esa medida, aumenta la lista de quienes deberían participar para aportar información en todas las etapas del proceso de gestión del

desempeño. Una fuente relevante de información es la “auto apreciación”, donde la discusión es mas constructiva que cuando solamente la realiza el jefe.

Por la esencia misma de la gestión del desempeño un empleado debe conocer cómo es visto su desempeño por la organización. El derecho a que un empleado conozca su nivel de clasificación y ver el formulario de apreciación de desempeño de su gerente, firmarlo, agregar comentarios y tener el derecho a apelar a altas autoridades, es una tendencia de las grandes compañías. Para León Batista (2013) las razones para un sistema comunicacional abierto son lógicas y concretas:

- La apreciación y clasificación del desempeño es importante, ya que el empleado conoce su influencia en la carrera, oportunidades de promoción y pago.
- Es un elemento motivacional para mejorar el desempeño. Los empleados que han sido evaluados con desempeño bajo tendrán la oportunidad de esforzarse y mejorar o dejar la empresa. Los de desempeño alto saben que su trabajo es valorizado, entonces estarán motivados para quedarse y hacerlo mejor; y los de buen desempeño conocen las áreas donde deben mejorar.
- Fomenta a que el supervisor realice una evaluación más acuciosa y una discusión abierta con el empleado. Evita que un jefe presente una evaluación negativa que no desee discutirla con el empleado.

Como se planteó en la introducción y lo que busca este proyecto de titulación es poder definir de acuerdo a las características de la organización, su cultura y la estrategia del negocio, cual sería el mejor sistema de incentivos que favorezca en los empleados el mejoramiento de su desempeño. Se trataran a continuación algunos puntos clave acerca de los planes de incentivos que podrían ajustarse a las necesidades de la FEN.

2.2 Incentivos Laborales

Una tendencia en la administración estratégica de la compensación es el aumento de los planes de incentivos, llamados también programas de compensación variable para los empleados en las organizaciones. Los planes de incentivos crean un ambiente operativo que apoya una filosofía de compromiso compartido, ya que cree que todas las personas contribuyen al desempeño y al éxito de la organización. (Bohlander & Snell, 2008).

Los incentivos se enfocan en vincular las recompensas de compensación tanto grupales como individuales con las metas de cada organización; esto con el fin de generar en los empleados un sentido de pertenencia con la organización y enfocarse en aumentar su desempeño laboral; es por esto que los incentivos se diseñan para animar a los empleados a dar lo mejor de sí en la realización de la tarea de su puesto de trabajo. (Bohlander & Snell, 2008).

El incentivo puede tratarse de la estimulación que se le otorga a un individuo por su buen desempeño en cualquier ámbito (laboral, afectivo, etc.) con la intención de que se esfuerce por mantenerlo. Se trata, por lo tanto, de una recompensa. La interacción entre personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones (Chiavenato 2007). Es así como se crea una relación de cooperación entre los individuos con la organización y que tanto están dispuestos a cooperar con la misma, en la medida en que ésta contribuya a la consecución tanto de los objetivos organizacionales como personales.

Chiavenato, define los incentivos así: “Son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de convivencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas.” (Chiavenato, 2007, p. 82-83).

“Las contribuciones son “pagos” que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos, cada valor posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: una contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para la organización y ser totalmente inútil para otra.”

En un mundo tan competitivo, la remuneración fija por sí misma no genera valor para motivar a los empleados a tener un comportamiento más productivo y proactivo dentro de las organizaciones. Es por esto que las empresas utilizan diferentes planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores. Estos planes de incentivos se pueden clasificar en financieros y no financieros:

Incentivos Financieros: Werther & Davis (1995) aclaran que “Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor

desempeño de manera regular y periódica”, argumentan también que “La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensa con creces”. (Werther & Davis.1995, p. 316)

Los incentivos financieros mas utilizados, según Chiavenato (2007), en el mercado son: Plan de bonificación anual, reparto de acciones de la organización a los colaboradores, opción de compra de acciones de la organización, participación de los resultados alcanzados, remuneración por competencia y reparto de utilidades a los colaboradores.

- El plan de bonificación anual hace referencia a un monto de dinero ofrecido al final del año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización.
- El reparto de las acciones de la organización a los colaboradores, hace referencia a la distribución gratuita de acciones de la empresa entre determinados colaboradores. El bono pagado en dinero es sustituido por papel de la empresa.
- Opción de compra de acciones de la organización, es la oferta de acciones que son vendidas a precio subsidiado o que son transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios.
- La participación de los resultados alcanzados, se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de las metas y resultados establecidos para determinado periodo.
- Remuneración por competencia, es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Esta remuneración flexible premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.
- Por último está el reparto de utilidades a los colaboradores, que consiste en la participación de las utilidades y los resultados, está legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre los colaboradores.

Los planes de incentivos individuales son los más utilizados en el mundo de hoy. Entre los planes más utilizados se encuentra el **complemento por méritos** que consiste en “una subida del salario base, que se otorga normalmente una vez al año.” (Gómez Mejía, Balkin & Cardy,

2008, p. 427). En este tipo de incentivos suelen utilizarse las calificaciones obtenidas a través de las evaluaciones de desempeño y así determinar el valor del complemento.

Los programas de **primas o bonos**, se asemejan a los complementos por méritos, pero se diferencian en un aspecto importante. “Las primas o bonos son un incentivo financiero que se da de vez en cuando y que no aumenta de forma permanente el salario base del empleado”.

Las **gratificaciones o premios** son “una recompensa que se concede una sola vez y que toma la forma de un premio tangible”.

Los planes de incentivos para equipos “recompensan habitualmente a todos los miembros en función de los resultados obtenidos por el equipo”.

Los planes de incentivos para toda la fábrica “recompensan a todos los trabajadores en función del rendimiento de la fábrica o de la unidad de negocio a la que pertenece”.

Los planes para toda la empresa “recompensan a los trabajadores en función del rendimiento de toda la organización”. El más utilizado es el de participación en beneficios. Y plan de participación en el capital (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 2008, p. 436-437).

Teóricos como Bohlander y Snell (2008), han hablado de planes de incentivos: Trabajo a destajo, plan de hora estándar, bonos, pago por méritos, pago por méritos de suma global, incentivos individuales y grupales.

Dentro de los incentivos grupales están: Compensación del equipo, Plan Scanlon, Plan Rucker, Improshare (Mejora en la productividad mediante la participación.)

La Compensación del equipo hace referencia al “Plan de compensación en el que todos los miembros del equipo reciben un pago de bono de incentivo cuándo cumplen o sobrepasan los estándares de desempeño acordados”. Lo que busca el incentivo es establecer un ambiente psicológico que fomente la cooperación en equipo. (Bohlander & Snell, 2008, p. 453). Una desventaja de la compensación para equipos, es que todos los equipos son diferentes, lo que hace difícil que los directivos adopten estándares uniformes de medición para pago por equipo.

A pesar de esto, en general las organizaciones utilizan un enfoque de tres pasos para establecer pago de incentivos grupales: Establecer medidas de desempeño en las cuales basar los pagos de incentivos, Determinar el monto del bono del incentivo y establecer una fórmula de pago la cual debe ser explicada a los empleados.

El bono grupal se puede distribuir a los empleados de manera equitativa, en proporción a su pago base o con base en su contribución relativa al equipo.

El Plan Scanlon, consiste en que los empleados deben generar ideas y sugerencias para mejorar la productividad y, a cambio reciben una recompensa por sus esfuerzos. El Plan Rucker, (plan de participación de producción), ampara solo a los trabajadores de producción; y el Plan Improshare se basa en la productividad total del equipo de trabajo y se mide por el número de productos terminados en un periodo determinado.

Los incentivos no financieros, hacen referencia a los utilizados por las empresas para reconocer el trabajo extra realizado por los trabajadores, como su nombre lo indica no se otorga algo monetario sino que tienen que ver con reconocimiento de méritos, placas, conmemorativas o goce de vacaciones con sueldo; este tipo de incentivos puede servir como motivación para el mejoramiento del desempeño laboral. (Werther & Davis, 1995).

Werther y Davis (1995) indican que “entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.” (p. 323).

Estos beneficios no monetarios son indispensables en las organizaciones ya que reducen la rotación de personal y crean un entorno de mayor estabilidad y ambiente laboral para los empleados.

Sherman y Chrudden (1999), mencionan como incentivos no económicos la seguridad, la afiliación, la estima y la autorrealización, las cuales se definen a continuación: La seguridad, difiere entre las personas, para unas puede servir como un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros ésta puede proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal. La afiliación es la necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los empleados conlleven a una mayor satisfacción y productividad entre ellos. La estima es la satisfacción, puede cumplirse mediante incentivos que impliquen prestigio y poder. Por último la autorrealización, los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro.

Las ventajas de los planes de incentivos en una organización según (Bohlander & Snell, 2008) son:

“Los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos de desempeño. Proporcionan motivación real que produce ganancias importantes tanto para los empleados como para la organización.

Los pagos de incentivos son costos variables vinculados al logro de resultados. Los salarios base son costos fijos que no se relacionan con la producción.

La compensación por incentivos se vincula directamente con el desempeño de la operación. Si se cumplen los objetivos de desempeño (cantidad, calidad, o ambas), se pagan los incentivos. Si no se logran los objetivos, se retienen los incentivos.

Cuando los pagos a las personas se basan en resultados del equipo, los incentivos fomentan el trabajo en equipo y la cohesión de las unidades de trabajo.

Los incentivos son una manera de distribuir el éxito entre los responsables de producirlo.

Los incentivos son un medio para recompensar o atraer a los empleados de alto desempeño cuando los presupuestos de sueldos son bajos.” (p. 437).

Otro de los métodos utilizados para incentivar a los empleados a mejorar su desempeño es la administración por objetivos (APO), la cual fue propuesta por Peter Drucker en 1954 (Bohlander & Snell, 2008), y establece que los empleados asesorados por sus supervisores y gerentes definan los objetivos que serán la base sobre la cual evaluar sus desempeños. Los objetivos a lograr, pueden ser indicadores de productividad o estándares de calidad. La APO es un sistema cíclico, donde tanto los empleados como los supervisores y gerentes deben transcurrir.

El proceso cíclico que sigue la administración por objetivos, consiste en siete pasos, que se describen detalladamente a continuación:

“Primero se definen los objetivos de la organización y las métricas relevantes para alcanzarlos, segundo se definen los objetivos relevantes para cada departamento, en tercera instancia se definen los objetivos relevantes para los gerentes, supervisores y sus empleados subordinados, en el cuarto paso, los objetivos establecidos por los empleados, deben ser precisos, mensurables o cuantificables; deben ser analizados entre el empleado y el supervisor y revisados hasta que ambas partes estén de acuerdo con los mismos. Estos objetivos, pueden ser a corto, largo plazo, o mixtos, sin dejar de lado la medición propuesta en la evaluación correspondiente; los cuales deben basarse en declaraciones de responsabilidades que el empleado se compromete a asumir y cumplir, así como de las acciones de mejora para alcanzar dichos objetivos. Como quinto paso, tanto el supervisor como el empleado, realizan un informe en el que se

establecen las acciones que el empleado propone para alcanzar los objetivos específicos establecidos en el paso anterior, se realizan evaluaciones periódicas para determinar los avances del empleado. En esta fase las metas u objetivos propuestos inicialmente pueden modificarse por otros que aporten más a la organización. Como sexto paso, hacia el final del periodo de evaluación semestral o anual, el empleado hará una autoevaluación de su desempeño y lo comparará con las metas que se propuso alcanzar al inicio del proceso. Habrá lugar a una entrevista de retroalimentación, en la que el supervisor examine los resultados de la autoevaluación del empleado y debatan los resultados obtenidos. Por último, se revisan los resultados de los desempeños individuales con el desempeño de toda la organización, en este punto es importante revisar el programa APO en su diseño e implementación, ya que deberá ser tomado como un método de administración total de la empresa y no solo como una función más de los gerentes. Es importante que los gerentes le den empoderamiento a los empleados en la definición de los objetivos y en los criterios o acciones que ellos consideren relevantes a seguir para alcanzarlos, haciéndolos responsables por sus resultados y permitiendo de esta manera, que todos participen en la administración de la empresa.” (Bohlander & Snell, 2008, p. 372).

Para ilustrar mejor los pasos anteriormente mencionados, se presenta el diagrama de flujo correspondiente a la administración por objetivos (APO).

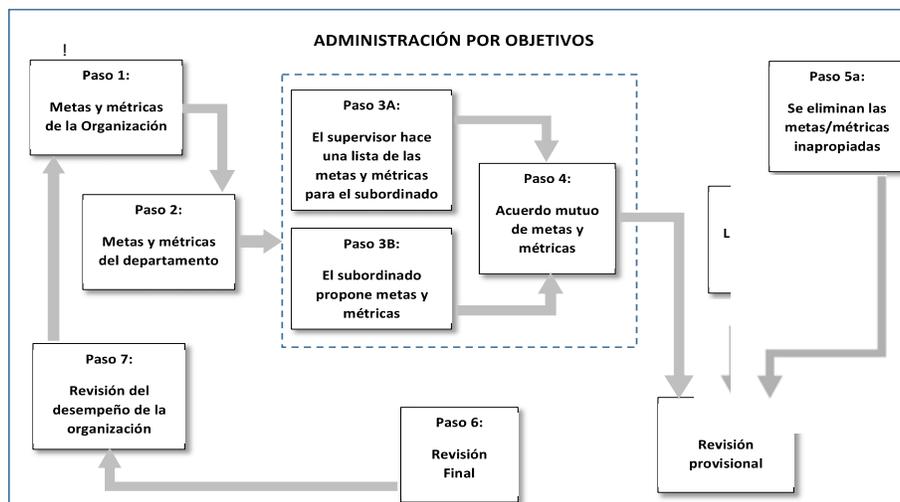


Figura 2.
Administración por objetivos. Drucker (1954).

2.3 Remuneraciones

2.3.1 Normativa de la Universidad de Chile

La Universidad de Chile, por ser una de institución de educación superior de carácter público, rige su política de remuneraciones por normas y estamentos establecidos para este sector, los cuales se detallaran a continuación.

2.3.2 Principio General

Los regímenes de remuneraciones podrán establecer sistemas o modalidades que estimulen el ejercicio de determinadas funciones por parte de los empleados o premien la idoneidad de su desempeño, sin perjuicio de la aplicación de las escalas generales de sueldos y del principio de funciones análogas, que importen responsabilidades semejantes y se ejerzan en condiciones similares, se les asignen iguales retribuciones y demás beneficios económicos.

(Artículo 50, Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado)

2.3.3 Antecedentes Legales

Decreto con Fuerza de Ley N° 3 de 1980: establece que las remuneraciones del personal de las Universidades serán fijadas de acuerdo a las normas orgánicas de cada una de ellas.

Decreto con Fuerza de Ley N°153 de 1981, Estatuto de la Universidad de Chile, en el art. 53, art.59 del actual texto refundido, estableció que:

“Un REGLAMENTO GENERAL FIJARÁ los derechos y deberes de dicho personal (académicos y personal de colaboración), regulará la carrera funcionaria y LAS NORMAS CON ARREGLO A LAS CUALES SE FIJARÁN LAS REMUNERACIONES”.

Ley N°18834 de 1989, que aprueba el Estatuto Administrativo, derogó parcialmente los reglamentos de las universidades relativos al personal no académico, pero mantuvo el sistema de remuneraciones, agregando algunas asignaciones: pérdida de caja, movilización, etc.

D.U. N°462, de ENERO 18 de 2016, establece la escala de sueldo mensual del personal de la

Universidad, según los grados:

Grado	Escala de sueldos	Grado	Escala de sueldos
1°	\$1.160.000	13°	\$576.489
2°	\$1.094.339	14°	\$543.865
3°	\$1.032.394	15°	\$513.078
4°	\$973.962	16°	\$484.040
5°	\$918.831	17°	\$456.638
6°	\$866.817	18°	\$430.795
7°	\$817.758	19°	\$406.404
8°	\$771.459	20°	\$383.406
9°	\$727.795	21°	\$361.701
10°	\$686.605	22°	\$341.325
11°	\$647.739	23°	\$321.920
12°	\$611.078	24°	\$303.692
		25°	\$286.517

Asignación Universitaria Complementaria. (D.U. N°5507, de 1991 y D.U. N°3643, de 1990.)

- Aquella que se otorga para complementar la remuneración de un funcionario, ya sea académico o personal de colaboración.
- No puede superar mensualmente el equivalente a siete veces el sueldo base del grado 1° de la escala de sueldos, límite que al año 2016 asciende a \$8,119,993, sin importar el grado o jornada del funcionario.
- El otorgamiento de este beneficio se determinará por decreto de Rectoría, a proposición de la autoridad respectiva.
- La AUCAI es una parte de esta asignación, regulada mediante instrucciones.
- La CGR ha precisado que se trata de un beneficio remuneratorio de carácter transitorio, que no está sujeto a requisito ni condición alguna, por lo que puede dejarse sin efecto o modificarse su monto por decisión de quien la concede, previa proposición de la autoridad pertinente.
- Dictámenes N°s 47.801, de 2004 y 6.928, de 2005.

Asignación Universitaria de Productividad

- Aquella que se otorga a los académicos y funcionarios de las unidades que generen

ingresos propios.

- Se otorga en montos variables que no pueden en ningún caso superar mensualmente el equivalente a cinco veces el sueldo base del grado 1° de la Escala de Sueldos de la Universidad de Chile, límite que al año 2016 asciende a \$5.799.995, sin importar el grado o jornada del funcionario.
- La unidad sólo puede destinar al pago de esta asignación hasta un 70% de los ingresos propios del mes. Se debe acompañar la certificación de los ingresos generados.
- Su otorgamiento es competencia exclusiva del Rector, quien determina el período de vigencia y el monto. Esta atribución se encuentra delegada en los Decanos.
- La CGR ha señalado que esta asignación no constituye un beneficio permanente, los funcionarios no tienen ningún derecho adquirido ni propiedad sobre ésta, ya que se otorga mes a mes, por montos variables.
- Dictamen N° 80453 de 3 2010.

Asignación de Responsabilidad Directiva

- Aquella que se otorga a los funcionarios que desempeñan cargos o funciones directivas. Se otorga en un monto fijo mensual según el cargo o función, de acuerdo a lo señalado en el D.U. N°4053 de 1993, más los reajustes anuales acumulados.
- LA RECIBEN: Rector, Prorector, Contralor, Vicerrectores, Director Jurídico, Director de Relaciones Universitarias, Director de Comunicaciones y Relaciones Públicas, Director General del Hospital Clínico J.J. Aguirre.
- TAMBIÉN: Decanos, Vicedecanos, Director y Director Adjunto de Institutos, Subdirector de Instituto, Directores de Departamentos, Escuelas, Institutos y Centros de Facultades e Institutos, Director Académico y Estudiantil de Facultades y Director Académico de Instituto, Director Económico y Administrativo y OTRAS AUTORIDADES más que se especifican.

Asignación Responsabilidad Superior

- Aquella que se otorga a los funcionarios que desempeñan las más altas responsabilidades en la Universidad.
- Se otorga al Rector, Prorector, Contralor y Vicerrectores.
- Corresponde al 40% del respectivo sueldo base.

Asignación Profesional

- Aquella que se otorga a quienes se encuentren en posesión de un título profesional, requiere un programa de estudios de un mínimo de ocho semestres académicos.
- Se calcula sobre el sueldo base de la escala única de sueldos del Sector Público, fijada por el D.L. N° 249 de 1974, y sus modificaciones, aplicándose a cada grado el porcentaje respectivo. En este caso no se aplica la escala de sueldos de la Universidad.
- Corresponde al 80% del sueldo para los grados 1° al grado 6°; un 70% para los grados 7° al 12°; un 60% para los grados 13° al 17°, y un 25% para los grados 18° al 23°.

Otras: colación, movilización, pérdida de caja, familiar, etc.

- Las asignaciones de pérdida de caja, familiar, cambio de residencia, de movilización especial, se rigen por las normas vigentes para los trabajadores del Sector Público y la asignación de zona, será equivalente a los porcentajes establecidos en el D.L. N° 249, de 1974.
- Asignación de Colación de \$ 7.510 y Asignación de Movilización de \$ 6.149.
- Aguinaldos (Ej. Fiestas patrias, navidad).
- Bonos (término de conflicto).

III. AUDITORÍA DE SISTEMA DE COMPENSACIONES DE LA FEN

En primer lugar, con el objetivo de revisar las características del sistema de compensaciones en la FEN y su rol en la gestión del desempeño de los colaboradores, se desarrolló una auditoría del sistema de compensaciones de la FEN, el cual se basa en la estructura de compensaciones definido para la universidad, incorporando las variaciones que la misma permite.

El resultado de esta auditoría es una evaluación del total de las funciones en RRHH e identificar las fortalezas de la función, así como las áreas que necesitan mejoras, involucrándolo en un proceso de planificación que se beneficia de aquellas fortalezas y corrige las áreas que requieren mejoramiento.

El realizar un diagnóstico previo al área de compensaciones, sirvió de apoyo a la investigación, ya que, al evaluar las prácticas de gestión de personas se pueden generar estrategias que agreguen valor a la efectividad organizacional y conlleven como se mencionó anteriormente a generar acciones de mejora en el corto plazo que beneficien tanto a los colaboradores como a la organización en general.

3.1 Metodología

La auditoría se realizó siguiendo la metodología propuesta por McConnell (2011). Esta metodología considera la revisión del sistema a través de una serie de preguntas que analizan las compensaciones. El proceso de Recursos Humanos auditado se define en esta metodología como: “Desarrollo e implementación de compensaciones y beneficios tanto monetarios y no monetarios que estén alineados con los planes y objetivos estratégicos de la organización”. Esta auditoría de Gestión de Personas consta de cuatro pasos: recopilación de información, evaluación, análisis y planificación de la acción.

En el primer paso, recopilación de información, se plantea una serie de preguntas que habilitan la recolección de la información necesaria para evaluar y analizar la función del Departamento de Recursos Humanos en el ámbito de las Compensaciones. En el segundo paso, evaluación, las respuestas entregadas en el paso anterior, son evaluadas mediante un puntaje establecido por la metodología de auditoría (McConnell, 2011). En el tercer paso, análisis, el puntaje de la evaluación se compara con estándares definidos, de modo de identificar las áreas de fortaleza y las áreas que necesitan mejoras. En el cuarto paso, plan de Acción, con el análisis completo, se

propone la planificación inicial para capitalizar las fortalezas y realizar las mejoras necesarias.

El formato de auditoría consta de 5 subcategorías: Regulaciones Legales y Tendencias, Beneficios, Compensación base, Compensación variable y Jubilación. Como se planteó anteriormente la categoría utilizada fue la de compensaciones y se utilizó el formato descrito para esta (ver Anexo 1).

Los informantes claves para el desarrollo de la auditoría fueron elegidos por el jefe de RRHH, ya que esta metodología plantea que el cuestionario debe ser respondido por personas que estén al interior de la organización y conozcan de alguna manera el proceso seleccionado. En este caso se eligieron tres jefaturas: Recursos Humanos, Adquisiciones y Gabinete.

Esta auditoría se realizó con el objetivo de conocer más a fondo la percepción que tienen los colaboradores acerca del manejo de las compensaciones y la relación de estas con la gestión del desempeño.

El realizar un *diagnóstico preliminar* al subsistema de compensaciones, condujo a identificar las fortalezas y debilidades del área, a obtener información básica del funcionamiento del proceso y analizar de acuerdo a los resultados cuales son las condiciones y características previas que debe de tener la FEN para que un modelo de incentivos funcione y por ende favorezca la gestión del desempeño en los empleados.

3.2 Resultados

Los resultados de los puntajes asignados por cada uno de los informantes a cada categoría en la auditoría del “Desarrollo e implementación de compensaciones y beneficios tanto monetarios y no monetarios que estén alineados con los planes y objetivos estratégicos de la organización” se muestran en la Tabla 1, fueron obtenidos después del análisis de la información, los cuales condujeron a plantear una reflexión crítica acerca de las limitantes que tiene el proceso y del porque no existe un modelo de incentivos que favorezca el desempeño, que este regulado, que sea equitativo y que responda al cumplimiento de la visión y de los objetivos y metas fijados por cada Departamento.

Tabla 1.

Cuadro de Resultados Auditoria.

Subcategorías	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Adquisiciones	Jefe de Gabinete
Regulaciones legales y Tendencias	22	20	28
Beneficios	48	36	43
Compensación Base	133	115	147
Compensación Variable	33	27	28
Jubilación	26	8	13
Percepciones	15	11	15
Total	277	217	274

Los resultados obtenidos en cada una de las encuestas no superaron los 299 puntos, esto quiere decir y de acuerdo a McConnell (2011) que el Departamento de RRHH está funcionando a un nivel que necesita mejoras en el proceso. A pesar de lo anterior, los tres jefes de área que respondieron la encuesta coinciden en que, aunque se requieren realizar ajustes en el Departamento de RRHH, se encuentran fortalezas en los siguientes aspectos que podrían favorecer un buen desempeño en los empleados:

- En la subcategoría de Regulaciones legales y tendencias, expresan que en la institución existe por parte de Recursos Humanos (RRHH) una revisión de la regulación y legislación en cuanto a compensaciones y que hay comunicación clara a los colaboradores respecto al tema.
- En lo que se refiere a la subcategoría de Beneficios, los resultados arrojan, que el Departamento de RRHH asume de manera responsable la administración y dirección de los programas de beneficios de la FEN.
- En la subcategoría de Compensación base, se logra evidenciar a través de los resultados de la auditoria que es el Departamento de RRHH, el encargado de la administración del programa de compensaciones y que la organización posee una política general sobre las mismas.

- Los puestos de trabajo son evaluados de acuerdo con las descripciones de cargo, y los cargos a su vez son agrupados en grados salariales (bandas), lo que permite realizar una evaluación individual y diferenciar el desempeño.
- Las horas extras son registradas para así llevar un control del tiempo laborado fuera del horario habitual y son los supervisores quienes aprueban o desaprueban el pago de las mismas.
- Por último, las revisiones salariales son separadas de las evaluaciones de desempeño, lo que permite que esta evaluación sea utilizada en términos de valorar el cumplimiento de los objetivos de cada colaborador.
- En la subcategoría de compensaciones variables, se resalta que la FEN posee un programa de compensación variable en lo que se refiere a la entrega de bonos en fechas especiales (fiestas patrias, navidad); y en algunos Departamentos se están haciendo ciertas aproximaciones a otorgar otro tipo de incentivos por evaluación de desempeño (rendimiento y cumplimiento de metas).
- A la subcategoría de Jubilación hay que prestarle especial atención, ya que, se expresa que la organización no cuenta con un plan de contribuciones para las personas que están a punto del retiro, a pesar que la mayoría de las personas llevan varios años trabajando para la institución.

En cuanto a las debilidades o aspectos a mejorar se encuentra lo siguiente:

- En la subcategoría de Regulaciones Legales y Tendencia se evidencia que se requiere hacer una revisión periódica de las políticas de compensaciones para así asegurar su cumplimiento, así como también considerar las compensaciones y los beneficios como un paquete único, para mantener un balance entre ellas y usar la información combinada para determinar el valor del trabajo.
- En cuanto a la subcategoría de Beneficios los resultados arrojan que la organización no posee una política general sobre beneficios, al no existir una política de beneficios no existen manuales o comunicaciones que den información acerca de ellos, esto hace que no esté formalizada por la institución y sea informada voz a voz.
- En cuanto a la subcategoría de Compensación base, no existe en la organización una política general de compensaciones y en ese sentido los empleados no están informados (manuales, intranet, etc.) del detalle de las compensaciones y a quien contactar en caso de

tener alguna dificultad con el pago de las mismas. A nivel de encuestas en el mercado estas no se realizan periódicamente.

- En la subcategoría de compensaciones variables, la FEN no posee un programa de compensaciones basado en la gestión del desempeño, McConnell (2011) considera que en particular estos programas pueden contribuir a obtener mejores resultados, estos planes están directamente ligados a la organización, equipo o prestación del Departamento, éstos incentivos proporcionan que los empleados participen en el éxito del departamento o de la organización, además de tener un valor motivacional.
- Como se expresó anteriormente a la subcategoría de Jubilación hay que prestarle especial atención, ya que, la mayoría de las personas son muy antiguas laboralmente hablando y la organización debe ajustarse a las políticas existentes sobre planes de jubilación.

En términos generales el resultado de la auditoria evidencia en parte la problemática argumentada por el Jefe de RRHH, o sea, no hay una política clara en términos de compensación variable en lo que tiene que ver con un sistema de incentivos que ayude al mejoramiento del desempeño y que estén directamente ligados con el alcance de metas y objetivos en cada uno de los Departamentos y Escuelas de la FEN.

IV. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS Y GESTIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPENSACIONES

Con el propósito de cumplir con el objetivo del proyecto de titulación, en segundo lugar, se realizó, un análisis de la estructura de la Facultad, basado en el análisis del organigrama de la FEN y entrevistas con el Jefe del Área de RRHHs, de modo de poder reconocer las funciones de las distintas unidades, sus relaciones y su dependencia administrativa.

4.1 Metodología

Dada la autonomía de las unidades en esta Universidad, como un paso más para el desarrollo del proyecto, se analizó la estructura de la FEN, ya que la estructura general de la Universidad y de otras áreas no necesariamente influyen en las políticas de gestión del desempeño e implementación de incentivos de la FEN. Las Facultades, Departamentos, Institutos, Centros y Escuelas en la Universidad de Chile gozan de un alto nivel de autonomía en el desempeño de sus funciones. Cada una de ellas deberá organizar el conjunto de actividades y el nivel de concordancia con la misión, la visión y los principios universitarios.

Las fuentes de información a partir de las cuales se realiza este análisis son documentos, entrevistas al Jefe de RRHHs, visitas a terreno y análisis de gestión docente. Dentro de los documentos que se revisaron se encuentra el Plan Estratégico de la FEN. Este documento describe el FODA, explica los objetivos estratégicos, la misión y la visión, información clave para entender la dinámica organizacional. En él fue posible reconocer las áreas funcionales desde su contexto y como actúan en pro del desarrollo organizacional. El segundo documento fueron los Estatutos Universitarios, específicamente el los títulos III y IV donde se habla de la conformación de la estructura académica y como se rigen las diferentes autoridades de la Facultad. Adicionalmente, se analizan tres organigramas, el primero contenido en el Decreto U N° 1746, de 1981, los otros dos facilitados por el Jefe de RRHHs. Uno de ellos, el elaborado para la Acreditación con AACSB y el segundo elaborado por el Jefe de RRHHs, en el cual se evidencia el funcionamiento interno de la Facultad y de esta forma entender el nivel de apertura que tienen las unidades funcionales de la FEN.

Las entrevistas al Jefe de RRHH, sirvieron para complementar el análisis de los organigramas entregados por él mismo, en lo que tiene que ver con el funcionamiento operativo interno de la

FEN, y las relaciones que se dan entre los directores de los Departamentos y Escuelas con la Decanatura.

La información de los documentos fue complementada con visitas a terreno donde se pudo observar el espacio físico y las locaciones en las cuales los empleados realizan sus actividades laborales. Así mismo con las entrevistas a funcionarios de los distintos Departamentos y Escuelas se pudo integrar la información establecida en los escritos legales de la FEN.

4.2 Resultados

En el proceso de recolección de información acerca de la estructura organizacional fue posible reconocer la ambivalencia respecto de los niveles de dependencia de las distintas unidades de la Facultad y la forma como se implementan los procesos de toma de decisión. Esta ambivalencia se refleja en la representación gráfica de la estructura de la Facultad; el organigrama. Recolectando información, el organigrama inicialmente entregado por el Jefe de RRHHs fue puesto en duda por los entrevistados dado que la autonomía en los procesos de toma de decisión no se refleja en forma fidedigna en la dependencia de los procesos de toma de decisión de las unidades con respecto al Decanato.

El Decreto U. N° 1746 de 1981 que establece la estructura organizacional, reconoce los Departamentos de Administración, Economía, y Control de Gestión y Sistemas de Información, las Escuelas de Postgrado y Pregrado, el Instituto de Administración de Salud como unidades autónomas, pero reguladas por la Facultad de Economía y Negocios. (ver Figura 3).

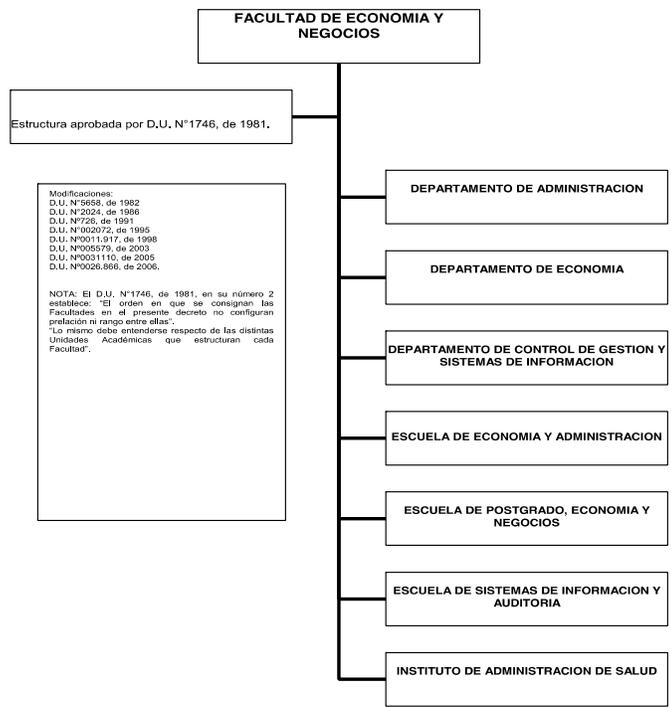


Figura 3. Organigrama D.U. N° 1746, de 1981.

Sin embargo, el organigrama que se presentó en la acreditación del AACSB, que refleja de mejor manera el funcionamiento en esta Facultad, reconoce que los Departamentos son los que poseen autonomía del Decanato, sin embargo, las Escuelas de Pregrado y Postgrado dependerían directamente del Decanato. Aun así, la Escuela de Postgrado posee autonomía financiera y, dado que los programas dictados por esta Escuela son administrados por los Departamentos, poseen mayor autonomía del Decanato y cierto nivel de dependencia con los Departamentos. (ver Figura 4).

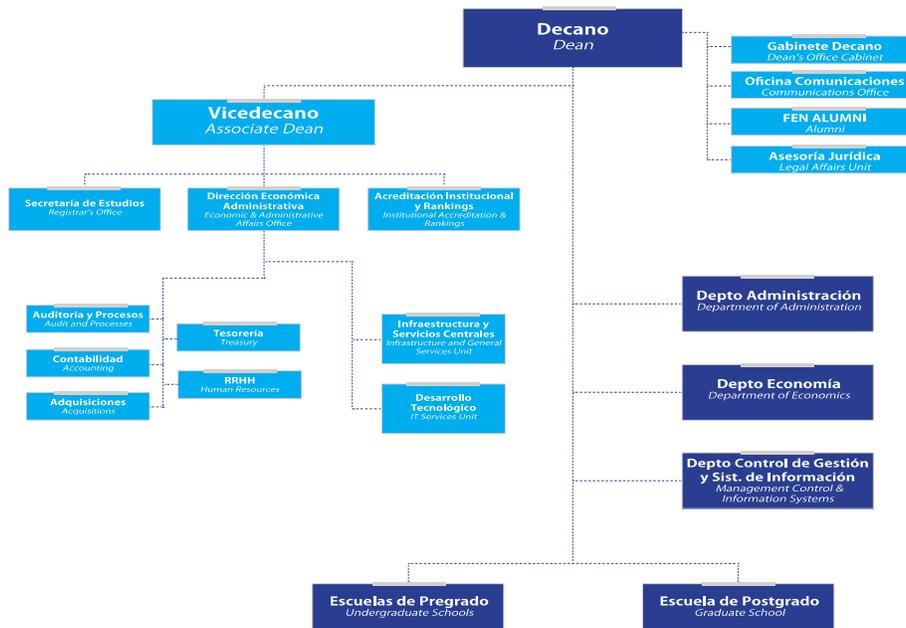


Figura 4. Organigrama Facultad de Economía y Negocios.

Un tercer organigrama más detallado, confeccionado por el Jefe de RRHHs, que contiene todas las unidades administrativas de cada Departamento y Escuelas, diagrama los Departamentos con dependencia jerárquica del Decano. (ver Figura 5).

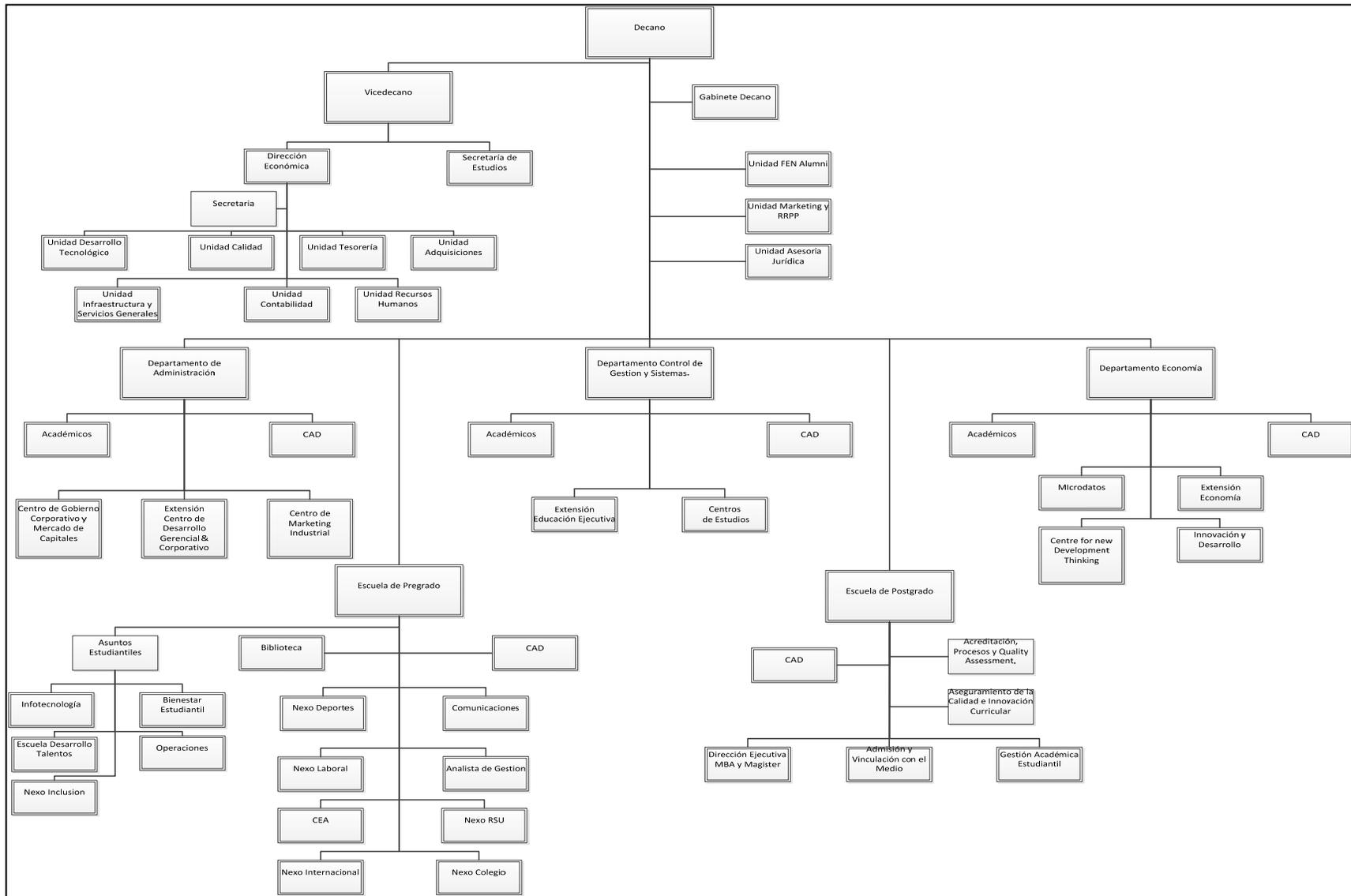


Figura 5. Organigrama Facultad de Economía y Negocios.

Ninguno de estos organigramas incorpora el Consejo de Facultad que, como se describirá más abajo, le corresponde definir las políticas académicas e Institucionales. En la práctica este Consejo funciona como organismo de Gobernanza de la Facultad, aprobando y fiscalizando las propuestas y decisiones del Decanato.

En las visitas a terreno se pudo evidenciar que la distribución física de las unidades de la Facultad se condicen con los procesos de toma de decisión. Existen dos locaciones principales donde se encuentran concentrados los empleados de colaboración. El Edificio Z y el Edificio Torre. El Edificio Z cuenta con cuatro pisos administrativos en los cuales la distribución se hace de la siguiente manera: en el cuatro piso se encuentra el Decanato, el Vicedecanato y todas sus áreas de apoyo, a excepción de los servicios centrales de planta física que aún no han sido trasladados al edificio Z; (ver Figura 5), en el tercer piso esta ubicada la Escuela de Posgrado, en el segundo piso esta la Escuela de Pregrado y finalmente en el primer piso están las oficinas de admisiones de las dos Escuelas. Por otro lado en la Torre, están los Departamentos de Administración, Economía y Control de Gestión y Sistemas de Información, que concentran a los académicos que prestan sus servicios docentes a las Escuelas de Pre y Posgrado.

Unidades pertenecientes a la Facultad y sus Funciones

La Facultad de Economía y Negocios (FEN), es una de las 14 facultades que integran la Universidad de Chile; es un organismo académico encargado de la realización de una tarea permanente en una o mas áreas del conocimiento, para lo cual desarrolla integradamente la docencia, la investigación, la creación, la extensión y la prestación de servicios en el campo que le es propio, de conformidad a la Ley. En cada Facultad existe un Consejo de Facultad presidido por el Decano, quien es el órgano al que le corresponde definir las políticas de desarrollo académico e institucional en el contexto de los lineamientos y estrategias emanados del Senado Universitario. Lo preside el Decano y lo integran los Directores de los Departamentos y Escuelas, y cuando corresponde, los Directores de los Institutos y Centros, y académicos de libre elección de acuerdo al reglamento (Consejeros de Facultad). El Vicedecano asiste y actúa como Secretario y Ministro de Fe, solo con derecho a voz. En calidad de invitados y también sólo con derecho a voz, pueden asistir Senadores Universitarios. Además, asistirán al Consejo, con derecho a voz, representantes de las organizaciones gremiales más representativas de académicos, estudiantes y personal de colaboración de la Facultad.

De acuerdo al organigrama presentado para la acreditación (Figura 4), la Facultad es dirigida por el Decano quien debe ser profesor titular, es elegido por los académicos de la Facultad y su duración en el cargo es de cuatro años, pudiendo ser elegido por un segundo periodo consecutivo. De la Decanatura se desprenden la Vicedecanatura, quien según los Estatutos es el Ministro de Fe de la Facultad, y subrogará al Decano en caso de ausencia o impedimento de este. La Vicedecanatura cuenta con una secretaria de estudios y siete unidades que son: Desarrollo Tecnológico, Calidad, Tesorería, Adquisiciones, Infraestructura y Servicios Generales, Contabilidad y Recursos Humanos. También de la Decanatura se desprende: un Gabinete del Decano, y tres unidades: Fen Alumni, Marketing y RRPP y Asesoría Jurídica.

Como expresa el Jefe de RRHHs, en la FEN el Vicedecano es el brazo operativo del Decano en todo lo que tiene que ver con la gestión administrativa de la Facultad. Sin embargo, a pesar de que el Decano delega esa función en el Vicedecano, es él quien se hace responsable de la gestión. El Vicedecano, por encargo, también gestiona temas con el área jurídica y coordina bastantes actividades con las áreas de soporte antes mencionadas. El Vicedecano atiende la mayoría de temas de la función administrativa, económica, financiera, de RRHH y de los procesos en general. También gestiona varios temas relacionados con relaciones públicas por la misma delegación que hace el Decano en él de las funciones administrativas.

A su vez de la Decanatura se desprenden dos Escuelas: Pregrado y Posgrado, que actúan como “unidades académicas que organizan, administran e imparten los estudios conducentes a la obtención de grados académicos y títulos profesionales”. (Decreto con fuerza de Ley 3. Título III, Artículo 40. Versión 02-10-2007). La Facultad cuenta además con tres Departamentos: Administración, Gestión y Sistemas de Información, y Economía, que funcionan como “unidades académicas básicas, pertenecientes a la Facultad, que generan, desarrollan y comunican el conocimiento científico, intelectual o artístico, en el ámbito de una disciplina”. (Decreto con fuerza de Ley 3. Título III, Artículo 40. Versión 02-10-2007). Estos Departamentos prestan sus servicios académicos en docencia a las Escuelas de Pregrado y Posgrado de la Facultad y cuentan con un alto nivel de autonomía dado el reconocimiento que les da el Decreto U que reconoce la estructura de la Facultad y la autonomía presupuestaria con que cuentan. Dado que poseen un alto nivel de independencia, los Departamentos organizan actividades que les permitan cumplir con el mandato de desarrollar investigación y extensión considerando las políticas establecidas por la Facultad y que impulsa el Decano. Es así como cada Departamento, posee una serie de unidades de negocios que desarrollan diversos tipos de

actividades como programas de formación continua, servicios de consultoría e investigación y otras iniciativas para el desarrollo del ámbito de la economía y negocios que les compete. En la medida que estas actividades reporten ganancias, se constituyen en fuente de financiamiento de los Departamentos que las organizan.

Dentro de cada Departamento y Escuela existe una Coordinación Administrativa (CAD) que apoya la gestión administrativa y financiera del Departamento o Escuela a la cual pertenecen. La existencia de CADs en cada unidad de la Facultad, le otorga una autonomía administrativa a cada Departamento o Escuela que le permite tomar decisiones e implementar acciones teniendo como restricción solamente los estatutos y normativas universitarias, así como las políticas de la Facultad. La dependencia jerárquica de cada coordinación es del Departamento o Escuela a la cual pertenece, pero se deben regir por las políticas generales establecidas por la Facultad dictadas por la Decanatura con respecto a temas administrativos. Por esta razón el CAD debe estar pendiente de las áreas de soporte en lo técnico para tener conocimiento previo de las directrices que hay que implementar en materia de procesos como: tesorería, adquisiciones, RRHH y contabilidad y como se llevan a cabo a nivel de Facultad. Pero cada CAD está impedido de tomar decisiones de manera independiente, deben hacerlo solo en función de lo que el Departamento o Escuela requieran, para ello es necesario tener claridad respecto de lo que es factible o no hacer en relación a las políticas que como Facultad se están decidiendo, considerando que la mayoría o la totalidad de las políticas que salen de las áreas de staff que dependen del Vicedecano hacia las unidades son siempre validadas por el concejo de directores o por los directores de área, por lo tanto de nuevo el CAD tiene una dependencia jerárquica del Departamento y una dependencia técnica del Vicedecanato y sus áreas soporte.

De esta forma los CADs tienen una doble dependencia del Director del Departamento que administran y de la Decanatura. La relación de las oficinas de Coordinación Administrativa (CAD) de la FEN, se puede reconocer que están sujetas a una estructura matricial. Como describe Jones (2008) en este tipo de estructura las personas y los recursos se agrupan en dos formas simultáneamente por función y por proyecto o producto.

Otra situación de doble dependencia similar a la anterior, la experimentan los funcionarios de las otras unidades administrativas que dependen jerárquicamente de los Departamentos y Escuelas, pero deben regirse por las políticas establecidas por la Decanatura. Por ejemplo, como se describirá más adelante, dependiendo jerárquicamente del Departamento de

Administración se encuentra la unidad Extensión Centro de Desarrollo Gerencial y Corporativo. Los funcionarios de esta unidad poseen dependencia jerárquica del Director del Departamento de Administración, sin embargo, son contratados por la FEN y dependen administrativamente de la Decanatura. Sin embargo, dada la autonomía que se le otorga a los Departamentos y las Escuelas, las decisiones de gestión de personas, como los procesos de reclutamiento y selección, los sistemas de Evaluación de Desempeño, e incluso, la estructura de compensaciones, son tomadas por las unidades de la cual dependen jerárquicamente, y no necesariamente por el área de RRHHs.

Finalmente la situación de doble dependencia de los académicos, que no necesariamente forman parte de una estructura matricial, se deriva de la prestación de servicios docentes que realiza los Departamentos a las Escuelas de Pre y Postgrado. Las Escuelas gestionan los programas de formación que ofrece la Facultad, solicitando prestación de servicios de docencia a los Departamentos. Dado lo anterior, los profesores, a pesar que dependen administrativamente de los Directores de sus Departamentos, al prestar servicios de docencia en la Escuela de Pregrado, deben regirse por las políticas establecidas por otra unidad administrativa; Escuela de Pregrado. Sin embargo, dado el estatus de los académicos, la dependencia jerárquica de los Directores de las Escuelas no se ejerce sobre los docentes.

El alto grado de autonomía que poseen las Escuelas y Departamentos, es uno de los problemas que enfrenta el Área de RRHHs en la definición y la implementación de políticas de compensaciones, particularmente en su componente variable para el incentivo al desempeño.

Departamento de Administración

El Departamento de Administración es la unidad estructural de la Facultad que agrupa a los académicos de las áreas de administración, gestión de personas, finanzas y marketing, así como los profesionales y funcionarios que gestionan actividades de investigación y extensión relacionadas con estas áreas. Lo conforman 34 académicos: dos profesores titulares, seis profesores asociados: un profesor asociado docente, 17 profesores asistentes, un profesor asistente docente, cinco profesores adjuntos y dos profesores en formación académica. Estos profesionales se destacan por su alto nivel académico alcanzando todos el grado de doctorado y experiencia de varios años en el campo de la docencia y de la práctica propia de su quehacer. Estos docentes prestan sus servicios académicos a las Escuelas de Pregrado y Posgrado de la

Facultad.

También forman parte los profesionales y funcionarios de Extensión Centro de Desarrollo Gerencial y Corporativo, Centro de Gobierno Corporativo y Mercado de Capitales, y Centro de Marketing Industrial. Finalmente, los profesionales y administrativos del CAD de este Departamento.

El Departamento de Administración tiene por funciones las siguientes: (1) Prestar servicios docentes a las Escuelas a través de sus académicos, (2) Desarrollar la docencia, investigación creación y extensión en sus respectivas áreas disciplinarias (Administración), (3) Cumplir con la divulgación, mantenimiento y desarrollo del conocimiento en temas relacionados con sus áreas de interés, (4) a través de Extensión (Unegocios), abrir cursos abiertos con inscripción a público en general y cursos corporativos, con el centro de Gobierno corporativo y Marketing, brindan asesoría experta y estudios de consultoría.

El Centro de Desarrollo Gerencial y Corporativo, como se describe en la página web (<http://unegocios.uchile.cl>. extraído en mayo de 2017), está cuidadosamente diseñado, con sus temas de estudio, para abordar las temáticas relevantes que demanda el mercado laboral actual. Busca, por medio de potentes sesiones de aprendizaje en las aulas, entregar las herramientas clave para la mejora del desempeño laboral.

Las clases son 100% presenciales, y permiten aprender de la experiencia, con clases aplicadas, redes de trabajo y propuestas educativas.

Su Misión es “Desarrollar soluciones para personas y empresas en las áreas de negocios, que permitan maximizar el desempeño de las organizaciones a nivel latinoamericano, entregando formación y asesoría de excelencia, enfocada a las necesidades de cada uno de ellos a través de metodologías de alto impacto que generan un alto valor en sus participantes”. Su Visión apunta a “Posicionarse como la principal alternativa a nivel nacional y una de las 5 mejores a nivel latinoamericano en soluciones de formación y asesoría, que impacten en el desempeño de las organizaciones, el desarrollo de la industria y la productividad de cada país.”

El Centro de Desarrollo Gerencial aumentó el número de alumnos en forma significativa en sus programas abiertos e in company, lo que indica que, en forma creciente, los principales ejecutivos en los diversos sectores del desarrollo del quehacer nacional, público y privado, la están eligiendo para perfeccionarse y continuar con sus estudios. Sus programas de estudio

están enfocados en: Diplomados: Dirección General de Empresas, Dirección de Personas y Equipos, Marketing y Ventas, Finanzas e Inversiones, Dirección de Instituciones de Salud; y Cursos Presenciales y Semipresenciales

El Centro de Gobierno Corporativo y Mercado de Capitales, como describe la página web (<http://cgchile.cl>. extraído en mayo de 2017), tiene como objetivo, establecer un centro que conecte los intereses de la sociedad y la Universidad con las empresas, buscando incrementar su valor y eficacia en beneficio de todo el país. Es una instancia que invita a instituciones públicas y privadas a procurar el objetivo de mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo, del funcionamiento de Directorios o Consejos y contribuir al desarrollo, modernización y profundización del Mercado de Capitales Chileno, adecuándose a los rápidos cambios del mundo empresarial a nivel global, para así generar valor a las compañías, a sus personas, al mercado y en consecuencia al país. A través de sus cursos y diplomados, busca integrar temas de discusión nacional que afectan a las múltiples empresas del país, además de otorgar a los alumnos/as una base completa de los conocimientos que necesitan para enfrentar múltiples desafíos en el Gobierno de su compañía.

El Centro de Marketing Industrial, tiene como misión transferir conocimiento en Marketing Business to Business (B2B) a compañías industriales en Latino América, a través de métodos, acciones y herramientas asociadas a las siguientes actividades: Investigación, difusión, formación y consultorías y asesorías.

Su visión sobrepasar las barreras del conocimiento en marketing estratégico con compañías B2B, siendo un referente a nivel Latinoamericano en investigación, desarrollo y asesorías en materia de Marketing B2B. (<http://cmiuchile.cl>. extraído en mayo de 2017).

Su diplomado en Gestión Empresarial y Marketing Industrial, busca entregar un programa específico para ejecutivos de empresas que participen en mercados industriales (B2B), aportando una visión clara y una metodología estructurada de cómo el Marketing B2B puede apoyar al desarrollo de estas empresas. De esta forma se potenciará la competitividad en el largo plazo.

Finalmente, la Coordinación Administrativa (CAD), implementa y desarrolla las políticas y estrategias, de la Facultad. El CAD esta conformado por profesionales y técnicos administrativos quienes a través de su conocimiento y experiencia aportan al desarrollo eficaz

del área en lo que tiene que ver con el funcionamiento del día a día en la Facultad, tanto en la parte administrativa como operativa.

Los cargos antes mencionados dependen del director general del Departamento, quien a su vez delega responsabilidades en las coordinaciones y jefaturas para un mejor cubrimiento al personal de colaboración en cada una de las dependencias.

El Departamento de Administración de la FEN es dirigido por el Director, con la asesoría del Consejo de Departamento, imparte las directrices del manejo tanto a nivel administrativo como financiero. Funciona autónomamente en lo que tiene que ver con tomar decisiones sin ser consultadas antes con la Decanatura, decisiones que van desde seleccionar el personal a contratar, tipo de contrato y remuneraciones a pagar.

Dentro de las remuneraciones está la compensación variable que se puede traducir en incentivos. El Departamento, al tener autonomía presupuestaria, decide qué tipo de incentivos desea entregar al personal de colaboración y bajo qué condiciones lo haría. El director del Departamento, es quien toma la decisión junto a su equipo de trabajo, sin tener que recurrir en primera instancia al Decano o al Vicedecano para tomar este tipo de juicios. Esto conlleva a que el incentivo otorgado a los empleados de esta área sea diferente al de otros Departamentos o unidades. Un ejemplo de esto se evidencia en la unidad de Extensión donde las ejecutivas de ventas y las coordinaciones docentes tienen incentivos semestrales por alumnos matriculados y por las evaluaciones que los estudiantes hacen de los programas respectivamente, mientras que el personal de colaboración que ejecuta funciones más administrativas no tiene ningún tipo de incentivo, salvo los bonos que se entregan en fechas especiales. Entre directores de Departamento no hay comunicación que conlleve a generar acuerdos en temas tan sensibles para los empleados como los incentivos, o bien que desde la Decanatura se imparta la directriz. Esto se podría entender como una limitación de la FEN para diseñar un sistema de incentivos que favorezca el desempeño en sus empleados y se de en igualdad de condiciones para todos.

Las entrevistas a 4 funcionarios del área de Gestión Docente y Servicios: jefe, auxiliar y dos coordinadores docentes del Departamento de Administración permitieron identificar otras estrategias de gestión del desempeño implementadas por este Departamento.

En esta área en particular la administración de la gestión del desempeño está dada por los beneficios que brinda el Departamento en cuanto a que los empleados de colaboración puedan

realizar diplomas sin costo alguno para el empleado pero sí con el compromiso de poder aplicar los conocimientos y aprendizajes obtenidos en el desempeño diario de sus funciones. Se aplica la evaluación de desempeño que es emitida desde RRHH, sin embargo, sus resultados no están atados a ningún beneficio monetario, y no se generan planes de mejoramiento hacia los empleados, ya que como lo menciona la jefe “en general todas las evaluaciones son buenas”. También se entregan los bonos que la Facultad otorga a todo el personal, que son un bono por fiestas patrias que se da en septiembre y un bono navideño que se da en el mes de diciembre. Adicional a esto, por ser empleados públicos, por estatutos reciben el aguinaldo en fiestas patrias. Ninguno de estos bonos esta relacionado con los resultados de la evaluación de desempeño.

Departamento de Gestión y Sistemas de Información

El Departamento de Gestión y Sistemas de Información (DCS), es una unidad académica básica, perteneciente a la Facultad, que genera, desarrolla y comunica el conocimiento científico, intelectual o artístico, en el ámbito de una disciplina. Se ha caracterizado como una unidad de excelencia académica para el desarrollo de disciplinas relacionadas a su quehacer concentrado en la docencia, investigación y Educación Ejecutiva. Lo cual se ve reflejado en la calidad de sus estudiantes, profesores y la trascendencia de sus investigaciones. Constituye un referente nacional de investigación y docencia en las áreas de Auditoría, Contabilidad, Finanzas, Sistemas de Información, Tributación y Procesos. Lo conforman 29 académicos: tres profesores titulares, cinco profesores asociados, diez profesores asistentes y once profesores adjuntos. Estos se caracterizan por su alto nivel educativo y experiencia de varios años en el campo de la docencia y de la práctica propia de su quehacer. Al igual que en Administración, estos académicos ejercen gestión docente en las Escuelas de Pre y Posgrado. Por medio de estos y sus centros, el Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información realiza investigación científica y empresarial de primer nivel, focalizada en las áreas específicas que le son pertinentes. Los académicos desempeñan una importante labor de docencia, investigación y extensión, así como de consultoría en el sector público y privado. Actividades que los acerca a la realidad empresarial y que se transforma en un sello formador para los alumnos. También forman parte los profesionales y funcionarios de otras dependencias tales como Extensión Educación Ejecutiva y el Centro de Estudios, que dan apoyo a la gestión del Departamento. Finalmente, los profesionales y administrativos del CAD de este Departamento.

Las funciones del DCS son: (1) Prestar servicios docentes a las Escuelas a través de sus académicos, (2) Desarrollar la docencia, investigación creación y extensión en sus respectivas áreas disciplinarias, (3) Cumplir con la divulgación, mantenimiento y desarrollo del conocimiento en temas relacionados con sus áreas de interés. (Control de gestión y sistemas, Contabilidad, Auditoría, etc.), (4) a través de Extensión (Uejecutivos), dictar cursos abiertos y corporativos y prestar asesoría experta en temas específicos de su conocimiento e interés.

Extensión Educación Ejecutiva es la unidad responsable de realizar programas de Diplomados, Seminarios y Conferencias. (<http://dcs.uchile.cl>, [extraído en mayo de 2017](#)). Programas cuyo objetivo se concentra en la entrega de conocimientos a ejecutivos de empresas y que cuentan con el apoyo activo de todos los profesores del DCS y su equipo compuesto por más de 20 académicos full time; relatores especialistas con grados de Ph.D. y Master otorgados por las más prestigiosas universidades del mundo y cuya estrecha relación se manifiesta a través del intercambio permanente de conocimientos entre profesores y alumnos. Extensión Educación Ejecutiva ofrece Diplomados en Control de Gestión, Tributación, Tecnología de Información, Procesos y Operaciones y Auditoría y Contabilidad; estos diplomados tienen una duración entre 90 y 180 horas, los cuales pueden ser presenciales u online según lo requiera el programa. Y Seminarios y cursos en: Tributación, Tecnología de Información, Procesos y Operaciones y Auditoría y Contabilidad; los seminarios tienen una duración entre 12 y 24 horas y los cursos entre 24 y 60 horas, según las características de cada uno. (<http://uejecutivos.cl>, [extraído en mayo de 2017](#)).

El centro de estudios de este Departamento lo conforman ocho centros: Sistemas de Información y Ciencias de la Decisión – CSID, Control de Gestión – CCG, Estudios Tributarios – CET, Investigación Cuantitativa en Negocios – CQN, Gestión de Información para Los Negocios – CGIN, Auditoría, Riesgos y Cumplimiento – CARC, Contabilidad y Transparencia Informativa – CTI, Innovación para el Desarrollo – CID

Constantemente el DCS vela por la formación de líderes capaces de generar valor en todas aquellas organizaciones donde se desempeñen, a través de sus dos carreras de Pregrado; Educación Ejecutiva y sus Postgrados, como el Magíster en Control de Gestión y Magíster en Tributación.

Por último y al igual que en el Departamento de Administración, la Coordinación Administrativa (CAD), implementa y desarrolla las políticas y estrategias, de la Facultad. A este pertenecen profesionales y técnicos administrativos quienes a través de su conocimiento y experiencia aportan al desarrollo eficaz del área en lo que tiene que ver con el funcionamiento del día a día en la Facultad, tanto en lo administrativo como en lo operativo.

Los cargos antes mencionados dependen del director general del Departamento, quien a su vez delega responsabilidades en las coordinaciones y jefaturas para un mejor cubrimiento al personal de colaboración en cada una de las dependencias.

Al igual que el Departamento de Administración, el DCS de la FEN es dirigido por el Director quien, con la asesoría del Consejo de Departamento, imparte las directrices del manejo tanto a nivel administrativo como financiero. A pesar de tener una dependencia jerárquica del Decano, funciona autónomamente en lo que tiene que ver con tomar decisiones sin ser consultadas antes con la Decanatura, decisiones que van desde seleccionar el personal a contratar, tipo de contrato y remuneraciones a pagar.

De acuerdo a la información entregada por el coordinador del Departamento, no se hace mucha referencia a cuales son las acciones que van encaminadas a la gestión del desempeño en el personal de colaboración y su relación con los incentivos monetarios, de los cuales manifiesta no tener ninguno en el Departamento salvo los bonos que la FEN entrega en fiestas patrias y navidad. De este Departamento se entrevistó solo al coordinador ya que por motivos desconocidos no se tuvo la oportunidad de entrevistar a más personas.

Debido a la alta descentralización observada, también este Departamento, de acuerdo a su necesidad implementa sistemas de incentivos que más favorezcan a cada una de sus dependencias y colaboradores, lo que evidencia una problemática latente en el deseo del Departamento de RRHH en querer implementar un sistema de incentivos que sea equiparable a toda la FEN y a su vez cumpla con el requisito de favorecer el desempeño de los empleados de colaboración.

Departamento de Economía

El Departamento de Economía de la FEN, es una unidad académica básica, perteneciente a la

FEN que genera, desarrolla y comunica el conocimiento científico, intelectual o artístico, en el ámbito de una disciplina. Tiene como objetivo formar profesionales de alta excelencia académica desde una perspectiva crítica, social y constructiva, para contribuir a las políticas públicas, crecimiento y devenir de Chile y de otros países. El Departamento se fundó en 1935 y se ha ido posicionando nacional e internacionalmente como uno de los centros de enseñanza e investigación económica más dinámicos y prestigiosos del país. También, es reconocido como un semillero de economistas destacados que, desde el mundo público y privado, han sido un gran aporte, no sólo en el ámbito económico sino también en la política y en el devenir del país. (<http://econ.uchile.cl>, extraído en mayo de 2017).

El Departamento de Economía cuenta con 35 académicos: 22 profesores de dedicación completa, seis profesores de dedicación parcial, cinco profesores adjuntos y dos instructores. Estos profesionales se destacan por su alto nivel educativo y experiencia de varios años en el campo de la docencia y de la práctica propia de su quehacer. Estos profesores realizan permanentemente investigación académica y aplicada en temas de relevancia púa. Los trabajos de investigación académica incluyen proyectos con financiamiento FONDECYT, trabajos para la Red de Centros de Investigación organizada por el BID y publicaciones en revistas de relevancia internacional.

Desde el ámbito educativo, económico y social en el cuál el Departamento de Economía se desenvuelve a nivel nacional e internacional se ha transformado en un referente de opinión y fuente de evidencia científica en temas asociados al desarrollo socioeconómico del país.

De este Departamento también forman parte los profesionales y funcionarios de otras dependencias tales como Microdatos, Extensión Economía, Centre for new Development Thinking e Innovación y Desarrollo, estas proporciona apoyo a la gestión del Departamento. Finalmente, los profesionales y administrativos del CAD de este Departamento.

Son funciones del Departamento de Economía: (1) Prestar servicios docentes a las Escuelas a través de sus académicos, (2) Desarrollar la docencia, investigación creación y extensión en sus respectivas áreas disciplinarias, Economía, (3) Cumplir con la divulgación, mantenimiento y desarrollo del conocimiento en temas relacionados con sus áreas de interés, (4) a través de Extensión dictar cursos cerrados, basados en un tema específico y en su expertise.

El Departamento de Administración y el Departamento de Economía deben cumplir con la divulgación, mantenimiento y desarrollo del conocimiento de sus respectivas disciplinas

Como unidad del Departamento, Microdatos (CMD), es un centro de investigación orientado a desarrollar investigación empírica a partir de la utilización de bases de datos de corte transversal y de carácter longitudinal que son, en su mayoría, autogeneradas, (<http://microdatos.cl>, extraído en mayo de 2017). Por la cantidad de estudios y encuestas realizadas, el CMD es uno de los líderes en el desarrollo de encuestas socioeconómicas de alta complejidad. Microdatos se destaca por haber sido precursor en la aplicación de encuestas panel (o longitudinales) en Chile y América Latina; por el desarrollo de proyectos con fuerte impacto en las políticas públicas del país, y por el desarrollo pionero de evaluaciones de programas y políticas públicas.

En la actualidad, Microdatos se dedica tanto al desarrollo de proyectos que tengan impacto en las políticas públicas del país como en las evaluaciones de programas. Así mismo, el CMD cuenta con vasta experiencia en materia de educación, a través de asesorías orientadas a la evaluación tanto de personas como de material educativo; elaboración, aplicación y corrección de pruebas nacionales; diseño y aplicación de los más variados estudios relativos al ámbito educacional.

La Misión es Generar conocimiento a través del levantamiento, producción y análisis de Microdatos de alta calidad, con impacto en la toma de decisiones, tanto en el área de la política pública como privada. Y ser el referente de excelencia y calidad en el levantamiento, producción y análisis de datos a nivel país y de Latinoamérica, es la misión y visión del Centro de Microdatos.

El Centro de Microdatos cuenta con un equipo profesional multidisciplinario que constituye el staff permanente e incluye a un grupo de profesores del Departamento de Economía de la Universidad de Chile que participan como Académicos Asociados, de acuerdo a las necesidades derivadas de los proyectos.

Entre las áreas de investigación están: Trabajo, pobreza y distribución de los ingresos, educación, seguridad social, sector empresarial, salud, evaluación de programas, entre otras.

Entre las encuestas realizadas están:

- Encuesta Longitudinal de Primera Infancia (ELPI)
- Encuesta de Protección Social (EPS)
- Encuesta Longitudinal Docente (ELD)
- Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen)

- Encuesta Financiera de Hogares (EFH)
- Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE)
- Encuesta Longitudinal de Microemprendimiento (EME)
- Iniciativa Pobreza y Desarrollo Humano de Oxford (OPHI)
- Encuesta de ocupación y desocupación
- Encuesta Percepción y expectativas económicas
- Encuesta Especial de desocupados
- Encuesta Alfabetización financiera

Como se describe en la página web (<http://econ.uchile.cl>, extraído en mayo de 2017), la Unidad de Extensión del Departamento de Economía desempeña un rol fundamental como uno de los centros de enseñanza económica y social más dinámicos y prestigiosos del país, dedicado a la formación de líderes que desde la investigación académica, el gobierno y el mundo privado han ejercido una fuerte influencia y aporte para el desarrollo tanto de nuestro país como de la región. Con el peso de este rol histórico y con la visión de futuro contribuir a la educación de Chile y Latinoamérica, la Unidad de Extensión actualmente imparte programas de Doctorado, Magíster, Postítulos y Diplomas que cuentan con el sello de excelencia que otorga la Universidad de Chile y el destacado cuerpo académico del Departamento de Economía que respalda su trayectoria.

La Unidad cuenta con un selecto grupo de académicos e investigadores con estudios de postgrado en las más importantes universidades internacionales, vínculos que algunos de ellos mantienen hasta el día de hoy y se ven reflejados en la doble afiliación que presentan por ejemplo con Harvard University, Yale University y la University of Maryland. La experiencia en la docencia así como en el trabajo en terreno en altos cargos en instituciones públicas en Chile (Ministerio de Hacienda, Banco Central, Metro S.A., Comisiones Ministeriales, entre otros) y en consultorías de instituciones internacionales (Banco Mundial, UNDP, FMI, BID, OECD), hacen de este cuerpo académico uno de los más consolidados en la formación económica y social de excelencia en Chile y Latinoamérica.

Centro de Nuevos Desarrollos

En este contexto, y como se describe en la página web (<http://dev-out.cl>, extraído en mayo de 2017), el objetivo principal del Centro de Pensamiento del Nuevo Desarrollo es aportar nuevas ideas al pensamiento del desarrollo, en particular haciendo hincapié en la necesidad de un

auténtico enfoque en los cuatro ámbitos que consideramos que han sido desatendidos hasta ahora por la comunidad de desarrollo: Las desigualdades multidimensionales, los mercados de trabajo, la política industrial y el medio ambiente. El Centro para el Pensamiento del Nuevo Desarrollo trabaja hacia: Recopilación de datos, impacto en la política y construcción de una red.

Innovación y Desarrollo

Como se indica en la página web del el Centro INTELIS del Departamento de Economía (2017) es un centro de investigación y análisis de carácter académico, orientado al estudio de los fenómenos de la Innovación y Emprendimiento tanto desde su perspectiva teórica, como empírica e institucional. El Centro tiene como objetivo desarrollar análisis académico, cuyo sello principal sea la utilización de marcos analíticos basados en herramientas cuantitativas de frontera. Asimismo, desarrollar investigación orientada al apoyo, diseño y/o mejoramiento de las políticas públicas relacionadas con Innovación y Emprendimiento.

La formación de capital humano especializado en el análisis económico de los fenómenos de la innovación y el emprendimiento constituye un eje central del Centro. Los académicos del Centro imparten el Diplomado en Innovación y Emprendimiento del Magister en Políticas Públicas.

Por último y al igual que en el Departamento de Administración, la Coordinación Administrativa (CAD), implementa y desarrolla las políticas y estrategias, de la Facultad. A este pertenecen profesionales y técnicos administrativos quienes a través de su conocimiento y experiencia aportan al desarrollo eficaz del área en lo que tiene que ver con el funcionamiento del día a día en la Facultad, tanto en lo administrativo como en lo operativo.

Los cargos antes mencionados dependen del director general del Departamento, quien a su vez delega responsabilidades en las coordinaciones y jefaturas para un mejor cubrimiento al personal de colaboración en cada una de las dependencias.

El Departamento de Economía no se aleja mucho de la realidad de los demás. El Director, asesorado por el Consejo de Departamento, tiene autonomía presupuestaria y financiamiento propio, esto le da poder para tomar decisiones en lo que se refiere a remuneraciones tanto fijas como variables. Su mayor fuente de financiamiento es el centro de Microdatos que al tener reconocimiento nacional genera ingresos importantes para el Departamento, ya que, realiza numerosas encuestas y estudios que aportan información relevante al país y a la Facultad en

general.

Con la información suministrada por la coordinadora se pudo reconocer que el Departamento en sí no tiene implementado un sistema de incentivos que estén relacionados con la gestión del desempeño de las personas. La evaluación de desempeño se realiza de acuerdo a los lineamientos de RRHH sin estar atada a metas u objetivos claros.

Los bonos que reciben los empleados de colaboración son los mismos que entrega la FEN a sus funcionarios en fiestas patrias y en diciembre, sin ningún tipo de vínculo con el desempeño personal.

Este es el único de los tres Departamentos en que no se ha implementado hasta la fecha ningún tipo de incentivos que estén relacionados con resultados de evaluaciones o logros por metas para los colaboradores. Hay cierto escepticismo hacia los mismos, lo que se traduce también en una limitante hacia en un futuro poder generar políticas igualitarias de incentivos para toda la FEN. Esto se puede ver reflejado en resistencias al cambio que dificulten que un sistema de incentivos favorezca el desempeño de sus empleados.

Escuelas de Pregrado

Corresponden a dos unidades académicas que organizan, administran e imparten los cursos conducentes a la obtención de grados académicos y títulos profesionales. Basan su gestión en tres pilares fundamentales y están determinados por los valores transversales que convocan el quehacer de la Facultad. En primer lugar el compromiso con la excelencia profesional y académica es uno de los atributos más reconocibles de la comunidad, que busca contribuir al desarrollo del país, su economía, ciencia y cultura. En segundo lugar las Escuelas reconocen la necesidad de estar insertos en la realidad contemporánea y en el mundo globalizado, tanto en el ámbito de la internacionalización de los estudiantes como en el compromiso social con el entorno. Por último Pregrado FEN tiene un férreo compromiso con la diversidad, la que se ve reflejada en los esfuerzos por atraer los talentos de todos los sectores, intentando corregir en parte la desigualdad existente en el sistema de educación superior.

De acuerdo al modelo formativo plasmado en la página web de la Facultad (<http://pregrado.fen.uchile.cl>, extraído en mayo de 2017), los principios antes descritos guían el quehacer y están plasmados en la misión, visión y objetivos estratégicos de cada una de las unidades de apoyo al estudiante, extendiéndolo, además, a los candidatos y futuros estudiantes de Pregrado, y a los egresados de la Facultad.

Las Escuelas de Pregrado de la Facultad ofrecen a los estudiantes tres carreras profesionales. La Escuela de Ingeniería Comercial ofrece la carrera de Ingeniero Comercial, en la cual los estudiantes pueden optar por especializarse en Economía o Administración. La Escuela de Control de Gestión y Sistemas de Información ofrece las carreras de Ingeniería en Información y Control de Gestión, y Contador Auditor. A través de estas tres carreras, las Escuelas forman profesionales de excelencia, líderes en las áreas de economía y negocios, los cuales están preparados para desarrollar y potenciar la eficiencia de las organizaciones, crear nuevos negocios o ser pieza fundamental del manejo de la economía del país, así como también para desarrollar y evaluar los sistemas de información contable de las empresas y realizar auditorías en el ámbito financiero, tributario y de gestión.

Para lograr estos ambiciosos objetivos, contar con un cuerpo docente de excelencia es fundamental. Es por esto que, la página web de la Facultad declara que, tanto el Departamento de Economía como el de Administración se han propuesto integrar a sus filas a académicos y académicas con sólida formación, en su mayoría doctorados de las universidades más prestigiosas del mundo, quienes, además, contribuyen de manera activa a la investigación en sus respectivas áreas. Esta política también la implementa el Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información.

Funciones de las Escuelas de Pregrado: (1) Gestionar programas de formación, (2) Organizar, administrar e impartir los estudios conducentes a la obtención de grados académicos y títulos profesionales, (3) Propiciar medidas que conduzcan al perfeccionamiento de sus docentes, a la renovación permanente de los planes y programas de estudio a su cargo y al bienestar de sus estudiantes mediante acciones que no tengan el carácter de prestaciones de seguridad social, (4) Coordinar la docencia impartida con otras unidades de la Universidad y supervisar la aplicación de los planes de estudio y de los reglamentos pertinentes, (5) Velar por la excelencia de los estudios conducentes a los grados académicos y a los títulos profesionales correspondientes, (6) Coordinar y administrar la docencia que corresponde impartir a la Facultad, conforme a estas disposiciones, las de sus propios Reglamentos y las correspondientes a los planes de estudio de cada carrera y programa académico, (7) Organizar con los Departamentos respectivos la planificación, programación y realización de las actividades curriculares relativas al grado o título que corresponda, y la participación en ellas de los docentes responsables de las asignaturas, (8) Liderar y coordinar los procesos de acreditación de las carreras que imparten, mediante procesos sistemáticos de autoevaluación y de aseguramiento de la calidad de la docencia que imparte tendiente al aprendizaje de sus

estudiantes.

Ambas Escuelas de Pregrado cuentan con las siguientes unidades de apoyo: Asuntos Estudiantiles: Infotecnología, Escuela de desarrollo de talentos, Nexo inclusión, Bienestar estudiantil y operaciones. Por otro lado están la Biblioteca, CAD, Nexo deportes, Nexo laboral, CEA, Nexo Internacional, Comunicaciones, Analista de gestión, Nexo RSU y Nexo colegio. Finalmente, los profesionales y administrativos del CAD de esta Escuela. Dado que cada Escuela está a cargo de un Director, el cual es académico y dependiente del Decano, los colaboradores de estas unidades poseen doble jefatura.

En lo referente a la presencia profesional en la Escuela, ésta la conforman profesionales que en muchos de los casos son egresados mismos de la Facultad y que se destacaron por su buen rendimiento académico a lo largo de sus estudios, son profesionales que aportan desde su conocimiento a que la Escuela alcance los niveles deseados expresados en los pilares o principios que la rigen.

La Coordinación Administrativa (CAD), al igual que en los Departamentos, implementa y desarrolla las políticas y estrategias, de la Facultad. A este pertenecen profesionales y técnicos administrativos quienes a través de su conocimiento y experiencia aportan al desarrollo eficaz del área en lo que tiene que ver con el funcionamiento del día a día en la Facultad, tanto en lo administrativo como en lo operativo. Los cargos antes mencionados dependen del director general de la Escuela, quien a su vez delega responsabilidades en las coordinaciones y jefaturas para un mejor cubrimiento al personal de colaboración en cada una de las dependencias.

Las Escuelas de Pregrado están dirigidas por dos Directores, quienes son la figura de autoridad en todo lo relacionado al manejo de las directrices administrativas y financieras. A pesar de que tiene autonomía en la toma de decisiones, su dependencia jerárquica con el Decano y el Vicedecano se hace mas evidente que en otros Departamentos o Escuelas. El financiamiento de las Escuelas de Pregrado proviene del Decanato, quien administra los recursos financieros obtenidos a través de las matrículas los cuales son transferidos de la Casa Central de la Universidad. El Decanato también recibe financiamiento por medio del “royalty” obtenido de las actividades de postgrado y extensión desarrolladas por los Departamentos.

En la Escuela de Pregrado, al igual que en los otros Departamentos de la FEN, al personal de colaboración en los meses de septiembre y diciembre se les otorga un bono, el cual no tiene vínculo alguno con los resultados de la evaluación de desempeño o por metas establecidas en las áreas de apoyo. Todas las personas son evaluadas a través de la herramienta que suministra RRHH, de esta evaluación no se desprende ningún tipo de retroalimentación al colaborador o un plan de mejoramiento en el cual se le haga un seguimiento a la persona para destacar su mejora en próximas evaluaciones. La Escuela no cuenta con un sistema de incentivos que favorezca el buen desempeño de los funcionarios.

De la Escuela de Pregrado fueron dos las personas entrevistadas, la información suministrada se ampliara en el capítulo de resultados.

En lo que respecta a implementar un modelo de incentivos en esta unidad, es probable que se acoja a las directrices que desde el Departamento de RRHH se enuncien, el cual estaría en igualdad de condiciones para todo el personal.

Escuela de Posgrado

La Escuela de Posgrado es una unidad académica que organiza, administra e imparten los estudios conducentes a la obtención de grados académicos y títulos profesionales. Desarrolla programas académicos orientados a la investigación y programas aplicados orientados a la práctica y el ejercicio profesional.

Declarado en la página web de Postgrado, el cuerpo académico es el eje principal de la Escuela de Postgrado. Los profesores están en constante proceso de especialización y actualización, orientando su quehacer a la formación de profesionales de primer nivel al servicio del país y la región. Se agrupan en las áreas de: Administración, Control de Gestión y Sistemas de Información y Economía.

También forman parte de la Escuela los profesionales que integran las siguientes unidades: Coordinación Administrativa (CAD), Acreditación, Procesos y Quality Assesment, Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular, Dirección Ejecutiva MBA y Magister, Admisión y Vinculación con el medio y Gestión Académica Estudiantil.

Por funciones tiene: (1) Gestionar programas de formación, (2) Organizar, administrar e impartir los estudios conducentes a la obtención de grados académicos y títulos profesionales, (3)

Propiciar medidas que conduzcan al perfeccionamiento de sus docentes, a la renovación permanente de los planes y programas de estudio a su cargo y al bienestar de sus estudiantes mediante acciones que no tengan el carácter de prestaciones de seguridad social, (4) Coordinar la docencia impartida con otras unidades de la Universidad y supervisar la aplicación de los planes de estudio y de los reglamentos pertinentes, (5) Velar por la excelencia de los estudios conducentes a los grados académicos y a los títulos profesionales correspondientes, (6) Organizar con los Departamentos respectivos la planificación, programación y realización de las actividades curriculares relativas al grado o título que corresponda, y la participación en ellas de los docentes responsables de las asignaturas, (7) Liderar y coordinar los procesos de acreditación de las carreras que imparten, mediante procesos sistemáticos de autoevaluación y de aseguramiento de la calidad de la docencia que imparte tendiente al aprendizaje de sus estudiantes, (8) Promocionar planes de estudios orientados a profesionales que deseen obtener títulos profesionales en Magister y Doctorados (esto a través de extensión).

Los programas en: MBA, Magister, Doctorado y Programa de Postítulo, son el CORE del negocio y es a lo que en rigor se dedica la Escuela, para lo cual tiene distintas áreas de apoyo como son: docencia, admisión y ventas, esta última, se dedica a la captación de alumnos principalmente en los programas ejecutivos; el área de acreditación es fundamental para sustentar los programas en el tiempo y sus respectivas áreas administrativas.

El MBA de la Escuela de Postgrado, tiene como objetivo formar líderes en el conocimiento, entregar las competencias y las habilidades necesarias para liderar una gestión y emprendimiento exitoso que contribuyan al desarrollo de Chile y América Latina. El programa integra los nuevos desarrollos en modelos, conceptos, herramientas y técnicas los cuales son impartidos por un selecto cuerpo académico de profesores y profesionales líderes en la región.

El Magíster de especialización de la Escuela de Postgrado, tiene como objetivos desarrollar conocimiento relevante en las disciplinas de los negocios y la economía, fortalecer el pensamiento estratégico, potenciar habilidades críticas y comprender el entorno con visión global, contribuyendo así al desarrollo de Chile y América Latina. Cada programa integra los nuevos desarrollos en modelos, conceptos, herramientas y técnicas los cuales son impartidos por un selecto cuerpo académico de profesores y profesionales líderes en la región.

El Doctorado de la Escuela de Postgrado en sus dos programas Administración y Economía busca entregar conocimientos teóricos y metodológicos en las disciplinas relacionadas a la administración y negocios para formar académicos e investigadores que puedan desempeñarse en universidades, centros y departamentos de estudios de instituciones públicas y privadas, entre otros.

En lo que ha Economía se refiere busca orientar al estudiante hacia el desarrollo de habilidades de investigación, formando especialistas de excelencia en las diversas áreas de la economía y capacitados para incorporarse a universidades, centros de investigación e instituciones públicas o privadas del más alto nivel.

El Programa de Postítulos en Economía y Finanzas para abogados, está orientado a Licenciados en Ciencias Jurídicas y Sociales que tiene como objetivo proporcionar una formación sólida, tanto teórica como práctica, en las áreas de Economía y Finanzas.

Los programas de postgrado de MBA, en sus 6 versiones, Magister en 9 versiones, en formato weekend y Full Time. Los programas en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Marketing, Finanzas y Doctorado en Administración de Negocios corresponden a programas dictados por el Departamento de Administración. Los programas de Contabilidad, Control de Gestión y Tributación son dictados por el Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información. Finalmente los programas de Economía, Análisis Económico y Políticas Públicas corresponden al Departamento de Economía.

La Escuela de Posgrado, depende jerárquicamente del Decano, pero a pesar de esta dependencia cuenta con total autonomía en la toma de decisiones, esta autonomía está dada por el financiamiento propio que tiene la Escuela a través de sus programas de MBA, Magister y Doctorados. El director de la Escuela y su grupo staff están en capacidad de tomar decisiones sin contar con la previa autorización de la Decanatura, lo que hace posible que, al tratarse de temas que tengan que ver con los funcionarios, como son las remuneraciones e incentivos los hagan de acuerdo a lo que mejor se acomode a las política de la Escuela. Aun así, dado que los programas de postgrado pertenecen a cada uno de los Departamentos, y las utilidades de estos programas son transferidas a cada uno de ellos, ejercen influencia en los procesos de toma de decisión de la Escuela de Postgrado.

Al igual que en el Departamento de Administración, Posgrado tiene un área de ventas, donde las ejecutivas reciben un incentivo por alumnos matriculados, pero con algunas diferencias técnicas en su implementación. A pesar de que ambos manejan la misma estructura, la forma de entregar los incentivos es diferente, creando brechas en algo que se podría homologar para ambas dependencias. Acá se puede demostrar como la estructura descentralizada de la FEN genera en los Departamentos diferencias importantes y que afectan de manera directa poder implementar un sistema de incentivos igualitario para todos los empleados.

Con el fin de incentivar en su personal de colaboración el buen desempeño, la Escuela implemento un plan de incentivos, basado en los resultados de la evaluación de desempeño aplicada al personal de colaboración y auxiliares, es así como al bono que se otorga en el mes diciembre se le hace un ajuste de aumento o disminución en dinero, todo esto en relación a los resultados de la evaluación de desempeño de los funcionarios, es así, como, para los empleados que tuvieron una buena calificación se aumenta el bono en un porcentaje de tal manera que el empleado sienta que su buen desempeño es recompensado monetariamente, a los empleados que tuvieron un resultado medio se les entrega el bono igual es decir, el valor estándar sin porcentaje adicional, para los empleados que tuvieron un desempeño bajo se disminuye el bono en un porcentaje. Esta implementación se dio por primera vez en diciembre del año 2015, con resultados hasta la fecha sin novedad alguna por parte de los funcionarios.

En admisión y ventas hay remuneración variable para las ejecutivas de ventas y está directamente relacionada con el ingreso por facturación, es decir, por alumnos matriculados en los diferentes programas, es un modelo de comisión por ventas que busca una ganancia individual y grupal y a su vez generar compromiso y gestión con el trabajo.

De igual forma que a los demás miembros de la FEN, en el mes de septiembre reciben un bono por fiestas patrias, el cual no tiene ningún vínculo con la evaluación de desempeño antes mencionada.

De la Escuela se entrevistaron dos personas. En el capítulo de resultados se ampliara un poco más el tema.

V. ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y SISTEMAS DE INCENTIVOS

Para conocer cómo se gestiona el desempeño en la FEN y la percepción de los colaboradores respecto de esta gestión y los sistemas de incentivos, se realizaron una serie de entrevistas en las cuales los informantes del proceso, aportaron desde su punto de vista información valiosa para poder determinar cuáles son las condiciones necesarias para que un sistema de incentivos favorezca la gestión del desempeño y aporte tanto al desarrollo personal como al cumplimiento de la visión de la organización.

5.1 Metodología

Finalmente, se desarrolló una investigación con un enfoque cualitativo. Este enfoque “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 7).

Como técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista semiestructurada. Dicha técnica permite recabar información variada, de una manera rápida y fácil de administrar, es poco costosa y consume poco tiempo a los entrevistados. La entrevista semiestructurada se basa en una “guía” de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. (Grinnell & Unrau, 2007, en Hernández, Fernández & Baptista 2010, p. 418; Taylor & Bodgan, 1984).

Los tópicos seleccionados para efectuar las preguntas fueron definidos de acuerdo a la problemática evidenciada y orientados a conocer la percepción que tienen los empleados acerca del sistema de remuneración y su incidencia en el desempeño individual y grupal. Luego de solicitarles a los entrevistados que describieran sus funciones y su trayectoria general en la Facultad, las entrevistas se desarrollaron siguiendo los siguientes ejes temáticos: reconocimiento social de la Facultad, Percepción de las Remuneraciones, Estructura de compensaciones variables; incentivos, Tipo de reconocimiento de las Jefaturas al trabajo y Retroalimentación.

La muestra escogida se dio bajo el criterio del jefe de RRHH. La disponibilidad de los funcionarios en temas relacionados con jornada laboral, funciones y disposición a ser entrevistados. Los participantes de esta investigación fueron cinco hombres y siete mujeres, de los cuales seis son auxiliares, tres profesionales administrativos y tres jefaturas. De las 12 personas entrevistadas, solo dos llevan menos de tres años, el resto cuentan con entre ocho y 30 años de labores en la Facultad. Pertenecen a los Departamentos de Economía, Administración, Gestión y Sistemas de Información, Pregrado, Posgrado y Decanato.

Las entrevistas aplicadas a los informantes con cargos de jefatura, permitieron conocer el manejo que cada uno de ellos da al tema de la gestión del desempeño, su relación con los incentivos y como ejercen la gestión del desempeño en la actualidad. Los participantes, en su calidad de personal de colaboración subordinados a una jefatura, permitieron evaluar la percepción que tienen como colaboradores acerca de las remuneraciones, de sus jefes y los beneficios monetarios que reciben de la institución.

Cada una de las personas entrevistadas aportó desde su punto de vista información valiosa para poder determinar cuáles son las condiciones necesarias para que se pueda diseñar un sistema de incentivos que favorezca la gestión del desempeño y aporte al desarrollo personal y al cumplimiento de la visión de la organización.

5.2 Resultados

El análisis de las respuestas de los participantes dan un giro a los ejes de entrevista propuestos. Las respuestas demuestran un alto nivel de desinformación respecto de la estructura de compensaciones, particularmente de los componentes variables y/o bonos entregados. Sin embargo, una temática que se releva por sobre las compensaciones es la falta de retroalimentación y reconocimiento por parte de las jefaturas, así como de las deficiencias de los sistemas de evaluación de desempeño. Todos estos problemas forman parte de antecedentes que ponen en riesgo el diseño de una política de compensaciones, dado que no se encontrarían las condiciones previas para implementar incentivos monetarios al desempeño.

A partir de las entrevistas se identificaron cinco categorías que se constituyen en explicativas de los requisitos que tienen que cumplirse o deberían darse para implementar un sistema de incentivos que favorezca el desempeño:

- Deficiencia de los sistemas de evaluación de desempeño.
- Rol de las jefaturas en la gestión del desempeño y el reconocimiento del trabajo realizado.
- Desconocimiento de las políticas de compensaciones
- Renta variable (pago de incentivos por ventas y atención a los alumnos)
- Reconocimiento y prestigio

A continuación se describirán los hallazgos para cada una de ellas:

Deficiencia de los sistemas de evaluación de desempeño

En esta categoría las personas entrevistadas concuerdan en que, a pesar de que se realiza una evaluación de desempeño una o dos veces en el año, no reciben una retroalimentación oportuna de los resultados de su evaluación y por ende no existen planes de mejoramiento o metas que deban cumplir para que su desarrollo profesional se vea reflejado en la próxima evaluación.

Uno de los entrevistados expresa: “Si la evaluación se hace como se está haciendo ahora mismo no funcionaría por lo menos en mi caso, ya que no hay una retroalimentación por parte de mi jefe y ella es la única que evalúa”. Luego, propone una evaluación más amplia que involucre no solo al jefe sino también a un par, o a una “comisión”, para que sea más objetiva y el incentivo que se entregue a partir de la evaluación sea acorde con resultados más objetivos. Además, resalta que es importante tener una retroalimentación del desempeño en forma periódica por parte del jefe para poder mejorar los puntos débiles.

Otra de las personas entrevistadas manifiesta cierta inconformidad con la manera de ser evaluados, argumenta que son evaluados por un comité y que estas personas no conocen en profundidad su trabajo, “debería ser evaluada por los pares y por los jefes directos para que sea una evaluación más objetiva”. Agrega, “Creo que está bien que sea evaluada la persona, pero encuentro que debe ser evaluado a nivel de autoridad, a nivel medio y al mismo nivel, porque muchas veces tu trabajo es más valorado por tus pares que si saben tu trabajo, que las mismas autoridades”.

Otro de los entrevistados plantea que las evaluaciones no pueden ser estandarizadas para todas las áreas de la facultad, ya que cada área apunta a aristas distintas. Expresa, “Primero se debe evaluar a que apunta el servicio que da cada área y en base a eso analizar si es mejor evaluar por metas, por objetivos o por niveles de satisfacción. Ejemplo: aseo en base a

satisfacción, Recursos Humanos en base a objetivos, administración satisfacción. Agrega que las evaluaciones deberían estar orientadas acorde a las personas a las cuales está dirigido el servicio que están haciendo, las evaluaciones deben ser súper transparentes desde el evaluador hacia el avaluado. Así las personas saben cuáles son sus logros y lo que tiene por mejorar. Sería un motor de mejora a nivel individual en su trabajo. Seguimiento semestral a los objetivos, metas y ver si existe una mejoría por parte de las personas”

Otro participante plantea que “hasta ahora, con los resultados de la evaluación no se hace mucho, por lo menos en la universidad hay escalas: 1, 2, 3, 4. Si estas en lista 1 y 2 está bien, pero si estas en lista tres por más de un periodo, significa que el rendimiento no es muy bueno y eso significa a lo largo del tiempo someterse a una sanción sumaria porque no se está cumpliendo muy bien con el desempeño y si esta en lista 4 es porque es muy malo”

Así mismo otro entrevistado se siente inconforme con el sistema de evaluación de desempeño, expresa no avanzar en grados a pesar de permanecer en la institución por más de 30 años. Esta persona asocia alcanzar un grado superior con tener pocas inasistencias por enfermedad o licencias, en varias ocasiones repite la frase: “acá no hay un trabajador perfecto” como dice la jefa, por lo que no hay notas que alcancen un 10, lo máximo es un 8 ó un 9, siempre hay un detalle para no calificar bien. Expresa además que hay otras jefaturas que ponen un 10 sin criterio por lo que encuentra que no hay seriedad en la evaluación, cometiéndose injusticias con otras personas. Expresa que debiera existir una junta que evalué a todos por los méritos y con una forma mas justa de realizarla.

Las entrevistas reflejan una gran heterogeneidad en la percepción del rol de las evaluaciones de desempeño, así como de lo que el desempeño implica. Los entrevistados analizan distintos tipos de desempeño. Mientras unos pareciera que consideran el cumplimiento y la calidad del trabajo realizado, otros consideran el cumplimiento mínimo de las funciones, o incluso de las normativas administrativas solamente. Además, consideran importante tener en cuenta las diferencias que existen en las diferentes unidades por lo que un sistema de evaluación del desempeño igual para toda la FEN no daría el resultado esperado por los componentes de las áreas y su estructura. Así mismo tener una retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño por parte de los jefes, generaría mayor compromiso en los puntos a mejorar en próximas evaluaciones.

El rol de las jefaturas en la gestión del desempeño y el reconocimiento del trabajo realizado.

Esa categoría busca indagar si el personal de colaboración recibe retroalimentación acerca de los resultados de la evaluación de desempeño y de los tópicos que tienen que mejorar para la próxima evaluación a través de un plan de mejoramiento o de metas a alcanzar en los próximos meses. El reconocimiento de los jefes por el trabajo realizado los motiva a seguir realizando su trabajo con más esmero y dedicación.

Ante lo anterior una de las personas entrevistadas expresa lo siguiente: “Por parte de los jefes no hay estrategias que faciliten el mejoramiento del desempeño, no hay palabras amables como: “lo hiciste bien”, o palabras de animo, solo es trabajo y listo. “No todo es plata”.

Otro de los entrevistados argumenta: “Mi jefe no tiene ninguna estrategia para incentivar a realizar mejor mi trabajo, creo que una manera de hacerlo sería a través de reuniones periódicas de equipo, dialogando con los empleados, eso no se hace acá, es que ella tiene un estilo muy particular para trabajar”.

Otra persona expresa: “El reconocimiento de tu trabajo, hace mucha falta en la Facultad, hay que incentivar más a los trabajadores en sus componentes, creo que es importante a veces el reconocimiento de tu trabajo”. Para esta persona un buen incentivo sería el reordenamiento de su trabajo y de la carga laboral.

También agrega: “Es súper importante informar”, si se reúne y se incentiva a mejorar nuestro rendimiento de forma homogénea para todos al final se muestran los resultados y no hay lugar a ocasionar problemas interpersonales entre nosotros por los resultados, pero si no hay ningún tipo de comunicación eso si es un poco desmotivador. Para ella es muy importante nivelar la carga laboral, ya que es mas incentivador porque ve que hay colegas que ganan más que ella, pero que tienen menos carga laboral.

Otro participante afirma: “Antes de firmar la evaluación el jefe muestra como nos califico y los comentarios, este año fue así”. También se hace una autoevaluación y particularmente hubo coincidencias con la evaluación del jefe, “es primer vez que tengo una evaluación así”, “anteriormente no me habían hecho evaluaciones, bueno tenia notas pero nunca me las habían dicho” Expresa que es la primera vez que recibe una retroalimentación de lo que hace bien y en

lo que esta fallando. Agrega: “Si mantienen ese tipo de calificación, la evaluación va a ser mejor para ver si corresponde o no recibir un bono anual u otro tipo de premio, dependiendo”.

Otro entrevistado expresa: “Yo he tenido una reunión de retroalimentación de la evaluación de desempeño en estos ocho años que llevo en la Facultad solo una vez con un anterior jefe”, “yo no estaba preparada para hacerlo, pero lo tome con mucho gusto”, la sesión fue muy provechosa, me gustó mucho hacerlo. “me gusto pero es la única que he tenido en el tiempo” (8 años).

Manifiesta: “yo asumo que si estoy aquí es porque me califican bien”. No hay retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño.

Expresa que es necesario hacer una retroalimentación de los resultados de la evaluación, pero para hacerlo hay que estar preparado, no cualquier persona puede hacerlo; en la comisión de RRHH surgió la necesidad de mejorar el instrumento (que ya se mejoró), si bien es cierto no es perfecto pero te ayuda a calificar en cada categoría, en segunda instancia se les invito desde RRHH para una vez entregada la evaluación tener un espacio para conversar con las personas y hacer una retroalimentación y fijar compromiso a futuro el problema que hubo fue que en el momento en que me invitaron a hacerlo “yo no me sentía calificada para hacerlo, porque puedo cometer muchos errores en el proceso” (poco tino, palabras inadecuadas, etc.) “por lo menos a uno debieran orientarlo a cómo hacerlo, “una especie de coaching”, “a nadie le enseñan a ser jefe y la embarra cien mil veces”, es necesario que nos preparen a la hora de entregar feedback en cosas muy puntuales” hace falta estar acompañado de alguien en primera instancia para ver como se hace y luego hacerlo solo.

Otro de los entrevistados afirma: “Hasta ahora no lo he tenido, sé que la evaluación es cada seis meses, pero no he tenido nada por escrito, quizás el próximo año que tome más peso la evaluación”.

Por otro lado en otro Departamento las personas entrevistadas argumentar recibir de sus jefes retroalimentación positiva en diferentes situaciones laborales: Argumentan: “En la evaluación de desempeño hacen retroalimentación positiva, y cada 15 días hacen una reunión para plantear lo que hay que mejorar en el servicio”. “El trato es muy cordial”, “Algunos jefes realizan actividades lúdicas fuera de la universidad”. “Jefe de puertas abiertas”.

En este caso las entrevistas evidencian la importancia que tiene para las personas el reconocimiento de su trabajo y la retroalimentación de sus jefes en lo que respecta a los resultados de la evaluación de desempeño, por un lado expresan que en el tiempo que llevan en la Facultad no han recibido retroalimentación alguna por parte de los jefes y por ende los jefes no generan ninguna estrategia que propenda a mejorar su desempeño, asumen que si todavía están en la universidad es porque están haciendo bien su trabajo más no porque haya por parte de los jefes alguna información al respecto. Por otro lado hay colaboradores que afirman que en el tiempo que llevan en la Facultad han recibido solo una retroalimentación a lo cual agregan que es bueno saber que están haciendo bien y que es lo que tienen que mejorar para la próxima evaluación. Esta situación la ven como positiva en la medida en que ayuda a cumplir con lo esperado por los jefes y área en particular. En otras áreas los colaboradores argumentan que reciben retroalimentación de sus jefes y hay reuniones periódicas para dar a conocer lo que se debe mejorar para una generar mayor satisfacción a sus clientes.

El desconocimiento de las políticas de compensaciones

Para entrar en contexto, los regímenes de remuneraciones podrán establecer sistemas o modalidades que estimulen el ejercicio de determinadas funciones por parte de los empleados o premien la idoneidad de su desempeño, sin perjuicio de la aplicación de las escalas generales de sueldos y del principio de funciones análogas, que importen responsabilidades semejantes y se ejerzan en condiciones similares, se les asignen iguales retribuciones y demás beneficios económicos.

(Artículo 50, Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado).

El Decreto con Fuerza de Ley N° 3 de 1980: establece que las remuneraciones del personal de las Universidades serán fijadas de acuerdo a las normas orgánicas de cada una de ellas.

El Decreto con Fuerza de Ley N°153 de 1981, Estatuto de la Universidad de Chile, en el art. 53, art.59 del actual texto refundido, estableció que:

“Un REGLAMENTO GENERAL FIJARÁ los derechos y deberes de dicho personal (académicos y personal de colaboración), regulará la carrera funcionaria y LAS NORMAS CON ARREGLO A LAS CUALES SE FIJARÁN LAS REMUNERACIONES”

La Ley N°18834 de 1989, que aprueba el Estatuto Administrativo, derogó parcialmente los

reglamentos de las universidades relativos al personal no académico, pero mantuvo el sistema de remuneraciones, agregando algunas asignaciones: pérdida de caja, movilización, etc.

D.U. N°462, de ENERO 18 de 2016, establece la escala de sueldo mensual del personal de la Universidad, según los grados que van del grado 1 al grado 25, cuyos montos estran descritos en el capitulo 2

La asignación Universitaria Complementaria, es aquella que se otorga para complementar la remuneración de un funcionario, ya sea académico o personal de colaboración, no puede superar mensualmente el equivalente a siete veces el sueldo base del grado 1° de la escala de sueldos.

La asignación Universitaria de Productividad, es aquella que se otorga a los académicos y funcionarios de las unidades que generen ingresos propios. Se otorga en montos variables que no pueden en ningún caso superar mensualmente el equivalente a cinco veces el sueldo base del grado 1° de la Escala de Sueldos de la Universidad de Chile. La unidad sólo puede destinar al pago de esta asignación hasta un 70% de los ingresos propios del mes. Se debe acompañar la certificación de los ingresos generados.

La Contraloría General de la República (CGR), ha señalado que esta asignación no constituye un beneficio permanente, los funcionarios no tienen ningún derecho adquirido ni propiedad sobre ésta, ya que se otorga mes a mes, por montos variables. Dictamen N° 80453 de 3 2010.

Existen otras asignaciones como la de Responsabilidad Directiva y Responsabilidad Superior que son otorgadas a los funcionarios que desempeñan cargos o funciones directivas, o que desempeñan las más altas responsabilidades en la Universidad. En el caso de los primeros se otorga en un monto fijo mensual según el cargo o función, de acuerdo a lo señalado en el D.U. N°4053 de 1993, más los reajustes anuales acumulados. Y para los segundos corresponde al 40% del respectivo sueldo base.

La asignación Profesional, es aquella que se otorga a quienes se encuentren en posesión de un título profesional, requiere un programa de estudios de un mínimo de ocho semestres académicos y se calcula sobre el sueldo base de la escala única de sueldos del Sector Público, fijada por el D.L. N° 249 de 1974, y sus modificaciones, aplicándose a cada grado el porcentaje respectivo. En este caso no se aplica la escala de sueldos de la Universidad. Corresponde al 80% del sueldo para los grados 1° al grado 6°; un 70% para los grados 7° al 12°; un 60% para

los grados 13° al 17°, y un 25% para los grados 18° al 23°.

Existen otros beneficios monetarios que se ven reflejados mes a mes en la colilla de pago: colación (\$ 7.510), movilización (\$ 6.149), pérdida de caja, familiar, etc. Las asignaciones de pérdida de caja, familiar, cambio de residencia, de movilización especial, se rigen por las normas vigentes para los trabajadores del Sector Público y la asignación de zona, será equivalente a los porcentajes establecidos en el D.L. N° 249, de 1974.

Por fiestas patrias y navidad se asigna un aguinaldo y por termino de conflicto un bono

Las personas entrevistadas desconocen o no tienen claro cuál es la política de compensación que tiene la FEN, confunden el bono que se entrega en fiestas patrias y en navidad con un incentivo por desempeño, esto se debe a que en su liquidación de remuneraciones en los meses en los cuales se les asigna dicho bono en el detalle de haberes no aparece la palabra “bono” como tal sino “Asignación Universitaria de Productividad” lo que tiende a confundir a las personas en ese aspecto. Es importante aclarar que por ser la FEN una institución de Educación Superior de carácter público, el vocabulario utilizado para designar dichos componentes es diferente a lo utilizado en el sector privado, por lo tanto debe regirse por lo que estipula la Ley.

En ese caso una de las personas entrevistadas afirma lo siguiente: “todos los empleados del Departamento reciben un bono que corresponde a medio sueldo sin superar \$1.000.000 y es entregado en noviembre y en marzo”. Este bono es percibido como un incentivo monetario y es asociado según la persona a los resultados de la evaluación de desempeño que hace cada jefe, dependiendo de dichos resultados el bono se entrega completo o disminuye según sea el caso. Esta situación la encuentra injusta ya que dice que: “un incentivo sería que te den el bono sin estar atado a ninguna evaluación, eso se puede ver después”

Renta variable (pago de incentivos por ventas y atención a los alumnos)

En esta categoría se pudo apreciar como en una de las unidades dedicada a la captación de estudiantes para los programas de extensión (ventas) la imagen que tienen los empleados de los jefes cambia y se puede apreciar cómo funciona un sistema de incentivos basado en comisión por ventas y satisfacción de los alumnos matriculados con los programas. Este incentivo es a nivel grupal, lo que significa que todos trabajan en pro de obtener mejores resultados para todos.

Una de las personas entrevistadas manifiesta que hace tres años le ofrecieron un cambio de cargo que involucra recibir un incentivo grupal el cual es entregado semestralmente. Expresa: “las metas son grupales y participan vendedores, auxiliares, coordinadoras docentes. Agrega recibir el incentivo te hace sentir bien y te motiva a hacer las cosas bien”.

Esta persona en el momento de la entrevista estaba a contrata a lo cual dice: “Un incentivo sería que el personal pase a planta, ese incentivo sería mejor que los bonos” porque ya se estaría trabajando más seguro, trabajando por contrata al llegar el fin de año se siente incertidumbre, o cambian el director”. Expresa que eso le cambiaría al modelo de incentivos, que el personal pase a planta para tener el equipo más tranquilo. Afirma que el sistema de remuneraciones que actualmente tiene la facultad está bien, en el Departamento les dan la facilidad de incrementar su sueldo con horas extras.

Otra persona expresa, “En el Departamento se evalúa desde el cuerpo docente hasta las coordinaciones docentes y hay una escala de incentivos en base a los porcentajes de los niveles de satisfacción obtenidos en la evaluación que los alumnos hacen al final de cada curso o diploma. El incentivo es semestral, (es diferente al bono que dan en septiembre o en diciembre)”.

Uno de los entrevistados afirma “Es un factor motivante a pesar de los inconvenientes que se han presentado, nos unimos como grupo y podemos sacar las metas y cumplir con las metas de satisfacción. “Se ha incrementado como grupo el nivel de satisfacción, que estaba en el 91% y ahora subió al 94% por el trabajo en equipo, y seguimos trabajando por mantenerlo”.

Un participante argumenta “Recibo un incentivo por el trabajo en equipo, no es individual, ese bono depende de la gente que entre, es igual el trabajo si entran 5 alumnos o 10 alumnos, si entran menos el bono se reduce, también por la calidad del servicio cosa que se ha superado mucho. Agrega, la calidad del servicio se evalúa a través de las encuestas que se le hacen a los alumnos al terminar los diplomas, y dependiendo de las notas hay un incentivo. El bono es dos veces al año junio y diciembre, también reciben el bono que dan en navidad por el gobierno y por el Departamento es decir reciben dos bonos”.

En este aspecto mencionan el bono que se les otorga en fiestas patrias y en navidad, siendo el de navidad el más relevante para ellos. En cuanto a beneficios no monetarios manifiestan que existe facilidad en cuanto a permisos se refiere, oportunidades de crecimiento dentro de la facultad y la oportunidad de trabajar horas extras, con lo cual pueden aumentar un poco su remuneración.

Por otro lado en la Escuela de Posgrado se está tratando de introducir los incentivos en su personal de colaboración pero a través de los resultados de la evaluación de desempeño, “En general la Escuela si vamos específicamente al tema de remuneración tiene un sistema estándar de toda la Facultad que son las remuneraciones fijas para todo el personal que trabaja y en función de las evaluaciones, ósea la Facultad entrega a fin de año un bono que es como un “incentivo” que se entrega desde hace años, se le da a todo el personal de la Facultad, por lo tanto la Escuela por ser parte de la Facultad lo asigna y no asigna nada adicional, es decir, la Escuela en si no tiene un sistema aparte de lo que la Facultad hace, no tiene ninguna política en particular, solamente que a esta misma política general le ha incorporado algunos matices que tienen que ver con la evaluación de desempeño y eso implica entonces que el personal mejor evaluado ya sea el 25% superior, creo que es menos, pero hay un porcentaje de los mejores evaluados reciben como un extra bono y el grupo de abajo los peores evaluados un pequeño recorte en el bono o un pequeño “castigo” no es total; todos reciben el bono pero los mejores evaluados con un premio extra y los peores evaluados un recorte en el bono, un porcentaje menor de lo que correspondería si fuera plano ese es un matiz que se implemento ya en el año 2015”.

Ante lo anterior se indago con el personal de colaboración si los cambios antes mencionados fueron comunicados con antelación, ante lo cual la respuesta fue la siguiente: “no hubo información previa, ese bono al principio era como un bono de navidad, ahora recién informaron que ese bono dependía de tu evaluación, transformaron el bono que antes daba la Facultad como bono de navidad, lo cambiaron a un bono dependiendo de tu desempeño, entonces no es tan incentivo, uno quisiera hacer más pero no puedes porque tienes mucho trabajo”. “Para mí no es un incentivo” porque yo igual voy a realizar mi trabajo como lo estoy haciendo bien y dando el 100% pero no puedo dar más porque es mucha la carga laboral”.

Como se veía en descripción de la estructura el Centro de Desarrollo Gerencial del Departamento de Administración tiene un financiamiento propio a través de los Diplomas y Cursos que imparte a los estudiantes de diferentes profesiones, lo que le ha permitido gestionar incentivos para los colaboradores pertenecientes a esa unidad de negocio. Se evidencia también como la retroalimentación positiva que reciben de sus jefes y el trabajo en equipo ha fomentado en ellos el deseo de realizar mejor su trabajo aumentando el nivel de satisfacción de los estudiantes en relación a los diplomas y cursos y se dictan en el área; esto conlleva a tener

mejores evaluaciones y mayor número de estudiantes matriculados aumentando el porcentaje de los incentivos semestralmente.

Con respecto a la Escuela de Posgrado, los incentivos en el área de admisión y ventas se obtienen por alumno matriculado en algunos de los posgrados que ofrecen, es decir, una comisión por ventas que se les da a las ejecutivas de ventas y el cual en términos generales y según el Coordinador Administrativo funciona bien hasta el momento; no siendo así el matiz que se le quiso dar al bono entregado en el mes de diciembre, el cual esta sujeto a los resultados de la evaluación de desempeño, lo cual ha generado incertidumbre que no ayuda a generar en los empleados de colaboración un deseo de realizar mejor su trabajo.

Reconocimiento y prestigio

Se resalta que cada una de las personas que fueron entrevistadas coinciden en consideran a la FEN como un buen lugar para trabajar, se sienten a gusto realizando su trabajo y expresan que la universidad tiene buenos beneficios para los empleados. Sienten orgullo de pertenecer a una universidad que es reconocida a nivel nacional como una de las más prestigiosas del país, con ex alumnos que han participado activamente en la política y en el desarrollo de Chile, o grandes empresarios que contribuyen a generar empleo y por ende ayudan al crecimiento del país.

En ese sentido las personas entrevistadas expresan lo siguiente:

“La Facultad se puede distinguir de las demás por la calidad de los profesores, gente reconocida” (Ministros, Subsecretarios, personas influyentes en la política).

Otro de los participantes expresa “Me gusta de mi trabajo poder implementar cosas nuevas que se mantienen en el tiempo y en el cual todos las personas de la unidad se apoyan”.

Una de las personas entrevistadas destaca de la Facultad lo siguiente: “El buen nivel que tienen los profesores y creo que eso es lo que diferencia a la FEN de otras facultades, también la estructura y el prestigio que tiene la Universidad de Chile, el nombre de la Universidad de Chile le da la diferencia en cuanto a otras universidades”.

Varios de los entrevistados coinciden en argumentar de la Facultad lo siguiente: “La capacidad de los profesores, y el reconocimiento que tiene la Universidad de Chile”. “De la universidad se destaca el prestigio y la historia, comprender la importancia de la universidad hace que uno se comprometa a hacer las cosas bien. Existe compromiso real con el alumnado, y con las personas que trabajan en la universidad”. “En relación con otras universidades veo que la U de Chile brilla mucho, han salido muchos presidentes, ministros, es reconocida”.

Finalmente otro de los entrevistados plantea: “La Universidad de Chile se distingue por las actividades que realiza tanto para los funcionarios como para los alumnos, adentro como afuera de Chile, se destaca bastante, la capacidad de administrar para entregar lo mejor al cliente tanto interno como externo, la estructura, las personas”.

En este caso las entrevistas reflejan la satisfacción y el orgullo que sienten los empleados de la FEN de pertenecer a esta institución, se sienten comprometidos con la Universidad, ya que, esto les genera prestigio y reconocimiento social.

VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta investigación tuvo como propósito identificar cuáles son las condiciones existentes para diseñar un sistema de incentivos en la Facultad de Economía y Negocios (FEN) que facilite el mejoramiento del desempeño en el personal de colaboración. Se pretendió examinar cada uno de los factores que intervienen en el ambiente laboral y que pueden de alguna manera facilitar o impedir que un sistema de incentivos logre mejorar el desempeño en el personal de colaboración de la organización. Los resultados que se discutirán a continuación surgen del análisis de tres componentes que se tuvieron en cuenta para esta investigación: Auditoría al Sistema de Compensaciones de la Facultad, Estructura Organizacional (Organigrama) y la Gestión del Desempeño y Compensaciones en las unidades de la Facultad, y la percepción que los colaboradores tienen del sistema de compensaciones y la gestión del desempeño.

Sin lugar a dudas, la motivación de las personas guarda estrecha relación con las retribuciones monetarias obtenidas. En concordancia con lo anterior, tal como se analiza en el marco teórico, Gerhart y Milkovic (1992, en León Batista, 2013) afirman, que los planes de incentivos se fundamentan en el hecho que existe una cantidad significativa de “energía latente” en la fuerza de trabajo y que puede obtenerse mediante el diseño de un adecuado sistema retributivo. Esta “energía latente” que puede denominarse motivación, es un factor clave en los individuos, que hace que saquen lo mejor de sí para obtener desempeños sobresalientes, cuando lo anterior no ocurre genera en las personas efectos, que aunque a simple vista no podrían denominarse como negativos, influyen en el desempeño laboral individual y grupal. A nivel individual los efectos podrían traducirse en poca motivación hacia el trabajo, bajo rendimiento, bajo compromiso con las metas y objetivos planteados en la estrategia organizacional, y en casos más críticos, hasta ausentismo laboral por licencias médicas derivadas de enfermedades vinculadas al estrés laboral por falta de motivación. A nivel grupal, equipos poco efectivos, dificultades en la comunicación para el desarrollo de un trabajo efectivo unificado, y como consecuencia deficiencias en las relaciones interpersonales. Es por esto, que los incentivos se diseñan para animar a los empleados a dar lo mejor de sí en la realización de la tarea de su puesto de trabajo (Bohlander & Snell, 2008) y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los incentivos se enfocan en vincular las recompensas de compensación tanto grupales como individuales con las metas de cada organización; esto con el fin de generar en los empleados un sentido de pertenencia con la organización y enfocarse en aumentar su desempeño laboral.

Los resultados obtenidos de la auditoria al proceso de compensaciones de la Facultad, reflejan que, aún cuando el sistema de compensaciones cumple con los requerimientos legales no incorpora estrategias o herramientas para gestionar el desempeño y motivar a las personas para que se desarrollen en sus cargos. Esto se traduce en que, no existe un plan de incentivos que, además de retribuir el buen desempeño, también motive a las personas y a los grupos a esforzarse por alcanzar los resultados que la organización espera que obtengan.

El no tener incorporado estrategias o herramientas para gestionar el desempeño en las personas puede contribuir a que la Facultad no obtenga los resultados plasmados en la estrategia del negocio, lo que dificulta alcanzar el éxito y obtener mejores resultados.

En cuanto a la estructura organizacional, se evidencia en la FEN, de acuerdo a los tres organigramas analizados, una estructura ambivalente respecto de la dependencia jerárquica de las unidades pertenecientes a la Facultad. Cada uno de los organigramas analizados muestra una realidad distinta y no guardan relación uno con otro.

El organigrama establecido en el Decreto U. N° 1746 de 1981, reconoce los Departamentos de Administración, Economía, y Control de Gestión y Sistemas de Información, las Escuelas de Postgrado y Pregrado, el Instituto de Administración de Salud como unidades autónomas, pero reguladas por la Facultad de Economía y Negocios. (Figura 3). El organigrama presentado para la acreditación del AACSB, reconoce que los Departamentos son los que poseen autonomía del Decanato, sin embargo, las Escuelas de Pregrado y Postgrado dependerían directamente del Decanato. (Figura 4). Un último organigrama más detallado, confeccionado por el Jefe de RRHHs, contiene todas las unidades administrativas de cada Departamento y Escuelas, diagrama los Departamentos con dependencia jerárquica del Decano. (Figura 5).

Por otro lado, los procesos de toma de decisión tienden a ser diversos y autónomos por Departamentos y Escuelas (Escuela de Posgrado). Dada la autonomía financiera que manejan los Departamentos y la Escuela de Postgrado, organizan actividades que les permitan cumplir con el mandato de desarrollar investigación y extensión teniendo en cuenta las políticas establecidas por la Facultad y que promueve el Decano. Aun así, muchas veces las decisiones tomadas por cada unidad se llevarían a cabo, de acuerdo a sus propias necesidades y no necesariamente dadas las necesidades generales de la Facultad. Cada Departamento y Escuela posee una unidad de Extensión donde se desarrollan programas de educación continua para el desarrollo del ámbito de la economía y negocios que les compete. En

ocasiones se produce superposición en la oferta de programas de formación. Estas actividades reportan ganancias y se constituyen en fuente de financiamiento, generando así mayor independencia respecto del Decanato y mayor autonomía para tomar decisiones relacionadas con el manejo de las remuneraciones y los incentivos otorgados a su personal de colaboración. Estas unidades que son dirigidas por un Director, toman decisiones en cuanto a cómo administrar al personal que tienen a cargo. Esa tarea incluye definir qué tipo de remuneración variable se acomoda más a su dinámica diaria, lo que hace difícil que se implemente un sistema de incentivos homogéneo y común para toda la organización. Dado lo anterior, en las unidades donde hay fuerza de ventas es más viable implementar un sistema de incentivos, ya que, en función de las tareas que realizan, es factible hacer mediciones en cuanto al número de estudiantes matriculados en cada uno de los programas dictados por las áreas de Extensión de cada Departamento y la Escuela de Postgrado. Es el caso de las ejecutivas de admisión tanto del Centro de Desarrollo Gerencial, como de la Escuela de Postgrado, las cuales reciben comisiones por ventas por alumnos matriculados en los cursos y diplomas dictados, como de los programas de posgrado respectivamente.

El Departamento de Administración y la Escuela de Posgrado, tienen fuerza de ventas, donde las ejecutivas, como se mencionó anteriormente, reciben un incentivo por alumnos matriculados, pero con diferencias técnicas en su implementación. A pesar de que ambos manejan la misma estructura, la forma de entregar los incentivos es diferente, creando brechas en algo que se podría homologar para ambas dependencias. Aquí se puede demostrar como la estructura descentralizada de la FEN genera entre los Departamentos diferencias importantes y que afecta de manera directa poder implementar un sistema de incentivos igualitario para todos los empleados.

Otro caso particularmente interesante es el sistema de remuneraciones variables implementado por el Centro de Desarrollo Gerencial, el cual ha desarrollado un sistema de seguimiento a los resultados de las evaluaciones que los alumnos hacen de la gestión académica, por medio del cual se evalúa y se fijan metas de mejoramiento al desempeño de las coordinaciones docentes. En el caso de la Escuela de Postgrado la implementación de un sistema de evaluación del desempeño basado en las evaluaciones de los estudiantes y las jefaturas, no estaría siendo reconocido ni bien percibido por las coordinadoras docentes.

Con los funcionarios administrativos, e incluso profesionales de apoyo de las Escuelas de Pregrado, la situación es más crítica, ya que por la naturaleza misma de su cargo es más difícil realizar mediciones objetivas de su desempeño. Por ser labores administrativas y de apoyo a la gestión no cuentan con metas u objetivos medibles que puedan corresponderse con incentivos monetarios proporcionales al cumplimiento de las metas y/o a su desempeño laboral.

Las Escuelas de Pregrado experimentan una realidad distinta, ya que la dependencia jerárquica se refuerza con su dependencia de recursos del Decanato. El Decanato administra los recursos obtenidos por concepto de matrículas transferidas desde el nivel central de la Universidad, así como otros provenientes de las actividades desarrolladas por los Departamentos de la Facultad. El Vicedecano cumple el rol de Director Administrativo de estos recursos para las Escuelas de Pregrado y de las unidades administrativas del Decanato.

Actualmente, en las Escuelas de Pregrado no existe un sistema de incentivos monetarios. La calidad de los programas que desde las Escuelas se manejan, pareciera que involucran dimensiones subjetivas que serían más difíciles de medir, por lo que el mejoramiento objetivo de los resultados, así como los resultados de la ejecución presupuestaria no serían suficientes para reconocer el desempeño individual. Así todas las rentas se han mantenido fijas para los colaboradores.

Como la Escuela de Pregrado, en la Facultad existen otras unidades donde los empleados de colaboración realizan funciones más administrativas sin metas definidas. Desde esta perspectiva, se debe entender bien cuáles son los tipos de incentivos que más se acomoden a las necesidades de las áreas y diferenciar por tarea y función para así generar mayor motivación. De esta manera, sería posible diseñar un sistema de incentivos que compense el desempeño individual.

Las diferencias organizacionales entre los Departamentos y Escuelas recaen sobre los empleados de colaboración. La diversidad de sistemas de gestión del desempeño y la existencia de remuneraciones variables asociadas al desempeño en algunas unidades, afectarían el desempeño y motivación hacia la tarea que deben de realizar en el día a día los empleados de colaboración. La poca coordinación entre los distintos Directores en la gestión del desempeño e incentivos de sus colaboradores, y la poca unanimidad de criterios a la hora de tomar decisiones respecto de este ámbito afectan a la comunidad educativa. Como se ha planteado desde Comportamiento Organizacional, el comportamiento tanto de los jefes como del personal de colaboración de la FEN no es gratuito. El diseño y la estructura de una

organización afecta en cómo se comportan sus integrantes. Las personas en la Facultad se comportan de acuerdo al contexto organizacional ambivalente que ha sido objeto de discusión en este apartado. No obstante las características individuales y los roles que se ejercen a nivel grupal perpetúan la práctica de estas conductas dentro de la organización. De ahí que los empleados perciban cierta inequidad en temas relacionados con remuneración variable (incentivos), sensación de tener mayor carga laboral que otros y recibir menos dinero, estrés laboral y descontento entre los Departamentos o Escuelas por las diferencias salariales, aun realizando la misma función.

Otra de las dificultades para generar el cambio, está dado en el posicionamiento del Jefe de RRHH y la factibilidad que tiene de implementar procesos en las distintas unidades dado el alto nivel de autonomía que poseen los Departamentos y la Escuela de Postgrado. Hay que tener claridad en cuál es la tarea primaria del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad. Comúnmente las áreas de RRHH se reconocen por diseñar políticas e implementar procesos de reclutamiento y selección, contratación, capacitación, pago de compensaciones, entre otras. Pero más allá de esto, el área de RRHH debe estar en la capacidad de alinear a las personas con la estrategia de la organización, ya que, no se trata de administrar personal, sino de gestionar con el personal y ésta debería ser la tarea primaria del área, puesto que, en la medida en que los empleados, incluyendo jefes, estén alineados con la estrategia del negocio, se podrán implementar con mayor facilidad planes que conlleven al desarrollo organizacional y personal. Esto se traduce en mejor comunicación organizacional, liderazgo efectivo, trabajo en equipo y negociación. Sin embargo aunque este debería ser el Deber Ser del Área de RRHH, queda la duda si en la Facultad esta área tiene el suficiente reconocimiento por parte de los Directores de Departamento y Escuelas como para poder implementar un sistema de incentivos que sea equitativo para todos y a la vez favorezca el desempeño del personal de colaboración.

Con relación a los resultados obtenidos de las entrevistas, estas reflejan desconocimiento de las políticas de compensaciones, lo cual crea confusión. Los bonos anuales de fiestas patrias y navidad, son asociados con el resultado de las evaluaciones de desempeño cuando en realidad son independientes de ella. Esto se da porque las personas desconocen las políticas de compensación variable y como se estructuran sus compensaciones fijas.

Además, y más grave aún se percibe una falta de retroalimentación de los jefes hacia los empleados, cuando de los resultados de la evaluación de desempeño se trata. No hay claridad

en los aspectos en los cuales su desempeño es adecuado y en cuales aspectos deben mejorar. Al no darse esta retroalimentación no se generan tampoco planes de acción donde el personal de colaboración pueda identificar cuáles son los resultados que debe alcanzar. Estos resultados no son congruentes con el modelo de Gestión de Desempeño, donde León Batista (2013) expresa que: “se debe establecer un entendimiento compartido sobre qué se debe alcanzar; para mejorar su desempeño los individuos y sus líderes necesitan tener un entendimiento común respecto qué desempeños son apreciados en sus puestos (como una lista de objetivos o resultados). Estos objetivos necesitan ser claramente definidos y concordados con el empleado, de modo que la persona sepa hacia qué está trabajando” (p.160). Lo anterior trae como consecuencia en los colaboradores una percepción de que la evaluación de desempeño no es objetiva y que los jefes no reconocen el trabajo realizado. Para que la retroalimentación no se convierta en la piedra en el zapato de los jefes, deben partir de la premisa que la retroalimentación tiene como “meta el mejoramiento del rendimiento y no la crítica” (Mondy & Noé, 2005, p. 274)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, aún en la FEN no están dadas las condiciones para implementar un sistema de incentivos. Cuando de acuerdo a las necesidades de cada área, se unifiquen criterios para se de por parte de los jefes hacia los empleados el reconocimiento y la retroalimentación, de modo de poder recompensar a través de incentivos el mejoramiento del desempeño, todo esto, establecido en las políticas organizacionales, se va a poder implementar un sistema de incentivos que favorezca el desempeño y la relación entre las unidades.

VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La auditoría preliminar al proceso, el análisis de la estructura de la organización y las entrevistas sirvieron como insumo para fundamentar y sustentar la propuesta de intervención que se discutirá a continuación. Basado en los hallazgos obtenidos a lo largo del proyecto de investigación fue posible reconocer que las personas entrevistadas poseen confusión respecto de la estructura de las remuneraciones, perciben un sistema de compensaciones poco equitativo, evaluaciones de desempeño poco válidas, y habría ausencia de planes de mejoramiento del propio desempeño. Otro punto importante a destacar es la percepción de la falencia de sus jefes para entregar una retroalimentación oportuna de los resultados a cada una de las personas que tienen a su cargo. Esta falencia nacería de la poca capacitación que tienen en habilidades de liderazgo y de comunicación asertiva para enfrentar situaciones en las cuales deben poner al servicio de la institución y de los empleados sus competencias para potencializar el desarrollo del desempeño en cada una de las personas. Lo anterior se enmarca en un contexto organizacional de una estructura poco clara en su implementación, en que las unidades de la Facultad poseen altos grados de autonomía y su dependencia del Decanato es relativa a el diseño de sistemas de gestión del desempeño y componentes variables de las remuneraciones. Se puede inferir que para que la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile pueda implementar un sistema de incentivos que favorezca el desempeño de los empleados, es necesario que se den las condiciones mínimas para tal fin, condiciones que no se están cumpliendo a cabalidad. En la búsqueda de generar las condiciones óptimas para que un plan de incentivos tenga éxito, es necesario que los empleados obtengan reconocimiento de sus jefes, retroalimentación oportuna de su trabajo, así como de los resultados de la evaluación de desempeño que sea reconocida como válida por los colaboradores, y claridad de los factores que deben mejorar para el próximo proceso evaluativo.

Dado lo anterior y como primera recomendación, se sugiere al Departamento de RRHH, que ante la falencia de los jefes en reconocer el buen desempeño de los empleados y en realizar una retroalimentación oportuna de los resultados de la evaluación a cada una de las personas que tienen a su cargo, implementar un programa de entrenamiento y capacitación o coaching para desarrollar sus habilidades de liderazgo y comunicación asertiva, para que éstos se entrenen en dar retroalimentación efectiva. Este entrenamiento puede abarcar sesiones de coaching en entrevistas, ejercicios de simulación y manejo de la voz.

La retroalimentación de nuestros líderes, como parte del seguimiento de nuestro desempeño, es fundamental, tal como lo destaca Goleman (1999), cuando sostiene que “El feedback resulta esencial para el cambio. Saber cómo estamos haciendo las cosas nos mantiene en el buen camino. En su forma más rudimentaria, el feedback exige una supervisión externa que nos diga cómo estamos empleando nuestra nueva habilidad” (p. 301).

A lo que deben apuntar los jefes y líderes de la FEN es a focalizar el análisis en los aspectos positivos del desempeño, y luego, en los aspectos sensibles en las deficiencias del desempeño. La retroalimentación debe focalizarse en las conductas y no en las personas, a juzgar las acciones y no la persona como tal.

En segunda instancia, una vez los jefes y líderes desarrollen y fortalezcan las habilidades de reconocimiento y retroalimentación efectiva a sus colaboradores, se sugiere que una vez se tengan los resultados de la evaluación de desempeño y teniendo identificado los puntos a mejorar, construir en conjunto con los empleados un plan de mejoramiento, donde tanto el jefe como el empleado enfoquen la atención al desarrollo de sus competencias y establecer las metas a las cuales se quiere llegar en los próximos meses.

No es un secreto que muchos jefes sienten temor a la retroalimentación ya que en muchas ocasiones no tienen buenas noticias que dar, pero para que esta retroalimentación tenga éxito se debe partir de la premisa que la retroalimentación tiene como “meta el mejoramiento del rendimiento y no la crítica” (Mondy & Noe, 2005, p. 274). Acá es fundamental el “tacto” que tenga el jefe para analizar las áreas que necesitan ser mejoradas. Para que este espacio de retroalimentación pueda tener éxito, según Mondy & Noe (2005), se deben tener en cuenta tres elementos básicos al momento de la sesión: (1) analizar el desempeño del empleado, (2) ayudar al empleado a establecer metas y planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación, (3) sugerir medios para lograr las metas establecidas, incluyendo el apoyo del gerente y de la empresa.

Es importante poner énfasis, como lo mencionan Bohlander y Snell (2008), en las fortalezas que el empleado pueda desarrollar en lugar de las debilidades a vencer y poner especial atención en los esfuerzos de éste para contribuir con la organización. En ese orden concentrarse en las oportunidades de crecimiento y en la disposición del empleado es un punto más en la lista que conllevará a la Facultad a tener empleados más motivados y empoderados

de su desempeño.

Para plasmar lo anterior en un plan de mejoramiento es importante considerar lo siguiente (Bohlander & Snell, 2008, p. 382): "(1) limitar los planes de mejoramiento a unos cuantos puntos que puedan lograrse en un periodo razonable y (2) establecer planes de acción específicos que describan como se logrará cada objetivo. Los planes de acción pueden incluir recursos de la organización y horarios en los cuales cada jefe pueda darles seguimiento.

Luego, desde el Área de Recursos Humanos y con el apoyo de las autoridades que rigen la Facultad, se deben crear las estrategias para que las jefaturas tengan un espacio de seguimiento y control al plan de acción de sus colaboradores, se pueden crear actividades periódicas en que se de retroalimentación a los avances. Esto permitirá que los jefes se vean más como coach en el mejoramiento del desempeño que como jueces, impactando en la percepción y motivación de los empleados de colaboración.

En tercera instancia, uno de los puntos a trabajar en esta propuesta de intervención, y como complemento a la evaluación de desempeño actual, sería el diseño de instrumentos de evaluación más ajustados a los requerimientos de los cargos que ayuden a mejorar el desempeño de los empleados de colaboración. Se complementaría así la calificación administrativa existente, ya que ésta sólo evalúa el cumplimiento mínimo de los requerimientos establecidos en la gestión pública. De esta manera se enriquecen los resultados de la evaluación de desempeño. El diseño de estos instrumentos podría convertirse en un insumo considerado válido por los colaboradores para mejorar el desempeño, y de los cuales se derivan los puntos tratados anteriormente.

Esta herramienta, como lo expresan Mondy & Noe (2005), sirve para proporcionar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar las renunciaciones, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, y defender las decisiones del personal. Así mismo los resultados de la evaluación de desempeño sirven para generar planes de incentivos de acuerdo al cumplimiento de metas y a considerar aumentos de sueldos periódicos. En la actualidad los resultados de la evaluación de desempeño en la FEN, no están generando valor para la organización, lo que se pretende es que sean utilizados en pro de la organización considerando los aspectos antes formulados.

El sistema de evaluación de desempeño iniciado como prueba piloto en el año 2015 en la Facultad e iniciado formalmente en julio del año 2106; se realiza en función del reglamento general de calificaciones para la administración pública. En éste reglamento, se definen los parámetros a medir, tiempo, escalas y mecanismos de ejecución. Los factores que se evalúan en cada periodo en una escala del 1 al 10 son los siguientes:

Cumplimiento de la labor realizada y Calidad de la labor realizada, Rendimiento. □

Interés por el trabajo que realiza y Capacidad para realizar trabajos en equipo, Condiciones Personales.

Cumplimiento de Normas e Instrucciones y Asistencia y Puntualidad, Comportamiento Funcionario.

La evaluación se realiza en una planilla en Excel, y los resultados se interpretan en función de la evaluación, y los funcionarios son ubicados en las listas de calificaciones, de acuerdo a lo señalado en el artículo 15 del Decreto 1825/98, de acuerdo con el siguiente puntaje:

LISTA	RANGO PUNTAJE		CONCEPTO LISTA
	Desde	Hasta	
1	81,00	100,00	Distinción
2	46,00	80,99	Buena
3	30,00	45,99	Condicional
4	10,00	29,99	Eliminación

Impacto: □ Si el funcionario/a se califica una vez en lista 4, implica la desvinculación de la institución. □ Si el funcionario/a se califica dos veces consecutivas en lista 3, implica la desvinculación de la institución.

En las entrevistas fue posible reconocer que en la Facultad esta evaluación de desempeño es percibida por los funcionarios como un instrumento para cumplir con ciertos lineamientos

administrativos. Pero como herramienta no genera valor en cuanto los resultados, porque no considera los aspectos críticos para el desempeño en cada cargo, y además la evaluación no es objetiva e imparcial.

Algunos de los fines de la evaluación de desempeño son dirigir los esfuerzos hacia la mejora del rendimiento del empleado, al fortalecimiento de sus capacidades laborales, proporcionar información a sus empleados sobre su rendimiento, darles retroalimentación sobre comportamiento eficaz y ofrecer formación y otras oportunidades de aprendizaje.

Si bien es cierto que la mayoría de las organizaciones utiliza la evaluación de desempeño como un formalismo para cumplir con los requerimientos emanados desde la dirección, la evaluación de desempeño además de servir, debe tener el propósito de “ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño” (Bohlander & Snell, 2008, p 348.). El fracaso o el éxito de un programa de evaluación de desempeño depende de la conexión que exista entre esta y la estrategia del negocio, es decir, ambas deben estar alineadas a cumplir con los objetivos institucionales.

Por último, si bien es cierto que el modelo de compensaciones que actualmente tiene la Facultad cumple con los requisitos que por ley están definidos, no contempla un plan de incentivos equitativo para los empleados y así favorecer su desempeño. En el caso del personal de colaboración administrativo, para diseñar un sistema de incentivos, debería ser considerado el método de administración por objetivos (APO), propuesto por Peter Drucker en 1954 (Bohlander & Snell, 2008, p. 372). Este método establece que los empleados, asesorados por sus supervisores y gerentes, definen los objetivos que serán la base sobre la cual se evalúe sus desempeños. Los objetivos a lograr, pueden ser indicadores de productividad o estándares de calidad. La APO es un sistema cíclico, a través del cual tanto los empleados como los supervisores y gerentes deben atravesar. Este método es uno de los utilizados para incentivar al personal y mejorar su desempeño. Se puede utilizar a través de los planes de acción derivados de los resultados de la evaluación de desempeño. En el caso de los/as ejecutivos/as de ventas como para las coordinaciones académicas, en que el desempeño puede ser medido por medio de indicadores más objetivos, como matrícula efectiva y satisfacción de los participantes de los programas, se sugiere estandarizar para las unidades de extensión de los Departamentos y Escuelas, un modelo de incentivos. El rol del Área de Recursos Humanos sería facilitar la coordinación entre los distintos Departamentos para alcanzar un sistema equivalente en todas las unidades de venta de programas.

Un tema a considerar en la implementación de cualquiera de estas propuestas es la estructura organizacional de la FEN, dado el alto nivel de autonomía que tienen los Departamentos y la Escuela de Posgrado. Dada esta autonomía, es difícil poder enmarcar una propuesta de intervención única para todos los Departamentos y Escuelas, ya que, ésta estructura organizacional se ha mantenido por larga data y fue establecida para garantizar eficiencias por medio de la descentralización en los procesos de toma de decisión, por la naturaleza misma de su quehacer y por los programas académicos propios de la expertise de cada unidad, los cuales generan recursos monetarios con los cuales tanto los Departamentos como la Escuela de Posgrado se financian en su totalidad. Esta autonomía financiera les da un estatus y una independencia del Decanato en cuanto a manejo del personal de colaboración se refiere. Caso contrario ocurre con las Escuelas de Pregrado, las cuales dependen financieramente del Decanato y todas las decisiones que allí se toman deben ser escaladas al Decano o en su defecto al Vicedecano. Considerando que el Área de Recursos Humanos tiene una mayor influencia en las Escuelas de Pregrado y las unidades administrativas dependientes del Decanato y dado el carácter principalmente administrativo del trabajo de los colaboradores de las unidades dependientes del Decanato, la implementación del método APO debería constituirse en una oportunidad para adaptarlo a los requerimientos de las distintas funciones, y el consiguiente diseño de un sistema de incentivos más eficaz para el mejoramiento del desempeño. La experiencia en estas unidades puede constituirse en un ejemplo para que los Departamentos y la Escuela de Postgrado implementen un sistema similar.

No hay que olvidar que las personas pueden manifestar resistencias antes, durante y después de la implementación del proceso de cambio para la gestión de desempeño. Las resistencias pueden considerarse en el contexto de poca receptividad ante las actividades de capacitación y entrenamiento en habilidades blandas y de liderazgo para el reconocimiento y la retroalimentación del personal de colaboración, Las resistencias también pueden expresarse como bajo compromiso con el mejoramiento continuo de las personas a cargo y escepticismo ante la implementación de un plan de incentivos.

Para que lo anterior se vea minimizado, es importante que desde el Área de Recursos Humanos, se sensibilice a las personas respecto de las ventajas que traerá implementar un sistema de gestión del desempeño e incentivos enfocado en el desempeño de los empleados. Algunas estrategias para sensibilizar puede ser comunicar mediante cápsulas informativas en los diferentes medios internos que tiene la Facultad el avance y la evolución de cada una de las

etapas del proceso e involucrar a las jefaturas invitándolas a generar ideas desde su experiencia y conocimiento.

Sin embargo para que todo lo anterior pueda tener un impacto directo en los empleados de la FEN, es necesario que las personas que ejercen la autoridad en la universidad, tengan consciencia acerca de la importancia de trabajar en el mejoramiento continuo de los funcionarios. Es decir, debe existir voluntad política para estandarizar estas buenas prácticas, convirtiéndolas en un compromiso de todas hacia la excelencia de la Facultad.

VIII. CONCLUSIONES

En la actualidad las organizaciones están en la búsqueda constante de incentivar en sus trabajadores las buenas prácticas y generar un ambiente de trabajo en el que las personas puedan desempeñar al máximo sus capacidades y gestionar su desempeño. Esto con el fin de contribuir con los objetivos estratégicos de la organización. Para ello requieren de diferentes estrategias que involucran planes de capacitación, coaching, generación de planes de incentivos, gestión del desempeño, entre otras.

Al pertenecer la Facultad de Economía y Negocios, FEN, al compilado de instituciones de orden público que existen en el país, tiene un compromiso tanto con el estado como con los estudiantes de transmitir y mantener el conocimiento a través de la docencia, la investigación y la extensión, asegurando el quehacer científico y las bases culturales propias del pueblo chileno, por medio de sus representantes, cuerpo académico y funcionarios administrativos.

En ese sentido este proyecto de titulación enmarcó su investigación en poder determinar o identificar cuales son las condiciones requeridas en la FEN para que un plan de incentivos facilite el mejoramiento del desempeño en los empleados de colaboración y facilite el adecuado ejercicio de sus funciones.

En su etapa inicial, el proyecto tenía como fin, el diseño de un sistema de incentivos que estuviera alineado con la estrategia del negocio, fuera equitativo para todos y sus políticas estuvieran en cabeza del Departamento de Recursos Humanos. A medida que se fue recopilando la información se encontró que existen ciertas situaciones que no favorecen que un sistema de incentivos funcione con las circunstancias actuales de la FEN, circunstancias que fueron explicadas en capítulos anteriores. A raíz de esto, la investigación dio un giro enfocándose en proponer estrategias de intervención orientadas al mejoramiento de las condiciones organizacionales y así favorecer el desempeño de los colaboradores.

Con el fin de cumplir con el propósito de la investigación, se utilizaron tres metodologías: auditoria al sistema de compensaciones, análisis de la estructura organizacional, y entrevistas semiestructuradas. Lo anterior para recopilar información acerca del funcionamiento de las distintas unidades (Departamentos y Escuelas) su relación y su dependencia administrativa, la percepción que tienen las personas acerca de los sistemas de remuneración (incentivos monetarios y no monetarios) y la manera en que son evaluados y su respectiva retroalimentación (gestión del desempeño); y así poder generar propuestas de intervención que

favorezcan a la Facultad y sus empleados y porque no, sirvan para replicarse en las diferentes facultades de la universidad.

Dado lo anterior y con respecto a la auditoria, aun cuando el sistema de compensaciones cumple con lo establecido en los estatutos universitarios, en sí mismo, no genera valor a los empleados de colaboración, ya que, al no incluir en su estructura un componente variable (incentivos) no cumple con el propósito de motivarlos a obtener mejores desempeños en el lugar de trabajo.

El resultado de la auditoria evidencia en parte la problemática argumentada por el Jefe de RRHH, o sea, no hay una política clara en términos de compensación variable en lo que tiene que ver con un sistema de incentivos que ayude al mejoramiento del desempeño y que estén directamente ligados con el alcance de metas y objetivos en cada una de la unidades de la FEN.

A partir del análisis del organigrama se identifican altos niveles de autonomía en las unidades, lo que hace difícil que se implemente un sistema de incentivos homogéneo y común para toda la organización. Esta característica que poseen las Escuelas y Departamentos, es uno de los problemas que enfrenta el Área de RRHHs en la definición y la implementación de políticas de compensaciones, particularmente en su componente variable para el incentivo al desempeño. Es así como el modelo que se viene dando en la FEN, va en contravía de las expectativas que el Área de Recursos RRHHs desea implementar en toda la Facultad.

Dado el nivel de autonomía de los Departamentos y Escuelas y la existencia de planes de incentivos dispares entre las mismas, es poco probable que se pueda implementar un sistema de incentivos global para la FEN. Se puede decir que en las unidades donde hay ventas es mas sencillo que funcionen los incentivos, sin embargo, la heterogeneidad entre las áreas de extensión crea brechas en el modelo.

Se evidencia una dinámica organizacional diversa y ambivalente donde se dan situaciones de doble dependencia en ciertas unidades, es el caso de las Coordinaciones Administrativas (CAD) que dependen jerárquicamente de los directores de los Departamentos y Escuelas, pero a su vez dependen del Vicedecanato, ya que, estos deben implementar todas las políticas y estrategias que se dictan desde el Decanato, y que el Vicedecano en virtud de su delegación les asigna. Así mismo sucede con los académicos, quienes dependen del director de cada Departamento pero al dictar los cursos y diplomas en las Escuelas manejan una dependencia

con los directores de las mismas al someterse a los lineamientos que cada programa exige. Con el personal de colaboración en general también se puede observar doble dependencia, ya que, a pesar de que son contratados por los Departamentos y Escuelas y dependen de sus directores, también tienen dependencia con el Decano por ser la autoridad de la Facultad.

Con la técnica de la entrevista semiestructurada, se pudo conocer a profundidad, a través del discurso de experiencias vividas, sentimientos, expectativas, temores o desacuerdos en implementar un modelo de incentivos que fomente el desempeño de los empleados y que este en cabeza del Departamento de RRHH, el cual desde cualquier punto de vista debe estar ligado al logro de las metas y objetivos institucionales de cada Departamento. Para facilitar el seguimiento al logro de dichos objetivos es necesario contar con un plan de mejoramiento que sea claro para el empleado y que especifique de manera concreta lo que se espera de cada uno en el próximo periodo de evaluación, cabe anotar, que el papel que juegan los jefes o líderes de cada unidad es fundamental para el desarrollo y mejoramiento del desempeño en cada uno de sus empleados.

El análisis de las entrevistas sirvió para evidenciar y corroborar que para que la FEN pueda implementar un modelo de incentivos que favorezca el desempeño, primero se deben dar ciertas condiciones que son necesarias para hacerlo y que para que se puedan empezar a implementar debe existir voluntad y compromiso, tanto de las autoridades que dirigen la Facultad como de los jefes y coordinadores que lideran cada uno de los Departamentos y Escuelas. En este punto se hace especial énfasis ya que sin importar que tanto se esfuercen los empleados en mejorar, sin el apoyo y la ayuda de los directivos, ninguna estrategia funcionaría si no existe el compromiso de todos por optimizar el ejercicio de sus funciones en pro de la mejora continua y la excelencia académica.

La Facultad a través de sus distintos Departamentos busca proporcionar aprendizaje y crecimiento tanto a los alumnos como a todo el personal de colaboración, éste último debe contar con las habilidades y competencias requeridas para cada cargo, las cuales deben ponerse al servicio de la institución. En ese orden de ideas, surge la necesidad de complementar la evaluación de desempeño, con instrumentos de evaluación más personalizada para que los empleados de colaboración, consideren que las evaluaciones de desempeño son válidas y realmente sirven para mejorar el desempeño y no para castigar los resultados negativos y a partir de ellas generar objetivos claros y medibles en el tiempo que conlleven al

pago de un incentivo por cumplimiento de metas y objetivos; claro está que esto no podría llevarse a cabo sin las personas que lideran cada Departamento o Escuelas, o tienen personal a cargo, éstas deben contar con las competencias necesarias para tal fin o con espacios de capacitación y entrenamiento en técnicas de retroalimentación y reforzamiento positivo, en caso de que se consideren inexpertos para hacerlo; con esto se genera valor al proceso evaluativo.

Sin embargo este complemento a la herramienta de evaluación de desempeño por sí sola no genera impacto, se deben tener en cuenta que los objetivos de cada unidad y de los empleados deben estar alineados a los objetivos de la organización; los jefes al proporcionar retroalimentación oportuna concentrándose en los aspectos positivos y en los aspectos a mejorar, generan en los empleados la percepción que su trabajo es reconocido y valorado por ellos y que su trabajo ayuda a la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Para llevar a cabo un seguimiento continuo de las mejoras que cada empleado debe tener en cuenta para que su desempeño sea mejor en la próxima evaluación, es recomendable elaborar un plan de acción que contenga los compromisos de mejoramiento al cual llegaron en el paso anterior (jefe y empleado), estos compromisos deben de tener la característica de ser acordes con la realidad del trabajo, medibles y que se puedan evaluar en un tiempo prudente.

De acuerdo a lo anterior y con la implementación de las alternativas de intervención formuladas en el capítulo VII, la Facultad de Economía y Negocios, a través del trabajo continuo de cada uno de sus líderes y con el acompañamiento de Recursos Humanos, pueda generar las condiciones que son requeridas para que en un futuro cercano se pueda implementar un sistema de incentivos que cubra a toda la FEN y no a unos pocos, y que éste a su vez, favorezca el mejoramiento del desempeño de sus colaboradores.

Se espera que con esta investigación se siga apoyando el proceso formativo que por naturaleza se da en el claustro universitario, pero no solo a los alumnos sino también a los empleados que hacen parte de la FEN, con planes de capacitación y desarrollo creados con los empleados y para los empleados con el fin de mejorar sus habilidades y competencias a favor del éxito de la organización.

Para ello y con respecto a la bibliografía consultada y a los resultados analizados se considera un factor importante para la gestión del desempeño la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua. Es por ello que se deben tener en cuenta los siguientes puntos que benefician su funcionamiento:

Feedback, dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar. Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas (plan de acción), suministrar un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación. Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él. Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

Comunicación, fomenta la comunicación entre empleado y supervisores.

Documentación, un buen sistema de Gestión del Desempeño provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y le permite a la unidad de Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos. Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para recursos humanos y el jefe del empleado.

Como la gestión del desempeño no sólo involucra los resultados de la evaluación sino también la estructura, la cultura organizacional y la estrategia del negocio es necesario tener en cuenta que para facilitar una gestión efectiva del desempeño hay que tener en cuenta las siguientes características: (1) Crear y forzar la gestión del desempeño como un sistema continuo de los cuatro componentes que apoyan la gestión de personas (Planeamiento y acuerdo de indicadores, Gestión, coaching para el mejoramiento del desempeño, Retroalimentación y revisión, Recompensa y reconocimiento), (2) La gestión del desempeño requiere estar conectada a objetivos específicos del negocio y dirigida por la alta gerencia, (3) Los indicadores de desempeño están basados tanto en objetivos cuantitativos como en competencias de comportamiento, (4) Compromiso gerencial y responsabilidad, (5) Entrenamiento y comunicación adecuada en la implementación y (6) Se debe considerar múltiples fuentes de información para la revisión del desempeño.

Los lineamientos que dictan el mejoramiento del desempeño deben estar ajustados a las políticas institucionales y a su vez alineados con la estrategia organizacional. Esto se traduce en poder generar una política de Gestión del Desempeño que permita a los empleados de la Facultad potencializar, mantener o desarrollar competencias, habilidades y destrezas que los

lleven a incrementar su nivel de eficacia y eficiencia para así lograr altos niveles de productividad en cada uno de sus departamentos.

Aún cuando este proyecto de titulación, facilita a través de las alternativas de intervención, la elección de las técnicas para generar las condiciones necesarias para que plan de incentivos funcione y favorezca el desempeño de los empleados, es necesario que el profesional del Departamento de Recursos Humanos al igual que cada uno de los jefes de Departamento y Escuelas que conforman la FEN, continúen documentándose y formándose en las diferentes prácticas de la gestión de desempeño y asumir un compromiso con la autogestión del conocimiento que genere aprendizaje individual y grupal.

Se sugiere tener en cuenta otro tipo de encuestas realizada a los empleados como el ISTAS 21, que aporta información de tipo psicosocial y que puede estar afectando de alguna manera el normal desarrollo de las funciones al interior de la Facultad.

Por último se puede decir que esta investigación sirvió para hacer más evidente una problemática que estaba latente pero que nadie se había atrevido a mencionar, así de esta manera, se pone sobre la mesa que las directivas de la Facultad deben considerar estos aspectos para lograr que haya una sensibilización con respecto al proceso de gestión del desempeño con miras a diseñar planes de incentivos que se adecuen a la cultura organizacional de la FEN.

En cuanto al acceso y disponibilidad de los datos, por parte del jefe de Recursos Humanos se obtuvo información relevante para el desarrollo actual y posterior del proyecto de titulación, los empleados de los Departamentos y Escuelas y el personal de colaboración dispuestos para tal fin aportaron información valiosa que sirvió como insumo para el análisis de datos cualitativos. En ciertos aspectos se cuenta con prácticas que evidencian datos importantes sobre el tema a tratar.

En mi rol de investigadora, el aprendizaje obtenido en el Magister y los contenidos teóricos de los distintos módulos, me permitió extraer la información más relevante y significativa para poder aplicar el conocimiento en cada una de las actividades realizadas en pro de esta investigación y generar las alternativas de intervención que ayuden a mejorar las condiciones de la FEN y así poder implementar un plan de incentivos que favorezca el desempeño y compromiso de los empleados en desarrollar mejoras prácticas en beneficio de su puesto de trabajo .

Logré comprender que la gestión del desempeño empieza desde el momento mismo del proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan al interior de la institución, las motivaciones de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura organizacional que conllevan al compromiso y motivación de las personas, es ahí donde se ve reflejado el rol del profesional de gestión de personas el cual debe poner al servicio de la organización toda su experiencia y practica para hacer de la organización un lugar idóneo para el desarrollo de las competencias y habilidades de cada una de las personas que conforman la institución.

Distintas perspectivas para el desarrollo de cambio en las organizaciones, proporcionaron las herramientas conceptuales y prácticas para el cumplimiento de la tarea de preparar a la institución para mejorar la retroalimentación y reconocimiento del trabajo realizados por los colaboradores de la FEN. La perspectiva de aprendizaje experiencial para el diagnóstico organizacional se constituye en una oportunidad para enfocarse en las percepciones de las personas y el capital humano reflejado en cada de ellas de modo de implementar procesos de mejoramiento para la gestión del desempeño. Por otro lado, la estructura organizacional propia de la FEN debe ser considerada para la implementación de programas de gestión del desempeño y el diseño de un sistema de incentivos que reconozca la autonomía de las distintas unidades para que sea acogida en cada una de ellas.

Cada vez más en las organizaciones, surge la necesidad por parte de los responsables de las áreas de gestión de personas en conocer los procesos de mejora, avances y contribuciones que hacen los funcionarios en cada una de las unidades de trabajo. Por esto se hace cada vez más necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar un adecuada Gestión del Desempeño.

Cabe anotar que este tema no se enmarca únicamente a la evaluación de los desempeños obtenidos por el personal, también involucra inevitablemente hacer una revisión de todas las acciones que realiza la organización para favorecer el alcance de la visión, el cumplimiento de los resultados esperados y el alineamiento con la estrategia del negocio.

La organización a través de los responsables de gestión de personas, tiene el compromiso de sensibilizar tanto a las directivas académicas como a los empleados de colaboración, en los diferentes cambios estructurales que trae consigo gestionar el desempeño en los empleados,

variaciones que van desde crear una política de cambio en el sentido del compromiso que tienen las autoridades académicas en facilitar las condiciones para que en la FEN se pueden fomentar en los jefes y coordinadores las buenas practicas con sus empleados y así contribuir a ser la mejor Escuela Estatal en Economía y Negocios y en una de las 5 mejores Escuelas de Economía y Negocios en América Latina para el año 2020.

BIBLIOGRAFÍA

Bohlander. G & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14^a ed.). México, DF: Cengage Learning.

Bohlander. G & Snell, S. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (16^a ed.). México, DF: Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8^a ed.). Bogotá, Colombia. McGraw Hill.

Decreto Fuerza de Ley N° 153 de 1981. Que establece los estatutos de la Universidad de Chile. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile – www.leychile.cl - documento generado el 20.03.2014

Decreto Fuerza de Ley N° 29, del Ministerio de Hacienda, publicado y promulgado el 16.03.2005

Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios. Extraído en mayo de 2017 de <http://negocios.uchile.cl>

Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información, Facultad de Economía y Negocios. Extraído en mayo de 2017 de <http://dcs.uchile.cl>

Departamento de Economía, Facultad de Economía y Negocios. Extraído en mayo de 2017 de <http://econ.uchile.cl>

Escuela de Posgrado, Facultad de Economía y Negocios. Extraído en mayo de 2017 de <http://postgradouchile.cl>

Escuela de Pregrado, Facultad de Economía y Negocios (sf.). Plan Estratégico. Extraído en mayo de 2017 de www.fen.uchile.cl.

García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones*, 2(9), 3.

- Goleman, D. (1999). *La inteligencia Emocional en la Empresa* (3^a ed.). Madrid, España: Vergara.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D.& Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5^a ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5^a ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- León Batista, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad*. (2^a ed.). Santiago de Chile, Chile: Thomson Reuters.
- Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, n° 19653, promulgada el 12.11.1986.
- McConnell, J.H. (2011). *Auditing Your Human Resources Department: A step-by-step Guide to Assessing the key Areas of your program*. AMACOM Div American Mgmt Assn
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9^a ed.). Ciudad de México, México: Pearson Prentice Hall.
- Ruiz, K. A. (2004). La Importancia de la administración del desempeño en las organizaciones. Recuperado el 27 de Junio de 2017, de www.monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-deldesempenio/administracion-del-desempenio.shtml>.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los Métodos Cualitativos de la Investigación*. Barcelona, Buenos Aires, México: Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Sherman, Jr. & Chruden, H. (1999). *Administración de Personal* (12^a. ed.). Ciudad de México, México: Compañía Editorial Continental.
- Werther Jr., & Davis, H. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (4^a ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Auditoria, Categoría Compensaciones.

Compensaciones - Recopilación de información

Desarrollo e implementación de compensaciones y beneficios tanto monetarios y no monetarios que estén alineados con los planes y objetivos estratégicos de la organización.

Regulaciones legales y Tendencias

_____ 1. ¿Hay una posición responsable en el departamento de recursos humanos en la revisión y comunicación de nueva regulación y legislación que puede impactar las políticas y procedimientos de benéficos y compensaciones?

_____ Si _____ No

_____ 2. ¿Son las políticas, procedimientos y actividades de compensaciones y beneficios revisadas regularmente para asegurar el cumplimiento con las regulaciones y la legislación aplicable?

_____ Si _____ No

_____ 3. ¿Son las compensaciones y beneficios consideradas juntas como un paquete de recompensa total?

_____ Si _____ No

_____ 4. ¿Son los beneficios y compensaciones tratadas conjuntamente cuando se compara un trabajo con el mercado externo?

_____ Si _____ No

Beneficios

_____ 5. Existe una posición en el departamento de recursos humanos que sea responsable por la administración y dirección de los programas de beneficios en la organización.

_____ Si _____ No

_____ 6. ¿Posee la organización una política general sobre beneficios?

_____ Si _____ No

_____ 7. Son los empleados provistos (manuales, en la intranet de la

organización, o de otra forma) con el detalle de los beneficios y a quién contactar con preguntas sobre éstos?

_____ Si _____ No

_____ 8. ¿Cuándo reciben los empleados descripciones acerca de sus beneficios?

_____ 9. ¿Son las revisiones a los beneficios comunicadas a los empleados en el momento en que éstas ocurren?

_____ Si _____ No

_____ 10. ¿Son las encuestas de beneficios externas conducidas u obtenidas por área geográfica o industria (marque todas las que apliquen)?

_____ Área
_____ Industria
_____ Otra
_____ Ninguna

_____ 11. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, con cuanta frecuencia son realizadas estas encuestas?

_____ 12. Si la respuesta a la pregunta 10 fue si, ¿son los resultados de las encuestas de beneficios comunicadas a todos los empleados?

_____ Si
_____ No
_____ No se realizan encuestas de beneficios

_____ 13. Son los empleados entrevistados para descubrir su grado de satisfacción con los beneficios?

_____ Si _____ No

_____ 14. Se ha considerado entregar beneficios flexibles?

_____ Si _____ No

_____ 15. Son los costos de los beneficios comunicados a los empleados?

_____ Si _____ No

_____ 16. Se ha considerado entregar alguna de las siguientes (marque todas las que apliquen)

- Guardería
- Espacio de Ejercicios en el trabajo
- Guardería privada
- Combinación de todos los tiempos libres (vacaciones, días de licencia, días personales, etc.) en un banco de días libres auto controlado
- Paquetes de beneficios de largo plazo
- Horario Flexible
- Trabajar desde casa
- Días de vestimenta casual
- Trabajo de tiempo parcial o de medio tiempo
- Trabajo compartido
- Plan de compra de acciones
- Opciones de acciones
- Otros

Compensación Base

17. Existe una posición en departamento de personas que sea responsable de la gestión y administración del programa de compensación de la organización?
 Si No
18. ¿Posee la organización una política general sobre compensaciones?
 Si No
19. Son los empleados provistos (manuales, en la intranet de la organización, o de otra forma) con el detalle de las compensaciones y a quién contactar con preguntas sobre éstos?
 Si No
20. ¿Cuándo reciben los empleados descripciones acerca de sus programas de compensaciones?

21. Los procedimientos de pago de remuneraciones y de sobretiempo son regularmente revisados (Semestral o anualmente) para asegurar el cumplimiento de éstos con la legislación local?
 Si No

- _____ 22. Qué porcentaje de los cargos de la organización son evaluados para determinar su valor interno?
_____ %
- _____ 23. Si su respuesta en la pregunta previa fue mayor a 25% ¿Existe algún procedimiento de valuación de cargo formal?
_____ Si
_____ No
_____ No aplica
- _____ 24. ¿Son los cargos evaluados en base a la información provista por las descripciones de cargo?
_____ Si _____ No
- _____ 25. Se les dice a los empleados respecto a la evaluación de su cargo?
_____ Si _____ No
- _____ 26. Son las encuestas de compensaciones de mercado conducidas u obtenidas por el área geografía o industria? Marque todas las que apliquen.
_____ Área
_____ Industria
_____ Otra
_____ Ninguna
- _____ 27. Si su respuesta a la pregunta previa fue si ¿con cuanta frecuencia son realizadas esas encuestas de compensaciones?

- _____ 28. Son los resultados de la encuestas de compensaciones de mercado comunicados a los empleados?
_____ Si
_____ No
_____ No se realizan encuestas de compensaciones de mercado
_____ mercado
- _____ 29. Son las posiciones o cargos clasificados o agrupados en niveles o grados salariales basados en el valor (puntos de valuación de cargo) y/o compensación?
_____ Si _____ No

- _____ 30. Tienen las posiciones o grupos de posiciones rangos (bandas) salariales?
_____ Si _____ No
- _____ 31. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí, es el punto medio de su banda salarial el valor de mercado?
_____ Si
_____ No
_____ No hay rangos
- _____ 32. Han sido las posiciones identificadas como eximidas y no eximidas de pago de horas extraordinarias?
_____ Si _____ No
- _____ 33. Se les pide a los empleados sujetos a horas extraordinarias que completen sus hojas de tiempo (horas de entrada y salida) o el uso de dispositivos electrónicos para marcar su hora de trabajo?
_____ Si _____ No
- _____ 34. Son los supervisores de los empleados sujetos a horas extraordinarias requeridos para que aprueben todas las horas de trabajo reportadas por los empleados?
_____ Si _____ No
- _____ 35. Los encargados de emitir los cheques de pago son parte del departamento de recursos humanos?
_____ Si _____ No
- _____ 36. Los salarios son revisados o ajustados regularmente?
_____ Si _____ No
- _____ 37. En qué son basados los aumentos salariales (marque todas las que apliquen)
_____ Inflación o costo de la vida
_____ Desempeño del empleado
_____ Lugar en el rango de la banda
_____ Años de servicio

_____ Cantidad de tiempo desde el último aumento

_____ Otros

_____ Todas las anteriores

_____ Los salarios no son aumentados

_____ 38. ¿Se les entrega a los supervisores un marco general (guía) para ajustar los salarios?

_____ Si _____ No

_____ 39. ¿Son los ajustes salariales permitidos fuera del periodo normal de ajuste?

_____ Si

_____ No

_____ Bajo condiciones especiales

_____ 40. ¿Son las revisiones de salario separadas de las evaluaciones de desempeño?

_____ Si _____ No

_____ 41. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, por cuanto tiempo están separadas

_____ No aplica

Compensación Variable

_____ 42. La organización ofrece o ha considerado algún programa de compensación variable tales como bonos de monto fijo, repartición de utilidades, bono de vacaciones, bono de incentivo de equipo, pago basado en habilidades, pago basado en el conocimiento, o pago por años de servicio?

_____ Si _____ No

_____ 43. Posee la organización un programa de compensaciones basado en desempeño variable?

- Si
- No
- No aplica

_____ 44. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Son los requerimientos de legibilidad y el método de cálculo escrito y comunicado a todos los empleados?

- Si
- No
- No aplica

_____ 45. Si su organización posee programas de compensación variables y una porción de ellas es discrecional, existe un sistema para monitorear los resultados?

- Si
- No
- No aplica

_____ 46. Su organización ofrece o ha considerado ofrecer una comisión por ventas y/o programas de pago por productividad?

- Si
- No
- No aplica

_____ 47. Su organización ofrece o ha considerado ofrecer programas de pago basados en el conocimiento y basados en la habilidad?

- Si
- No
- No aplica

Jubilación

_____ 48. Existe una posición en el departamento de gestión de personas que sea responsable de hacer consejería a los empleados en relación a la jubilación?

_____ Si _____ No

_____ 49. Existe una posición en el departamento de recursos que sea responsable por asistir a los empleados jubilados?

_____ Si _____ No

_____ 50. Ofrece la organización a los empleados algún tipo de plan de Jubilación o plan de pensiones especial?

_____ Si _____ No

_____ 51. La organización paga o hace contribuciones (ej. Depósito convenido) para el plan de Jubilación o pensión?

_____ Si _____ No

Percepciones

_____ 52. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5=promedio, 9 =alto), cuán bien cree usted que se desenvuelve el departamento de recursos humanos respecto a las compensaciones)

_____ 53. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5= promedio, 9 =alto), cuán bien cree usted que los empleados evalúan cómo se desenvuelve el departamento de recursos humanos respecto a las compensaciones?

_____ 54. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5=típico, 9 =alto), cuan bien cree usted que los clientes del departamento de recursos humanos de la Organización evalúan su desempeño referente a las compensaciones?
