



**“PROPUESTA DE UN PLAN PILOTO DE COMPENSACIONES
PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CON ADMINISTRACIÓN
FAMILIAR”**

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

**Alumno: Patricio Ocaranza Orengo
Profesor Guía: Sebastián Ugarte G.**

Santiago, Junio 2017

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	5
1. Características de una empresa familiar	5
2. Descripción de la organización	6
3. Identificación de las principales problemáticas de la organización	8
4. Elección del proceso de gestión de personas	10
5. Relevancia de la investigación	10
6. Rol del estudiante como investigador	11
7. Pregunta de investigación	11
8. Objetivo general	11
9. Objetivos específicos	12
MARCO METODOLÓGICO	13
10. Diseño metodológico	13
11. Unidad de análisis	14
Gráfico 1. Distribución por contrato	15
Gráfico 2. Distribución por sexo	15
Gráfico 3. Distribución por nivel educacional	16
12. Perfil de la muestra para el análisis del benchmarking	16
Cuadro 1. Distribución por empresas participantes	16
13. Técnicas de recolección de datos	17
AUDITORÍA DE COMPENSACIONES	19
14. Procedimientos	19
Cuadro 2. Hallazgos de la auditoría de compensaciones	20
MARCO TEÓRICO	24
15. Las compensaciones	24
16. La recompensa total	24
Cuadro 3. La recompensa total	25
17. La compensación total	26
Cuadro 4. La compensación total	26
Cuadro 5. Tipos de compensaciones	27
18. Las cuatro políticas fundamentales en compensaciones	28
19. La justicia organizacional, compensaciones y equidad	29
20. Código de buenas prácticas de la C.Ch.C.	31
Cuadro 6. Extracto del código de buenas prácticas de la C.CH.C.	32
ANÁLISIS DE LOS DATOS	34
21. Análisis de la auditoría de compensaciones	34
Cuadro 7. Resumen por dimensión	34
22. Análisis del cuestionario de justicia organizacional	36
22.1 Dimensión Justicia Distributiva	36
Gráfico 4. Dimensión justicia distributiva	36
22.2 Dimensión Justicia Procedimental	37
Gráfico 5. Justicia procedimental	37
22.3 Dimensión Justicia Interpersonal	38

Gráfico 6. Justicia interpersonal	38
22.4 Dimensión Justicia Informacional	39
Gráfico 7. Justicia informacional	39
23. Análisis de benchmarking	40
23.1 Las Compensaciones en Chile	40
Gráfico 8. Prácticas en compensaciones más usadas en Chile	40
23.2 Las compensaciones en el rubro de la construcción	41
Gráfico 9. Prácticas en compensaciones más usadas en la construcción	41
23.3 Análisis comparativo con la Constructora Río Elqui Ltda.	40
• Sobre los aguinaldos en el rubro	42
Gráfico 10. Aguinaldo de fiestas patrias	42
Gráfico 11. Aguinaldo de navidad	43
• Sobre los aguinaldos en la empresa	43
• Sobre las asignaciones en el rubro	44
Gráfico 12. Asignación de movilización	44
Gráfico 13. Asignación de colación	44
• Sobre las asignaciones en la empresa	45
• Sobre los eventos de fin de año en el rubro	46
Gráfico 14. Evento de fin de año	46
• Sobre los eventos de fin de año en la empresa	46
• Sobre las evaluaciones de desempeño en el rubro	47
Gráfico 15. Evaluación de desempeño por frecuencia en el tiempo	47
Gráfico 16. Evaluación de desempeño por objetivos	48
• Sobre las evaluaciones de desempeño en la empresa	48
• Sobre capacitación y desarrollo en el rubro	49
Gráfico 17. Determinación de las necesidades de capacitación	49
Gráfico 18. Tipo de capacitación	50
• Sobre capacitación y desarrollo en la empresa	50
• Sobre el reajuste de remuneraciones en el rubro	51
Gráfico 19. Reajuste de remuneraciones por tiempo	51
Gráfico 20. Reajuste de remuneraciones por I.P.C.	52
• Sobre el reajuste de remuneraciones en la empresa	52
• Sobre la revisión de la política en compensaciones en el rubro	53
Gráfico 21. Frecuencia de la revisión de la política de compensaciones	53
• Sobre la revisión de la política en compensaciones en la empresa	54
• Sobre la propuesta de los empleados en compensaciones	54
Gráfico 22. Pagos indirectos	55
Gráfico 23. Pagos no financieros	55
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	56
Cuadro 8. Resumen alternativas de solución según problemáticas identificadas	56
24. Propuestas	57
24.1. Crear el cargo de “Encargado de compensaciones”	57
24.2 Plan piloto en compensaciones para empleados de oficina	58
i. Objetivos	58
Cuadro 9. Fórmula de pago	59
Cuadro 10. Resumen plan piloto en compensaciones empleados de oficina	60
ii. La recompensa total	61

iii.	Lugar de trabajo positivo	62
iv.	Capacitación y desarrollo	63
	Cuadro 11.a Planes formativos SENCE para empleados de oficina	64
	Cuadro 11.b Planes formativos SENCE para trabajadores de obra	65
v.	Evaluación de desempeño	66
vi.	Organización	69
24.3.	Encuesta de beneficios	69
24.4.	Comunicaciones internas	70
24.5.	Política de remuneraciones	70
24.6.	Colaboración, recursos y respaldo político institucional	71
	CONCLUSIONES	74
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
	ANEXOS	83
25.	Plan de acción	83
26.	Instrumento de Medición Justicia Organizacional	87
27.	Pauta Entrevista Semiestructurada	91
28.	Cuestionario Evaluación de Riesgos Psicosociales SUSES0/ISTAS21	92

INTRODUCCIÓN

1. Características de una empresa familiar

En la actualidad, las empresas enfrentan desafíos ocasionados por fuerzas externas que influyen en los resultados de la organización porque no están bajo el control de sus Gerentes. Estas fuerzas se presentan como regulaciones, crisis económicas y cambios sociales que marcan tendencias emergentes o nuevas formas de pensar por lo que es necesario reaccionar rápidamente y de forma flexible a las exigencias de un entorno cada vez más inestable y turbulento.

Enfrentar estos desafíos parecen complejizarse en una empresa con administración familiar porque la debilidad más importante de este tipo de organizaciones es que no suele innovarse con facilidad, ya que la doctrina implementada por la tradición suele ser muy fuerte e inquebrantable. Esto a veces suele crear una perspectiva limitada hacia el futuro, haciendo que estas empresas carezcan de una visión más amplia y global rechazando ideas innovadoras que podrían ser buenas y productivas.

PROPYME¹ define a las “empresas familiares” como aquellas que en la mayoría de sus empleados son personas de una misma sangre o tronco filial. Sus características más relevantes son: primero, que en este tipo de organización el fundador o emprendedor tiene la intención de transmitir su empresa a la generación siguiente; segundo, al ser miembro de la familia hay un conocimiento profundo y natural de la gestión de la empresa, pero que implica el roce continuo entre los miembros de la familia involucrados en la actividad familiar desde la no existencia de horarios fijos hasta la flexibilidad en los cargos y formas de comunicación; tercero, estas actitudes hacen que los miembros de la familia conozcan desde muy temprano la dinámica de la empresa, recibiendo de manera natural una enseñanza sin necesidad de teoría administrativa.

¹ Extraído del sitio web: <http://www.proempresas.cl/tips-pyme/1226-empresa-familiar.html>

(Aguilar, 2010, p. 14) cita a Poza (2007) quien identifica la *cultura de la empresa familiar* como la colección de valores definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días. (Ibíd., p.14) cita a Belausteguigoitia (2006) quien subraya que éste juega un factor crucial en la determinación del éxito del negocio y puede manifestarse en aspectos intangibles tales como la forma de vestir, el lenguaje y los rituales; en el conjunto de ideas y acciones que un individuo utiliza para hacer frente a una situación problemática que es una forma de ver la vida.

La ideología básica seguida por la familia propietaria, que se caracteriza por los valores, las normas y tradiciones o formas de actuar en la vida ha determinado la manera de hacer frente a los retos que impone el entorno, la manera cómo se ha estructurado la organización a través del tiempo y la manera cómo la organización se relaciona con sus trabajadores que no necesariamente comparten esta ideología básica porque no son parte de la familia (Ibíd., p.15) citando a Sabater (More et al., 2003).

2. Descripción de la organización

La organización bajo estudio es la CONSTRUCTORA RÍO ELQUI LIMITADA. Sus oficinas centrales tienen asiento en la ciudad de Iquique y también cuenta con operaciones en y Arica, XV Región de Arica y Parinacota desde el año 2013y en la comuna de Alto Hospicio desde 2016. La empresa pertenece al rubro de la construcción y tiene como objetivo la edificación habitacional de edificios y casas de condominios residenciales los que son vendidos por la INMOBILIARIA RÍO QUIAPO LIMITADA desde 1996.

Los comienzos de la organización se remontan al año 1982 al levantarse una oficina que ofrece servicios de obras menores, levantamiento de galpones en ZOFRI² y reparaciones de inmuebles. Con el auge minero de la década de los 90' en Iquique, la ciudad se transforma en un polo de desarrollo que atrae a personas a la zona en busca de mejores expectativas laborales, quienes fomentan un rápido desarrollo inmobiliario gracias al aumento de la demanda habitacional de

² Zona de Franca de Iquique

calidad; estos acontecimientos permiten que la constructora comience sus operaciones formales como tal, a partir del año 1994.

En la actualidad la Constructora y la Inmobiliaria comparten un lugar físico común que se conoce como la “oficina”. En este espacio trabajan treinta empleados entre profesionales, técnicos y administrativos distribuidos en ambas entidades; mientras que los trabajadores que laboran en una obra o proyecto bordean dependiendo de la magnitud del mismo los ciento cincuenta trabajadores aproximadamente.

La Gerencia General está en manos del fundador quien dirige estas dos entidades. La empresa constructora está compuesta por las siguientes sub Gerencias: “Obras”, “Estudios y Presupuesto”, “Administración” y “Finanzas y Contabilidad”; mientras que la Inmobiliaria está compuesta por los Departamentos de “Proyectos” y “Ventas”. La administración familiar gestiona estas dos entidades como una sola empresa, es decir, no existe una política de gestión de personas ni de compensaciones diferenciadas por lo que, para efectos analíticos de aquí en adelante en este estudio, nos referiremos como “constructora” a la empresa familiar.

La sub Gerencia “Administración” de la constructora contiene el “Departamento de Recursos Humanos y Remuneraciones” que cumple las funciones de una *oficina de administración de personal* que controla los procesos administrativos corrientes como contratación, las fechas legales de remuneraciones, provisiones sociales, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias y desvinculaciones, además, del cumplimiento de la regulación laboral tanto para la constructora como la inmobiliaria.

La característica fundamental de la Constructora Río Elqui Ltda. es ser controlada por una *administración familiar*, es decir, los roles directivos son ejecutados por familiares del *fundador*. En base a esta cualidad se ha construido en el tiempo una arquitectura organizacional que tiene como eje estructurante la visión de empresa del dueño de la organización, que en palabras de (Steckerl, 2006, p.198) con frecuencia está convencido que la manera de ver el mundo de los negocios y de hacer las cosas es la que él tiene, y tiende a pensar que quien no opina como él no tiene la capacidad para comprender determinada situación o está equivocado. Además, piensa que como la empresa es suya, su principal función social es la de estar a su servicio personal.

En la actualidad las empresas enfrentan retos ocasionados por fuerzas externas que influyen en los resultados del negocio, pero también, es necesario considerar los desafíos internos de la empresa. La Constructora ha crecido y la administración familiar como se ha conocido por cerca de treinta y cuatro años no da cuenta de este desarrollo. Se han complejizado procesos claves del negocio por lo que se necesitan políticas institucionales en gestión de personas que distinguan, atraigan y conserven a los profesionales más idóneos para ejecutar estas nuevas tareas. Además, la empresa no ha alineado los distintos estamentos organizacionales en torno a una declaración formal de una misión, visión y valores. El Departamento de RR.HH. no es un aliado estratégico de la organización porque sólo realiza tareas administrativas. Por tanto, no existe una *Estrategia de Recursos Humanos* entendida como la utilización deliberada por parte de la empresa, de los RR.HH., para lograr o mantener una ventaja frente a los competidores en el mercado que aporte a la creación de valor tanto para la organización como para sus colaboradores que trabajan en su interior (Gómez-Mejías et al., 2008, p.3).

3. Identificación de las principales problemáticas de la organización

El 2013 se realizó el primer estudio de Clima Organizacional en la empresa. Su objetivo fue visibilizar la realidad organizacional de forma objetiva. Se utilizó para ello la “Organizational Climate Questionnaire” (Litwin & Stringer, 1968) que distingue nueve dimensiones que explicarían el clima. Entre los hallazgos más relevantes destacan los siguientes: (1) **Estructura**. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen tiende a ser ambiguo y confuso. La estructura formal es poco clara; (2) **Responsabilidad**. Los empleados sienten que no pueden tomar decisiones sin antes consultarlo con sus jefes directos; sus acciones por lo general son verificadas y no se puede innovar libremente pues es sancionado; (3) **Recompensa**. La percepción que tienen los trabajadores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado es negativa. Se percibe que el sueldo no solamente es injusto, sino que también, faltan incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven a realizar un mejor desempeño; (4) **Desafío**. Los trabajadores perciben que los “retos” solo se generan en los espacios gerenciales, esto implica que las buenas ideas emanan sólo del núcleo directivo por lo tanto las personas sienten que no son escuchadas; (5) **Relaciones**. La percepción de confraternidad general es buena. Prevalece el sentimiento de amistad, compañerismo y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo en el

marco de un grato ambiente; (6) **Apoyo.** La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización no es buena. Existe poco apoyo para enfrentar los problemas, equivocarse no es una instancia para “mejorar”; (7) **Estándares.** La percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento, son pobres porque las exigencias no son razonables y coherentes para todos los trabajadores por igual, lo que influye en la percepción de la equidad y la justicia en la organización; (8) **Conflicto.** Sobre el sentimiento que los directivos prestan atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista, es negativo. Los problemas no se tratan de forma abierta y no se da espacio para disentir e (9) **Identidad.** El sentimiento de pertenencia hacia la organización es pobre lo que indica que los trabajadores no están involucrados con los objetivos de la empresa ni tampoco se sienten orgullosos de formar parte de la organización.

El objetivo principal de este estudio de clima fue conocer la percepción que tienen los empleados sobre la organización y a la luz de los hallazgos aquí presentados, esta percepción es negativa; a excepción de la dimensión “relaciones” las restantes, son desfavorables.

Además de evidenciar un impacto nocivo sobre el desempeño y la productividad, la manera cómo se estructura la organización evidencia un problema de *justicia organizacional* que se expresa en un deterioro de las percepciones de los individuos y su evaluación de *equidad* dentro de la organización (Mladinic e Isla, 2002, p.178) citan a Greenberg & Scott (1996)³. La *equidad* entendida como dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones es primordial, sin embargo, en ésta organización “diferenciar con equidad” pareciera ser un desafío no menor toda vez que no existe un sistema de gestión de compensaciones que considere las estrategias, políticas, procesos y prácticas requeridas para asegurar que la contribución que cada persona hace a la organización sea recompensada por medios monetarios y no monetarios, con el objetivo de maximizar el impacto combinado de un amplio rango de iniciativas de recompensas en la motivación, compromiso con el trabajo y la organización (León, 2013, p.16).

A la luz de estas problemáticas se desprende que la empresa corre el riesgo de perder trabajadores valiosos, talentosos o críticos para sus operaciones porque las demás empresas que funcionan en el mercado pueden entregar una mejor oferta de desarrollo, reconocimiento y

³ Los hallazgos sobre el cuestionario de Justicia Organizacional se detallan en el apartado “Análisis”

compensaciones. Por cierto, este elemento es fundamental para entender el sentido de pertenencia con la organización pues las personas agregan valor a las empresas transformándose en polos atractivos para permanecer, crecer y, por cierto, compartir los éxitos de la empresa.

4. Elección del proceso de gestión de personas

Para efectos de la evaluación del proceso de Gestión de Personas en esta investigación se eligió el sub sistema de *Compensaciones*, definido como el “desarrollo e implementación de compensaciones tanto monetarias y no monetarias que estén alineados con los planes y objetivos estratégicos de la organización” (McConnell, 2011). El utilizar este modelo de auditoría diagnóstica tuvo como objetivo poner en evidencia la necesidad de contar con procesos de Gestión de Personas formales para la organización.

5. Relevancia de la investigación

La relevancia principal de este proyecto es asegurar que la contribución que cada persona hace a la organización sea recompensada bajo los principios de la equidad y la justicia. En segundo termino se busca aportar en justicia organizacional a los trabajadores de oficina de la empresa Constructora Río Elqui Ltda. Proponer un sistema piloto de compensaciones permitirá sentar las bases de una filosofía, objetivos, políticas o principios compensatorios que distingan a los individuos y sus aportes a la organización con criterios objetivos.

Un programa piloto de compensaciones tiene un carácter crítico para el negocio porque busca alinear los requerimientos de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. La filosofía de “diferenciar con equidad” se sustenta sobre la base de tres pilares fundamentales: primero, recompensar a los trabajadores de acuerdo a sus contribuciones; segundo, reconocer el valor de todos los trabajadores que hagan una efectiva contribución a la organización y tercero, valorar la meritocracia.

6. Rol del estudiante como investigador

Mi rol actual es de consultor interno en la organización. Mi tarea es aportar en la introducción, en el mediano y largo plazo, de políticas institucionalizadas en el área de Gestión de Personas que aporten a la consecución de las metas del negocio. Es pertinente reconocer mi vínculo familiar con la organización. Este hecho es esencial debido a que no se puede obviar el componente político al interior de la empresa porque es potente y muchas veces hace muy difícil visibilizar problemáticas evidentes para no remover las estructuras de poder al interior de la organización.

En mi rol de investigador intervenir una organización con administración familiar requiere de creatividad como una manera de cuestionar la realidad. Usar la creatividad ayudó a visualizar nuevas maneras de ver las cosas, nuevos modelos y paradigmas (Miller, 2011, p.92) cita a Winnicott (2011).

7. Pregunta de investigación

¿Cómo asegurar que la contribución que cada persona hace a la organización sea recompensada bajo los principios de la equidad y la justicia?

8. Objetivo general

Proponer un plan piloto de compensaciones tanto monetarias como no monetarias acorde a las necesidades de los empleados de oficina de la Constructora Río Elqui Ltda.

9. Objetivos específicos

- 1) Realizar una auditoría en compensaciones
- 2) Identificar la percepción de justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional
- 3) Levantar información del mercado (*benchmarking*) que ayude a la organización generar una propuesta piloto de compensaciones
- 4) Identificar los principales beneficios de crear un programa de compensaciones que permita a la organización igualarse con el mercado para darle valor a la empresa
- 5) Fundar los principios rectores que guiarán las directrices de una política de compensaciones institucionalizada en la organización

MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación se realizó en el marco general de la *Investigación – Acción* que se posiciona como una herramienta para el estudio y cambio en las organizaciones que permite realizar intervención en sistemas sociales. Para este efecto debe estar previamente respaldada por antecedentes basados en diagnósticos y análisis científicos rigurosos pues no se entiende la posibilidad de acción si no hay de por medio investigación. Del mismo modo, el método propone que la investigación es inconcebible si no está enlazada con el objetivo de solucionar problemas e introducir cambios en sistemas sociales (Miller, 2011, p.25). La posibilidad de acción no tiene sentido si no hay de por medio una investigación porque la acción toma la forma de cambio, hace mejoras a medida que se pone en práctica en el propio lugar de trabajo. La investigación consistió entonces, en el aprendizaje y la comprensión de la propia organización en estudio (Dick, 2002, p.2).

10. Diseño metodológico

La decisión metodológica más importante relevó la utilización de los *métodos mixtos* que se usan a menudo para describir la investigación que hace uso de ambos tipos de datos [Cuantitativos y Cualitativos] de una manera que permite a estos dos conocimientos iluminar mutuamente nuestro trabajo (Anderson, 2013, p.5) cita a Hammersley (2005), Bryman (2006), Bryman & Bell (2007) y Saunders (et. al 2012).

El carácter de esta investigación es *no – experimental*, porque no se manipularon deliberadamente las variables sino más bien se optó por observar el fenómeno tal y como se dio en su contexto natural. Y es *transeccional* porque la recolección de datos se realizó una sola vez en el tiempo (Kerllinger, 1978, p.16). Se consideró pertinente desarrollar un *estudio descriptivo* dado que el objetivo metodológico fue “medir de forma independiente las variables por medio de la creación de tipologías más que asociar variables como objeto de análisis; tal procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, entre otros, y así proporcionar una descripción” (Hernández, 1998, p.61).

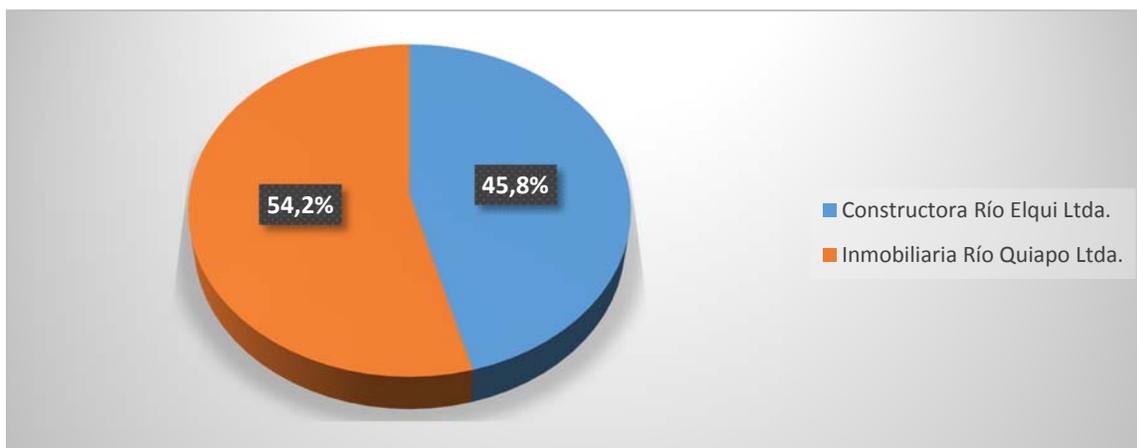
Para alcanzar los objetivos propuestos se tomaron también, las siguientes decisiones metodológicas; primero, se aplicó la encuesta de auditoría en compensaciones de McConnell con el objetivo de conocer el estado actual de las compensaciones como proceso de Gestión de Personas en la organización; segundo, se aplicó el cuestionario de Justicia Organizacional de Colquitt con el objetivo de identificar la percepción de las personas sobre la distribución de recompensas, los procedimientos utilizados, el trato a los empleados y el acceso a la información; tercero, con el objetivo de crear una propuesta piloto sobre compensaciones se levantó información del mercado (*benchmarking*); y cuarto, con el objetivo de evaluar el estado actual de la organización en compensaciones se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores importantes de la organización lo que permitió relevar información comparativa en relación a lo que hace el rubro en materia de compensaciones.

11. Unidad de análisis

La investigación para este proyecto se acotó sólo a los empleados de oficina de la constructora y la inmobiliaria que comparten un mismo espacio físico y que en total suman 30 personas, dejando al margen a los familiares directos del fundador que ostentan cargos gerenciales. Además, debido a que la administración familiar gestiona tanto la constructora como la inmobiliaria como una sola empresa porque no existe una política de gestión de personas ni de compensaciones diferenciadas es que para efectos analíticos de este estudio nos referiremos de aquí en adelante como “constructora” a la empresa familiar en su conjunto.

La participación en la encuesta de *Justicia Organizacional* fue de carácter voluntario por lo que respondieron 24 individuos que representan el 80% del total de los trabajadores de oficina. En el Gráfico 1 Distribución por contrato, podemos observar que el 45,8% de los empleados se agrupa en la Constructora Río Elqui Ltda. y 54,2% en la Inmobiliaria Río Quiapo Ltda. Mientras que el promedio de antigüedad laboral es de 11 años.

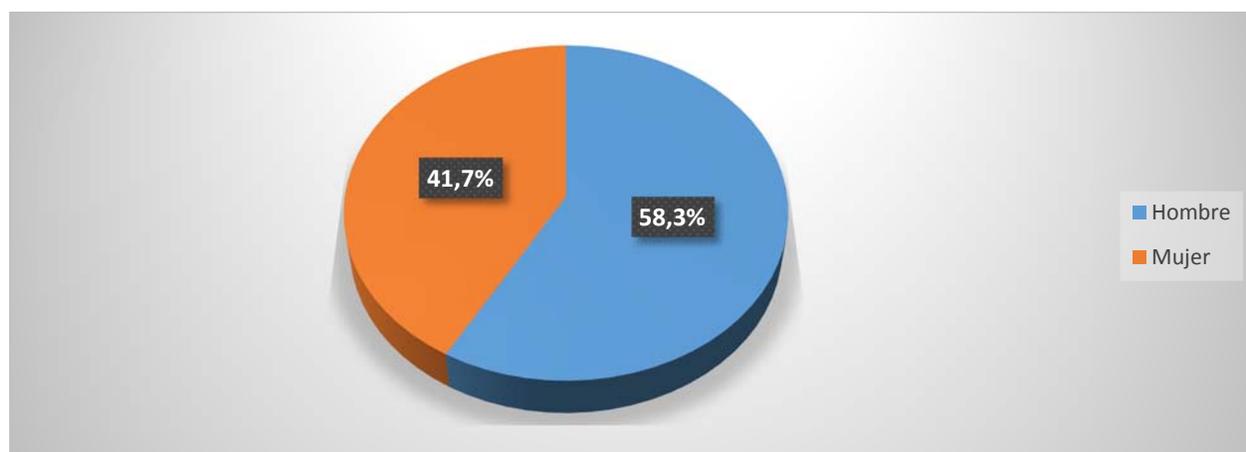
Gráfico 1. Distribución por contrato



Fuente: Elaboración Propia (2016)

En el Gráfico 2 Distribución por sexo se observa un 58,3% para los hombres con un promedio de edad de 47 años; mientras que las mujeres representan el 41,7% del total y tienen un promedio de edad de 40 años.

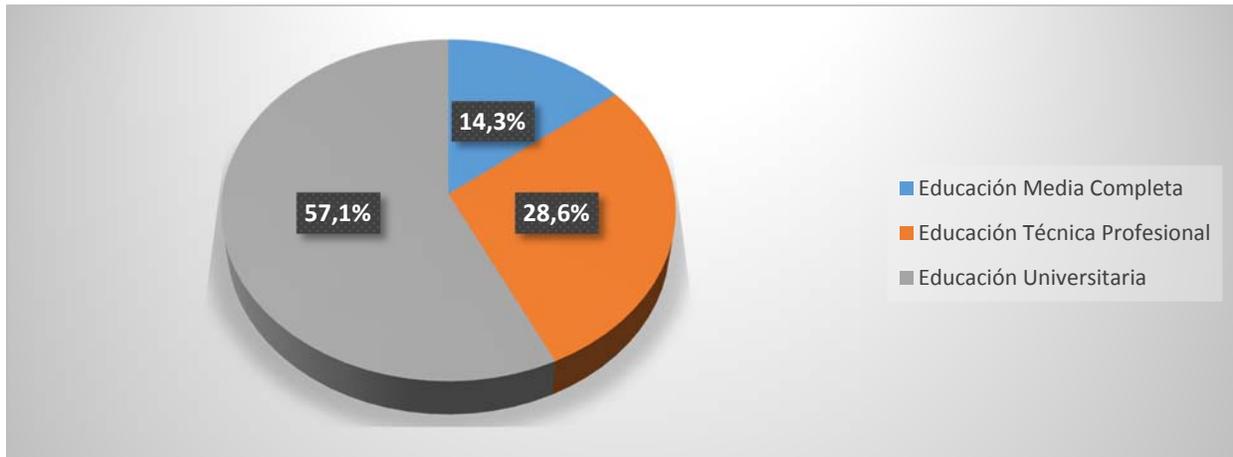
Gráfico 2. Distribución por sexo



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Finalmente, el Gráfico 3 Distribución por nivel educacional nos indica que el 57,1% de los empleados de oficina tienen formación universitaria, el 28,6% formación técnico – profesional y un 14,3% educación media.

Gráfico 3. Distribución por nivel educacional



Fuente: Elaboración Propia (2016)

12. Perfil de la muestra para el análisis del benchmarking

Los estudios de mercado revisados se realizaron entre los años 2013 y 2016 por consultoras internacionales con oficinas en el país, además, de la Mutual de Seguridad y Caja Los Andes, que son empresas chilenas. El perfil general está acotado al “mercado general de compensaciones” y la “industria general en Chile”. El criterio para participar en la muestra es por industria y el rubro “construcción/Proyectos de ingeniería” que aportan el 10% de la muestra. El Cuadro 1 muestra la distribución por empresas participantes:

Cuadro 1. Distribución por empresas participantes

Consultora	Empresas participantes
Deloitte (2013)	98
HayGroup (2014)	134
Towers Watson (2014)	226
Caja Los Andes (2015)	200
Mercer (2015)	239
HayGroup (2015)	264
Mutual de Seguridad (2015)	200
HayGroup (2016)	284

Fuente: elaboración propia (2016)

13. Técnicas de recolección de datos

Fuentes primarias de información:

1. *Survey social o encuesta*. En este tipo de investigación la recolección sistemática de los datos se establece a través de contactos directos con un grupo de individuos, es decir, con algún tipo de informante (Padua, 1998, p.7).

Para la auditoría de compensaciones se utilizó el instrumento descrito en “*Auditing your human resources department: A step-by step guide to assessing the key areas of your program*”. Su riqueza está en identificar fortalezas y debilidades, además, puede generar valor estratégico, aporta a la efectividad operacional, a la eficiencia administrativa y aporta en la optimización de recursos dándole valor a los trabajadores y la organización.

En segundo término, se utilizó el “*Spanish version of Colquitt's organizational justice scale*” con el objetivo de evaluar las percepciones de justicia de los empleados. Tiene cuatro dimensiones: justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informativa. La relevancia de este instrumento está en valorar la justicia organizacional como un predictor importante de diferentes actitudes y conductas organizacionales sobre la percepción de justicia de los trabajadores (Díaz – Gracia et al., 2004, p.538).

2. *Entrevista semiestructurada*. El entrevistador dispone de un «guion», con los temas que debe tratar en la entrevista. Sin embargo, el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular las preguntas; en este caso las preguntas tenían como objetivo indagar sobre compensaciones y reconocimientos en el trabajo. El entrevistador puede plantear la conversación de la forma que desee, plantear las preguntas que considere oportunas y hacerlo en los términos que le parezcan convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado que le aclare algo que no entiende o que profundice sobre algún aspecto cuando lo estime necesario, y establecer un estilo propio y personal de conversación (Corbetta, 2007, p.352-353).

Fuentes secundarias de información:

3. *Estudio de clima.* El año 2013, se aplica la primera encuesta de clima en la organización que entregó información relevante de la organización.

4. *Revisión de los siguientes estudios de mercado.* (1) “Estudio Especial de Remuneraciones: Mercado General de Chile”, Deloitte (2013); (2) “Estudio de Tendencias Laborales de Chile”, Hay Group (2014); (3) “Estudio de Remuneraciones de Chile”, Caja Los Andes (2015); (4) “Resultados TRS 2015: Gestionando el Cambio, Mercer (2015); (5) “Mercado General y Tendencias Laborales 2015: Informe Ejecutivo, Hay Group (2015); (6) “Estudio de Mercado, Beneficios Laborales, Compensaciones y Buenas Prácticas Sindicales”, Mutual de Seguridad (2015); (7) “Estudio de Compensaciones: Mercado General, Hay Group (2016) y (8) “Guía Salarial de Chile” Robert-Half (2016).

5. *Revisión de otras fuentes.* Documentos de la organización y la observación como método de indagación entre el investigador, los fenómenos sociales y actores sociales.

AUDITORÍA DE COMPENSACIONES

14. Procedimientos

Paso 1 - Recopilación de la Información. La encuesta de “Auditoría del subsistema de compensaciones” se aplicó la última semana del mes de agosto del 2016 y fue respondida por la persona encargada de “contratos” de la Constructora quien tiene conocimientos en el área de “Compensaciones” gracias a una experiencia laboral anterior.

Paso 2 – Evaluación. Las respuestas entregadas en la recopilación de la información se muestran el Cuadro 2 Hallazgos de la auditoría de compensaciones. Las columnas indican: (1) dimensiones, (2) número de la pregunta, (3) puntaje obtenido por pregunta, (4) puntaje obtenido por dimensión, (5) puntaje máximo por pregunta, (6) puntaje máximo por dimensión, (7) observaciones, (8) porcentaje de cumplimiento por pregunta y (9) porcentaje de cumplimiento por dimensión.

Paso 3 – Análisis. En el apartado *análisis de los datos* se profundizará críticamente sobre las debilidades, brechas y oportunidades de mejora que nos ofrece este proceso organizacional y se incorporarán las evaluaciones comparadas con la propuesta por el “Consejo Asesor” de expertos de Gestión de Personas.

Cuadro 2. Hallazgos de la auditoría de compensaciones

	Nº Pregunta	P. Observado por Pregunta	Total Obs. Por dimensión	P. Esperado por Pregunta	Total Esperado por Dimensión	Observaciones	% Cumplimiento por Pregunta	% Cumplimiento por Dimensión
Regulaciones y Tendencias	P1	8	26	8	28	<ul style="list-style-type: none"> La empresa constructora cuenta con un responsable en esta área, pero específicamente sobre compensaciones. 	100%	92,8%
	P2	7		7		<ul style="list-style-type: none"> Se revisan políticas, procedimientos y actividades sólo en compensaciones, pero en el marco del cumplimiento legal vigente. 	100%	
	P3	4		6		<ul style="list-style-type: none"> No existe un paquete de recompensa total. Las compensaciones y beneficios no son consideradas en conjunto. 	66,6%	
	P4	7		7		<ul style="list-style-type: none"> Los beneficios y compensaciones no son tratados conjuntamente porque no se compara un trabajo con el mercado externo. 	100%	
Beneficios	P5	1	23	9	94	<ul style="list-style-type: none"> No existe un responsable que tenga a su cargo la administración de los programas de beneficios en la organización. 	11,1%	24,4%
	P6	2		8		<ul style="list-style-type: none"> La organización nunca ha implementado una política general sobre beneficios. 	25%	
	P7	3		8		<ul style="list-style-type: none"> Los empleados no son provistos de estas herramientas para conocer beneficios y a quién contactar en caso de dudas. 	37,5%	
	P8	3		8		<ul style="list-style-type: none"> Los empleados jamás han recibido descripciones acerca de sus beneficios, porque no existen. 	37,5%	
	P9	1		8		<ul style="list-style-type: none"> Como se ha dicho, no existe una política de beneficios por tanto no se revisan. 	12,5%	
	P10	2		7		<ul style="list-style-type: none"> Jamás se ha realizado una encuesta de beneficios de ninguna naturaleza en la constructora. 	28,5%	
	P11	0		7		<ul style="list-style-type: none"> No aplica. 	0%	
	P12	5		6		<ul style="list-style-type: none"> No se realizan encuestas sobre beneficios. 	83,3%	
	P13	2		6		<ul style="list-style-type: none"> Nunca se ha entrevistado a los empleados para descubrir su grado de satisfacción con los beneficios. 	33,3%	

	P 14	2		8		• Nunca se ha han entregado beneficios flexibles.	25%	
	P 15	2		6		• Al no contar con una política de beneficios, no hay costos que informar.	33,3%	
	P 16	0		13		• Actualmente no se considera entregar algún tipo de beneficio.	0%	
Compensación Base	P 17	7	99	7	197	• El Gerente de Administración y Finanzas de la Constructora es el encargado de las compensaciones base de la organización.	100%	50,2%
	P 18	2		8		• No existe una política general sobre compensaciones en la organización.	25%	
	P 19	2		7		• La organización entrega el detalle de las compensaciones y cuenta con un encargado para solucionar dudas.	28,5%	
	P 20	2		7		• Los empleados reciben una descripción de su compensación individual cuando la solicitan, no es declarada abiertamente.	28,5%	
	P 21	9		9		• Los procedimientos de pago de remuneraciones y horas extras son revisados regularmente para asegurar el cumplimiento legal.	100%	
	P 22	3		9		• La Constructora no cuenta con una evaluación de cargo formal, pero si informal, discrecional.	33,3%	
	P 23	6		8		• No aplica.	75%	
	P 24	3		8		• No hay descripción de cargo formal por tanto la evaluación es informal y discrecional.	37,5%	
	P 25	2		7		• No hay evaluación de cargo en esta empresa.	28,5%	
	P 26	2		9		• Jamás se he realizado una encuesta de mercado.	22,2%	
	P 27	5		8		• No aplica.	62,5%	
	P 28	3		7		• No aplica.	42,8%	
	P 29	2		7		• Nunca se ha realizado una valuación de cargos tampoco, escalas salariales.	28,5%	
	P 30	3		8		• No se aplican bandas salariales para los cargos.	37,5%	
	P 31	4		8		• No hay rangos.	50%	
P 32	8	8	• A los trabajadores de la Constructora Río Elqui Ltda. se les paga las horas extraordinarias.	100%				

	P 33	9		9		• Los trabajadores cuentan con dispositivos que registran el tiempo de trabajo, la entrada y salida.	100%	
	P 34	0		9		• Se aplica el Artículo 22 del Código del Trabajo.	0%	
	P 35	2		7		• Formalmente no existe un Departamento de Recursos Humanos integrado, pero sí un encargado de planilla que cumple esta función.	28,5%	
	P 36	9		9		• Los salarios son revisados, pero a discreción del Gerente General de la empresa (dueño) y asesorado por un hombre de confianza sobre la base de un criterio subjetivo. No es regular ni objetivo.	100%	
	P 37	3		6		• El criterio utilizado para el aumento salarial es el "desempeño del empleado" pero a discreción del Gerente General de la empresa (dueño) asesorado por un hombre de confianza sobre la base de un criterio subjetivo.	50%	
	P 38	1		8		• No existe un criterio general para ajustar los sueldos.	12,5%	
	P 39	7		7		• Bajo condiciones especiales. Para acelerar el trabajo de obra en situación de atraso se hace un trato.	100%	
	P 40	2		9		• No, porque no se realizan evaluaciones de desempeño formales.	22,2%	
	P 41	3		8		• No aplica.	37,5%	
Compensación Variable	P 42	2	30	9	47	• No existe un mecanismo de compensación variable en la organización.	22,2%	63,8%
	P 43	6		8		• No aplica.	75%	
	P 44	6		8		• No aplica.	75%	
	P 45	5		7		• No aplica.	71,4%	
	P 46	6		8		• No aplica.	75%	
	P 47	5		7		• No aplica.	71,4%	
Jubilación	P 48	1	8	8	31	• No existe un encargado de consejería para la jubilación.	12,5%	25,8%
	P 49	2		7		• No existe un encargado para asistir a los empleados jubilados.	28,5%	
	P 50	2		8		• No existe un Plan de Jubilación o de pensiones especiales para los empleados.	25%	

	P 51	3		8		<ul style="list-style-type: none"> No existe un encargado para consejería sobre la jubilación de los empleados. 	37,5%	
Percepciones	P 52	1	3	9	27	<ul style="list-style-type: none"> Baja percepción. No existen políticas institucionalizadas de gestión de personas en general, no sólo sobre compensaciones. 	11,1%	11,1%
	P 53	1		9		<ul style="list-style-type: none"> Baja percepción. No existen políticas de gestión de personas en general, no sólo sobre compensaciones. 	11,1%	
	P 54	1		9		<ul style="list-style-type: none"> Baja percepción. No existen políticas de gestión de personas en general, no sólo sobre compensaciones. 	11,1%	

Fuente: Elaboración Propia (2016)

MARCO TEÓRICO

15. Las compensaciones

Históricamente se ha considerado que el pago que realizan las empresas a sus empleados por su trabajo se conoce como *remuneración* la que por lo general se define como “aquellas que nacen como consecuencia de la retribución de los servicios prestados, lo que determina que su pago tenga lugar con cierta periodicidad” (Dirección del Trabajo, 2016)⁴ lo que incluye en ocasiones, algún tipo de programa de *beneficios*.

Las organizaciones modernas implementan una gestión de compensaciones que trascienden a las remuneraciones, es decir, se trabaja sobre la base de un modelo holístico de recompensa total que provee un medio para la integración de un número de políticas y prácticas de recursos humanos, que trata de crear una real y total experiencia de recompensa en el trabajo.

16. La recompensa total

(León, 2013, p.16) cita a Manus and Gram (2003) quienes subrayan que “la recompensa total incluye todo tipo de recompensas, indirectas como directas e intrínsecas como extrínsecas”; las recompensas extrínsecas son tangibles y surgen de las transacciones entre el empleador y los empleados e incluye pagos y beneficios como también, recompensas relacionales intangibles o intrínsecas que consideran el aprendizaje y desarrollo, experiencia en el trabajo e incluye todo lo que el empleado valoriza en la relación con el empleo. El objetivo final es maximizar un impacto combinado en la satisfacción, la motivación y el compromiso de las personas con la organización y debiesen ser desarrolladas e integradas como un sistema total, integrado y coherente. Un modelo de recompensa total en definitiva considera las *estrategias, políticas, procesos y prácticas* requeridas para asegurar que la *contribución* que cada persona hace a la organización sea

⁴ Extraído del sitio web: <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-99279.html>

recompensada por medios monetarios y no monetarios (Ibíd., p.17). El Cuadro 3 la recompensa total, describe sus fundamentos.

Cuadro 3. La recompensa total

Recompensas Extrínsecas	Compensación Total	• Salario base
		• Pagos garantizados
		• Incentivos de corto plazo
		• Incentivos de largo plazo
		• Beneficios
Recompensas Intrínsecas	Lugar de trabajo Positivo	• Calidad de vida en el trabajo
		• Liderazgo
		• Reconocimiento
		• Balance vida - trabajo
		• Trabajo estimulante (responsabilidad, autonomía, trabajo significativo)
	Crecimiento Individual	• Inversión en las personas
		• Desarrollo y entrenamiento
		• Oportunidad de carrera
		• Gestión del desempeño
	Organización	• Visión y valores
		• Crecimiento de la organización y éxito
		• Imagen de la organización y reputación
		• Ganar – ganar a través del tiempo

Fuente: Diferenciar con Equidad (León, 2013)

El fundamento de la recompensa total se sustenta en cuatro factores que aglutinan los atributos que una organización puede ofrecer a sus empleados: 1) *compensación total*, el diseño de la compensación total, sueldo base, incentivos de corto y/o largo plazo y beneficios deben ser atractivos, positivos y distinguir a la empresa constructora en este caso de otras Constructoras del mercado; 2) *lugar de trabajo positivo*, significa crear una atmosfera de confianza y compromiso, basada en una efectiva comunicación e involucramiento sobre la base del liderazgo efectivo que marque un ejemplo a seguir; 3) *crecimiento Individual*, las empresas deben creer que invertir en el desarrollo y entrenamiento continuo, medir y gestionar el desempeño efectivamente y proveer oportunidades de desarrollo de carrera en las personas que trabajan en su interior otorga ventajas competitivas a la empresa y 4) *organización*, las personas desean trabajar en una organización que los valore, con visión de futuro, que genere en las personas un genuino sentido de pertenencia y orgullo que provea además, una oportunidad de “ganar – ganar” en un periodo de tiempo sostenido.

17. La compensación total

En el Cuadro 4 La compensación total, se aprecia el modelo propuesto por Víctor León, 2013 al cual adscribimos. Éste se sustenta en el establecimiento de objetivos para la administración de compensaciones como un elemento importante, puesto que son guías necesarias para el desarrollo de políticas y prácticas. Una organización que desee atraer, retener y motivar su fuerza de trabajo para agregar valor a la empresa y mejorar la productividad, debiera considerar técnicas y prácticas en consideración a la etapa de crecimiento de la empresa, al ambiente interno y externo, adaptarse a posiciones específicas y categorías de empleados.

Cuadro 4. La compensación total

Filosofía: Atraer, retener y motivar al personal altamente calificado			
Objetivos	Valores	Políticas	Prácticas
1.Eficiencia • Mejorar desempeño • Incrementar calidad • Satisfacción a clientes y accionistas 2.Controlar costo laboral 3.Cumplimiento de normas y regulaciones	• Justicia • Equidad • Transparencia • Consistencia	Equidad Interna	• Descripción de cargo • Valuación de cargo
		Competitividad Externa	• Encuestas de mercado
		Recompensas basadas en el rendimiento	• Motivación • Reconocimiento al desempeño individual • Reconocimiento al desempeño grupal
		Gestión de Compensaciones	• Presupuesto • Planificación de compensaciones • Comunicación

Fuente: Diferenciar con Equidad (León, 2013)

La compensación total expresa la filosofía de la organización, es decir, un conjunto de valores y creencias de cómo las personas deben ser recompensados por su trabajo. Estos principios deben sostenerse e incorporar la creencia general a ciertos valores declarados; uno de estos valores es la *consistencia*, una propuesta consistente sobre compensaciones implica que las decisiones de pago no deben variar arbitrariamente sobre diferentes grupos de personas y tiempos distintos, siempre con apego a lo que considera relacionado con la justicia y equidad (Ibíd., p.27-28) y un

segundo valor es la *transparencia*, las personas que trabajan al interior de la organización deben entender cómo operan los procesos de recompensa y cómo los afecta, además, las decisiones de pago deben ser conocidas por los trabajadores en el momento que se ejecutan y saber por qué se tomaron dichas decisiones.

Además de la consistencia y transparencia, el modelo de compensación total se debe sostener sobre los valores de la justicia y la equidad. La *justicia* significa que las personas deben sentir que han sido tratadas en forma justa, es decir, si creen que las recompensas han sido distribuidas de acuerdo con el valor de su contribución; además, los empleados deben percibir que reciben lo que se les prometió y requieren (León, 2013, p.27); mientras que la *equidad* significa que los empleados son recompensados apropiadamente en relación a otros trabajos de igual valor dentro de la organización; estas acciones permiten que las personas no estén sujetas a discriminaciones ni criterios discrecionales. El Cuadro 5, muestra los tipos de compensaciones.

Cuadro 5. Tipos de compensaciones

Directas	Indirectas	No Financieras
Garantizada <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo base • Gratificación • Asignación movilización, alimentación y responsabilidad 	Beneficios Sociales <ul style="list-style-type: none"> • Seguros de vida y salud • Aguinaldos de Fiestas Patrias y Navidad • Planes de jubilación • Becas de estudio • Acceso a espacios físicos y servicios complementarios (gimnasio, salas cuna, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Participación y voz • Aprendizaje, desarrollo y formación • Símbolos de prestigio y valor • Flexibilidad en el trabajo • Conciliación vida personal – laboral • Empleabilidad (potencial de ser contratado) • Líderes inspiradores
Pagos Variables Corto Plazo <ul style="list-style-type: none"> • Comisión por ventas • Bono de producción • Bono de gestión 		
Pagos Variables Largo Plazo <ul style="list-style-type: none"> • Opción sobre Acciones • Acciones Fantasma • Bonos de Retención 		

Fuente: Incentivos y Evaluación del Desempeño (Ugarte, 2015)

18. Las cuatro políticas fundamentales en compensaciones

La política general en compensaciones actúa como un marco de referencia que establece los principios, normas y mecanismos que regula la Administración y Gestión de las Compensaciones en una organización. Hay fuerzas que intervienen en una política de compensaciones como los factores internos: la estrategia/política de compensaciones, las contribuciones individuales, la valoración del cargo, poder de negociación del empleado y la capacidad de pago de la organización; mientras que los factores externos que intervienen en una política de compensaciones son: las condiciones del mercado del trabajo (desempleo, oferta y demanda), las diferencias regionales, el costo de vida (inflación), los sindicatos (negociación colectiva) y los requerimientos legales.

Su objetivo es definir las normas de actuación general para enfrentar las diferentes situaciones que se pueden presentar en la gestión de las compensaciones. Entre los aspectos más importantes encontramos: contrataciones, promociones, ajustes, cultura del mérito asociada a compensaciones, entre otras. La política de compensaciones en la organización debe ser útil para la toma de decisiones ya sea para implantar la estrategia, para incentivar a los empleados o para gestionar los costos.

1. *Equidad interna – alineamiento interno.* Los trabajos que requieren mayores habilidades, más responsabilidades, y tareas más complejas deberían recibir una compensación mayor. Esto se logra a través del “Análisis de cargo” y “Valuación de cargo”.
2. *Competitividad externa – competitividad con el mercado y la estrategia de compensaciones.* Los cargos en una organización reciben una compensación similar que los mismos cargos fuera de la organización (¿Bajo, promedio o mejores pagadores?). Las políticas de la organización están alineadas con los objetivos de negocio. Se logra a través de análisis estratégico (¿Dónde quiere posicionarse la organización?) y encuestas salariales de mercado.
3. *Contribuciones de los empleados (productividad/ desempeño/ competencias).* Pagar a las personas de manera diferente dentro de un mismo cargo dependiendo de su desempeño o competencias. Hecho a través de grados y rangos salariales.

4. *Administración*. La gerencia debiera disponer de un presupuesto para desarrollar las políticas en compensaciones a su vez de estar encuadradas en el marco de una planificación institucionalizada que se sostenga sobre la base de una política comunicacional abierta y transparente.

19. La justicia organizacional, compensaciones y equidad

La justicia organizacional se relaciona con las percepciones de los individuos y su evaluación de los resultados organizacionales, procesos o situaciones injustas. Por tanto, no se puede hablar de una sola forma de justicia sino de varias y cada una de ellas tiene un impacto diferente en los procesos organizacionales (Mladinic e Isla, 2002, p.172).

En esta línea se distinguen cuatro tipos de justicia: la *justicia distributiva*, que se refiere a las percepciones de equidad que tienen los trabajadores en relación a la distribución de los resultados en general (salario, premios, promociones, ascensos, etc.) comparándose con otra persona que hace un trabajo similar. Al enfatizar los beneficios, la justicia distributiva se relaciona principalmente con reacciones cognitivas, afectivas y comportamentales dirigidas a los resultados específicos (Ambrose & Cropanzano, 2003). Al respecto, Cropanzano, Goldman y Benson (2005) han señalado que la vivencia de emociones negativas a causa de la percepción de injusticias motiva a los sujetos a “equilibrar la balanza” mediante diferentes actitudes y comportamientos, por lo que intentarán restablecer la equidad recurriendo a estrategias cognitivas (por ejemplo, distorsión perceptiva de la situación o ajuste de las evaluaciones); comportamentales (por ejemplo, reivindicar aumento salarial, disminuir la productividad, embarcarse en conductas interpersonales negativas), o “haciendo abandono del campo” (por ejemplo, faltar al trabajo o renunciar); en tanto que las percepciones de justicia distributiva promueven la satisfacción personal, la identificación laboral y las emociones positivas (Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon, & Wesson, 2013).

La *justicia procedimental* se refiere a los medios, mecanismos y procesos mediante los cuales se distribuyen las recompensas y beneficios en una organización. La creencia subyacente es que una distribución es justa si los procedimientos de decisión son justos, independientemente de los resultados (Omar, 2015, p.5). Al respecto, por ejemplo, se ha verificado que las percepciones de

justicia distributiva aparecen asociadas con la satisfacción con el salario, y las percepciones de justicia procedimental se asocian con la confianza en las autoridades gerenciales y el compromiso organizacional. Por tal motivo se ha señalado que la justicia procedimental constituye un mejor predictor de actitudes, sentimientos y comportamientos de los empleados que la justicia distributiva (Chai & Sai, 2013).

Por su parte la *justicia interpersonal (interaccional)* considera que los empleados esperan un trato justo, honesto y respetuoso por parte de la organización o sus representantes. Desde la óptica de la norma de reciprocidad, lo esperable es que si los empleados son tratados con justicia retribuyan tal tratamiento con mayores niveles de rendimiento, compromiso organizacional, comportamientos de ciudadanía organizacional, así como con menores intenciones de renunciar al trabajo (Colquitt et al., 2001, Greenberg & Colquitt, 2005).

Finalmente, la *justicia informacional* se refiere a las percepciones de los empleados de la medida en qué los directivos explican y comparten sus decisiones, los procedimientos utilizados para llegar a ellas, así como el esfuerzo realizado en materia de comunicación y explicación de las mismas. Por ejemplo, los gerentes pueden explicar a los empleados (1) cómo evalúan los inputs, incluyendo el tiempo, esfuerzo, educación y experiencia laboral previa, (2) cómo evalúan el desempeño y (3) cómo se decide la distribución de los resultados. Cuando los gerentes describen los procedimientos que utilizan para distribuir los resultados de una manera honesta, directa y oportuna, cuando sus explicaciones son a fondo y cuando los subordinados perciben estas explicaciones que se facilitan son fundadas y solventes, la percepción de la justicia informacional tiende a ser alta.

Si bien es cierto todas las formas de justicia comentadas aquí se presentan en mayor o menor grado, es la justicia distributiva particularmente atingente en la organización pues propone que los individuos evaluarán los resultados en relación a cierta regla de distribución. Por ejemplo, la igualdad “todos los individuos debieran tener igual oportunidad de obtener una recompensa dada”; la necesidad “las recompensas deben ser distribuidas acorde con la necesidad individual” y la equidad “su evaluación implica la comparación entre lo que uno aporta y obtiene en comparación con los que los otros aportan y obtienen” (Mladinic e Isla, 2002, p.180).

Lo relevante es que el uso y peso relativo de estas reglas, no sólo está dado por las prácticas y procedimientos de la organización, también son fuertemente influenciadas por las culturas (Leung, 1997). El foco está en la percepción de justicia de los resultados (premios o castigos) que los individuos reciben, los procesos por medio del cual los individuos forman juicios de equidad y el impacto de éstos sobre variables organizacionales (Cowherd & Levine 1992; Hanisch, Hulin & Seitz 2001).

De manera tal que si una organización puede manejar al menos uno de los componentes de la justicia puede obtener algunos beneficios. Vale decir, mientras que la injusticia corroe la productividad, la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, la justicia constituye una excelente oportunidad de obtener rendimientos específicos y de lograr ventajas competitivas (Omar, 2015, p.10). Por lo que escuchar las sugerencias de los empleados y rectificar decisiones erróneas es otra posibilidad que tienen las organizaciones para crear percepciones de justicia entre su personal y prevenir reacciones negativas frente a las injusticias percibidas (Omar, 2015, p.13).

20. **Código de buenas prácticas de la C.Ch.C.**

En el año 2010, el Consejo Nacional N°160 de la Cámara Chilena de la Construcción se abocó a la tarea de adecuar la institucionalidad del gremio de forma tal de definir nuevos lineamientos que orienten el accionar y permitan una buena relación entre las partes que intervienen en el proceso constructivo. Producto de este trabajo se crea el “*Código de Buenas Prácticas en la Industria de la Construcción*” de carácter obligatorio para los asociados del gremio, que regula el comportamiento ético y las buenas prácticas de los socios, ya sea en sus relaciones internas o bien con terceros.

Este documento constituye una herramienta de autogestión, de carácter preventivo destinada a identificar el estado de situación que las empresas presentan en sus proyectos respecto del cumplimiento de las disposiciones vigentes. En el Cuadro 6 Extracto del código de buenas prácticas de la C. CH. C., contiene sus dimensiones y principales objetivos:

Cuadro 6. Extracto del código de buenas prácticas de la C.CH.C.

<p>Probidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de revisar el trabajo de otro socio o tercero, se deberá proceder con un comportamiento profesional, en justicia y cortesía. • Guardar secreto profesional de información divulgada que pudiera perjudicar a un tercero. • Evitar todas aquellas conductas contrarias a la libre competencia. • Evitar incentivos que pudiesen afectar la calidad o estándar del proyecto. • Implementar un sistema de premios para situaciones determinadas. • No recurrir a tráfico de influencias para obtener beneficios. • No tomar el trabajo de otro antes que sea notificado por el cliente sobre su término. • Combatir y luchar contra la corrupción. • Revelar conflictos de interés que puedan existir, ya sea con la Cámara, socios o un tercero. • Evitar tomar acciones que dañen la reputación de un socio o un tercero.
<p>Calidad del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar su diseño considerando todos los elementos que garanticen la calidad del mismo. • Que los plazos contractuales sean compatibles con la experiencia y recursos de quien ejecute. • Contratar personal con la competencia técnica requerida para garantizar su calidad. • Contar con equipos y accesorios que garanticen su calidad.
<p>Relación entre los actores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No acordar y/o repartir beneficios que burlen la confianza y buena fe de un tercero. • No revelar las ofertas de terceros a futuros proponentes, para así evitar remates de precios. • El mandante debe cumplir con los pagos en la forma y plazos acordados. • Promover, ordenar y verificar que las consultas planteadas por quien ejecuta el Proyecto, sean atendidas en forma precisa, fundada y oportuna.
<p>Prevención de riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de todos los trabajadores que participen de un Proyecto proporcionando el equipo adecuado. • Velar por la prevención de accidentes y enfermedades laborales manteniendo un programa de prevención de riesgos tipo P.E.C.⁵ de la Mutual de Seguridad o de la C.Ch.C. garantizando así un clima laboral seguro para los trabajadores. • Comunicar oportunamente las normas en materia de seguridad, prevención y salud ocupacional. • Otorgar las facilidades necesarias a los trabajadores para que participen en las actividades organizadas por las entidades que resguardan la prevención de riesgos y salud ocupacional. • Cumplir con la obligación de afiliar a los trabajadores a la Mutual de Seguridad de la C.Ch.C. u otra equivalente. • Capacitar regularmente a los trabajadores mediante cursos de prevención de riesgos de accidentes y salud ocupacional.

⁵ P.E.C. (Programa de Empresa Certificada). Son un conjunto de programas certificados en gestión de seguridad y salud ocupacional para empresas

Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer en el contrato cláusulas que aseguren el cumplimiento de las obligaciones medioambientales. • Comunicar a los intervinientes de un proyecto, la existencia del riesgo de que una especificación técnica del mismo pueda causar deterioro al medio ambiente. • Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas en esta materia. • Dar cumplimiento a los compromisos asumidos con la comunidad.
Relación con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a la comunidad los actos vinculados con: el inicio de la obra, el tiempo de duración y las etapas del proyecto. • Recoger las inquietudes y responder a las preguntas que la comunidad plantee, en los casos en que proceda. • Elaborar un plan de relaciones con la comunidad que reduzca el impacto y las molestias que los trabajos pudieran ocasionar.
Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento a lo pactado con las especificaciones y condiciones ofrecidas. • Responder oportunamente toda solicitud, consulta o reclamo formulado por el cliente.

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción (2011)

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con el propósito de profundizar en el entendimiento de la organización y su correspondiente funcionamiento se presenta en este apartado los resultados obtenidos del análisis de las fuentes primarias: Auditoría de Compensaciones de McConnell, la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt; además de las fuentes secundarias relacionados con los estudios de mercado. Este proceso tuvo como objetivo evaluar la situación actual de la empresa bajo estudio reconociendo sus debilidades, brechas y oportunidades de mejora a la luz de la triangulación de las distintas fuentes de información y sus respectivos hallazgos.

21. Análisis de la auditoría de compensaciones

En el cuadro 7 Resumen por dimensión, se observa que el puntaje total esperado es de 424 puntos, sin embargo, el puntaje obtenido fue 173. De acuerdo al *Consejo Asesor* si el puntaje obtenido está por debajo de 214, se concluye que el departamento de RR.HH. en esta área es deficiente.

Cuadro 7. Resumen por dimensión

Dimensiones	Total esperado	Total obtenido	% de logro
D1 Regulaciones	28	26	93%
D4 Compensación Variable	47	22	47%
D3 Compensación Base	197	91	46%
D5 Jubilación	31	8	26%
D2 Beneficios	94	23	24%
D6 Percepciones	27	3	11%

424

173

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Los análisis de los datos indican que la mayoría de las preguntas de la auditoría recibieron calificaciones bajas, menos del 50% de logro en términos generales. En este orden destacan las dimensiones: “jubilación” (26%) y “beneficios” (24%) con el porcentaje de logro más pequeño siendo la dimensión “percepciones” (11%), particularmente baja.

La Constructora Río Elqui Ltda. cuenta con una sub Gerencia de Administración que dentro de sus funciones aplica “compensaciones base”. Esto se traduce en pago de remuneraciones y horas extras acorde a las *regulaciones legales* más que desarrollar un paquete de recompensa total que incluya compensaciones y beneficios para las personas con un sentido estratégico para el negocio. Además, no existe un profesional idóneo para esta área encargado de obtener y mantener una fuerza de trabajo calificada usando para ello comparaciones con el mercado, escalas salariales o valuación de cargos.

La empresa nunca ha desarrollado un programa general de *compensaciones* sobre una política institucionalizada que perdure en el tiempo. En esta línea, nunca se ha consultado a las personas su opinión usando una encuesta de beneficios, tampoco se ha medido su grado de satisfacción y no se entrega información formal sobre estas políticas al menos que sea solicitado por el empleado de forma individual.

Las prácticas como evaluaciones de desempeño, evaluaciones de cargo, valuación de cargo, comparaciones con encuestas de mercado formal o bandas salariales formales necesarias para planificar las compensaciones son inexistentes. No obstante, Gerencia aplica criterios subjetivos y discrecionales para dichos efectos con el objetivo de ajustar sólo las remuneraciones a quienes se estime conveniente. Finalmente, tampoco se han realizado programas de *compensación variable y jubilación*.

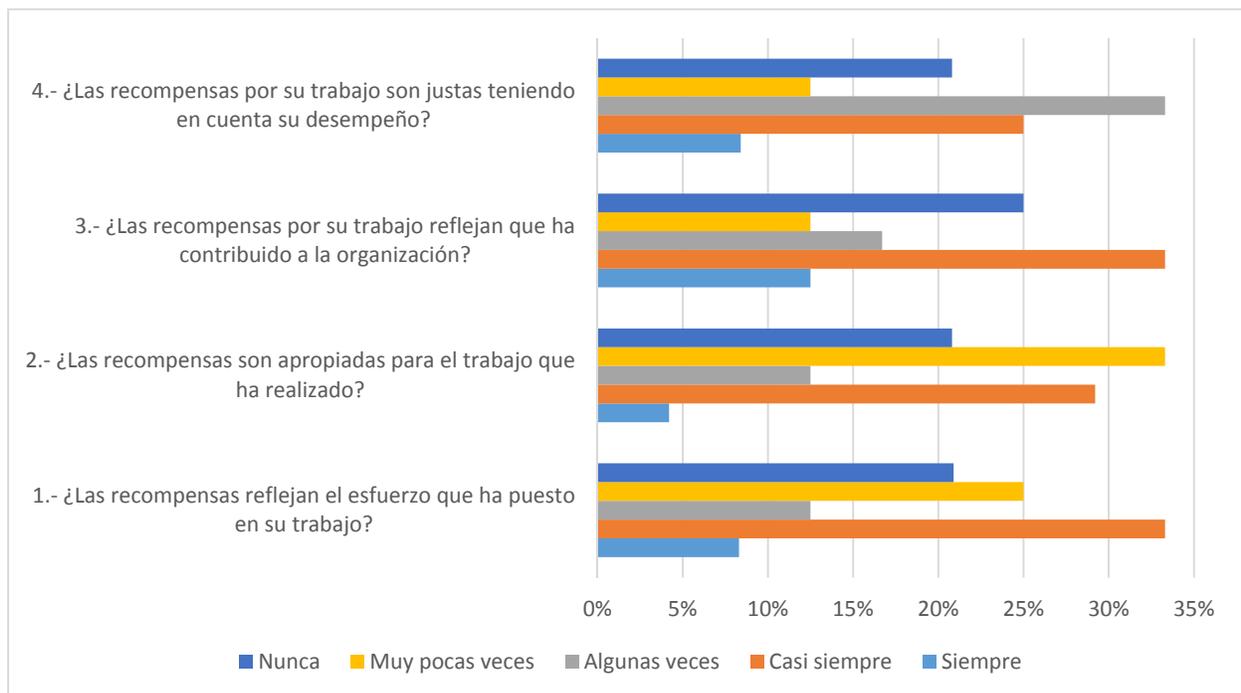
Sobre las *Percepciones* de las personas en relación a la gestión de los recursos humanos, la evaluación es baja, pero esto se debe a que no existen políticas institucionalizadas de gestión de personas en general, por tanto, mucho de esa evaluación se debe a la no existencia de políticas ni prácticas. En conclusión, la categoría “Compensaciones” completa requiere atención porque las actividades en esta área no existen ni menos se han diseñado para cumplir con los requerimientos de la organización.

22. Análisis del cuestionario de justicia organizacional

22.1 Dimensión Justicia Distributiva

Como podemos observar en la dimensión de Justicia Distributiva expuesta en el Gráfico 4, el 45,8% de los empleados señala que “muy pocas veces” o “nunca” las recompensas han reflejado el esfuerzo que ha puesto en su trabajo; o que son apropiadas para el trabajo que realiza (54,1%); mientras que el 45,8% de los empleados considera que “algunas veces” o “muy pocas veces” las recompensas por su trabajo son justas teniendo en cuenta su desempeño.

Gráfico 4. Dimensión justicia distributiva



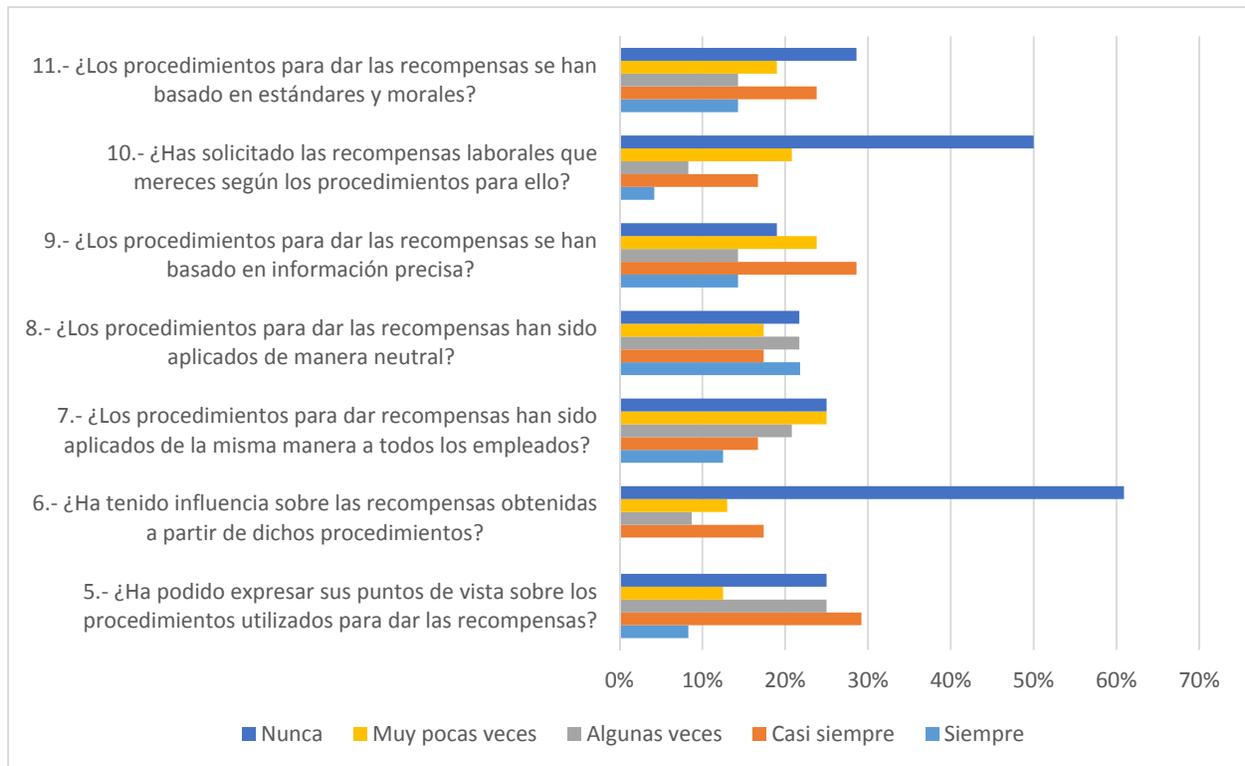
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Se puede observar una falta de reconocimiento por el trabajo realizado. Esto se explica porque en la organización no cuenta con un mecanismo formal de reconocimiento que denote interés por parte de la Gerencia General hacia los colaboradores que se desempeñan en la empresa; este análisis se suma a los hallazgos del estudio de clima que se presentó en los antecedentes del proyecto que indican una percepción de baja recompensa.

22.2 Dimensión Justicia Procedimental

Sobre la dimensión de Justicia Procedimental expuesta en el Gráfico 5, la mayoría de las personas (73,9%) señala que “muy pocas veces” o “nunca” ha tenido influencia sobre las recompensas que ha recibido por su trabajo; el 50% de los trabajadores de oficina ha percibido “muy pocas veces” o “nunca” que los procedimientos para otorgar recompensas son aplicados de manera consistente de la misma manera para todos los empleados; el 70,8% de los empleados ha sentido que los procedimientos para dar recompensas se han basado en estándares éticos o morales y finalmente, el 70,8% de los empleados “muy pocas veces” o “nunca” ha solicitado recompensas según procedimientos establecidos.

Gráfico 5. Justicia procedimental



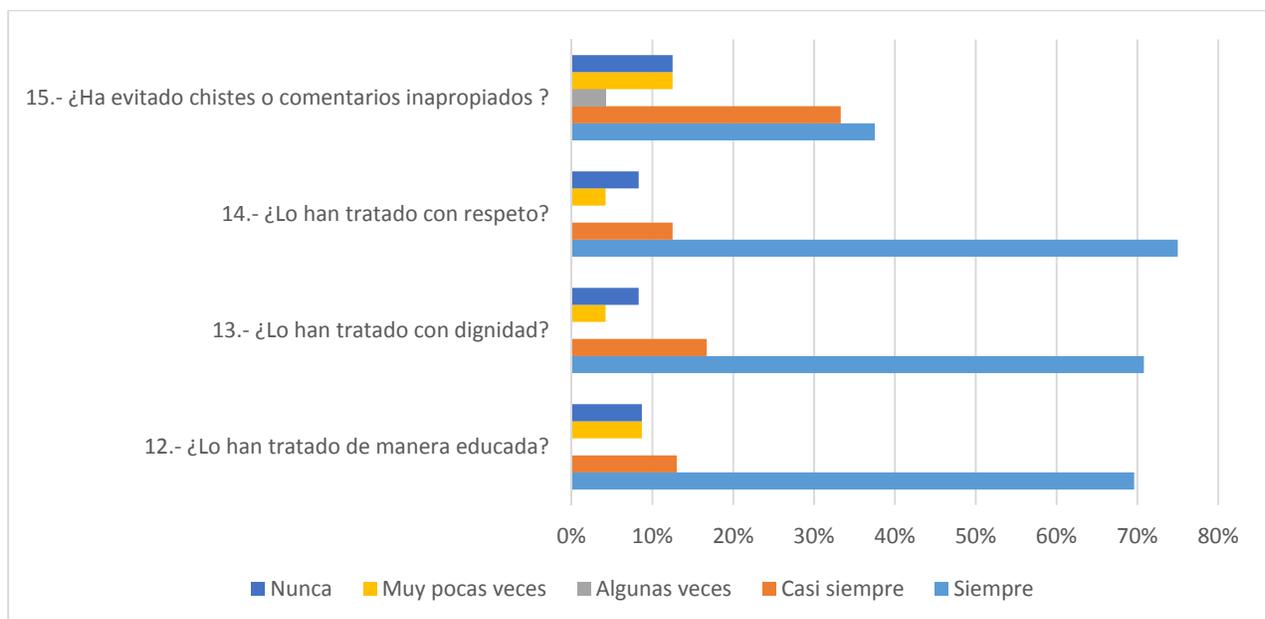
Fuente: Elaboración Propia (2016)

La percepción de injusticia e inequidad son potentes pues los criterios para dar recompensas no son consistentes ni son aplicados de la misma forma a todos los empleados porque dependen de la discrecionalidad del dueño de la empresa, vale decir, se realizan en base a un criterio subjetivo y no es seguro que se vuelva a repetir.

22.3 Dimensión Justicia Interpersonal

Sobre la dimensión de Justicia Interpersonal expuesta en el Gráfico 6, la mayoría de los empleados señala que “siempre” o “casi siempre” lo han tratado con dignidad (87,5%); de manera educada (82,6%); y con respeto (87,5%).

Gráfico 6. Justicia interpersonal



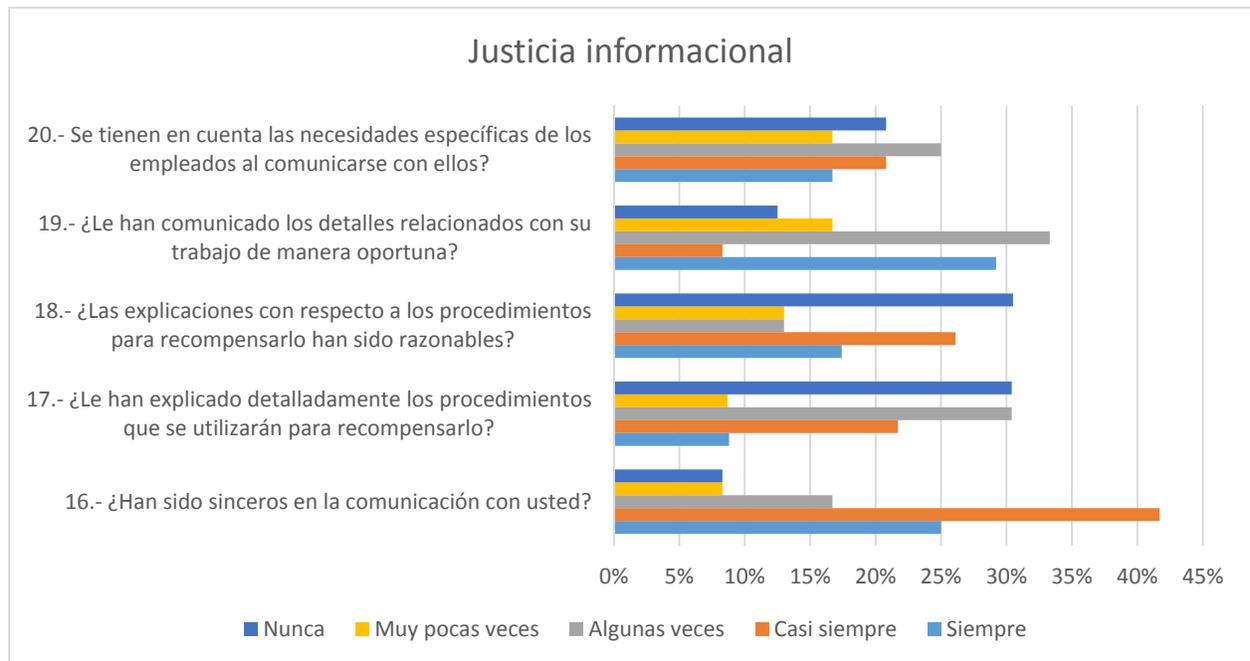
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Como podemos observar, esta dimensión indaga en la percepción de los empleados en relación al trato recibido por parte de las jefaturas. Como se aprecia en los hallazgos, la evaluación que realizan los colaboradores en general es muy positiva en relación al trato, la dignidad y el respeto. Las personas valoran el buen trato recibido a pesar que no existen políticas institucionales que promuevan la justicia interpersonal como un valor de la organización.

22.4 Dimensión Justicia Informativa

Sobre la dimensión de Justicia Informativa expuesta en el Gráfico 7, la mayoría de los empleados perciben que “siempre” o “casi siempre” han sido sinceros al momento de comunicarse con ellos (66,7%). Sin embargo, el 50% indica que “algunas veces” o “muy pocas veces” le han comunicado de manera oportuna detalles relacionados con su trabajo. Finalmente, el 43,4% de los trabajadores de oficina perciben que “muy pocas veces” o “nunca” les han dado explicaciones con respecto a los procedimientos para recompensarlo por su trabajo.

Gráfico 7. Justicia informativa



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Si bien es cierto los empleados sienten que la comunicación con ellos es sincera, la organización entrega poca información sobre los procedimientos para recompensarlos o bien, sobre lo que dice relación a lo que se espera de ellos en el trabajo. Las decisiones internas no se comparten, no se publican y sólo se acatan. Como dato adicional no existen canales formales de comunicación al interior de la empresa.

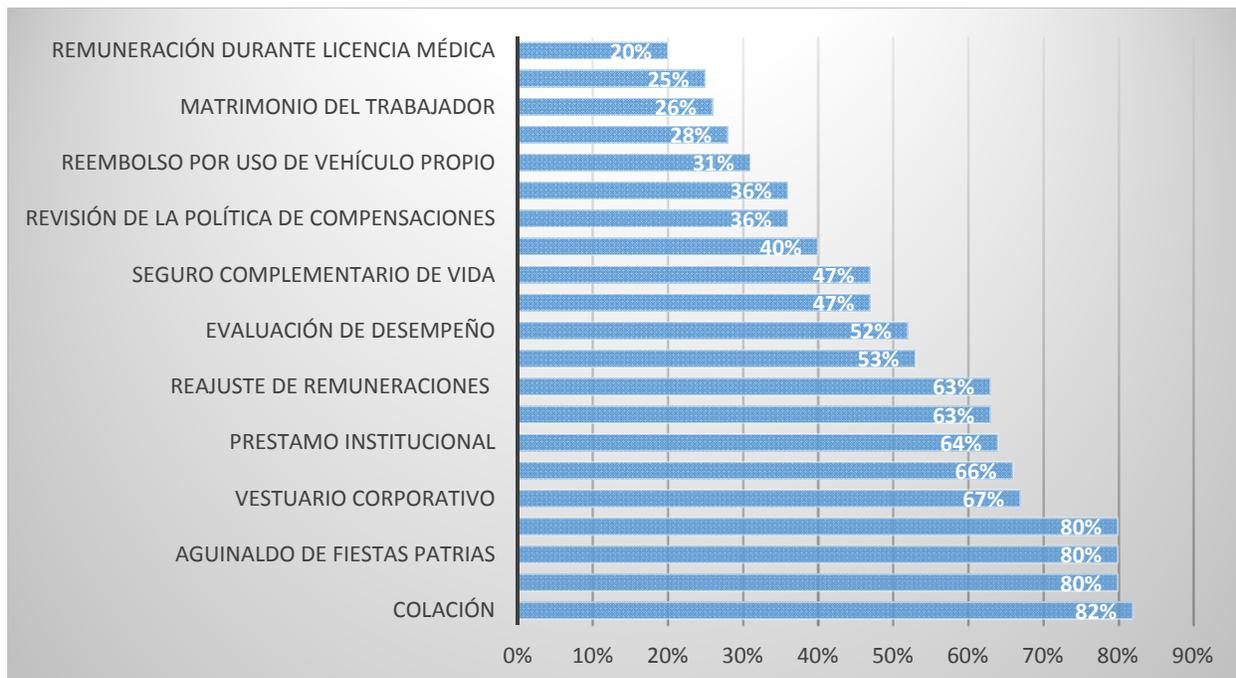
23. Análisis de benchmarking

El siguiente análisis de benchmarking, tuvo como objetivo conocer “las buenas prácticas” y cómo las empresas del rubro de la *Construcción* administran su política en *Compensaciones*. Este compendio permitió comparar las prácticas de la empresa con las prácticas que se realizan en el rubro con el objetivo de ampliar la visión de lo que se entiende por recompensas.

23.1 Las Compensaciones en Chile

En el Gráfico 8, se puede apreciar un compendio de las prácticas en compensaciones más comunes en Chile. Destacan las asignaciones de “colación” y “movilización”, “aguinaldo de fiestas patrias” y “aguinaldo de navidad”, todas por sobre el 80% de adopción en las empresas. Es importante subrayar que el 63% de las empresas encuestadas realiza “reajuste de remuneraciones”, un 52% hace “evaluaciones de desempeño” y un 36% revisa regularmente su política de compensaciones.

Gráfico 8. Prácticas en compensaciones más usadas en Chile

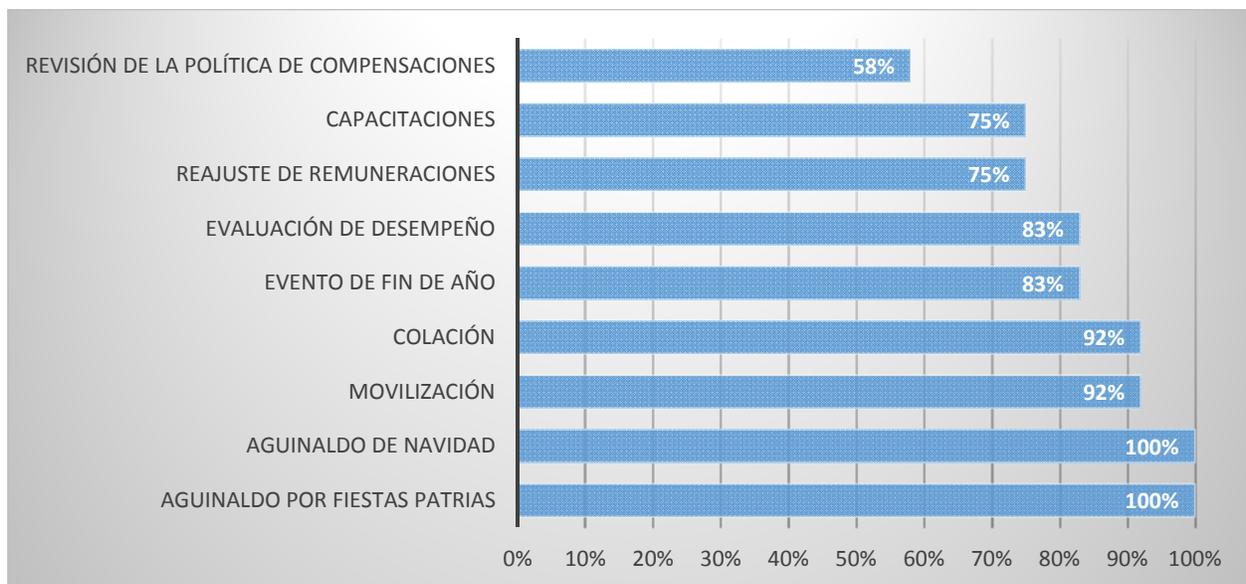


Fuente: Caja de compensación Los Andes (2015)

23.2 Las compensaciones en el rubro de la construcción

En el Gráfico 9, se puede apreciar un compendio de las prácticas en compensaciones más comunes en el rubro. Destacan “aguinaldo de fiestas patrias” y “aguinaldo de navidad”, con un 100% de adopción en las empresas de la industria. Es de suma importancia notar que el 75% de las empresas encuestadas realiza “reajuste de remuneraciones”, un 82% hace “evaluaciones de desempeño” y un 58% revisa regularmente su “política de compensaciones”.

Gráfico 9. Prácticas en compensaciones más usadas en la construcción



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

23.3 Análisis comparativo con la Constructora Río Elqui Ltda.

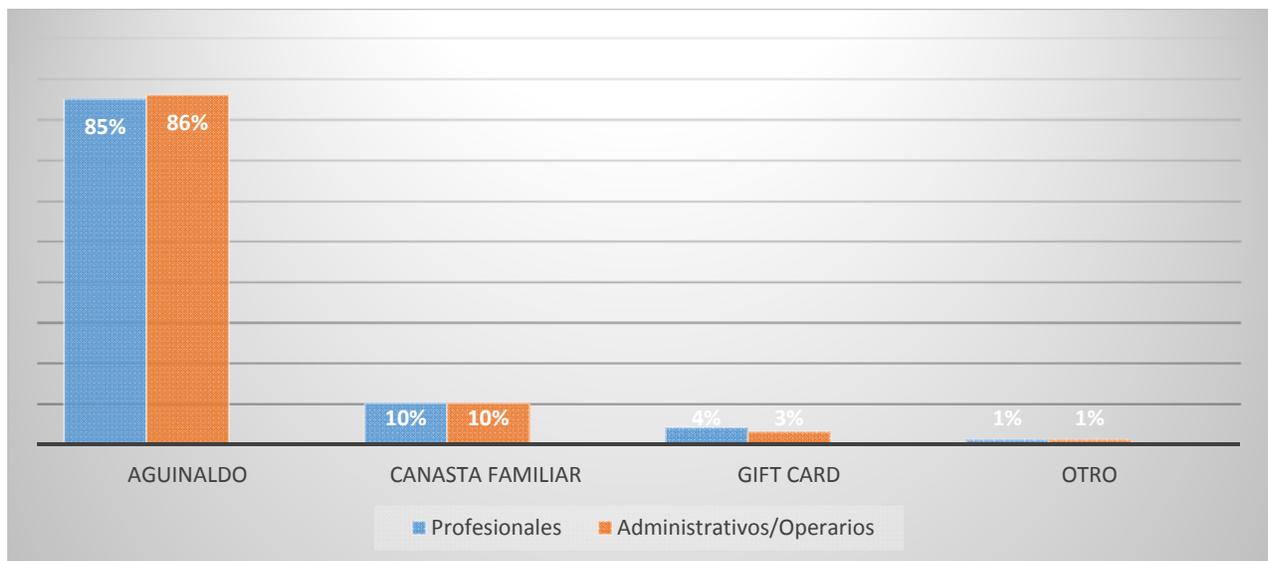
El análisis que a continuación se presenta usa como criterio de comparación el compendio de prácticas en compensaciones expuestas en el Gráfico 9. Éste fue cotejado con lo que se realiza en concreto en la organización bajo estudio en estas materias. Posteriormente se entrevistó a actores claves de la organización: el encargado de remuneraciones de la constructora, encargado de remuneraciones de la inmobiliaria y al encargado de contratos de la constructora con los cuales se acordaron tres criterios de comparación:

1) “situación actual” en la empresa sobre la práctica en compensaciones analizada; 2) si es que se ha aplicado en la organización dicha práctica con qué “modalidad” se ha presentado y 3) la “evaluación” del impacto que tendría dicha práctica en compensaciones en la organización.

- **Sobre los aguinaldos en el rubro**

Como podemos apreciar en el Gráfico 10, el “aguinaldo de fiestas patrias” es la modalidad de uso más común en el rubro, con un 85% para profesionales y un 86% para administrativos/operarios, el promedio por “aguinaldo de fiestas patrias” otorgado es de \$141.891.- (Towers Watson, 2014); le sigue “canasta familiar” con un 10% para ambas categorías de empleados y mucho menos usada es el formato de “Gift Card” con un 4% y 3% respectivamente.

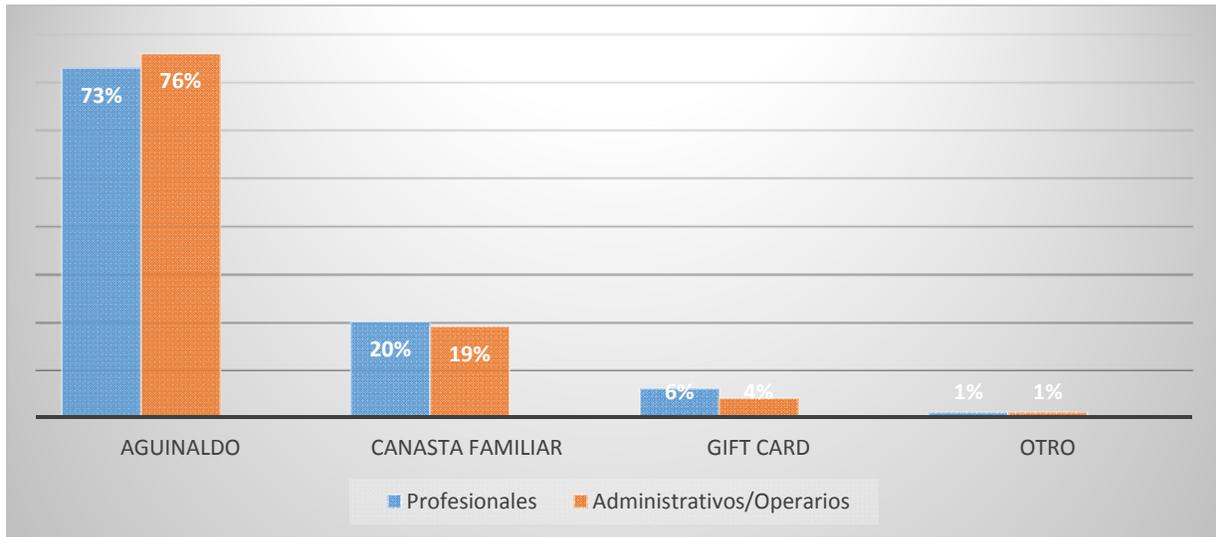
Gráfico 10. Aguinaldo de fiestas patrias



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

Como indica el Gráfico 11, “aguinaldo de navidad” es la modalidad de uso más común en el rubro, con un 73% para profesionales y un 76% para administrativos y operarios, el promedio por “aguinaldo de navidad” otorgado es de \$174.249.- (Towers Watson, 2014); le sigue “canasta familiar” con un 20% para profesionales y 19% administrativos/operarios. Mucho menos usada es el formato de “Gift Card” con un 6% y 4% respectivamente.

Gráfico 11. Aguinaldo de navidad



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

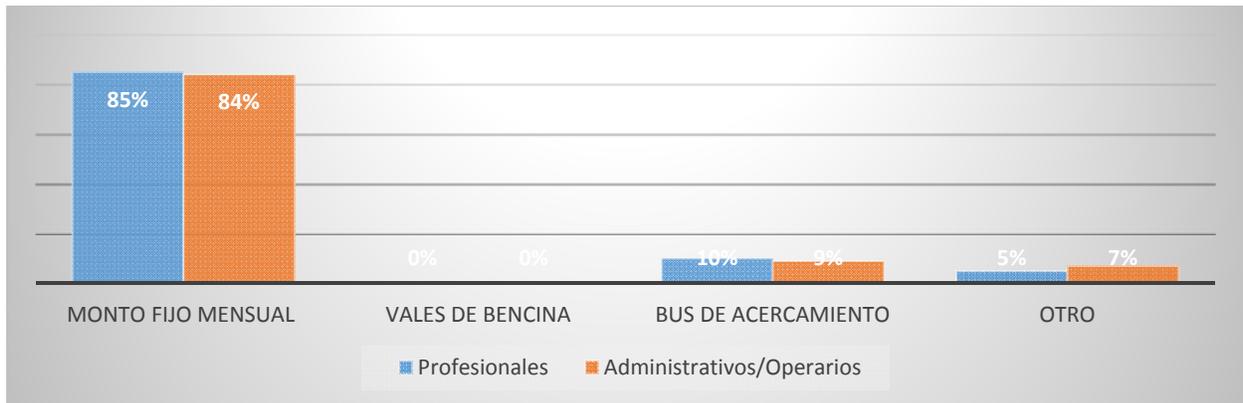
- **Sobre los aguinaldos en la empresa**

Situación actual	Estas dos prácticas se han aplicado en la organización tanto en oficina como en obra, pero su uso no ha sido consistente en el tiempo; la última vez que se ejecutó fue en el año 2014, para “fiestas patrias” y 2015 para “navidad”.
Modalidad	La modalidad que más se ha utilizado ha sido “Aguinaldo” con un monto promedio de \$50.000.- además de hacer entrega de una “Canasta familiar” para ambas festividades. A los empleados de oficina sumado a lo anterior, se les entregaba un obsequio en navidad.
Evaluación	<p>Esta práctica ha sido la más usada en la empresa en sus 34 años de historia. Por eso la intermitencia en su aplicación, sin justificación formal mediante, genera mucho ruido, molestia, hace merma en el compromiso y la credibilidad de los empleados con la organización; además, ayuda a fortalecer el sentimiento de injusticia e inequidad. La entrega de “aguinaldos” fortalece el compromiso y la motivación en el trabajo, donde este beneficio pertenece a la cultura laboral.</p> <p>Sobre los aguinaldos estamos por debajo del estándar de mercado pues el 100% de las empresas del rubro usan los “aguinaldos” en compensaciones y el 80% de las empresas en Chile la adoptaron como parte de su política en compensaciones con independencia del rubro.</p>

- **Sobre las asignaciones en el rubro**

Como podemos apreciar en el Gráfico 12, la modalidad de uso más común en el rubro es “monto fijo mensual”, con un 85% para profesionales y un 84% para administrativos/operarios; le sigue “buses de acercamiento” con un 10% y 9% respectivamente.

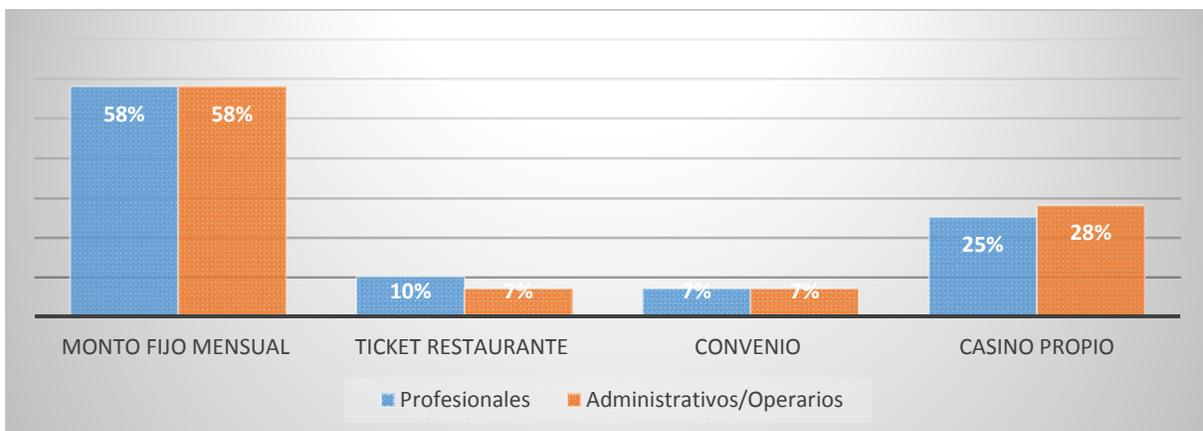
Gráfico 12. Asignación de movilización



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

Como indica el Gráfico 13, la modalidad de uso más común en el rubro para la asignación de colación es “monto fijo mensual”, con 58% para ambas categorías de empleados; le sigue “casino propio” con un 25% para profesionales y 28% para administrativos/operarios.

Gráfico 13. Asignación de colación



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

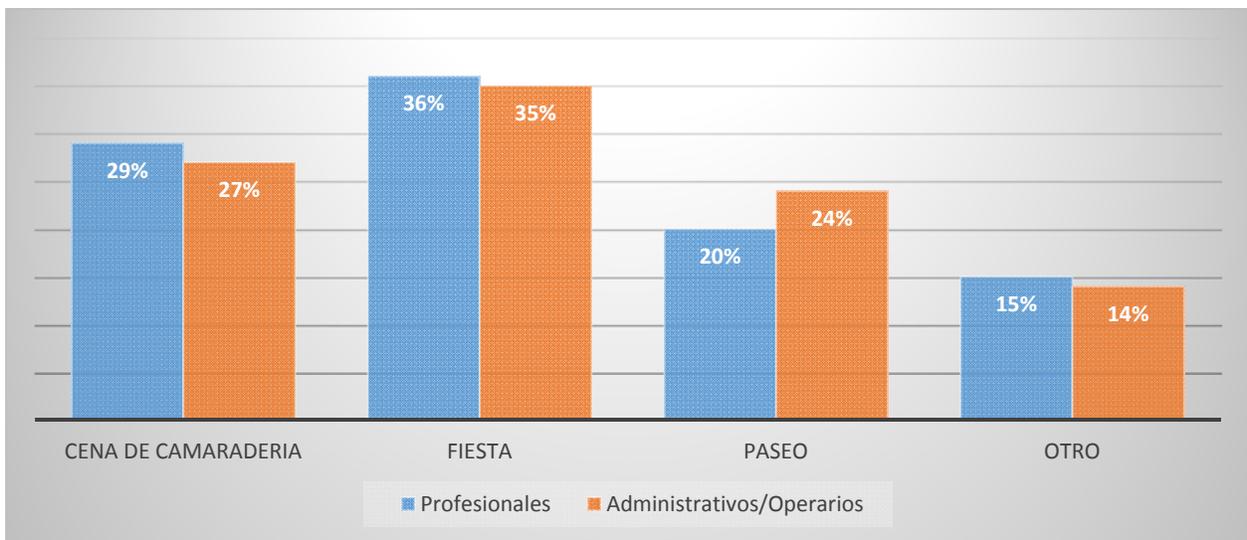
- **Sobre las asignaciones en la empresa**

Situación actual	<p>Esta práctica se ha aplicado en la organización, pero se ejecuta de forma acotada por ser considerado un “caso especial”.</p> <p>Sólo los Gerentes reciben “asignaciones de movilización” en “vales de bencina” cuando se tienen que desplazar a Arica o Alto Hospicio; mientras que algunos funcionarios como el “prevencionista de riesgos” o el “encargado de contratos en obra” se les llena lo estanques de sus vehículos todos los días martes de cada semana porque parte de sus tareas consiste en desplazarse entre las obras que están en ejecución. Por último, se entregan “vales de bencina” para los choferes que manejan camiones o maquinarias necesarias para las faenas del día a día.</p> <p>Las “asignaciones de colación” sólo se aplican en “casos especiales” en obra. Esto ocurre cuando se extiende la jornada laboral como consecuencia de la aplicación del hormigón armado por piso lo que lleva mucho tiempo de trabajo lo que sobrepasa el horario ordinario de trabajo que en obra es de 7.30 a 12.00 en las mañanas y 13.00 a 17.30 en las tardes. Cuando esto ocurre, se les lleva a los “viejos” colaciones consistentes en sándwiches y bebidas que corren por parte de la empresa.</p> <p>En oficina es distinto porque se trabaja de 8.00 a 13.00 horas, y en la tarde de 15.00 a 19.00 horas. Por tanto, se cuenta con dos horas de libre disposición. Esta es una costumbre arraigada en la cultura laboral de la ciudad pues como las distancias son cortas entre el lugar de trabajo y el domicilio particular los empleados pueden ir a casa a almorzar y volver al trabajo.</p>
Modalidad	<p>La modalidad que más se ha utilizado en las asignaciones de movilización ha sido “vales de bencina”; y en relación a la colación extraordinaria en obra se usa un “snack rápido”.</p>
Evaluación	<p>Aunque la aplicación de estas prácticas depende de la discrecionalidad del dueño de la empresa, no se acostumbra su utilización en la zona por las razones expuestas.</p> <p>Dicho eso, sobre esta práctica estamos por debajo del estándar de mercado pues el 92% de las empresas del rubro otorgan “asignación de movilización” y “asignación de colación”; mientras que a nivel nacional el 80% de las empresas en Chile la adoptaron como parte de sus compensaciones con independencia del rubro.</p>

- **Sobre los eventos de fin de año en el rubro**

Como podemos apreciar en el Gráfico 14, sobre eventos de fin de año, la modalidad de uso más común en el rubro es “fiesta”, con un 36% para profesionales y un 35% para administrativos/operarios; le sigue “cena de camaradería” con 29% y 27% respectivamente. En menor medida se utiliza el formato “paseo” con un 20% para profesionales y un 24% para administrativos/operarios.

Gráfico 14. Evento de fin de año



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

- **Sobre los eventos de fin de año en la empresa**

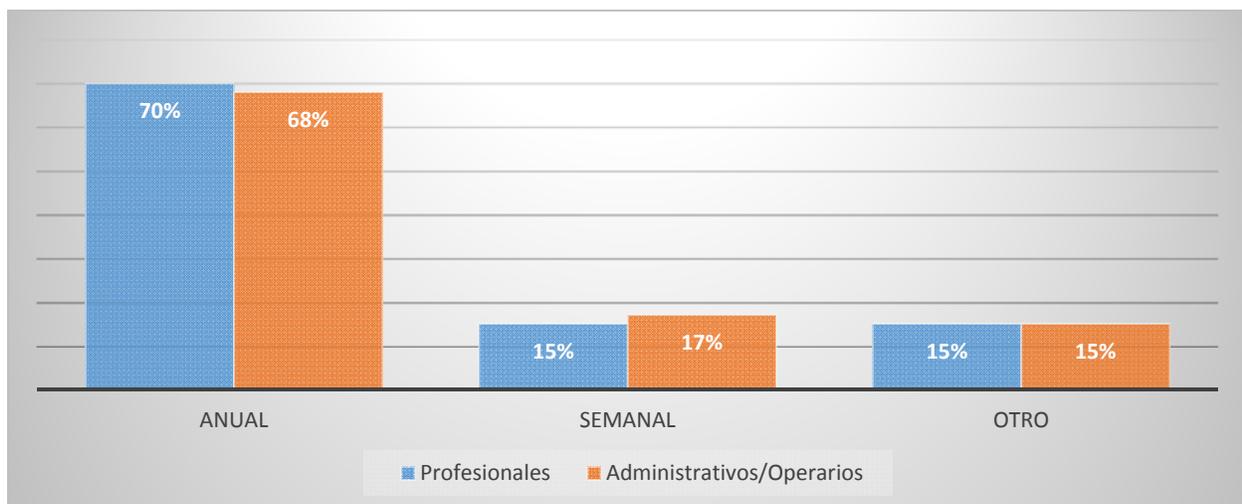
Situación actual	<p>Esta práctica se ha aplicado en la organización, pero con intermitencia y sólo en oficina. La última vez que se aplicó fue el año 2015.</p> <p>En lo que respecta a obra no se realiza formalmente nada, pero sí, los trabajadores son autorizados todos los años, para realizar entrega de regalos a sus hijos e hijas que son distribuidos por vehículos facilitados por la administración. Sin embargo, el costo de los regalos es absorbido por los trabajadores de obra de manera individual, no por la organización.</p>
------------------	---

Modalidad	La modalidad que más se ha utilizado en oficina ha sido “Almuerzo de camaradería”; en obra se organizan “carros navideños” que llevan juguetes a los hijos e hijas de los trabajadores además de golosinas de regalo, costo absorbido por la administración.
Evaluación	<p>La celebración de un “Evento de fin de año en la empresa” trae efectos positivos para la organización como ayudar a fortalecer un buen clima de trabajo entre los empleados porque refuerza la identidad con la empresa y el sentido de pertenencia; lo que se traduce finalmente en mayor productividad. La interacción social en otra instancia ayuda a reforzar las relaciones humanas entre departamentos y, además, colabora en mejorar la comunicación interna.</p> <p>En esta práctica estamos por debajo del estándar de mercado pues el 83% de las empresas del rubro realizan algún “evento de fin de año” como parte de su política en compensación; mientras que el 63% de las empresas en Chile la adoptaron como parte de sus compensaciones.</p>

- **Sobre las evaluaciones de desempeño en el rubro**

Como podemos apreciar en el Gráfico 15, sobre la evaluación de desempeño por frecuencia de tiempo, la modalidad de uso más común en el rubro es “anual”, con un 70% para profesionales y un 68% para administrativos/operarios.

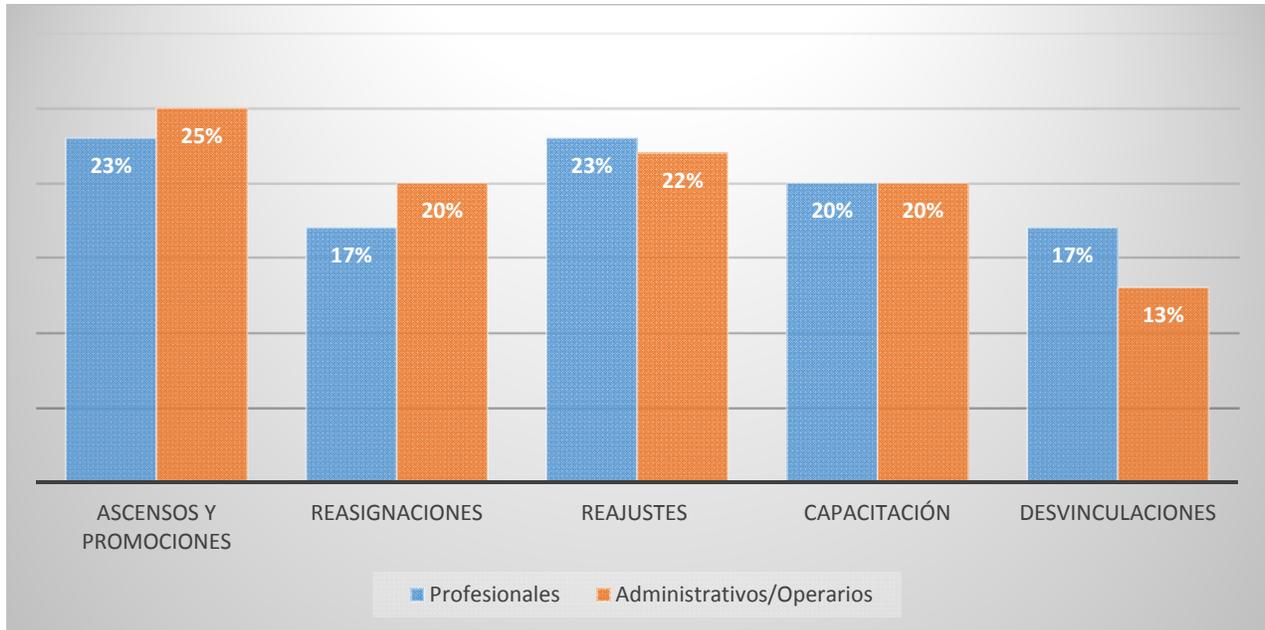
Gráfico 15. Evaluación de desempeño por frecuencia en el tiempo



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

Como podemos observar en el Gráfico 16, sobre la evaluación de desempeño por objetivos, la modalidad de uso más común en el rubro es para gestionar “ascensos y promociones”, con un 23% para profesionales y 25% para administrativos/operarios. Le sigue el objetivo de gestionar “reajuste de remuneraciones” con 23% y 22% respectivamente.

Gráfico 16. Evaluación de desempeño por objetivos



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

- **Sobre las evaluaciones de desempeño en la empresa**

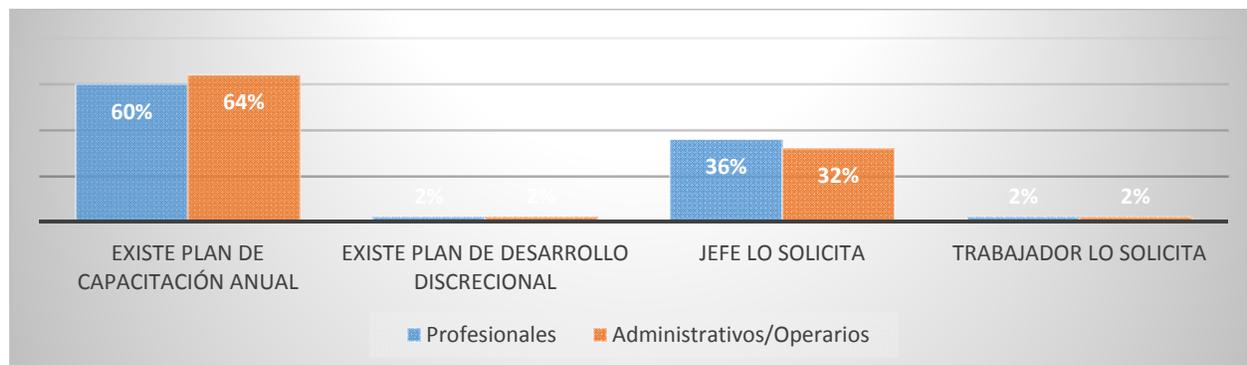
Situación actual	Es una práctica que jamás se ha aplicado formalmente en oficina, pero sí en obra, usando un mecanismo rudimentario.
Modalidad	En obra se realiza una evaluación de desempeño que considera solo el factor tiempo y se evalúa al “director de obra” y su equipo bajo el criterio de cuánto tiempo se demoró en aportar al término de un proyecto, es decir, si está dentro de los 12 meses de plazo. El procedimiento aplicado es: “bien evaluado” si está por debajo de los 12 meses y “mal evaluado” si sobrepasa los 18 meses. Dependiendo del resultado de esta evaluación, se le entrega un bono al “director de obra”, “jefe de obra” y a los “capataces” que participan en la obra.

Evaluación	<p>En esta práctica la organización está por debajo del estándar de mercado pues el 83% de las empresas del rubro realizan “Evaluaciones de desempeño”; mientras que el 52% de las empresas en Chile la adoptaron como una práctica habitual con independencia del rubro.</p> <p>Contar con un programa de “evaluación del desempeño” permite obtener información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. Además, ayuda a distribuir de mejor manera las compensaciones, elaborar planes de acción y definir objetivos en el corto, mediano y largo, aporta en mejorar los canales de comunicación y que se expresen todos los niveles jerárquicos.</p> <p>La modalidad por “frecuencia en el tiempo” recomendada por el equipo de colaboradores claves es “anual” con el objetivo de determinar “Ascensos y Promociones” y “Reajustes de remuneraciones”.</p>
------------	--

- **Sobre capacitación y desarrollo en el rubro**

Como podemos apreciar en el Gráfico 17, sobre la determinación de las necesidades de capacitación, la modalidad de uso más común en el rubro es “plan de capacitación anual”, con un 60% para profesionales y un 64% para administrativos/operarios. Le sigue la opción el “jefe la solicita” son 36% y 32% respectivamente. El 65% de la industria nacional utiliza la “capacitación” como una acción que busca la retención del talento, es decir, sobre la base de generar oportunidades para adquirir nuevas habilidades (Towers Watson, 2014).

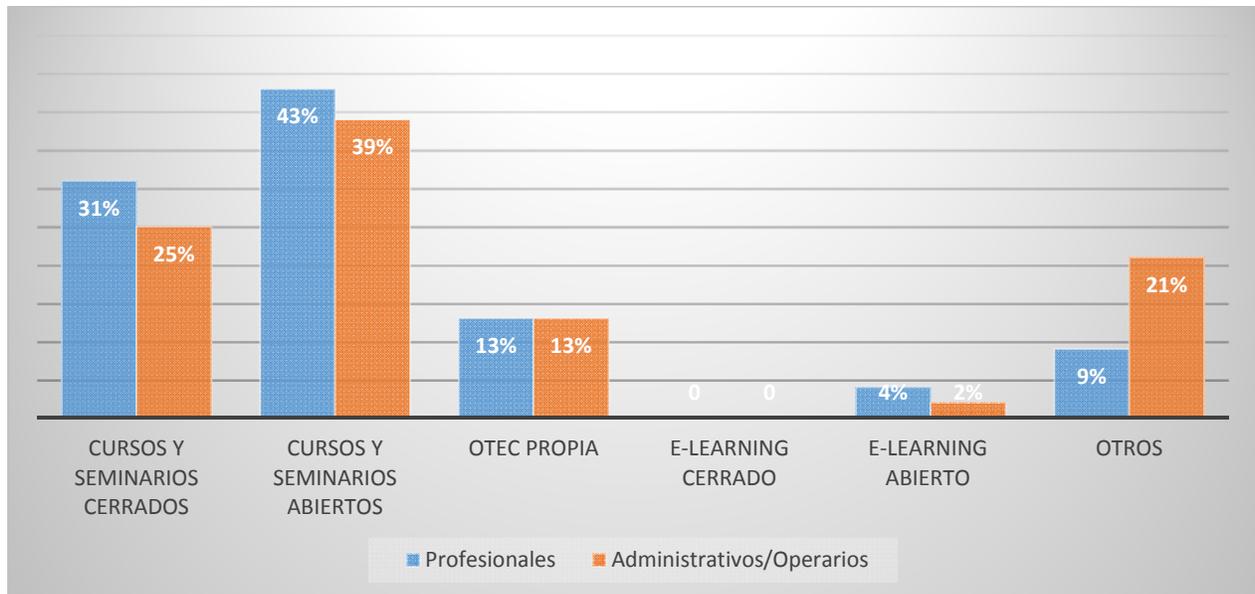
Gráfico 17. Determinación de las necesidades de capacitación



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

Como indica el Gráfico 18, la modalidad de uso más común en el rubro por tipo de capacitación es “cursos y seminarios abiertos”, con 43% para profesionales y 39% para administrativos/operarios; le sigue “cursos y seminarios cerrados” con un 31% para profesionales y 25% para administrativos/operarios.

Gráfico 18. Tipo de capacitación



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

- **Sobre capacitación y desarrollo en la empresa**

Situación actual	No es una práctica consistente. Nunca se ha hecho uso de las franquicias tributarias SENCE. Solo se ha capacitado por necesidades urgentes de la empresa por medio de seminarios laborales y tributarios a tres empleados puntuales que tienen a cargo estos temas. En obra lo único que se realiza esporádicamente son charlas que están a cargo de la Mutual de Seguridad.
Modalidad	La modalidad usada es “curso abierto” cuando la organización lo estima conveniente.
Evaluación	En lo que dice relación a esta práctica la organización está por debajo del estándar de mercado; el 75% de las empresas del rubro realizan “Capacitaciones” como parte de su política en compensación; mientras que el 66% de las empresas en Chile la adoptaron como una práctica habitual con independencia del rubro.

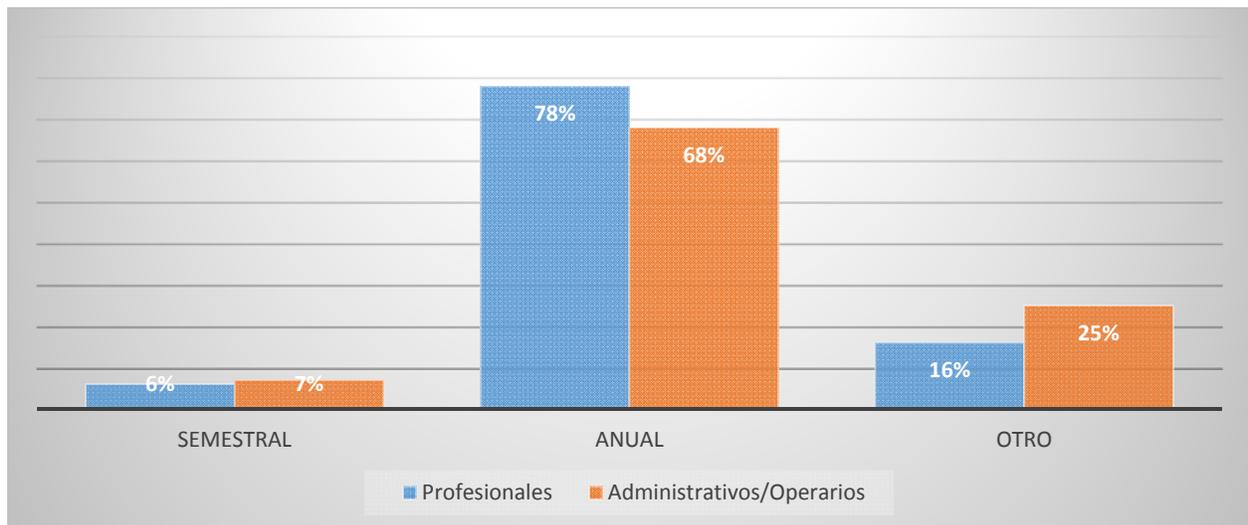
Los actores claves concuerdan que este proceso está abandonado por la organización y que los empleados “están mal preparados”. Contar con un programa de “capacitación y desarrollo” es de vital importancia para la organización ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de sus empleados. La capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo, en el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento y las habilidades, actitudes y conocimientos de los empleados.

El equipo de colaboradores propone un “plan de capacitaciones anual”. Mientras que en lo que respecta a la modalidad por “tipo de capacitación” recomendada por el equipo de colaboradores claves es “Cursos/Seminarios” y “E- Learning” ya sea en formato abierto o cerrado.

- **Sobre el reajuste de remuneraciones en el rubro**

Como podemos apreciar en el Gráfico 19, sobre el reajuste de remuneraciones por tiempo, destaca la modalidad “revisión anual”, con un 78% para profesionales y un 68% para administrativos/operarios.

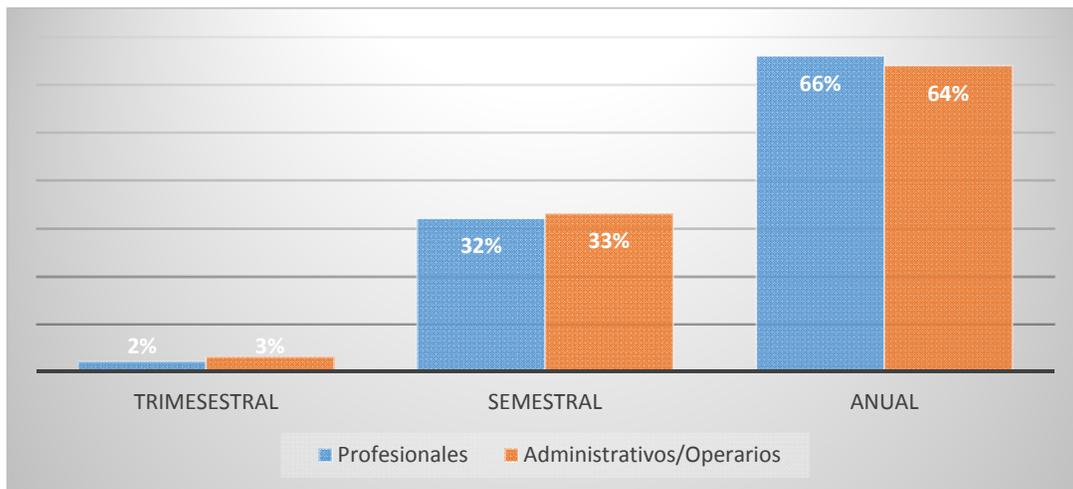
Gráfico 19. Reajuste de remuneraciones por tiempo



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

Como indica el Gráfico 20, un criterio para determinar el reajuste de remuneraciones es “reajuste anual por I.P.C.”, con 66% para profesionales y 64% para administrativos/operarios. Le sigue la modalidad reajuste por I.P.C. semestralmente” con un 32% para profesionales y un 33% para administrativos/operarios. Sin embargo, existen otros criterios para determinar el incremento salarial: I.P.C. + Mérito (49%), Mérito, Mercado u otro (33%) y solo usando el I.P.C. (18%) (Towers Watson, 2014).

Gráfico 20. Reajuste de remuneraciones por I.P.C.



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

- **Sobre el reajuste de remuneraciones en la empresa**

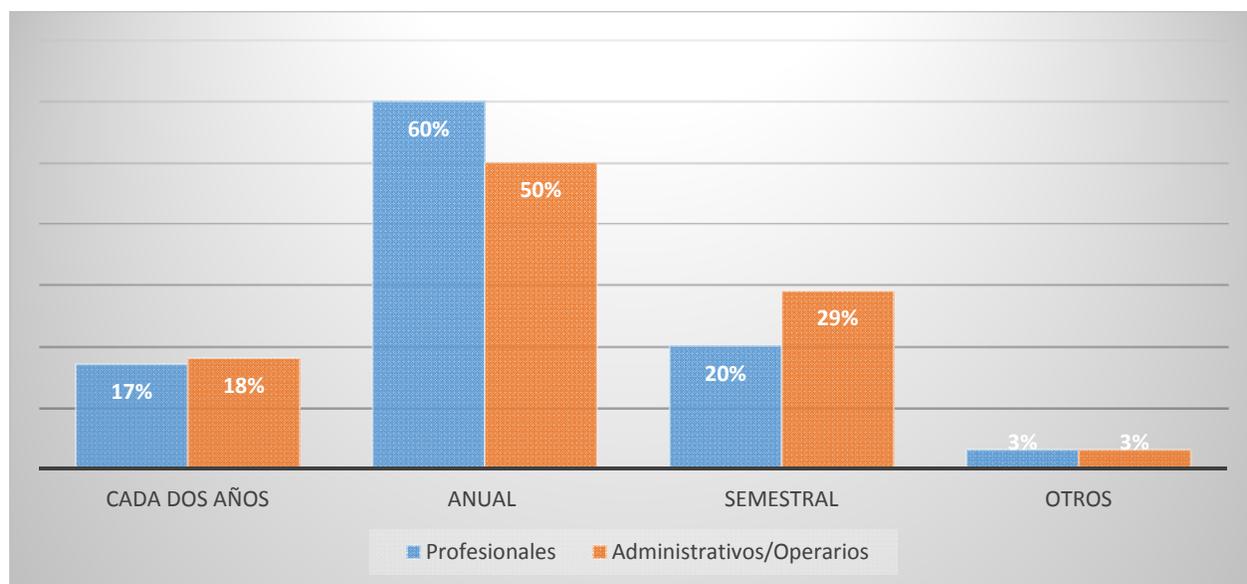
Situación actual	Es una práctica que jamás se ha aplicado formalmente en la organización. Sin embargo, en oficina existe un mecanismo informal que consiste en solicitar un reajuste a título personal cada cierto tiempo, por lo general es a principios de año. Este mecanismo se activa cuando el empleado lo estime conveniente, y se vuelve a pedir nuevamente cuando haya pasado un año como mínimo. El procedimiento consiste en levantar una “solicitud” que se dirige al jefe directo y este, a su vez, lo direcciona a Gerencia. Finalmente, se evacúa una decisión sobre la solicitud.
Modalidad	La modalidad actual del “Reajuste de remuneraciones” es informal y se activa por iniciativa personal.

Evaluación	<p>En esta práctica la organización está por debajo del estándar de mercado; el 75% de las empresas del rubro realizan “Reajuste de remuneraciones”; mientras que el 63% de las empresas en Chile la adoptaron como una práctica habitual. El reajuste de remuneraciones está sujeto al arbitrio del dueño de la empresa. Es imperioso definir criterios objetivos para determinar el valor de cada desempeño y su real aporte a la organización. Solo así se podrán definir los criterios generales y uniformes que regulen el pago y aplicación de esta política para los empleados de oficina.</p> <p>La modalidad recomendada por el equipo de colaboradores claves es para la base del cálculo utilizar un “Reajuste de remuneraciones por I.P.C.” más el uso de la evaluación de desempeño asociado a mérito. Esta práctica se debe llevar a cabo todos los años.</p>
------------	---

- **Sobre la revisión de la política en compensaciones en el rubro**

Como podemos apreciar en el Gráfico 21, la frecuencia en la revisión de la política de compensaciones “anual”, con un 60% para profesionales y un 50% para administrativos/operarios.

Gráfico 21. Frecuencia de la revisión de la política de compensaciones



Fuente: Caja de Compensación Los Andes (2015)

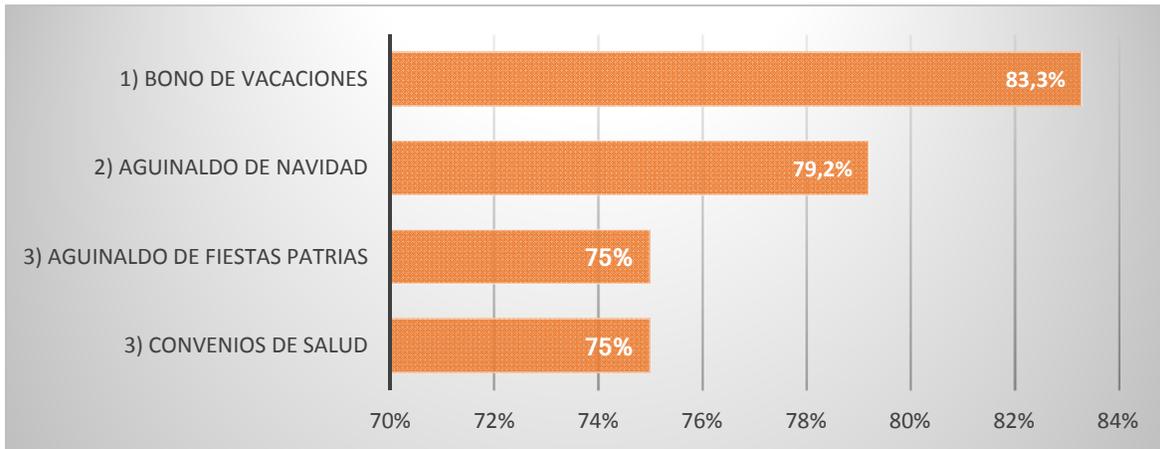
- **Sobre la revisión de la política en compensaciones en la empresa**

Situación actual	Es una práctica que nunca se ha aplicado en la organización.
Modalidad	No existe una modalidad para la revisión de la política de compensaciones.
Evaluación	<p>Sólo un 36% de las empresas en Chile la consideran habitualmente, con independencia a la industria a la que pertenecen. Sin embargo, en el rubro es una práctica que está por sobre el promedio de la industria nacional, con un 58% de adopción. La empresa está por debajo del estándar de mercado porque no tiene políticas en estas materias.</p> <p>Contar con una “política de compensaciones” aporta en generar valor a la organización y a sus empleados. Para conseguir este objetivo la política retributiva debe estar estrechamente alineada a la estrategia, a la cultura y a los valores de la constructora. Una política formal de compensaciones constituye uno de los instrumentos de comunicación y motivación más poderosos entre los empleados y la empresa, por lo que debe reflejar los valores y la filosofía de la organización acorde a las necesidades y realidad de la organización.</p>

- **Sobre la propuesta de los empleados en compensaciones**

Se acordó con los actores claves de la organización consultar a los empleados sobre “Qué compensaciones se adecuarían a sus necesidades actuales”. Se solicitó a los respondientes que seleccionaran las 3 recompensas indirectas y no financieras que más se ajustarán a sus requerimientos y luego las ordenaran según el grado de importancia; donde el 1 representa la máxima importancia y el 3 la menor importancia. El Gráfico 22, identifica los pagos indirectos que sugieren los empleados considerando sus necesidades actuales. Destacan “bono de vacaciones” con 83,3% de las preferencias, le sigue el “aguinaldo de navidad” con 79,2% de las sugerencias y con un 75% sobresalen “aguinaldo de fiestas patrias” y “convenios de salud”. Como dato referencial la Consultora Towers Watson (2015) indica que un 63% de las empresas en Chile entregan “bonos de vacaciones”. En promedio, estos están en torno a los \$260.000.- para la plana gerencial y \$230.000.- para los empleados. Cabe consignar que otra modalidad es optar por “días extras de vacaciones”. El beneficio de “gastos médicos” es el más extendido en la industria nacional (83%), este comprende un “seguro de salud” del 100% con un costo para la empresa de 3,06 U.F. para “ejecutivos” y 2,69 para “no ejecutivos” (Towers Watson, 2014).

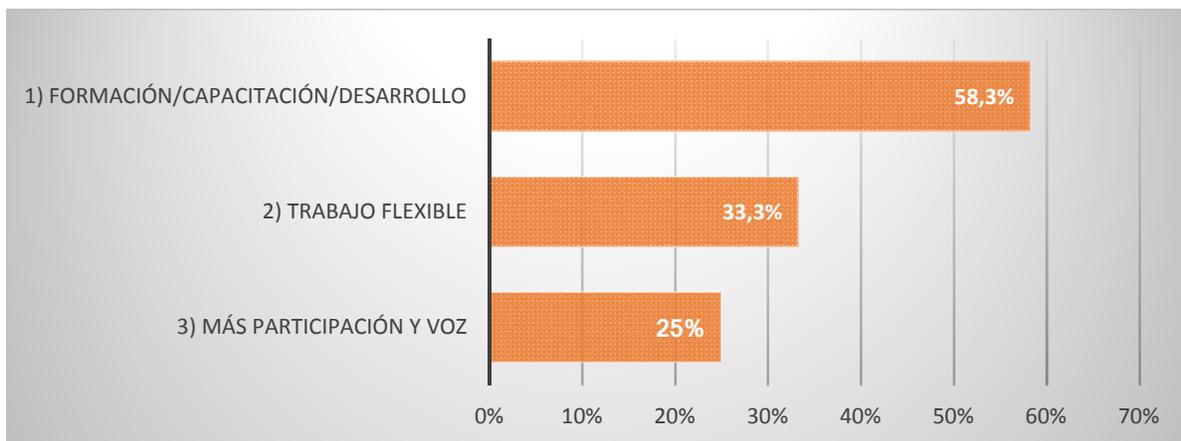
Gráfico 22. Pagos indirectos



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Por su parte el Gráfico 23, identifica los pagos no financieros que sugieren los empleados considerando sus necesidades actuales. Destacan “capacitación y desarrollo” (58,3%), “trabajo flexible” (33,3%) y “más participación y voz” (25%).

Gráfico 23. Pagos no financieros



Fuente: elaboración propia (2016)

Para los empleados los pagos no financieros son una oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima. Fomenta la calidad de vida en el trabajo, la libertad, la autonomía laboral, los canales de comunicación entre los empleados y las Jefaturas; lo que se expresa en el desarrollo de mecanismos de participación, de opinión y la delegación en la toma de decisiones.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Tomando en consideración la triangulación de las distintas fuentes de información, tanto primarias como secundarias, que se han utilizado en esta investigación, se identificaron un conjunto de problemáticas que afectan a la empresa constructora. En el cuadro 8 Resumen de las alternativas de solución según problemáticas identificadas, contiene las alternativas de solución para cada una de las problemáticas identificadas de las siguientes fuentes de información: la auditoría en compensaciones, el cuestionario de justicia organizacional, el análisis de benchmarking y las entrevistas semiestructuradas.

La propuesta de intervención que aquí se expone consiste en: restituir prácticas en compensaciones que históricamente han existido en la organización, instaurar prácticas de compensaciones que se usan en el rubro para que la organización se iguale con el mercado, pero sólo aquellas que tienen posibilidad concreta de aplicación que por sus características se pueden adaptar a la organización y que pueden contar con apoyo político.

Cuadro 8. Resumen alternativas de solución según problemáticas identificadas

Fuente de información	Problemática identificada	Alternativa de solución
Auditoría en compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> • No existe en la organización una política institucional que aborde las compensaciones para los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear el cargo de “Encargado de compensaciones”
Justicia Distributiva	<ul style="list-style-type: none"> • No existen recompensas ni reconocimientos que reflejen el esfuerzo que los empleados ponen en su trabajo. Los empleados no saben en qué aporta su trabajo al desarrollo de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan piloto de “Compensaciones”
Justicia procedimental	<ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos que existen para otorgar recompensas son subjetivos, intermitentes en el tiempo e inconsistentes • No existen mecanismos formales para que los empleados influyan en sus recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar “Evaluaciones de desempeño” • Aplicar una “Encuesta de beneficios”

Justicia informativa	<ul style="list-style-type: none"> • No existen canales formales para entregar la información • Las decisiones que se toman en Gerencia no se explican, solo se acatan • El acceso a la información no es transparente y se abusa del secretismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar gestión en “Comunicaciones internas”
Benchmarking	<p>Sobre las prácticas identificadas en la organización podemos decir que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Están por debajo del estándar del mercado • Carecen de: 1) “consistencia”, porque varían arbitrariamente sobre distintos grupos de personas con intermitencia en el tiempo; carecen de “transparencia” porque nadie sabe formalmente cómo opera el proceso de recompensas y por qué se tomaron dichas decisiones al respecto; carecen de “justicia” porque los empleados sienten que su trabajo no es retribuido de acuerdo al valor de su contribución al desarrollo de la empresa y carecen de “equidad” porque los empleados están sujetos a discriminaciones y criterios discrecionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Restituir prácticas compensatorias que se han implementado en la organización • Equipararnos con el estándar del mercado implementando prácticas compensatorias usadas en el rubro

Fuente: Elaboración Propia (2016)

24. Propuestas

24.1. Crear el cargo de “Encargado de compensaciones”

Con dependencia directa del dueño de la empresa

Responsabilidades del cargo:

- Aportar en el cumplimiento de las regulaciones legales
- Aportar en el control de costos
- Aportar en la satisfacción del dueño de la empresa, clientes internos y externos
- Aportar en el mejoramiento del desempeño

Funciones específicas:

- Gestionar y actualizar la política de equidad interna (descripción de cargo y valuación de cargo)
- Gestionar y actualizar la política de competitividad externa (encuestas de mercado)
- Gestionar y actualizar la política de gestión de compensaciones (presupuesto, planificación y comunicación)

24.2 Plan piloto en compensaciones para empleados de oficina

En el cuadro 10 Resumen del plan piloto de compensaciones para empleados de oficina se puede observar una síntesis de las recompensas, componentes y propuestas sugeridas para la organización. Este resumen se inspira en el modelo diseñado por León (2013) denominado “La recompensa total”. El modelo incluye primero, la compensación total, con recompensas directas e indirectas (recompensas extrínsecas); y segundo, las (recompensas intrínsecas) no financieras que consideran el aprendizaje y desarrollo, experiencia en el trabajo e incluye todo lo que el empleado valoriza en la relación con el empleo. El objetivo final es maximizar un impacto combinado en la satisfacción, la motivación y el compromiso de las personas con la organización porque son desarrolladas como un sistema total, integrado y coherente.

i. Objetivos

- Diferenciar con equidad. Esto quiere decir que los trabajos que requieren mayores habilidades, más responsabilidades y tareas más complejas deberían recibir una compensación mayor. Es decir, dar a cada uno lo que se merece en función de su mérito.
- Desarrollar grados y rangos salariales para medir objetivamente las contribuciones que hacen los empleados para conseguir las metas del negocio de la organización en base a los criterios de: 1) productividad; 2) desempeño y 3) competencias.

- Competitividad externa. Tomando como criterio la revisión de las encuestas de mercado que se definieron en el apartado metodológico, se proponen las siguientes acciones para igualarnos con el mercado:
1. Definir una fórmula de pago para fines comparativos. Se optó por el modelo de la Consultora Deloitte (2013) que toma como criterio la estructura de mercado que se aprecia en el Cuadro 9. La metodología Deloitte considera tres componentes de la compensación (TR1, TR2 y TR3). Los valores son expresados en pesos brutos mensuales. Considerando la realidad de la empresa se ha optado por el segmento TR1, que comprende el sueldo base, correspondiente a la remuneración base del sueldo mensual del trabajador. El segmento TR2 no fue considerado porque la organización no usa pagos garantizados tales como las asignaciones o bonos; y en lo que respecta al segmento TR3 tampoco fue considerado porque la organización no entrega bonos de gestión.
 2. Con el objetivo de ajustar las rentas de la organización con la competencia se ha considerado adoptar como criterio de pago la *mediana (percentil 50)*. Se tomó esta decisión porque este estadígrafo de tendencia central se caracteriza por ser menos sensible que el promedio aritmético ante valores extremos de una variable, por tanto, la mediana corresponde al valor que acumula el 50% de los valores la muestra.
 3. La instauración de una política de compensaciones tiene como objetivo estratégico apoyar a la Gerencia a conseguir los objetivos de negocio; además, de igualar a la organización con el estándar del mercado.

Cuadro 9. Fórmula de pago

Estructura Mercado
- TR1 = sueldo base; corresponde a la remuneración base del sueldo mensual del trabajador.
- TR2 = TR1 + pagos garantizados mensuales como la asignación de colación y movilización (no imponible ni tributable), comisiones, gratificación y otros pagos no mensuales garantizados como bono de vacaciones, aguinaldos de fiestas patrias y navidad., entre otros.
- TR3 = TR2 + más bonos de gestión entregados de acuerdo a resultado (no garantizado).

Fuente: Consultora Deloitte (2013)

Cuadro 10. Resumen plan piloto en compensaciones empleados de oficina

Recompensas	Componentes	Propuesta
Recompensas Extrínsecas	Compensación Total	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la primera “Descripción de cargos” de la organización • Desarrollar la primera “Valuación de cargos” de la organización • Usando como insumos la “Descripción de cargos” y la “Valuación de cargos” implementar el sueldo base de acuerdo a “Bandas salariales” • Considerando lo que han propuesto los empleados, implementar un programa piloto de “Beneficios” que considere bono de vacaciones, aguinaldo de fiestas patrias, aguinaldo de navidad y convenios de salud, como necesidades identificadas por los empleados
Recompensas Intrínsecas	Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa piloto de “calidad de vida en el trabajo” que ponga el foco en el reconocimiento, balance vida – trabajo y más participación y voz • Aplicar el Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo SUSESO – ISTAS 21
	Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el primer programa de capacitaciones anual de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa • Implementar el primer programa de “Evaluación de desempeño” • Identificar los cargos críticos para la organización y fortalecer su desarrollo en la empresa
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Declarar una Visión y Misión que se sostengan en los Valores de la justicia, la equidad, la transparencia y la consistencia • Esta declaración de principios debe fundar una nueva filosofía en la empresa que tenga como objetivo: atraer, retener y motivar a nuestros colaboradores actuales y a los colaboradores que se incorporen en el futuro

Fuente: Elaboración Propia (2016)

ii. **La recompensa total**

La “recompensa total” es definida como un conjunto de elementos que la empresa constructora podría proporcionar a sus empleados por su tiempo, talento, esfuerzo y resultados tanto económicos como financieros en beneficio de la organización. Estos se distribuyen en: monetarios, ya sean en forma de retribución directa como el salario o de retribución indirecta como los beneficios sociales; no económicos o intangibles que engloban las condiciones de trabajo, el reconocimiento, la flexibilidad horaria, el poder de decisión o los planes de carrera.

Las acciones que aquí se presentan se sustentan en los hallazgos del análisis de benchmarking sobre “buenas prácticas” en la industria; entrevistas semiestructuradas realizada a actores relevantes de la empresa; quienes recomendaron restituir prácticas compensatorias que se han aplicado en la empresa y finalmente, se consultó a los empleados: “¿Qué compensaciones se adecuarían a sus necesidades actuales?”, para ello se incorporó dicha pregunta en el instrumento de medición, lo que arrojó lo siguiente:

- Restituir el “Aguinaldo de fiestas patrias y “Aguinaldo de navidad” por un monto de \$50.000.- tanto para los empleados de oficina y una “canasta familiar” para los trabajadores de obra
- Restituir el “Evento de fin de año” en formato de “almuerzo de camaradería” para todos los empleados de oficina por un monto máximo por persona de \$20.000.-
- Restituir el “Obsequio de navidad” para los empleados de oficina con un monto máximo por persona de \$15.000.-
- Instituir la “Flexibilidad horaria” con jornada hasta medio día para todos los empleados de oficina, en las siguientes festividades importantes que toquen en día hábil: 1) fiestas patrias, 2) navidad y 3) Año nuevo
- Instituir un “Bono de vacaciones” para los empleados de oficina por un monto de \$230.000.-
- Instituir un “Seguro complementario de salud” o de vida para los empleados de oficina

iii. Lugar de trabajo positivo

La organización no gestiona las condiciones que influyen en la calidad de vida en el trabajo, en pro de propiciar el desarrollo humano y con la participación de los empleados. Para conseguir este objetivo se propone el siguiente plan piloto de “Calidad de vida en el trabajo”:

- Con el fin de identificar y controlar los riesgos a la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias se propone aplicar el “Cuestionario SUSESO/ISTAS21 versión breve, que es el instrumento recomendado por el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo del Ministerio de Salud”⁶ el cual permite la evaluación y medición de los riesgos psicosociales en el trabajo y debe aplicarse a la totalidad de los trabajadores del lugar de trabajo, incluyendo a los trabajadores temporales. Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo (RPS) son aquellos aspectos del diseño y de la gestión del trabajo y su contexto social y organizacional que poseen el potencial para provocar un daño somático o psíquico en el trabajador (SUSESO, 2016).
- Informar a cada empleado los riesgos presentes en la Institución y aquellos potenciales provenientes de los estilos de vida individual y familiar y de su comunidad.
- Fortalecer la satisfacción integral de los empleados y de sus familias promoviendo el desarrollo personal y social, a través de la educación, la cultura, la actividad deportiva, recreativa y el aprendizaje para vivir mejor dentro y fuera del ámbito laboral.
- Reconocer el sentir de los empleados de la empresa que expresan la necesidad de compensaciones indirectas y no financieras que no buscan otra cosa que reconocimiento por el trabajo realizado.

⁶ Revisar el apartado “Anexos”

iv. **Capacitación y desarrollo**

La organización no cuenta con una política de capacitación y desarrollo para sus empleados. Este hecho significa que, en rigor, no se le otorga a la persona en el cargo la preparación necesaria ni actualizada para su óptimo desempeño. Es fundamental entrenar a los empleados para que ejecuten de buena manera las labores para las que fueron contratados. La capacitación, en definitiva, puede aumentar la aptitud de un empleado para un puesto pues prepara a la persona para desempeñarse en otras labores dentro de la organización.

En lo que respecta al desarrollo, prepara a los empleados para desempeñar futuras responsabilidades independientes de las actuales porque aumenta el potencial de capacidad que tiene un empleado para su crecimiento profesional para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

El beneficio de una política de desarrollo para los empleados es entregarle a la organización un grado de independencia respecto al mercado externo de trabajo pues fortalece la movilidad interna. Para conseguir este objetivo se proponen las siguientes acciones:

- Identificar los cargos críticos para la empresa y entregarles posibilidades de desarrollo y así fomentar la movilidad interna en la empresa
- Hacer un levantamiento de las necesidades de capacitación en la organización
- Definir un plan de capacitaciones anualmente
- Hacer uso de las franquicias tributarias que ofrece el SENCE

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, es un organismo técnico del Estado. Su principal función es estimular las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas a través de la aplicación de un incentivo tributario. El SENCE busca mejorar la inserción y permanencia de las personas en el mercado laboral⁷.

⁷ www.sence.cl

El uso del incentivo tributario es el principal instrumento legal para promover el desarrollo de programas de capacitación al interior de las empresas. Aportaría al desarrollo de la empresa constructora porque permite hacer uso de un descuento o rebaja tributaria, u obtener la recuperación de la Inversión en capacitación, al momento de presentar su declaración anual de impuestos a la renta en el SII⁸; y aportaría a los empleados porque contribuye a la disminución de sus brechas de competencias laborales aprovechando la oferta integrada de servicios que ofrece este organismo técnico.

Las modalidades que puede usar la empresa constructora para ejecutar acciones de capacitación son dos: 1) de forma interna (cursos de empresa y cursos inter-empresa) y 2) de forma externa, contratando los servicios de Organismos Técnicos Capacitadores, OTEC, autorizados y evaluados por SENCE, o a través de Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación OTIC. En el Cuadro 11.a y 11.b, se puede observar algunas alternativas de capacitación para oficina y obra, respectivamente:

Cuadro 11.a Planes formativos SENCE para empleados de oficina⁹

Sector	Sub sector	Nombre del plan
Actividades Profesionales, científicas y técnicas	Administración/ Gestión de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades auxiliares administrativas • Actividades auxiliares contabilidad y tributaria • Contabilidad básica • Servicio de asistencia administrativa y contable
Información y comunicaciones	Tecnologías de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Logística de las telecomunicaciones • Soporte en mantenimiento computacional
Servicios	Administrativos y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de aseo • Servicio multicanal de atención a clientes
Transporte y logística	Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Logística y distribución • Operario de bodega

Fuente: SENCE (2017)

⁸ S.I.I. (Servicio de impuestos internos)

⁹ <http://www.sence.cl/portal/Perfil/Organismos/OTEC/6438:Catalogo-Nacional-de-Planes-Formativos-Sence>

Cuadro 11.b Planes formativos SENCE para trabajadores de obra

Sector	Sub sector	Nombre del plan
Construcción	Montaje industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades auxiliares en montaje de estructuras industriales • Actividades auxiliares en montaje eléctrico industrial • Actividades auxiliares en montaje mecánico industrial
		<ul style="list-style-type: none"> • Logística de las telecomunicaciones • Soporte en mantenimiento computacional
		<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de aseo • Servicio multicanal de atención a clientes
	Edificación	<ul style="list-style-type: none"> • Albañil de obras de edificación • Asistente de albañil • Asistente de carpintero de obra gruesa • Asistente de ceramista obra de la construcción • Asistente de gasfiter • Asistente de instalador de corrientes débiles • Asistente de pañolero • Asistente de pintor • Asistente de yesero • Carpintero de obra gruesa en edificación • Dirección y control de maniobras de izaje de cargas • Obras de enfierradura • Operación de grúa torre • Pintor de obras de edificación • Revestimiento de superficies con pintura y papel • Revestimiento de superficies cerámica, piedra, gres y madera • Servicio de instalación de pisos flotantes y cerámicos • Técnicas de producción de aglomerados y vibrados de hormigón
	Montaje industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones con grúa telescópica

Fuente: SENCE (2017)

v. Evaluación de desempeño

Se propone que este proceso se aplique, por lo menos, una vez al año, con el fin de propiciar el dialogo constante entre un supervisor con un subordinado. Tendrá como objetivo ayudar a las personas a entender su rol, objetivos, metas y las expectativas de comportamiento esperado para contribuir al éxito de la organización. La gestión del desempeño es relevante para la Constructora porque hoy sus empleados desconocen si están haciendo bien o mal su trabajo.

La retroalimentación debe ser constante en el tiempo, tomando en cuenta las metas propuestas y los comportamientos esperados, de lo contrario, se debe desarrollar un plan individual de “coaching” y/o “capacitación”. Finalmente, se propone que la evaluación de desempeño sea un aporte para tomar acciones correctivas si el desempeño no es satisfactorio además de reconocer y premiar el mejor rendimiento. Para implementar el plan de evaluación de desempeño se presenta el modelo propuesto por Mitchell y Gamlem (2012):

- Realizar la descripción de cargo que contenga las tareas y responsabilidades muy bien definidas. Al finalizar el proceso, los empleados deben recibir una copia de la descripción del puesto
- Los empleados deben ser informados sobre la cultura de la empresa para que puedan desarrollar una comprensión acabada de lo que espera la organización para conseguir los objetivos del negocio
- La evaluación del desempeño debe sustentarse en: (1) El seguimiento, la medición de objetivos, el reconocimiento de la importancia del desempeño del empleado para la organización; (2) Un plan de comunicación que permita entusiasmar a los empleados y a los jefes a participar en el proceso y (3) Publicar un compendio de preguntas frecuentes (FAQs) que ayude a involucrar al personal y reducir la ansiedad
- La retroalimentación sólo busca aportar en el desarrollo de la conducta esperada. No es recomendable que esté asociada a la posibilidad de capacitación y desarrollo o ajuste salarial

- El método propuesto es la utilización de *escalas de comportamiento* que evalúan el desempeño del empleado en relación al cumplimiento de tareas específicas (5 a 10 criterios), que se alineen con la misión, valores y objetivos estratégicos de la organización. Previamente deben resolverse los siguientes puntos: definir las áreas, departamentos y cargos que van a ser evaluados en distintas etapas y desarrollar un proceso de capacitación que considere: (1) Qué se va a evaluar, (2) Qué herramientas se van a usar, (3) Qué objetivos se persiguen y (4) Definir los roles que tendrán cada uno de los actores que participarán en este proceso
- Se propone la siguiente escala de calificación del desempeño: (1) “excepcional”, (2) “excede”, (3) “cumple”, (4) “está por debajo a lo esperado” e (5) “inaceptable”. Este método además de distinguir los casos excepcionales, evaluar bien a quién cumple con las expectativas, permite además distinguir la perspectiva del jefe y los empleados
- La evaluación se realiza de acuerdo a lo que el empleado logró. Los resultados varían dependiendo de la naturaleza del trabajo. Se proponen los siguientes criterios básicos de evaluación:
 - (1) “Bajo lo esperado”. Aunque reciba orientación, no mejora su desempeño; los productos de su trabajo requieren una revisión moderada/profunda.
 - (2) “Cumple lo esperado”. Cuando recibe orientación, logra mejorar su desempeño; los productos de su trabajo requieren una revisión moderada.
 - (3) Excede lo esperado. Su desempeño es oportuno, claro y preciso; los productos de trabajo requieren pocas correcciones y revisiones.
- Los planes de mejora del desempeño deben cumplir con los siguientes requisitos básicos:
 - (1) La definición de la tarea. Describir específicamente lo que se pide y necesita para estar terminado.
 - (2) La definición de un plan de acción. Describir cómo se completará la tarea y cómo se medirán sus resultados.

(3) La definición de una fecha perentoria para el cumplimiento de la tarea. Poner una fecha prevista en la que se deba completar la tarea.

Una vez implementada la evaluación de desempeño, con sus resultados, los beneficios para la organización de contar con este proceso serían:

- Contribuir a la distribución de compensaciones sobre el criterio de responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto, contribuyendo así a la motivación de los empleados de oficina
- Contribuir a analizar políticas internas, definir objetivos y planes de acción considerando los diferentes puntos de vista de los distintos niveles jerárquicos de la empresa constructora
- Contribuir a levantar información relevante para detectar necesidades de capacitación, tanto personal como colectiva; además para focalizar el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a programas de planes de carrera
- Contribuir al dialogo constante entre las jefaturas y los empleados para comunicar resultados, planificaciones, acciones y objetivos a conseguir
- Contribuir a obtener información del trabajador acerca de sus aspiraciones a largo plazo e integrar al empleado a su puesto a través de un proceso de seguimiento
- Contribuir a analizar las características del puesto desempeñado y revisar los objetivos planteados

vi. **Organización**

Los empleados que actualmente trabajan en la empresa no se les incorpora en la cadena de valor por tanto, no son parte del proceso de crecimiento de la organización y de sus éxitos. Para cerrar estas brechas se proponen las siguientes acciones:

- Declarar una Visión y Misión que se sostengan en los Valores de la justicia, la equidad, la transparencia y la consistencia
- La declaración de principios debe fundar una nueva filosofía que tenga como objetivo: atraer, retener y motivar a los colaboradores actuales y a los que se incorporen en el futuro

24.3. **Encuesta de beneficios**

La organización nunca ha aplicado una “Encuesta de beneficios” en su historia. Consultar a los empleados sobre qué beneficios son más adecuados a sus necesidades y el grado de satisfacción con estos, influiría fuertemente en el compromiso, la valorización y el éxito de la empresa constructora. En este sentido se proponen las siguientes acciones:

- Realizar la primera encuesta de beneficios en la organización de carácter exploratorio y no definitivo. Luego de esta acción inicial, evaluar el impacto de este proceso en la organización transcurrido un año desde su aplicación. Posteriormente a su evaluación, definir su continuidad o suspensión definitiva
- Utilizar el levantamiento de información para involucrar a los empleados de oficina con el negocio por medio de la cooperación y colaboración colectiva para mejorar por medio de las sugerencias
- La encuesta de beneficios es una oportunidad para abrir nuevos canales de comunicación entre los empleados y las jefaturas. Esta acción tiene como objetivo transmitir a los empleados que importan sus opiniones

24.4. **Comunicaciones internas**

La organización no dispone de canales formales para entregar información corporativa, lo que refuerza la percepción de secretismo y poca transparencia lo que fomenta la incertidumbre y rumores de pasillo. Se proponen las siguientes acciones para revertir esta situación:

- Instaurar mecanismos formales para que la organización de a conocer a sus empleados su misión, su filosofía, sus valores y su estrategia y así difundir mensajes corporativos que informen sobre lo que ocurre dentro de la empresa
- Crear las siguientes herramientas de comunicación interna: manual corporativo, manual de bienvenida, memoria anual y un buzón de sugerencias

24.5. **Política de remuneraciones**

Esta política tiene por objetivo definir los criterios generales y uniformes que regulan el pago y aplicación de las remuneraciones. Actualmente la empresa bajo estudio nunca ha instaurado una política formal de remuneraciones. En este punto se proponen las siguientes acciones:

- Considerar la equidad interna en la organización. Esta acción busca reflejar el rango de mercado para el cargo. Para lo anterior se considerará el conocimiento específico, experiencia, destrezas y responsabilidad requerida por el cargo, como también el desempeño de cada trabajador en el cumplimiento de las metas de la organización
- Definir la línea de mercado. Se recomienda que para “cargos no – gerenciales” la posición de la organización sea en la mediana del mercado
- La organización actual hoy tiene un tipo de estructura salarial en base a salarios puntuales, lo que no favorece la equidad interna. Se propone entonces una estructura salarial sobre la base de múltiples grados que reconoce una jerarquía, crea familias de cargo, da amplitud y peso relativo a los distintos cargos

24.6. Colaboración, recursos y respaldo político institucional

Se contó con la autorización necesaria para haber realizado este proceso de investigación – acción en la organización bajo estudio; de otra manera no hubiera sido posible levantar información y aplicar instrumentos. En segundo lugar, en lo que dice relación a los recursos disponibles, estos han sido provistos tanto por la empresa como por los empleados que en ella trabajan para el buen acometido de esta investigación. En lo que dice relación a la colaboración de los empleados de oficina esta fue óptima, todos salvo contadas excepciones, estuvieron dispuestos a participar, aportar y enriquecer la discusión interna en pro del buen cometido de este estudio. No obstante, se señaló desde un comienzo que este estudio tenía un objetivo académico, por tanto, no necesariamente sus resultados se iban a expresar en cambios concretos en la empresa; en consecuencia, la propuesta aquí descrita será presentada a la Gerencia de la organización para conocer su viabilidad concreta de aplicación.

Es necesario detenerse para reflexionar sobre un punto que es de suma importancia para la viabilidad de este proyecto en su plan de acción: el respaldo político institucional. Intervenir una empresa con administración familiar es algo no menor pues, en algún lugar, cuestiona un determinado enfoque directivo que descansa en la implicación familiar. El miedo al cuestionamiento de la implicación familiar descansa en dos motivos: primero, dado que una parte importante de la riqueza de estas familias propietarias suele estar invertida en estas empresas y que las familias a menudo no quieren arriesgarse a perder el control, autonomía y privacidad permitiendo la entrada de extraños, las empresas de propiedad familiar pueden ser relativamente adversas al riesgo (Santana y Cabrera, 2001, p.5) y segundo, la implicación de la familia en la dirección de la empresa puede tener como consecuencia el que se coloque en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas, es decir, la existencia de atrincheramiento familiar (Santana y Cabrera, 2001, p.5) cita a Thomsen y Pedersen (2000).

Dicho eso, la particularidad de esta organización es que el control descansa en la visión que tiene del negocio el fundador; como dice (Steckerl, 2005, p.5), la toma de decisiones en las organizaciones familiares es improvisada. El desorden es controlado gracias a que el fundador está al frente de todo, y él es quien toma cada una de las decisiones claves. Su temor al fracaso lo impulsa a controlar casi todas las tareas, desde las más simples hasta las más complejas.

A la luz de estos antecedentes el respaldo político institucional y eventuales resistencias emanan del fundador y del núcleo familiar; vale decir, la estrategia de intervención implica avanzar hacia una gestión del cambio que involucre al fundador y los familiares directos como incumbentes en la dirección de la organización.

El concepto de “intervención” supone que la sola presencia del especialista o consultor introduce modificaciones en la dinámica institucional (Foladori, 2013, p.81) lo que ayuda a preparar la gestión del cambio organizacional, no obstante, este proceso se debe fundar en dos pilares; primero, la percepción y toma de conciencia de los problemas que enfrenta la organización. En este punto entra a tallar investigaciones como la que aquí se ha presentado porque cuando los estudios tienen propósitos de cambio se ocupa la investigación – acción colaborativa, y a través de una estrategia sistémica, social y política se diagnostican problemas e implementan soluciones (Acuña y Sanfuentes, 2013, p.26). El segundo pilar es tomar conciencia que todo cambio organizacional es una oportunidad de desarrollo para la organización. Sin embargo, los nuevos modos de mirar el mundo, nuevos significados o simplemente nuevas formas de hacer las cosas, todo esto amenaza con destruir esa realidad compartida en la cual se siente que depende el orden individual y social de la empresa. Por ende, se evocan la angustia y la resistencia (Stapley, 2013, p.133).

Mi rol actual en la organización busca desarrollar tareas de diagnóstico, implementación y evaluación de cambios, con el objetivo de mejorar o cambiar las situaciones existentes en la empresa con apoyo de datos; no tiene como objetivo que la gente cambie sus propios modos – ya largamente establecidos- de percibir, pensar y enmarcar los problemas en general porque no se puede modificar mediante una orden los hábitos profundamente arraigados de las personas, eso es una tarea personal y emana de una fuerte necesidad de hacerlo. Lo que sí se puede hacer, sin embargo, es proporcionar las condiciones que aumentan las posibilidades de que la misma gente haga cambios. Es decir, generar condiciones que permitan a las personas ver las cosas bajo una nueva luz, a ampliar sus perspectivas, ver las consecuencias de sus acciones, a cuestionar la validez y permanencia de sus actuales ideas, creencias y actitudes que subyacen a sus acciones, y para considerar otras diferentes que sean más relevantes desde su nueva perspectiva (Stapley, 2013, p.134) citando a Amado y Ambrose (2001).

No obstante, este punto necesita desarrollar una planificación del proceso para contener la ansiedad, esto se logra recabando información, recabando la opinión de los incumbentes, y considerarlos antes de tomar cualquier decisión, es decir, propiciar el involucramiento. La diversidad de los puntos de vista permite hacerse cargo de la ansiedad y lo que es lo sustancial, qué se debe hacer para contener dicha ansiedad.

Introducir un plan piloto de compensaciones va en la dirección descrita: ampliar las perspectivas, visualizar las consecuencias de tomar nuevas acciones porque sobre la marcha, cuestiona la validez y permanencia de las ideas en ejercicio. Implementar este plan piloto implica un cambio en la “manera (histórica) de hacer las cosas” y, por tanto, podría eventualmente ser un factor disruptivo en la cultura organizacional al menos, en lo que respecta a la filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados; (Rodríguez, 2001, p.2-9) cita a Schein quien opina que el termino cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización. Por tanto, es necesario integrar el conocimiento de la cultura en la elaboración de cualquier plan de cambio. La cultura, entonces, no impide el cambio, pero sí reduce el ámbito de alternativas o diversificaciones.

En concreto, el marco general del cambio debiera preparar y educar apropiadamente a los jefes y empleados para este proceso e involucrarlos, como se dijo, en torno a una visión común nueva que dé cuenta de las siguientes interrogantes: ¿por qué cambiar?, ¿qué resultados veremos? Y ¿qué ganamos como organización?; en segundo término, construir alianzas y compromisos con actores claves de la organización que, además, pueden identificar resistencias; en tercer lugar; asegurar una adecuada secuencia y el momento oportuno para realizar las tareas y actividades antes descritas supervisando el proceso, evaluar los éxitos y fracasos con el fin de ajustar o perfeccionar los planes de acción y cuarto, establecer objetivos a corto plazo recompensando el logro de hitos intermedios porque fortalecen el compromiso; acordar lo que se espera o meta a la cual se quiere llegar y por ello, se necesita definir mediciones que den cuenta si se va en la senda correcta y finalmente, comunicar y compartir los datos de los resultados alcanzados.

CONCLUSIONES

La empresa bajo estudio es la Constructora Río Elqui con asiento en Iquique. La organización pertenece al rubro de la construcción y tiene como objetivo la edificación habitacional de edificios, y sus operaciones se extienden a las ciudades de Alto Hospicio y Arica. En sus oficinas centrales coexisten treinta empleados entre profesionales, técnicos y administrativos distribuidos entre la constructora y la Inmobiliaria Río Quiapo, pero que son administradas como una sola empresa sin diferencias en lo que respecta a gestión de personas y compensaciones. La característica fundamental de la Constructora Río Elqui es ser controlada por una administración familiar, es decir, los roles directivos son ejecutados por familiares del fundador.

Históricamente, la arquitectura organizacional de esta empresa ha descansado en la visión que tiene el fundador sobre el negocio; pero no solo eso, también descansa en él la visión del papel que cumplen las personas en la empresa y el lugar que ocupan en la cadena de valor. Esta situación se traduce en que procesos en gestión de personas como: selección, contratación, remuneraciones y evaluaciones están bajo el control del dueño de la empresa; por lo que las personas de la organización se administran bajo un criterio subjetivo y arbitrario.

Esta manera de concebir el negocio, la organización y las personas han ido incubando con el tiempo un malestar en el seno de la empresa: una percepción de injusticia organizacional. No es nocivo en sí que la propiedad del negocio, la distribución del poder y la toma de decisiones descansa en una persona, sí lo es, que esta situación concreta haya fortalecido las percepciones de inequidad porque no se le entrega a cada uno lo que merece en función de sus méritos, metas o aporte a la organización.

En una organización de administración familiar, pareciera ser que existen únicamente dos stakeholders claramente diferenciables: los empleados que son familiares del fundador y los empleados que no son familiares del fundador. Este hecho se expresa en privilegios como flexibilidad en los cargos, horarios de trabajo, manejo de los tiempos y canales de comunicación informales, para los primeros; mientras que, para los segundos, prima el rigor de la disparidad de

trato, pocos privilegios y reconocimientos lo que genera malestar y refuerza la percepción de inequidad interna.

El objetivo en el largo plazo de esta investigación es diferenciar con equidad en una empresa de administración familiar, no, negar la esencia de una organización que se sostiene sobre una cultura familiar empresarial sino, más bien, aportar en justicia y equidad sobre la base de gestión en recursos humanos. Para ello se identificaron problemáticas mediante técnicas de investigación para luego pasar a la acción e introducir cambios, cerrar brechas y mejorar el lugar de trabajo.

La relevancia principal de este proyecto es asegurar que la contribución que cada persona hace a la organización sea recompensada bajo los principios de la equidad y la justicia. En segundo término se busca aportar en justicia organizacional a los trabajadores de oficina de la empresa Constructora Río Elqui Ltda. Proponer un sistema piloto de compensaciones permitirá sentar las bases de una filosofía, objetivos, políticas o principios compensatorios que distingan a los individuos y sus aportes a la organización con criterios objetivos.

En esta línea, se relevó el cuestionario de justicia de organizacional de Colquitt con el objetivo de conocer cómo las personas vivencian la justicia organizacional en el cotidiano. Si bien es cierto, todas las personas han sentido alguna vez que han sido tratados de forma injusta en la vida, es distinto percibir las injusticias en el trabajo porque son un claro indicador del deterioro de la percepción de equidad sobre la distribución de los resultados (justicia distributiva); mecanismos para recompensar (justicia procedimental); el buen trato (justicia interpersonal) y el expedito acceso a la información con transparencia (justicia informacional); lo que podría impactar a la organización.

Los hallazgos apuntan a que esta organización es pobre en justicia y equidad. Sobre la justicia distributiva podemos decir que no existen recompensas ni reconocimientos que reflejen el esfuerzo que los empleados ponen en su trabajo y lo que es más problemático, los empleados no saben en qué aporta su trabajo al desarrollo de la organización; en lo que dice relación a la justicia procedimental, los mecanismos que existen para otorgar recompensas son inconsistentes, subjetivos, arbitrarios e intermitentes en el tiempo por lo que no existen en la organización mecanismos formales para que los empleados den su opinión o influyan en sus recompensas.

Sobre la justicia informacional se concluye que no existen canales formales para entregar la información a los empleados de la organización porque las decisiones que se toman en Gerencia no se explican, solo se acatan; por lo que el acceso a la información peca de poca transparencia y se abusa del secretismo. No obstante, la dimensión de justicia interpersonal fue bien evaluada pues prima el respeto, la educación y el buen trato en la relación de los empleados con la Jefatura.

En mi rol de consultor interno, he percibido el sentimiento de inequidad y este estudio ha favorecido a la comprensión no sólo de esta problemática sino también de la carencia de transparencia y consistencia para enfrentar la gestión de personas. Desde mi perspectiva como familiar del fundador me relaciono tanto con la Gerencia como con el resto de la empresa, lo que me ha permitido identificar nítidamente la dinámica organizacional y de los grupos de trabajo que en ella se relacionan.

Es por esta razón que el sincerar mi involucramiento personal con la empresa constructora acota mi rol como investigador. Conocer a la organización por dentro me permite vivenciar de cerca su dinámica organizacional, pero a su vez, me permite visualizar que hay problemas que no se quieren pensar, son evitados o simplemente se esconden tras los llamados “procedimientos”. El componente político es potente y muchas veces hace muy difícil visibilizar las problemáticas evidentes para no remover las estructuras de poder al interior de la empresa.

Parte del aprendizaje en este proceso ha sido no sólo identificar el contexto real en el cual se insertó esta investigación sino convertirlo en una oportunidad de intervención. El plantear como objetivo general entregar un plan piloto de compensaciones acorde a las necesidades de los empleados y de la empresa va en esta dirección. Se identificó primero, los beneficios de crear un plan de compensaciones; segundo, proponer los principios rectores de una nueva filosofía institucional y tercero, igualarse con el mercado porque permite a la organización adquirir prácticas comúnmente usadas.

Esta investigación ha propuesto crear una política institucional que aborde las compensaciones para los empleados bajo la figura de un cargo nuevo en la empresa: Encargado de compensaciones. Esta propuesta se sustenta en los valores de la equidad, la justicia, la transparencia y la consistencia. Además, para asegurar que la contribución que cada persona hace a la organización sea recompensada por medios monetarios y no monetarios queremos

instaurar las siguientes prácticas: implementar la primera descripción de cargos, valuación de cargos y bandas salariales para implementar el sueldo base de los empleados de la organización. La gestión de recompensas y compensaciones debe considerar, además de las prácticas propias de la organización identificar las estrategias, políticas y procesos requeridos para sustentar esta implementación en el tiempo.

En esta línea, se ha propuesto instaurar la implementación de la evaluación de desempeño como un mecanismo formal de retroalimentación de procedimientos entre las Jefaturas y los empleados con el objetivo primero, de tomar buenas decisiones; segundo, distribuir compensaciones; tercero, levantar necesidades de capacitación y cuarto, definir reajuste de remuneraciones. En este talante se ha propuesto, además, gestionar un plan de comunicaciones internas con el objetivo de transparentar por qué se toman estas decisiones y cuál es su objetivo.

Además, se propone aplicar la primera encuesta de beneficios para los empleados con el objetivo de abrir la organización, escuchar y reconocer sus necesidades. Como una acción preparatoria se incorporó en el cuestionario de Justicia Organizacional preguntas que indagaron sobre qué beneficios se adecuarían más a sus necesidades actuales. No es menor subrayar que varias de las prácticas nombradas como recomendación han existido en la organización, pero no han sido consistentes en el tiempo, no se respetan y son intermitentes. Una medida es restituir lo que siempre ha existido.

En lo que dice relación con el respaldo político institucional, se contó con la autorización necesaria para haber realizado este proceso de investigación – acción en la organización bajo estudio; de otra manera no hubiera sido posible levantar información, aplicar instrumentos ni generar expectativas acotadas en los empleados de la empresa; en relación a los recursos disponibles, estos fueron provistos tanto por la Gerencia de la organización como por los empleados que en ella trabajan para el buen cometido de esta investigación.

Respecto a la colaboración de los empleados de oficina esta fue óptima, todos salvo pocas excepciones, estuvieron dispuestos a participar, aportar y enriquecer la discusión interna en pro de impulsar cambios. No obstante, las dificultades presentadas para llevar a buen término esta investigación descansan en la restricción a información calificada.

Aunque introducir un plan piloto de compensaciones o cualquier otro proceso formal en gestión de personas va en la dirección descrita no es fácil. Generar cambios en una organización con administración familiar conlleva una intervención que implica avanzar hacia una gestión del cambio que involucre al fundador y los familiares directos como incumbentes en la dirección de la organización con el objetivo de ampliar las perspectivas, visualizar las consecuencias de tomar nuevas acciones y sobre la marcha, cuestionar la validez y permanencia de las ideas en ejercicio. Implementar este plan piloto implica un cambio en la “manera (histórica) de hacer las cosas” y, por tanto, podría eventualmente ser un factor disruptivo en la cultura organizacional al menos, en lo que respecta a la filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados.

Para concluir, quisiera referirme a los aprendizajes aportados por el Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional en la Facultad de Economía y Negocios de la U. De Chile. Mi aprendizaje esencial es haber ampliado mi visión de empresa al haber adquirido conocimientos en la profundización y comprensión en organizaciones. Es decir, este enfoque entiende que una organización es dinámica porque identifica la articulación de grupos humanos, sus relaciones internas con el entorno y el rol de todos y cada uno en el marco de una realidad siempre cambiante.

El rol no sólo está dado por una descripción de cargo que exige una organización en particular, sino que también, involucra elementos propios de una persona y sus recursos internos que nos entregan herramientas para adaptarnos al cotidiano laboral y a las propias exigencias de la empresa. El aprendizaje en este punto es incorporar este prisma al análisis organizacional no sólo en el actuar que exige resolver problemas, sino que también, es una invitación a pensar qué se está haciendo y no dar por sentado que el estado de cosas o el comportamiento en el trabajo es natural y pareciera que es algo irremediable.

Pensar sobre lo que está ocurriendo en la empresa es una invitación a detenerse a reflexionar. El sólo hecho de realizar una investigación académica en el seno de la organización es intervenir, pues, interpela a los distintos actores a reconocer un problema y luego encontrar las soluciones más adecuadas en un orden de prioridad, eficiencia de tiempo y recursos, todos elementos necesarios para realizar los ajustes atingentes que previamente han sido evaluados en el marco de una discusión interna colaborativa.

Estos hallazgos también interpelan a la organización. Indican que los empleados que actualmente trabajan en la empresa constructora sienten que no son parte de la cadena de valor de la organización porque, entre otras cosas, no saben cuál es su aporte a la consecución de las metas del negocio. Esto se expresa en un bajo sentido de pertenencia y compromiso a la empresa, porque los empleados perciben que no son parte del proceso de crecimiento de la organización y de sus éxitos. Este es el próximo desafío para la organización: proponer una declaración de principios que se sostenga en una nueva filosofía empresarial.

En concreto, el marco general del cambio debiera preparar y educar apropiadamente a los jefes y empleados para este proceso e involucrarlos, como se dijo, en torno a una visión común nueva que se sostengan en los valores de la justicia, la equidad, la transparencia y la consistencia, hoy inexistentes. Solo así será posible que la empresa bajo estudio no sólo se iguale con el mercado, sino que también pueda atraer, retener y motivar a los colaboradores actuales y a los colaboradores que se incorporen en el futuro.

Construir alianzas y compromisos con actores claves de la organización que, además, pueden identificar resistencias es clave; supervisar el proceso, evaluar los éxitos y fracasos con el fin de ajustar o perfeccionar los planes de acción, también. Establecer objetivos a corto plazo recompensando el logro de hitos intermedios porque fortalecen el compromiso, declarar dónde se quiere llegar y finalmente, comunicar y compartir los datos de los resultados alcanzados.

Finalmente, el camino que dibuja este proceso de investigación – acción acotado, es de largo andar y sobrepasa los objetivos planteados en este proyecto de titulación. Es necesario transitar hacia la instauración de procesos formales en gestión de personas. Sólo de esta manera se dará cuenta de la realidad actual, cambiante, competitiva y compleja tanto para las personas como para la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Acuña, Eduardo y Sanfuentes, Matías (2013). *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y el Cambio en Organizaciones*. Editorial Universitaria, Universidad de Chile
- 2) Anderson, Valerie (2013). *Research Methods in Human Resource Management: investigating a bussiness issue*. Third Edition, England
- 3) Armstrong, Michael (2010). *Armstrong's Hndbook of Reward Management Practice: Improving performance through reward*. KoganPage, 3rd Edition, U.S.A. [Edición Digital]
- 4) Caja Los Andes (2015). *Estudio de Remuneraciones*, Chile. Extraído del sitio web: <http://www.cajalosandes.cl/estudio-de-remuneraciones-2015/>
- 5) Candia, Macarena; González, David y Pérez – Franco, Juan Manuel (2016). *Manual del método del cuestionario SUSESO/ISTAS21, versiones completa y breve*. Unidad de Medicina del Trabajo de la Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, Chile. Extraído del sitio web: http://www.dt.gob.cl/1601/articles-109081_recurso_6.pdf
- 6) Corbetta, Piergiorgio (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Editorial Mc Graw – Hill, España. Extraído del sitio web: <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigacic3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>
- 7) Deloitte (2013). *Estudio Especial de Remuneraciones: Mercado General*, Chile
- 8) Díaz-Gracia Liliana, Barbaranelli, Claudio y Moreno-Jiménez Bernardo (2014). *Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale*. Universidad Autónoma de Madrid and Università degli Studi di Roma "La Sapienza" Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale (2011). *Psicothema*, Vol.26, N°4, (538-544). Extraído del sitio web: <http://www.psicothema.com/pdf/4226.pdf>
- 9) Dick, Bob (2002). *Postgraduate Programs Using Action Research*. *The Learning Organization*, Vol.9, N°4, (159-170). Extraído del sitio web: <http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm>

- 10) Duffau, Andrea y Spolmann, Sebastián (2009). *Análisis de competencia del sector de la construcción chileno y sus procesos de licitaciones públicas de contratos de obras: Estructura, Agentes y Prácticas*. Fiscalía Nacional Económica, Chile. Extraído del sitio web: http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/03/estu_0001_2009.pdf
- 11) Esparza Aguilar, José Luis; García Pérez de Lema, Domingo; Duréndez Gómez Guillamón, Antonio (2010). *La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica*. Universidad Autónoma de Aguas Calientes, México. Investigación y Ciencia, N°47, (13-20). Extraído del sitio web: <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%202.pdf>
- 12) Fierro O., Laura (2016). *Justicia Organizacional en una Institución Privada de Educación Superior: Tesis de Grado para optar al Grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional*. Facultad de Economía y Negocios, Chile
- 13) Gallo, Miguel Ángel (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de ahorros y pensiones de Barcelona. Colección Estudios e Informes, N°12, España
- 14) Gómez-Mejía, Luis y otros (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 5ta Edición, Editorial Pearson – Prentice Hall, España
- 15) Hay Group (2014). *Estudio de Tendencias Laborales*, Chile
- 16) Hay Group (2015). *Mercado General y Tendencias Laborales 2015: Informe Ejecutivo*, Chile
- 17) Hay Group (2016). *Estudio de Compensaciones: Mercado General*, Chile
- 18) Hernández, Roberto y otros (1998). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw – Hill, México
- 19) Kerlinger, Fred y Howard B. Lee (1978). *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. Editorial Interamericana, México
- 20) León Batista, Víctor (2013). *Compensación: diferenciar con equidad*. Chile. 2da edición, Editorial Thomson Reuters, Chile
- 21) McConnell, J. H. (2011). *Auditing Your Human Resources Department: A Step-by-step Guide to Assessing the Key Areas of Your Program*. AMACOM Second Edition Div American Mgmt Assn., U.S.A.
- 22) Mercer (2015). *Resultados TRS 2015: Gestionando el Cambio*, Chile

- 23) Mitchell, Barbara & Gamlem, Cornelia (2012). *The Big Book of HR*. Career Press, Pompton Plains, U.S.A.
- 24) Mladinic, Antonio e Isla, Pablo (2002). *Justicia Organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones*. Pontificia Universidad Católica de Chile. PSYKHE, Vol.11, N°2, (171-179). Extraído del sitio web: <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/viewFile/428/407>
- 25) Mutual de Seguridad y Caja Los Andes (2015). *Estudio de Mercado, Beneficios Laborales, Compensaciones y Buenas Prácticas Sindicales de Empresas Clientes*, Chile. Extraído del sitio web: https://www.mutual.cl/portal/wcm/connect/9b4b0c41-88ba-4942-ad98-0eade20a71ac/Estudio_Remuneraciones_2015.pdf?MOD=AJPERES
- 26) Mutual de Seguridad y Cámara Chilena de la Construcción (2015). *Compartiendo Buenas Prácticas en Seguridad y Salud en el Trabajo*, Chile. Extraído del sitio web: https://www.mutual.cl/Portals/0/construccion/catalogos/Manual_Buenas_Practicas_2015.pdf
- 27) Newman M. Jerry, Gerharty Barry y Milkovich T. George (2016). *Compensation*. Mc Graw – Hill Education Twelfth Edition, U.S.A. [Edición Digital]
- 28) Ocaranza, Patricio (2013). *1º Estudio de Clima Organizacional Constructora Río Elqui Ltda.*, Chile
- 29) Omar, Alicia (2015). *Psicología Industrial-Organizacional. Una visión latinoamericana, Chapter: Justicia organizacional*. Publisher: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Editors: herman Frank Littlewood, Silvia Araceli Vega Nájera. Extraído del sitio web: https://www.researchgate.net/publication/283644293_Justicia_organizacional
- 30) Padua, Jorge (1998). *Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*. Sociología, Editorial Fondo de Cultura Económica, México
- 31) Robert Half (2016). *Guía Salarial*, Chile
- 32) Rodríguez, Mansilla (2001). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. Ediciones Universidad Católica de Chile
- 33) Santana San Martín, Domingo y Cabrera Suárez (2001). *Comportamiento y resultados de las empresas cotizadas familiares versus no familiares*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Extraído del sitio web: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/familiares.pdf

- 34) Steckerl Guerrero, Vanessa (2006). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*. Universidad del Norte, Colombia. *Pensamiento & Gestión*, N°20, (194-215). Extraído del sitio web: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3577/2302>
- 35) Towers Watson (2014). *Resultados de la Encuesta de la Industria General: Proyecciones 2015 y la Agenda de RR. HH., Chile*
- 36) Vallejo Martos, M.C. (2005). *Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar*. Universidad de Jaén. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.11, N°3, (151-171), España

2018

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Levantar info. Bandas salariales	■	■	■	■								
Levantar info. Plan Beneficios	■	■	■	■								
Aplicación Encuesta de Beneficios			■	■	■							
Análisis Encuesta de Beneficios			■	■	■							
Ejecutar el plan de compensa.					■	■	■	■				
Evaluación del proceso y ajustes							■	■	■			

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Capacitación y desarrollo												
Informar procesos a instaurar	■											
Levantar necesidad de capacitación	■	■	■	■	■							
Identificar cargos para desarrollo	■	■	■	■	■							
Selección plan capacitación y D.			■	■	■							

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Evaluación de desempeño												
Informar procesos a instaurar												
Definir criterios de evaluación												
Ejecutar piloto E. de desempeño												
Evaluación del proceso y ajustes												

26. Instrumento de Medición Justicia Organizacional



Encuesta No _____ Fecha de aplicación ___ / ___ / ___

Estudio para optar al Grado Magíster Gestión de Personas y Dinámica Organizacional
(Facultad Economía y Negocios de la Universidad de Chile)

Presentación: el siguiente cuestionario de preguntas tiene como objetivo conocer su percepción sobre diversas situaciones que se presentan en su trabajo; por ejemplo, sobre los resultados, el trato, las normas y la comunicación en la empresa. Este estudio es estrictamente académico, **ANÓNIMO y CONFIDENCIAL**.

Parte 1:

Trabajo para: _____ La Constructora _____ La Inmobiliaria **Nº años en la empresa:** _____

Sexo: _____ Mujer _____ Hombre **Edad:** _____ **Nivel educacional:** _____

Instrucciones: lea las siguientes preguntas considerando su actividad laboral actual y califique marcando con una "X" si las siguientes situaciones se presentan siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces o nunca, en su trabajo. (**Nota: las recompensas son los incentivos monetarios, financieros, no financieros y reconocimientos que se entregan para compensar el desempeño de los empleados**).

Parte 2:

Las siguientes preguntas hacen referencia a las recompensas (ej., aumentos de salario, ascensos, reconocimiento, etc.) que como empleado has recibido. Hasta qué punto:

¿Las recompensas reflejan el esfuerzo que ha puesto en su trabajo?

___ Siempre ___ Casi Siempre ___ Algunas Veces ___ Muy Pocas Veces ___ Nunca

¿Has tenido influencia sobre las recompensas obtenidas a partir de dichos procedimientos?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Las recompensas por su trabajo reflejan que ha contribuido a la organización?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Las recompensas por su trabajo son justas teniendo en cuenta su desempeño?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

Parte 3:

Las siguientes preguntas hacen referencia a los procedimientos o criterios utilizados para alcanzar tus recompensas (ej., logro de objetivos, esfuerzo, horas trabajadas, etc.). Hasta qué punto:

¿Ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos por los procedimientos utilizados para dar las recompensas por su trabajo?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Ha tenido influencia sobre las recompensas obtenidas por su trabajo a partir de dichos procedimientos?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Los procedimientos para dar las recompensas por su trabajo han sido aplicados consistentemente (de la misma manera a todos los empleados)?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Los procedimientos para dar las recompensas por su trabajo han sido aplicados de manera neutral (sin prejuicios)?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Los procedimientos para dar las recompensas por su trabajo se han basado en información precisa?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Has solicitado las recompensas laborales que mereces según los procedimientos para ello?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Los procedimientos para dar las recompensas por su trabajo se han basado en estándares éticos y morales?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

Parte 4:

Las siguientes preguntas hacen referencia a tu jefe o supervisor (quien establece los procedimientos). Hasta qué punto:

¿Lo han tratado de manera educada?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Lo han tratado con dignidad?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

14. ¿Lo han tratado con respeto?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

15. ¿Ha evitado chistes o comentarios inapropiados?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

Parte 5:

Las siguientes preguntas hacen referencia a tu jefe o supervisor (quien establece los procedimientos). Hasta qué punto:

¿Han sido sinceros al comunicarle las recompensas?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Le han explicado detalladamente los procedimientos que se utilizarán para recompensarlo por tu trabajo?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Las explicaciones con respecto a los procedimientos para recompensarlo por su trabajo han sido razonables?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Le han comunicado detalles relacionados con su trabajo de manera oportuna?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

¿Se tienen en cuenta las necesidades específicas de los empleados al comunicarse con ellos?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Muy Pocas Veces Nunca

Parte 6:

Instrucciones: a continuación, se presenta un conjunto de recompensas genéricas que entregan normalmente las empresas. Nos gustaría que seleccione las 6 recompensas que más se ajustan a sus necesidades actuales ordenándolas según el grado de importancia que usted le atribuye (1 mayor importancia a 6 menor importancia).

- Convenios de salud
- Aguinaldo de Fiestas Patrias
- Aguinaldo de Navidad
- Plan de jubilación/pensiones
- Becas de estudio Educación Superior
- Bonos de alimentación
- Bonos de movilización
- Bono de vacaciones
- Bonos de escolaridad
- Sala cuna/guardería infantil
- Descuentos para compras en el comercio y servicios
- Mejores condiciones de trabajo
- Flexibilidad en el trabajo
- Más participación y voz

¡Muchas gracias por participar!

27. Pauta Entrevista Semiestructurada



- 1) ¿Qué conoce sobre las compensaciones y reconocimientos en el trabajo?

- 2) ¿Cuál ha sido su experiencia como beneficiario de compensaciones y reconocimientos en su vida laboral?

- 3) Según su experiencia, ¿Qué beneficios trae a una empresa tener una política formal de compensaciones y reconocimientos?

- 4) ¿Qué conoce sobre compensaciones y reconocimientos que se apliquen en el rubro en el cual se desempeña actualmente?

- 5) Tomando como referencia su actual lugar de trabajo, ¿Qué recomendaría a Gerencia en materia de compensaciones y reconocimientos?

- 6) Según su experiencia, ¿Qué perjuicios trae a una empresa no tener una política formal de compensaciones y reconocimientos?

28. Cuestionario Evaluación de Riesgos Psicosociales SUSESO/ISTAS21

Cuestionario SUSESO/ISTAS21 versión breve

Este Cuestionario incluye 25 preguntas. Para responder elija una sola respuesta para cada pregunta y marque con una X. **Debe responder todas las preguntas.** Recuerde que no existen respuestas buenas o malas. Lo que interesa es su opinión sobre los contenidos y exigencias de su trabajo.

I.-Sección general de datos demográficos, de salud y laborales

A. Datos demográficos

1. Sexo

- a) Hombre
b) Mujer.

2. ¿Qué edad tiene?

- a) Menos de 26 años
b) Entre 26 y 35 años
c) Entre 36 y 45 años
d) Entre 46 y 55 años
e) Más de 55 años

B. Caracterización de su trabajo actual.

A3. ¿En qué unidad geográfica trabaja usted? (sucursal, piso, faena, etc.)

1		
2		
3		
4		

A4. ¿En qué estamento /nivel de responsabilidad pertenece usted? (operario, técnico, administrativo, etc)

1		
2		
3		
4		

A5. ¿En qué departamento, unidad o sección trabaja usted?

1		
2		
3		
4		

II. Sección específica de riesgo psicosocial						
Dimensión exigencias psicológicas		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?					
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?					
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?					
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?					
5	¿Su trabajo requiere atención constante?					

Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?					
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?					
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?					
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?					
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?					
Dimensión apoyo social en la empresa		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?					
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?					
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su inmediato o inmediata superior?					
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?					
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?					
Dimensión compensaciones		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?					
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?					
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco					

Dimensión doble presencia		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?					
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)					