



ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA EQUIDAD INTERNA DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LOS CONDUCTORES DE LA EMPRESA BUSES HUALPEN.

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTION DE PERSONAS Y DINAMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Mauricio Rodríguez Paredes

Profesor Guía: Sebastián Ugarte

Santiago, Agosto de 2017

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| AGRADECIMIENTO..... | 5 |
| RESUMEN..... | 6 |
| INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| CAPITULO I | 9 |
| PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 9 |
| DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA | 9 |
| ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA BUSES HUALPEN..... | 10 |
| INDICADORES RELEVANTES PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE EBH | 11 |
| PROBLEMÁTICAS | 13 |
| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| MI ROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN | 15 |
| OBJETIVOS | 17 |
| PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO | 17 |
| PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 17 |
| OBJETIVO GENERAL | 17 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 17 |
| CAPITULO II | 18 |
| ANÁLISIS DE LA RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| RELEVANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN..... | 18 |
| REPORTE DE RESULTADOS GLOBALES DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS .. | 19 |
| CAPITULO III | 23 |
| MARCO TEÓRICO..... | 23 |
| LA JUSTICIA | 23 |
| LA ORGANIZACIÓN | 24 |
| CORRIENTES FILOSÓFICAS QUE INFLUYERON EN EL CONCEPTO DE JUSTICIA DISTRIBUTIVA | 24 |
| a.- EL UTILITARISMO CLÁSICO | 24 |
| b.- EL LIBERALISMO RADICAL..... | 24 |
| c.- EL LIBERALISMO IGUALITARIO | 24 |

| | |
|--|----|
| LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL..... | 27 |
| TEORÍAS DE LA EQUIDAD..... | 29 |
| TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR H. VROOM | 30 |
| CAPITULO IV..... | 32 |
| METODOLOGÍA..... | 32 |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 32 |
| LA MUESTRA..... | 33 |
| FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 33 |
| PRIMARIAS..... | 33 |
| SECUNDARIAS..... | 34 |
| PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 34 |
| CAPITULO V..... | 36 |
| INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN..... | 36 |
| ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTE “ENCUESTA” AL PERSONAL DE CONDUCTORES EBH | 37 |
| ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS EN RELACIÓN A LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL..... | 41 |
| JUSTICIA DISTRIBUTIVA..... | 43 |
| JUSTICIA PROCEDIMENTAL..... | 44 |
| JUSTICIA INTERACCIONAL..... | 45 |
| ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS PERSONAL DE CONDUCTORES Y ACTORES RELEVANTES | 49 |
| ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS AL PERSONAL DE CONDUCTORES..... | 49 |
| ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS DE LOS ACTORES RELEVANTES..... | 50 |
| FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS POR EL PERSONAL DE CONDUCTORES..... | 53 |
| ANALISIS DE SUELDO DEL MERCADO DE CONDUCTORES | 54 |
| CAPITULO VI..... | 56 |
| ESTRATEGIA DE INTERVENCION..... | 56 |
| PROPONER IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN, PARA MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL..... | 58 |
| IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESCRIPCIÓN CARGO PARA EL PERSONAL DE CONDUCTORES EBH..... | 59 |
| IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE VALUACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO PARA EL PERSONAL DE CONDUCTORES PROFESIONALES..... | 63 |

| | |
|---|----|
| IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA DE LAS REMUNERACIONES DEL PERSONAL DE CONDUCTORES..... | 67 |
| FACTIBILIDAD DE LA INTERVENCIÓN | 68 |
| CAPITULO VII..... | 70 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 70 |
| FORMULACIÓN DE PROBLEMA..... | 70 |
| LA PROBLEMÁTICA..... | 70 |
| PRINCIPALES OBSTÁCULOS | 71 |
| RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 71 |
| MI ROL DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 72 |
| MI ROL DE JEFE RECURSOS HUMANOS..... | 73 |
| MI ROL DE ESTUDIANTE DEL MAGISTER Y LA EXPERIENCIA QUE ME PERMITIÓ REALIZAR ESTAR INVESTIGACIÓN | 73 |
| RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN | 73 |
| RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA..... | 74 |
| RECOMENDACIONES PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS | 74 |
| APLICAR UN PLAN DE INTERVENCIÓN QUE PERMITA MEDIR EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA Y CONOCER CUÁLES SON LOS PROBLEMAS REALES QUE DEBEN ABORDAR..... | 74 |
| RECOMENDACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | 74 |
| RECOMENDACIONES ACADÉMICAS..... | 74 |
| ANEXOS..... | 75 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 88 |

AGRADECIMIENTO

Quiero dedicar esta investigación **A DIOS**, todo poderoso, que me ha dado la fortaleza y ha sido mi guía para alcanzar un meta más.

A la Universidad de Chile, por permitir ser parte de esta tan prestigiosa casa de estudios.

A Mi Madre, por su sabios consejos, amor incondicional y darme el ánimo para seguir adelante.

A Mi Amada Hija, por ser la alegría de mi vida, siempre estás en mi corazón.

A los Profesores, por su orientación, tiempo, sabiduría que transmitieron con sus conocimientos a lo largo de este trabajo.

A Mis amigos, compañeros de estudio y todos aquellos que siempre estuvieron conmigo.

Mauricio Rodríguez Paredes

RESUMEN

En los últimos años, el transporte privado de pasajeros ha ido cobrando cada vez mayor importancia en Chile. La entrada del Transantiago, dio paso a que las empresas privilegiaran este medio de transporte, para trasladar su personal a las distintas empresas del gran Santiago, y ello su suma a gran importancia que los sindicatos incluyen en sus negociaciones esta opción de traslado para su personal, por todos los beneficios adicionales que con lleva ello, como son eliminar el stress del traslado, viajar en forma confortable a sus lugares de trabajo y lo más importante el costo beneficio de ahorrar tiempo en los desplazamientos, siendo esencial para la economía de las empresas que su personal llegue a la hora a trabajar.

Como toda actividad económica el transporte privado de pasajeros, se ve fuertemente influencia por las actividades económicas, como es el caso, que las grandes compañías mineras hace algunos años atrás trasladaban a su personal en avión hacia sus lugares de trabajo y destino, situación que por los efectos de los ciclos económicos y baja en la productividades, tuvieron que emigrar al sistema de transporte privado de pasajeros. La empresa en estudio se encuentra dentro de esta categoría, y por lo tanto, se considera de gran relevancia analizar, la percepción del personal de conductores profesionales con respecto a la equidad a sus remuneraciones y como se comparan constantemente con su entorno.

Palabras Claves: Percepción, equidad, sistema de remuneración y conductores.

INTRODUCCIÓN

El tema central desarrollado en este estudio surge en base a la percepción de los trabajadores respecto de su estructura de pago, en cuanto a que ésta no sería equitativa internamente. Lo anterior queda reflejado, por ejemplo, en elementos tales como diferencias entre sueldos de ingreso para personal nuevo en comparación con el sueldo de trabajadores antiguos del mismo cargo, o en estructuras de remuneración distintas para la misma posición, situaciones que han sido detectadas desde la Subgerencia de Remuneraciones de la Empresa Buses Hualpén en adelante EBH. Al evaluar la inquietud planteada por el Subgerente de personas quien declara reconocer que existe un problema en las estructuras salariales y valuación de puestos, señalando que, para el cargo de conductor, el personal nuevo que ingresa a la empresa tiene un mayor sueldo base, que el personal antiguo. Situación que la empresa ha declarado en poder mejorar, pero en la práctica no se ha logrado desarrollar.

Por lo tanto resulta relevante poder investigar la percepción de la equidad interna del sistema de remuneraciones del personal de conductores y la importancia de la estructura salarial y la valuación de puestos, el cual nos permitirá analizar los diversos elementos que han determinado estos dos aspectos tan importantes en una empresa de servicios de la complejidad como es el transporte de pasajeros privado y cuáles son sus consecuencias en la equidad interna, la percepción de los trabajadores con respecto a esta equidad y como la actitud hacia la empresa determina emociones, comportamientos, sentimientos y motivación.

El análisis de los elementos que inciden en las funciones de cada puesto de acuerdo a su valor y posición dentro de la organización, permitirá elevar la productividad y mantener al personal, puesto que se encontrará más motivado, por otra parte, podrá en evidencia las falencias del esquema actual de la estructura de remuneraciones y las percepciones que tienen el personal e conductores, con respecto al sistema actual de remuneraciones.

El sistema actual trae graves consecuencias como la alta rotación de personal, deserción de personal, desmotivación, insatisfacción laboral, lo que genera alto nivel de riesgo en una empresa de la complejidad como es el transporte privado de pasajeros en la empresa de Buses Hualpen.

Un sistema de compensaciones estructurado y formal permite atraer a buenos candidatos, cuando hay un proceso de selección de personal, además permite retener al personal bueno que la organización tiene. Pero si las remuneraciones que se brindan a los trabajadores están por debajo del mercado laboral, es probable que estos se desmotiven y busquen organizaciones con estructuras de pago más competitivas. Por otro lado, es posible que cuando las organizaciones tienen un deficiente sistema de compensaciones, atraen en los procesos de selección a

trabajadores con capacidades diferentes o inferiores a las requeridas, quienes ingresan a la organización para aprender su labor, ser capacitados y luego dejan la organización, generando así un alto nivel de rotación del personal y pérdida para la organización.

Lo más importante para controlar la problemática anterior es realizar un profundo análisis de los elementos que producen la inequidad para determinar las características de la empresa con respecto a sus fortalezas, debilidades, para soportar una nueva estructura salarial de acuerdo a una valuación de sueldos que corresponda a un modelo que tenga una sustentación teórica.

En relación con lo anterior, se revisaran diferentes teorías relacionadas al proyecto de investigación con el fin de abordar los diferentes temas que permitan lograr conectar el estudio con la problemática existente en la EBH. De esto modo, se analizarán temas relacionados con la justicia distributiva, equidad interna y justicia laboral, que puedan ir en relación con la justificación del proyecto en el marco teórico.

Posteriormente, y con el fin de abordar en la práctica el objetivo de la investigación, se procederá a proponer una estrategia que permita sustentar un sistema de valuación de puestos y estructura salarial. En base a los resultados obtenidos de la investigación, correspondiente a la posición del personal de conductores.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Organización donde se realiza la investigación es “Empresa de Buses Hualpén”, fundada el 01 de enero de 1976 en la ciudad de Concepción, Chile como una respuesta a las necesidades logísticas, de seguridad y confiabilidad existentes para el transporte de personal privado de las empresas de nuestro país. La Empresa de Buses Hualpén, se dedica exclusivamente al transporte privado de pasajeros, cuenta en la actualidad con más de 1400 trabajadores, una flota de más de 800 vehículos y actualmente mantiene noventa contratos a nivel nacional, y por razones operativas se encuentran distribuidas en cuatro razones sociales: Buses Hualpén Ltda., Logística Hualpén Ltda., Empresa de Mantenimiento y Spa, y Empresa Full Service Ltda.

Se detalle a continuación la misión, visión y valores de la EBH, ya que estos representan los lineamientos esenciales para el personal de conductores, y de todos aquellos que laboran en la empresa.

Figura Nº 1.- Misión, Visión y Valores de EHB

MISION

Efectuar el transporte terrestre privado de personas en forma segura, confortable y oportuna respetando a las comunidades y cuidando del medio ambiente.

VISION

Ser la Empresa privada de transporte terrestre de personas, líder en Chile, en lo que respecta a la eficiencia operacional, de negocios y seguridad.

VALORES

SEGURIDAD: La seguridad de los pasajeros y empleados es el fundamento básico de las operaciones de la Empresa, siendo la seguridad la primera y principal de sus ocupaciones.

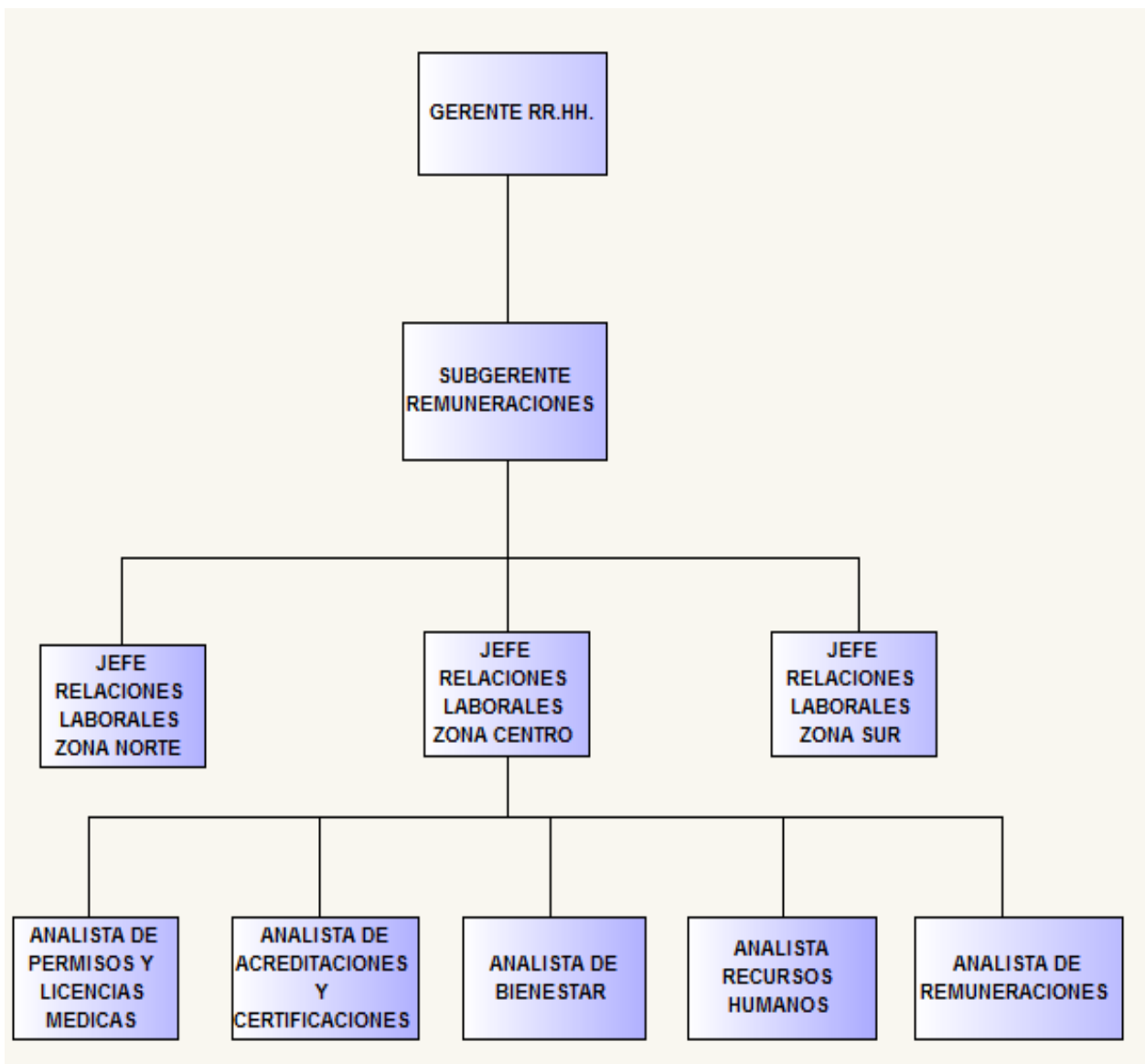
CONFORTABILIDAD: Los clientes reciben un servicio de alta calidad con estándares de seguridad operacional y de confort.

OPORTUNIDAD: Convertirse en un polo atractivo para los clientes habituales y futuros, marcando la diferencia con el mercado en base a sus altos estándares, que les permiten configurarse como una alternativa competitiva en el mercado.

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA BUSES HUALPEN

La estructura organización del departamento de recursos humanos de la Empresa se encuentra centralizada en la casa matriz, en la ciudad de Concepción, donde se encuentra la Gerencia de Recursos Humanos. A su vez el cargo de Jefe de Relaciones Laborales, se encuentra sectorizado por zona geográfica.

Figura N°2 - Organigrama EBH Departamento RR.HH.



Fuente: Elaboración propia.

INDICADORES RELEVANTES PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE EBH

A continuación se incluyen una tabla de datos que tiene por objeto presentar el número de trabajadores que ocupan los cargos que son objeto de estudio en este trabajo, comparados con la dotación total de los trabajadores de la Organización.

Gráfico N° 1.- Dotación de personal EBH Agosto 2016



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N° 1 Muestra la dotación actual el personal de conductores profesionales representan un 79% del total de la dotación, es decir, 1143 conductores, es por eso que se considera de gran importancia para esta investigación estudiar las percepciones que ellos tienen con respecto a la justicia distributiva, la equidad interna y externa, en relación a sus remuneraciones.

La Empresa posee cuatro sindicatos, donde se encuentran el personal de conductores, mecánicos y personal administrativos, los cuales se encuentran distribuidos por zonas geográficas. Cabe mencionar que el 70,97% del total de las dotaciones de la Empresa se encuentran afecto algún tipo de instrumento colectivo vigente.

Tabla N° 1 Nómina de personal sindicalizado en EBH a agosto de 2016

| Sindicato | dic-15 | | | | ago-16 | | | |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Buses | Logísta | Mant. | Total | Buses | Logísta | Mant. | Total |
| Sindicato Nacional | 32 | 7 | 1 | 40 | 36 | 8 | 1 | 45 |
| Sindicato N°1 | 422 | 404 | 69 | 895 | 378 | 430 | 79 | 887 |
| Sindicato ERA | 25 | 0 | 0 | 25 | 35 | 0 | 0 | 35 |
| Sindicato Logística | 42 | 41 | 0 | 83 | 25 | 35 | 0 | 60 |
| Total Sindicaliz. | 521 | 452 | 70 | 1043 | 474 | 473 | 80 | 1027 |
| Dotación | 786 | 620 | 136 | 1542 | 649 | 667 | 131 | 1447 |
| % Sindicalizados | 66,28% | 72,90% | 51,47% | 67,64% | 73,04% | 70,91% | 61,07% | 70,97% |

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla N°2 se muestra los índices de rotación del personal relevante para esta investigación. Los datos fueron obtenidos a través del informe de gestión mensual de la EBH del mes de junio de 2016.

Tabla N° 2.- Índice dotación y rotación 3 meses EBH

| Conceptos | Buses | | | Logística | | | Mantenimiento | | | TOTAL | | |
|----------------------|-------|-------|--------|-----------|-------|--------|---------------|-------|--------|-------|-------|--------|
| | 2016 | | | 2016 | | | 2016 | | | 2016 | | |
| | Junio | Julio | Agosto | Junio | Julio | Agosto | Junio | Julio | Agosto | Junio | Julio | Agosto |
| Dotación | 658 | 645 | 649 | 641 | 647 | 667 | 139 | 130 | 131 | 1438 | 1422 | 1447 |
| Ingresos | 26 | 35 | 22 | 34 | 37 | 37 | 6 | 5 | 5 | 66 | 77 | 64 |
| Desvinculados | 49 | 13 | 27 | 29 | 21 | 19 | 14 | 5 | 7 | 92 | 39 | 53 |
| Cambios RS/Neg. Años | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 11 |
| Indic. Rotacion | -3,5% | 3,4% | -0,8% | 0,8% | 2,5% | 2,7% | -5,8% | 0,0% | -1,5% | -1,8% | 2,7% | 0,8% |

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla N°2 se muestra los índices de rotación del personal de la empresa EBH con un promedio de los 3 últimos meses del estudio, en se puede observar que para cada razón social, se analizas la rotación con un promedio en el mes de junio de 2016 con un 6,35%, en julio con 2,69% y el mes de agosto con un 3,66%. Este se debe que la mano de obra de

conductores constantemente tiene demanda estacionaria dada por el mercado de transporte de carretera.

PROBLEMÁTICAS

En relación a las indagaciones hechas, a través de conversaciones de carácter formal e informal, a diferentes actores relevantes de la Organización, se pudo visualizar las siguientes problemáticas dentro de la empresa:

1.- En relación a la conversación sostenida con el personal de conductores, ellos señalaron su descontento con el sistema actual de estructura salarial, ya que éste otorga un mayor sueldo base al personal nuevo que ingresa a la Empresa, en relación al sueldo base del personal antiguo.

Este tema está generando reclamos constantes al área de remuneraciones de la Empresa, además de desmotivar del personal antiguo. Considerando que no se cumple con el principio básico de la equidad: a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad (Robbins, 2004).

2.- Se conversó con el Subgerente de remuneraciones de la empresa, quien reconoció que existe un problema con la estructura salarial para el personal de conductores, el cual ha generado mucho ruido a la organización. Además señala que la empresa ha tenido la intención de mejorar el problema, pero no han logrado dar solución, debido que no existe un estudio acabo del tema.

3.- El Subgerente de remuneraciones de la empresa Buses Hualpen, indica que no existe un sistema de valuación de puestos en la organización y, por tanto, para los cargos de conductores. Esto deriva en problemáticas similares a las planteadas en el punto anterior, en cuanto a que se percibe un estado de inequidad, lo que lleva a las desmotivación en el trabajo. Chiavenato (2000). Este vínculo se establece en la medida en que las personas aportan su trabajo a cambio de algo que recibir en retribución. Aquí es en efecto donde aparece el concepto de compensación, el cual, lejos de jugar un rol meramente instrumental, se constituye en un factor determinante de la existencia misma de la organización (Fernandez, 2002).

4.- Los dirigentes de los sindicatos N°1 y N°2 de la EBH que han planteado en forma reiterada, la búsqueda de una solución para estos temas de desigualdad salarial, y señalan que sólo se encuentran con buenas intenciones pero nada concreto.

5.- En relación a la encuesta ISTAS21 se puede desprender que existe un nivel intermedio del 37,4% de insatisfacción en los problemas relacionados a las remuneraciones.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Tal como se ha manifestado anteriormente en esta investigación, una de las principales causas del descontento manifestado por los trabajadores (la causa del problema) tiene su origen en la estructura salarial vigente en la Empresa. Esta estructura salarial, está compuesta por:

Tabla Nº 3.- Estructura salariales personal de conductores profesionales

| | Conductor Copiapó | Conductor San Antonio | Conductor Santiago |
|------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
| Sueldo Base | \$ 317.616 | \$ 301.910 | \$ 317.616 |
| Bono Funciones especiales | \$ 44.217 | \$ 84.100 | \$ 125.000 |
| Bono OHS | \$ 43.720 | \$ 35.000 | |
| Gratificación legal 25% S.B. | \$ 104.500 | \$ 104.500 | \$ 104.500 |
| Total Imponible | \$ 510.053 | \$ 525.510 | \$ 547.116 |
| Colación | \$ 53.050 | \$ 20.000 | \$ 53.050 |
| Movilización | \$ 67.050 | \$ 38.000 | \$ 67.050 |
| Total No Imponible | \$ 120.100 | \$ 58.000 | \$ 120.100 |
| Total haberes | \$ 630.153 | \$ 583.510 | \$ 667.216 |

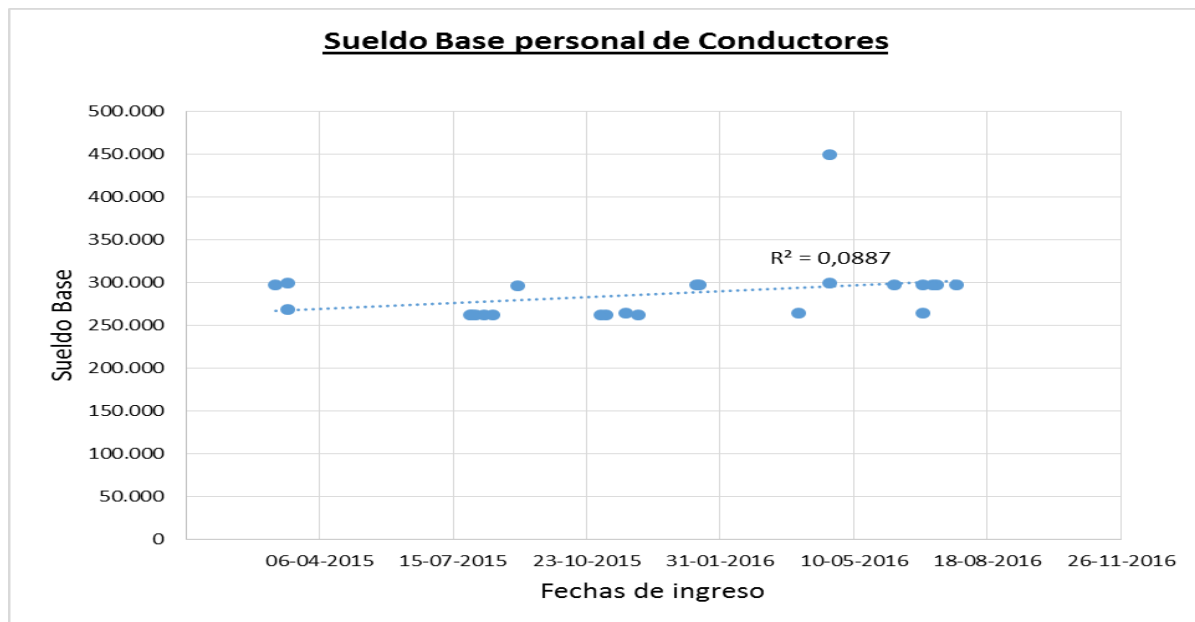
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la EBH realizó una nueva estructura salarial “especial” para el personal de conductores nuevos, con el fin de incentivar a las postulaciones en los cargos de conductor, debido a que el mercado laboral de este cargo se estaba haciendo cada vez más escaso, producto de la creciente demanda por parte de diversas empresas dedicadas al rubro de transporte de personal.

Por otro lado, EBH mantuvo intacta la estructura salarial para los conductores que trabajaban para la empresa desde antes que se generara este cambio. Esta situación generó un problema de inequidad y desmotivación del personal de conductores más antiguos, debido a que no se reajustaron sus rentas al valor de la nueva estructura salarial. Con respecto a esto Robbins (2004) menciona que “Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación, regularmente los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencia, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que

invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportación y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad”. De acuerdo al enfoque planteado por el autor, resulta importante poder reflexionar sobre los problemas que se generan cuando el personal siente que sus remuneraciones no son equitativa en relación a la misma función y cargo.

Gráfico N° 2 Análisis de Sueldos Base del Personal de Conductores EBH.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico N° 2 de dispersión se puede detectar que existe evidencia que los sueldos base del personal de conductores, presentan diferencias en igual periodo de tiempo de ingreso, existen sueldos bases desiguales para un mismo cargo, generando el problema de inequidad, en relación al mismo cargo y funciones del personal de conductores.

MI ROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Está definido por Jefe de Recursos Humanos, que comprende la tercera región hasta la región metropolitana. Mis funciones principales es lograr un equilibrio en las políticas de la empresa con los diferentes grupos de interés, trabajadores, sindicatos y empresas mandantes. Generando espacios para que se desarrollen las actividades en un buen clima laboral. Además el cargo exige constantemente viajar a diferentes contratos, observando los problemas que aquejan a los trabajadores. “El rol se vuelve manifiesto a través de comportamientos que se

desarrollan en un proceso donde la persona he tenido un protagonismo central en su génesis e implementación. (Bruce, 2000 p 28)".

Durante los 5 años que me encuentro en la empresa, he podido identificar los problemas de inequidad y falta de políticas claras en la empresa, la cual encuentra trabajando de manera reactiva, en los temas que son tan sensibles para los trabajadores, como son sus remuneraciones, estructuras de sueldo, ya sea por reclamos de los mismos trabajadores y de los sindicatos, la nulas evaluaciones de desempeños, no han sido capaz de contribuir a las mejoras de la empresa, debido que estas solo se realizan para cumplir con los procesos de acreditación y certificación, las cuales no son aporte para mejorar los desempeños de los trabajadores. La falta de políticas claras en los temas de remuneraciones ha llevado a la percepción de los trabajadores que existe un problema de inequidad arraigado en la organización, la cual es reconocida pero no solucionada con prontitud.

DENTRO DE LAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO SE ENCUENTRAN

- Asesorar y participar en la formulación de las políticas de personal, dar a conocerlas y asegurar que se cumplan por completo.
- Determinar los términos y condiciones de empleo.
- Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la Empresa en materia de contratación de personal.
- Atender y buscar soluciones a los empleados, en relación con sus problemas personales, dificultades, quejas y sugerencias.
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo, sindicatos y empresas externas.

Dado lo anterior se desprende que en esta posición de Jefe de Recursos Humanos, se dispone de información de primera fuente, adecuada para el proyecto de investigación.

OBJETIVOS

PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO

El objetivo de la investigación, es análisis de la percepción de la equidad interna del sistema de remuneraciones de los conductores de la empresa Buses Hualpen, que permita disminuir las desviaciones actuales dadas estas condiciones de remuneraciones, para el personal de conductores.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Análisis de la percepción de la equidad interna del sistema de remuneraciones de los conductores de la empresa Buses Hualpen.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la percepción de los conductores con respecto a la equidad interna de la empresa de Buses Hualpen.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Analizar los indicadores más significativos que se puedan detectar en los documentos e informes de la empresa que permitan configurar la inequidad interna.
- 2.- Determinar la percepción de la justicia organizacional de los conductores de la empresa de transporte Buses Hualpen
- 3.- Proponer un sistema de valuación de cargos y estructura salarial, de acuerdo a un modelo teórico que se ajuste a la realidad de la empresa.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE LA RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En relación a mi desarrollo personal, profesional y laboral, abordar el tema de la justicia distributiva, equidad, estructuras salariales y valuación de puestos resulta ser un desafío relevante para contribuir a la empresa a identificar cuáles son debilidades que afectan a los trabajadores que muchas veces, por no perder su empleo no son capaz de declarar a la empresa su insatisfacción de las remuneraciones, en relación al punto anterior, resulta de gran importancia conocer e identificar todos temas en forma proactiva, para informar a la empresa, cuáles serán los escenarios que tendrán el día de mañana, si no se abordan con responsabilidad, estos temas que son tan sensibles para todos los trabajadores. Fortalecer las políticas de recursos humanos y crear un ambiente de trabajos favorables para todos los que trabajan en la empresa.

Este proceso de investigación-acción, permitirá proponer un diseño con respecto a la temática abordada en la tesis, para que la empresa pueda contrastarla con su realidad actual, con el fin de ser un beneficio para la organización como para sus trabajadores. “La cosmovisión constructivista sustenta el enfoque de la investigación interpretativa que análisis las personas en diferentes situaciones o contextos culturales para entender y explicar una situación única (Anderson 2013)”

De acuerdo a los conocimientos adquiridos en el desarrollo del magister de gestión de personal y dinámica organizacional, más la experiencia que he ido sumando con los años en el área de recursos humanos, resulta de mucha importancia el desarrollo de esta investigación, la cual permitirá generar valor a la organización como a los grupos de interés y sus propios trabajadores, transformado una debida en una fortaleza para la empresa.

RELEVANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

En base a lo que mencionan Ackoff (1953) y Miller (1977), para evaluar la utilidad de un estudio existen una serie de criterios, los cuales son:

1.-CONVENIENCIA DEL PROYECTO: Mejorar el clima laboral, disminuir la rotación y mejorar la perspectiva que tienen los trabajadores con respecto a la justicia distributiva, inequidad.

2.-RELEVANCIA SOCIAL: El análisis de la perspectiva de la equidad de las remuneraciones, tendrá un impacto social, que irá en relación directa al trabajador, su grupo familiar. A nivel imagen de la empresa ante los clientes, ésta será coherente con los valores profesados en la misión, visión y valores.

3.-IMPLICACIONES PRÁCTICAS: Este proyecto permitirá mejorar los factores asociados directamente con la productividad, motivación, rotación de personal, retención de talentos, equidad y calidad de los servicios.

4.-VALOR TEÓRICO: El diseño de una estructura salarial y valuación de puesto, permitirá potenciar la justicia distributiva y especialmente la teoría de la equidad en la EBH.

5.-RELEVANCIA METODOLÓGICA: La investigación de campo permite obtener información relevante y estratégica de la empresa, con el objetivo de analizarla, para producir mejoras en la organización.

REPORTE DE RESULTADOS GLOBALES DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

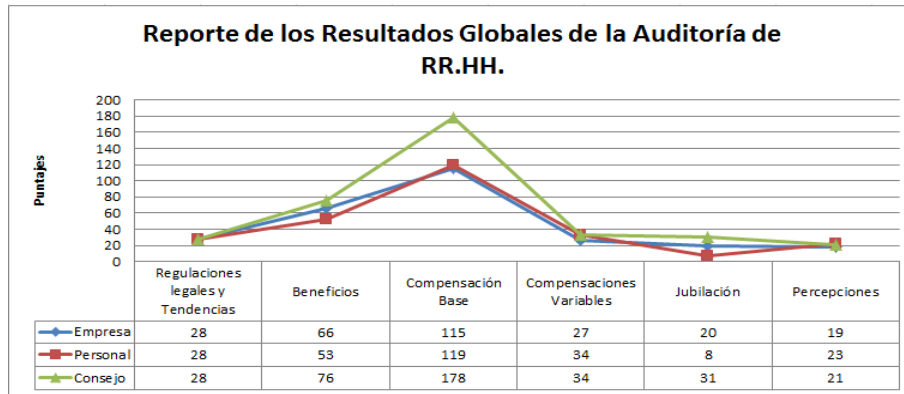
El reporte de los resultados globales de la Auditoria de Recursos Humanos, corresponde al libro "Auditando tu departamento de recursos humanos" Mcconnell (2011), en cual se puede concluir que este herramienta de gestión para el área de recursos humanos, permite identificar las fortalezas y debilidades que la Empresa presenta al día de hoy, siendo una herramienta eficaz para poder abordar los subsistemas que se encuentran desviado y realizar las mejoras necesarias para lograr el objetivo del área de remuneraciones.

En relación al reporte de los resultados globales de la auditoria de recursos humanos para el sistema de compensaciones, se puede identificar que existe una brecha importante en el análisis de subsistemas de remuneraciones correspondiente a la dimensión de las compensaciones base, también se puede identificar que existe una tendencia muy marcada en los procesos de estructuras salariales y valuación de puestos, las cuales están siendo congruentes con la investigación que se está realizando. Lo anterior permitirá poder analizar en forma más detallada los ítems a revisar para sus correspondientes análisis de los resultados obtenidos, con el fin de poder abordar de mejor manera este estudio.

La auditoría fue realizada en dos líneas, una correspondiente a la información proporcionada por la empresa a través del Subgerente de Remuneraciones, la cual arrojó un resultado total en puntaje de 275 puntos y la segunda auditoría realizada por el investigador arrojó como resultado 265 puntos. Esta información se contrastó con la información del ¿consejo de asesores? llegando a concluir que existen brechas a mejorar en el departamento de recursos humanos, principalmente en el subsistema de compensación base, beneficios y programas de jubilaciones.

En resumen los hallazgos del proceso de auditoría, se encuentran analizados en la siguiente tabla, que refleja las dimensiones y los puntajes obtenidos en esta auditoría.

Gráfico Nº 4.- Reporte de los resultados globales de la auditoría de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia.

Los principales hallazgos de la auditoría de recursos humanos de acuerdo a la información extraída del gráfico y las respuestas entregadas por los actores relevantes de la Organización en comparación con los puntajes máximo entregado por el consejo asesor, se puede concluir que las principales desviaciones se concentran en las compensaciones base, el sistema de jubilación y los beneficios

En relación al análisis crítico de los hallazgos de la auditoría de recursos humanos del departamento de la EBH, se puede desprender que existen 11 puntos para analizar, los cuales se relacionan directamente con el estudio que estamos llevando a cabo.

Los puntos críticos observados fueron los siguientes, siendo estos agrupados por áreas del sistema de remuneraciones:

1.- Ítem 20 ¿Cuándo reciben los empleados las descripciones de sus programas de remuneraciones? Ítem 28 ¿Se les comunica a los empleados los resultados de las encuestas? Ítem 38 ¿Se entregan lineamientos a los supervisores para los ajustes de sueldos?

Estos tres ítems, fueron resumidos dentro del subsistema de remuneraciones, como una desviación en los procesos de comunicaciones.

2.- Ítem 29 ¿Se clasifican los puestos en grados o bandas basados en su valor o compensación? Ítem 30 ¿Tienen los puestos y/o grupos de rangos de remuneraciones? Ítem 31 ¿Es la media del rango de salario su valor de mercado?

Estos tres ítems, fueron resumidos dentro del subsistema de remuneraciones, como la falta de una estructura salarial.

3.- Ítem 18 ¿Tiene la organización una política global con respecto de las remuneraciones? Ítem 32 ¿Se han definidos los puestos como excepto y no excepto? Ítem 22 ¿Cuál es el porcentaje de puestos que son evaluados para determinar su valor interno?

Estos tres ítems, fueron resumidos dentro del subsistema de remuneraciones, como la falta de un sistema de valuación de puestos.

4.- Ítem 26 ¿Se realizan encuestas externas sobre salarios o se obtiene del área geográfica o industrial?

Este ítem, hace referencia al análisis de las remuneraciones dentro del mercado.

5.- Ítem 25 ¿Se les comunica a los empleados la evaluación de sus trabajos?

Este ítem, fue agrupado como “sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores” de la organización.

Tabla Nº 4 Análisis de puntajes Empresa

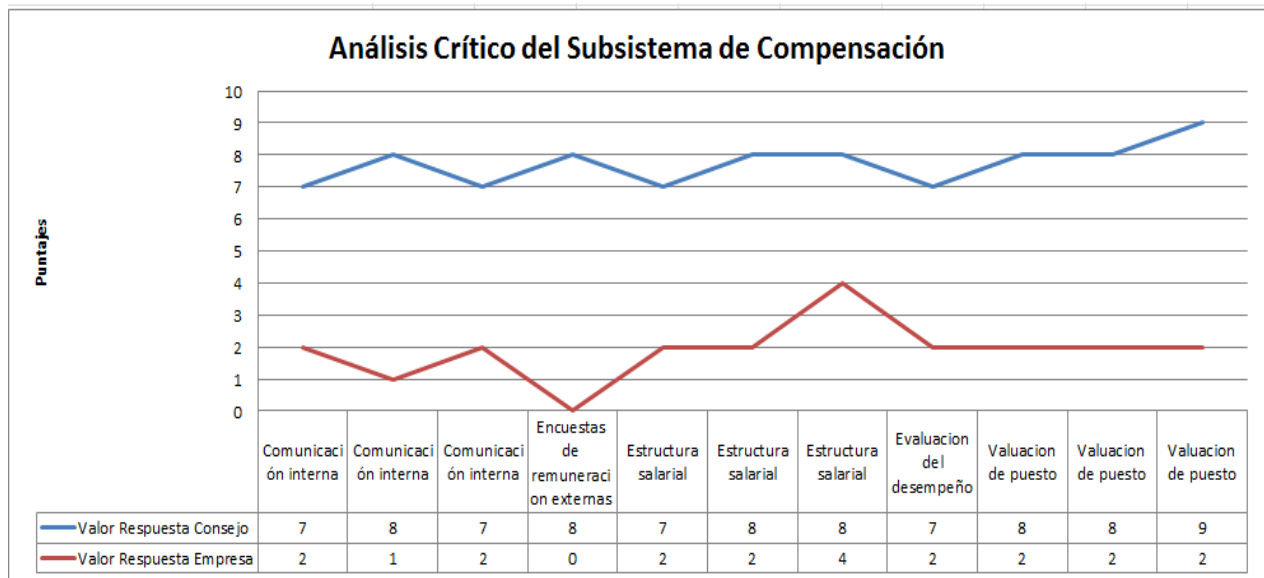
| Áreas de Subsistema de Compensaciones | Ítems | Puntaje Consejo Asesor | Empresa |
|---------------------------------------|-------|------------------------|---------|
| Comunicación interna | 28 | 7 | 2 |
| Comunicación interna | 38 | 8 | 1 |
| Comunicación interna | 20 | 7 | 2 |
| Encuestas de remuneración externas | 26 | 8 | 0 |
| Estructura salarial | 29 | 7 | 2 |
| Estructura salarial | 30 | 8 | 2 |
| Estructura salarial | 31 | 8 | 4 |
| Evaluación del desempeño | 25 | 7 | 2 |
| Valuación de puesto | 18 | 8 | 2 |
| Valuación de puesto | 32 | 8 | 2 |
| Valuación de puesto | 22 | 9 | 2 |

Fuente: Elaboración propia.

Esta agrupación de ítems nos permite realizar una mirada más micro al subsistema de compensación en relación a los niveles que se encuentran muy bajos en puntuación con respecto

al proceso de auditoría del departamento de recursos humanos, situación que se encuentra en directa relación con la problemática de la investigación, correspondiente a las estructuras salariales y valuación de puestos.

Gráfico N° 4.- Análisis Crítico del Subsistema de Compensación.



Fuente: Elaboración propia.

Las fortalezas del subsistema auditado, permitirá conocer el origen de los puntos críticos que debemos corregir, con el objetivo que el departamento de recursos humanos y sus subsistemas logren una mayor eficiencia en sus procesos.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

La importancia de la justicia organizacional dentro de la empresa representa un valor importante para toda organización, definir cómo hacer lo planificado y distribuir las funciones de forma equitativa y tomando en cuenta la percepción que tiene el personal, y como estas afectan el clima laboral, afectando la retención de talentos y a los procesos productivos de la organizaciones. Por lo tanto, se considera relevante analizar por separados los términos de justicia y organización para complementar con las teorías existentes de justicia organizacional en esta esta investigación.

LA JUSTICIA

La noción de justicia ha tenido a través de la historia diferentes significados y su complejidad se debe a que representa un valor. El ser humano al construir la cultura, le asigna diversos valores a lo que hace, por ejemplo: el valor del arte es la belleza, la ciencia tiene como valor la verdad, la tecnología la utilidad y las leyes la justicia. Por lo tanto, la justicia tiene como valor un concepto normativo, por lo que sus principios se expresan en términos descriptivos.

Los antiguos filósofos griegos entendieron la justicia como una virtud perfecta, pero fue Aristóteles, (1992) que en un sentido más pragmático le dio la forma de la virtud en ejercicio, así para la justicia, se dan dos formas en la vida práctica: La Justicia distributiva y la justicia conmutativa, la primera se refiere a los principios que deben regir para la distribución del dinero, el honor y otros activos de la polis. La segunda hace referencia, que debe regular las relaciones y las transacciones entre las personas. Es por ello que Aristóteles, señala que; la primera casi siempre es adjudicación por un tercero y la segunda se refiere a la interrelación entre particulares cuando intercambian bienes o servicios.

Aristóteles tenía una frase que se hizo famosa “En el medio esta la virtud” es justamente esta búsqueda del punto medio lo que se debe procurar para que la justicia Aristotélica se cumpla, la igual entre iguales. En cambio en la justicia conmutativa la igual debe ser entre el valor de los bienes que se intercambian, es por ello, que esta justicia conmutativa toma muchas veces subformas que se denominan la justicia correctiva, es decir, la compensación del que ha sido perjudicado.

LA ORGANIZACIÓN

La palabra de organización corresponde a “Como Hacerlo” una vez que hemos planteados los objetivos alcanzar debemos planificar como serán llevados a cabo. La palabra organización proviene del griego “Órganon” que significa Instrumento, además la definición de la organización hace referencia a una entidad o grupo social y además como un proceso. Definición de organización según Chiavenato (1983) Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Harold Koontz y Cyril O'Donnell; “Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”.

CORRIENTES FILOSÓFICAS QUE INFLUYERON EN EL CONCEPTO DE JUSTICIA DISTRIBUTIVA

a.- EL UTILITARISMO CLÁSICO

Desde el siglo XVIII, la influencia del utilitarismo ha sido muy importante en las ciencias sociales, el pensamiento del “radicalismo filosófico” de Jeremy Bentham y su influencia en la filosofía de Adam Smith y David Hume, fundadores del liberalismo clásico, el principio fundamental del utilitarismo afirma que los actos o las políticas moralmente buenas son aquellas que producen la mayor utilidad al mayor número de individuos, la cual se ha extendido hasta nuestros tiempos.

b.- EL LIBERALISMO RADICAL

El liberalismo radical definido como la doctrina que se sustenta en la economía de mercado y rechazada la intervención estatal, da como consecuencia que la única justicia distributiva posible es la que emana del mercado.

c.- EL LIBERALISMO IGUALITARIO

En el último cuarto de siglo del XX, John Rawls, con su libro “Teoría de la Justicia” publicado en 1971 y revisado en 1975, inicia una corriente de pensamiento político denominado el liberalismo igualitario, inspirado en David Hume y en la filosofía kantiana que trata de reconciliar los principios de libertad e igualdad. Rawls, es un filósofo social y ve el problema de la distribución en una forma general que afecta a la sociedad, así por ejemplo trata de resolver del problema de

ésta, haciendo una variante del contrato social, dando como consecuencia lo que se denomina “Justicia como equidad” de donde emanan dos de sus principios más relevantes:

1.- EL PRINCIPIO DE LA LIBERTAD

“Cada persona tiene el derecho irrevocable a un esquema plenamente adecuado de libertades básicas iguales que sea compatible con un esquema similar de libertad para todos” Rawls, (1975, p. 53).

2.- PRINCIPIO DE LA DIFERENCIA

“Las desigualdades sociales y económicas deben resolverse de modo tal que:

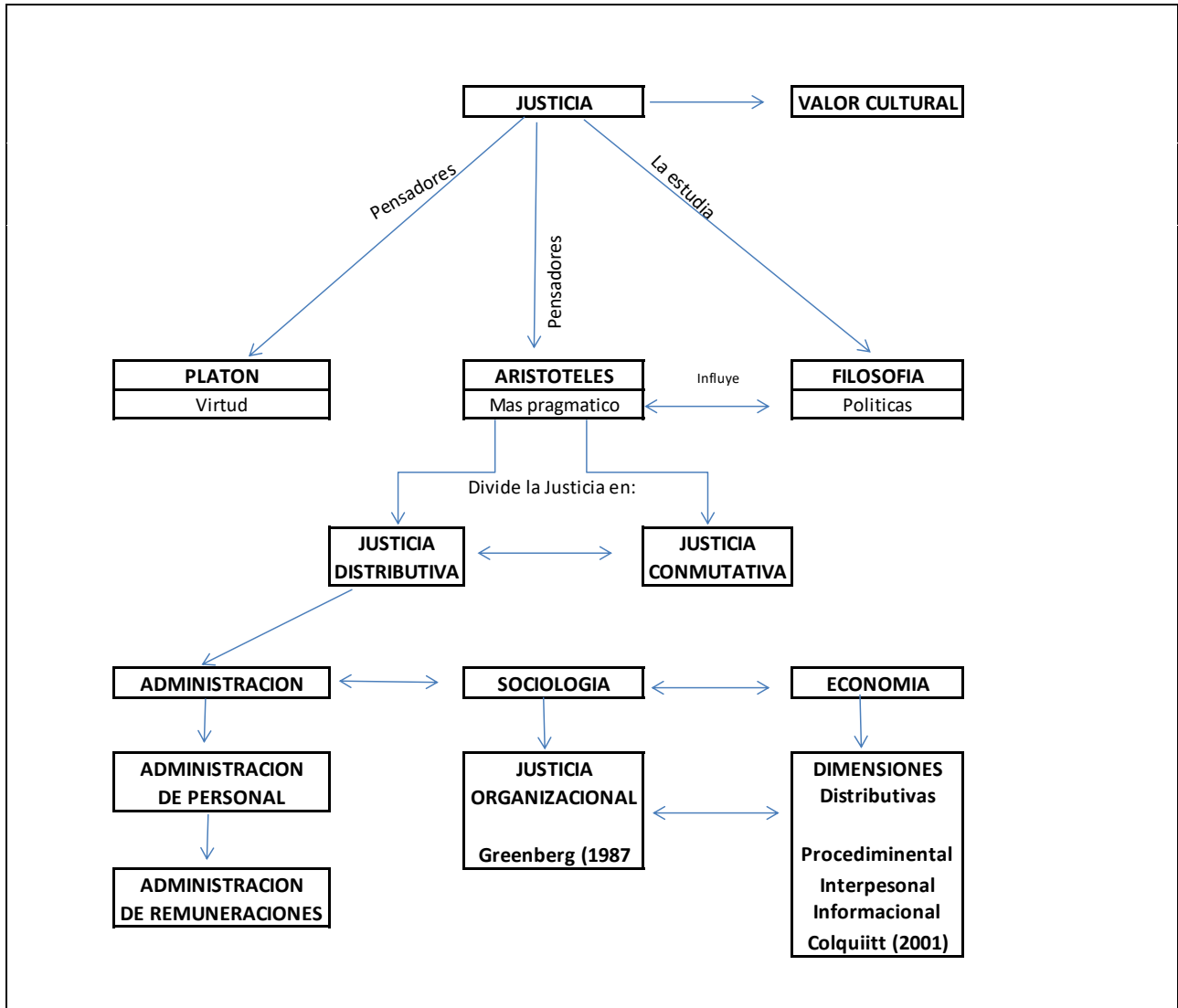
2.1.- Resulten en el mayor beneficio de los miembros menos aventajados de la sociedad. (El principio de la diferencia)

2.2.- los cargos y puestos deben de estar abierto para que todos bajo condiciones de igualdad y de oportunidades tengan acceso a ellos (justa igualdad de oportunidad” Rawls (1975 p. 303).

Con esto Rawls, trata de estructurar una sociedad más justa, donde el destino de la gente este alejado de las circunstancias sociales, sino por sus elecciones individuales, donde prime la igualdad de oportunidades, dando como consecuencia que las diferencias del ingreso y riqueza sean productos del mérito y la autodeterminación de adentrarse más en la política social sería establecer la concepción del marxismo clásico y marxismo analítico, además del comunitarismo, pero para las fines de este investigación las teorías a considerar fueron las principalmente inspiradas por Rawls.

Se tiene entonces que el concepto de justicia es explicado ontológicamente dentro de variadas teorías sociales, que han permitido considerar la justicia como una construcción social, que es preocupación de diferentes disciplinas como la sociológica, economía, derecho, filosofía, administración, en este campo dice: Rodriguez, Martinez, Salanova (2014) que Greenberg (1987), acuña el concepto de justicia organizacional como “ La percepción de los empleados respecto a lo que es justo en la organización” y agregan que “ no es sino hasta el trabajo seminal de Colquitt (2001), donde se integran las múltiples teorías de la justicia, elaborado un modelo de justicia organizacional compuesto de cuatro dimensiones: Justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional”.

Figura N° 3 Mapa mental del concepto de Justicia Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Bunger (1994), dice que: “ Donde quiera que los beneficios y los gravámenes se puedan cuantificar, podemos definir en grado de justicia o equidad que se hace a un individuo durante un periodo determinado como la razón entre sus beneficios (b) y sus obligaciones o gravámenes (d) durante ese periodo” es decir: $J = b / d$. La justicia o igualdad perfecta se representan por una línea recta de 45° en el plano d-b” (p.484).

Esto es la justicia objetiva, en la gráfica la injusticia o la inequidad para un individuo queda representada por la zona sobre o bajo la recta. Ahora Bunger, dice que los científicos sociales desde Aristóteles hasta Tocqueville y Marx, han dicho que la justicia distributiva depende de la percepción de los beneficios y los gravámenes que se reciben, más que la justicia objetiva.

Por lo anterior es necesario recalcar que para la justicia organizacional se basa en la percepción de los miembros y empleados sobre la justicia global, por lo cual es subjetivo sujeto a cambiar dependiendo del contexto, ambiente de trabajo, por lo que tiene que ver con la motivación que se refleja fundamentalmente en el comportamiento, es por esto que la justicia organizacional, está dentro de lo que se puede denominar motivación en el trabajo, junto con la teoría de las necesidades y la teoría de las expectativas y la teoría de la equidad. Por lo que se puede decir que la teoría de la justicia organizacional tiene de manifiesto que los miembros y trabajadores de una organización no estarán motivados a contribuir con sus trabajo a cumplir los objetivos de la empresa a menos que perciban el uso de procedimientos justos para distribuir los resultados de la organización y que serán tratados con justicia por quienes los supervisan.

LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

En relación, al estudio se procederá a revisar diferentes teorías relacionadas a la justicia organizacional para el proyecto de investigación con el fin de abordar los diferentes temas que permitan lograr conectar el estudio con la problemática existente en EBH.

Figura N° 4.- Definición De Justicia Organizacional Por Autores

| AUTORES | AÑO | DEFINICIÓN |
|-------------------|------|--|
| GREENBERG Y SCOTT | 1996 | EL TÉRMINO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL SURGE CUANDO SE ASIGNAN RECURSOS A LOS TRABAJADORES. |
| MLADINIC E ISLA | 2002 | LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL SE REFIERE A LAS PERCEPCIONES DE LOS TRABAJADORES CON RESPECTO A LO QUE ES JUSTO Y SU REACCIÓN A DIFERENTES SITUACIONES INJUSTAS. |
| MLADINIC E ISLA | 2002 | LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL SE REFIERE A LAS PERCEPCIONES DE LOS INDIVIDUOS Y SU EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS O DE LOS PROCESOS, RAZÓN POR LA CUAL LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL ES SUBJETIVA, PUES SE REFIERE A LO QUE PERCIBE EL TRABAJADOR. |
| OMAR | 2006 | LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL SE DEFINE COMO LAS PERCEPCIONES QUE TIENEN LOS TRABAJADORES CON RESPECTO A LO QUE ES JUSTO E INJUSTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJAN |

Fuente: Elaboración propia.

Aunque Colquitt, Conlon, Wesson y Poerwe (2001) consideran la justicia organizacional formada por cuatro dimensiones; a) La justicia distributiva, b) La justicia de procedimientos, c) La

justicia de interacción y d) La justicia informativa. En esta investigación se conceptualiza la justicia organizacional desde tres dimensiones, componentes o factores.

a.- JUSTICIA DISTRIBUTIVA: Que es la percepción que sienten los trabajadores con respecto a las reglas de la equidad que aplica la empresa, que se refleja en las remuneraciones, beneficios, recompensas, bonos, además de la contribuciones que hacen las personas buses Hualpen al personal de conductores.

b.- LA JUSTICIA PROCEDIMENTARIA: Se centra en la percepción que tienen los trabajadores de los procedimientos que utiliza la empresa para tomar decisiones sobre la distribución de trabajo y responsabilidades, si tiene confianza en estos procedimientos entonces percibe equidad o justicia en las normas.

c.- LA JUSTICIA INTERACCIONAL: Que se refiere a la percepción de la dignidad, respeto, cortesía que sienten los trabajadores como son tratados en la empresa, por los supervisores, gerentes y sus pares, se considera dentro de esta dimensión a la comunicación, la pertinencia y claridad de la información que circula entre los integrantes de la organización.

Figura Nº 5.- Justicia Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Como la justicia organizacional, se conforma con percepciones, es decir, de carácter subyacente se da muchas veces que la percepción es crítica en respecto a una de estas dimensiones, por ejemplo se puede considerar que se tiene una buena justicia distributiva, que se refleja en las remuneraciones justas, pero una mala justicia interaccional que se da por

contratos injustos, cargas de discriminación ya sea por caso de género o de cargo. Por eso es importante el equilibrio armonioso en estos tres aspectos.

Este tema está relacionado con la investigación, debido a que existe un problema dentro de la EBH en relación a la percepción que tienen los conductores, con respecto a sus estructuras salariales.

TEORÍAS DE LA EQUIDAD

La Teoría de la equidad Adams (1965) “Sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende la evaluación subjetiva de las realizaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas”. Es importante poder revisar esta teoría para el personal de conductores de las EBH, debido siempre se encuentra comparando su esfuerzo en relación a la recompensa, el cual genera problemas propios en relación a la comparación de sueldos y remuneraciones de sus pares, quienes señalan que realizan el mismo trabajo y el mismo esfuerzo y reciben menos remuneraciones. El modelo de equidad se asocia al de expectativas, pues ambos modelos se basan en la percepción, situación que corresponde al análisis de este estudio.

La teoría de la equidad, Robbins (2005, p. 404) propone que los empleados, perciben lo que obtienen de una situación laboral, con relación a lo que estos aportan y estos comparan sus trabajos en otros trabajadores en relación a la misma función, generalmente los trabajadores comparan lo que aportan a la empresa, en este caso los conductores comparan los diferentes bonos de producción los cuales deben ser el mismo valor para cada uno, además de comparar los esfuerzos, competencia y experiencia y sus resultados (salarios, bonos, otros pagos) con los de sus pares y de la organización.

Para la perspectiva de Robbins (2004), los trabajadores realizar cuatro asimilaciones referentes:

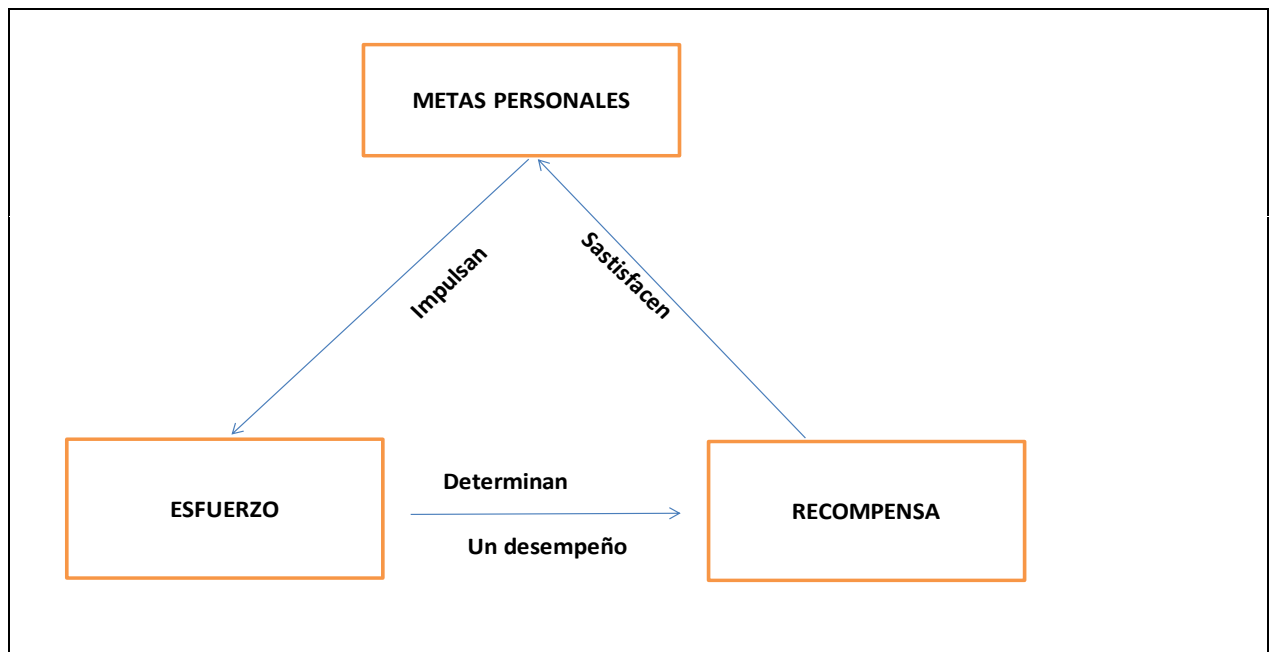
- **YO INTERIOR:** Las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual
- **YO EXTERIOR:** Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- **OTRO INTERIOR:** Otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- **OTRO EXTERIOR:** Otro y otros individuos fuera de la organización actual.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR H. VROOM

El desarrollo de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo Vroom (1964). Las personas tienen la creencia de que sus acciones dentro de la organización conducen a ciertos resultados, que pueden ser satisfactorios para ellos, cuando consideran que la evaluación de su desempeño es justo. Dicha teoría tiene tres componentes básicos, la relación entre:

- **ESFUERZO – DESEMPEÑO:** la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad de esfuerzo llevara al desempeño
- **Desempeño – Recompensa:** el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado
- **RECOMPENSA – METAS PERSONALES:** el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo.

Figura N°6.- Teoría de las expectativas.



Fuente: Elaboración propia.

La figura (4). El trabajador tiene metas personales que lo impulsan a realizar un esfuerzo que determinan un desempeño que espera que sea recompensado de tal manera que satisfaga sus metas personales.

Si bien estas teorías se basan en percepciones, esto no quita valor a la relevancia de los parámetros que nos generan las teorías. Dado que en toda empresa el factor humano cumple un rol fundamental, el valor de la percepción de los empleados es realmente importante para poder rectificar aspectos en los cuales se está generando una disconformidad puesto que de esta forma se logra un mejor clima laboral y por ende un mejor desempeño por parte de los empleados. Es por lo ya mencionado que estas teorías cumplen un rol relevante para generar los lineamientos necesarios para determinar la realidad actual de EBH y para llevar a cabo este estudio.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

El propósito de esta investigación, es desarrollar un proyecto descriptivo de campo y exploratorio, bajo un diseño no experimental, en cuanto a que el sistema de variables no es objeto de manipulación. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones. Debido que los temas de remuneraciones son considerados puntos muy críticos para la organización y muchas veces difícil de abordar en forma personal, obtener otras fuentes de información a través de métodos cualitativos, como son las encuestas, reuniones con los actores relevantes, focus group, entre otros nos permitirán obtener una triangulación de diferentes fuentes de datos para verificar de los resultados. De esta manera poder añadir credibilidad a las conclusiones (Hammersley, 2005; Saunders et al 2012). Esta facilitación de métodos alternativos nos proporcionar unas variables importantes, a través de una mirada más macro del sistema de compensación y las auditorias de personal.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Arias (1999), define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.30) “Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o producir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de la investigación a partir de datos originales”. De este modo el diseño a utilizar en esta investigación será de campo, puesto que se basa en hechos reales, por lo tanto es necesario llevar a cabo una estrategia que permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontece, es decir, EBH.

En relación, al extracto de “Auditando tu departamento de recursos humanos” Mcconnell (2011), se puede concluir que la auditoría es una herramienta efectiva para poder abordar este proyecto de investigación, pues permite identificar las fortalezas y debilidades que la Empresa presenta al día de hoy, lo que posibilitará poder trabajar en los aspectos a mejorar, como el tema de la gestión de compensaciones. Dentro de la subdivisión de compensaciones resulta muy importante poder revisar los procesos de remuneraciones, acompañado de los programas de

comunicaciones y como están siendo evaluados y recibidos por los trabajadores de la Empresa. Dentro del ranking de categorías de la auditoría, encontrado en el extracto leído de Mcconell (2011), las compensaciones obtuvieron el máximo puntaje.

Para analizar la situación en la EBH se aplicó la encuesta “Auditando Tu Departamento de Recursos Humanos” al Subgerente de Remuneraciones, quien respondió este instrumento al área de compensaciones, para llevar acabo su aplicación esta cuenta con cuatros pasos: recopilación de información, evaluación, análisis y plan de acción. De la aplicación de este instrumento, se obtuvo que el Departamento de Recursos Humanos, requiera ciertas mejoras en el área referente a compensaciones, con respecto a las estructuras salariales y valuación de puestos, debido a que existe un problema de inequidad que deriva de la estructura vigente.

En relación al texto “Auditando tu departamento de recursos humanos”, se considera muy relevante para el apoyo de esta investigación debido que permitirá poder identificar donde se encuentran los focos críticos del área de compensaciones los cuales están generando ruido al sistema.

LA MUESTRA

De acuerdo a lo anterior, se utilizará en esta investigación como campo exploratorio en su estado natural, a los trabajadores que ocupan los cargos de conductores profesionales de la EBH, que se consideran como actores relevantes para la organización, pues estos son el engranaje principal para desarrollar la prestación de servicios a los clientes de EBH. El instrumento de recopilación de datos será una encuesta, aplicada de a una muestra de 50 conductores representativo de una población de aproximadamente de 200 conductores, que los que pertenecen a las zonas de Santiago, San Antonio y Copiapó. Se seleccionó esta población puesto que el autor es jefe de recursos humanos, de las zonas que se investigan.

FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

PRIMARIAS

Una fuente primaria refiere a las fuentes documentales que se consideran material proveniente de alguna fuente del momento, en relación a un fenómeno o suceso que puede tener interés en ser investigado o relatado, es decir, es la materia prima que se tiene para realizar un determinado trabajo.

ENCUESTAS

Al personal de conductores profesionales y las preguntas abiertas de los actores relevantes.

ACTORES RELEVANTES

En términos de recolección de información, las fuentes a utilizarán en cuanto a personal de la Organización, serán aquellos cuyo rol se encuentra directamente vinculado con la materia de investigación, esto es:

- Subgerente de Personas empresa Buses Hualpen
- Jefe de Bienestar Nacional empresa Buses Hualpen
- Jefe de Capacitación
- Dirigentes Sindicales de los sindicatos N° 1 y N°2 empresa Buses Hualpen.
- Jefe de Operaciones Copiapó.

SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas, para determinar los indicadores más significativos que configuran un grado de inequidad interna, fueron: Planilla de sueldo, ficha de los trabajadores, informe de gestión de recursos, información de competencia y los valores de mercados obtenidos en encuestas.

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.- Se realizó una pre-encuesta para el sondeo de la investigación, para lo cual se solicitó la información doce conductores.

2.- Se aplicó una encuesta a cincuenta conductores profesionales, para tomar encuesta las cuatro dimensiones fundamentales de la investigación., apreciaciones del sistema de remuneraciones, relevancia del trabajador, comparado con el nivel de la empresa y satisfacción con respecto al empleo.

3.- Se aplicó un cuestionarios de preguntas abiertas a cinco actores relevantes, para tomar encuesta los diferentes estratos de la administración que fueron: Subgerente de personas, administrador de contrato, Jefa de Bienestar, Sindicato N°1 de Trabajadores y al Jefe de Capacitación.

Figura N° 7.- Carta Gantt Actividades Desarrolladas en la Aplicación del Instrumento

CARTA GANTT APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

| Actividad | Inicio | Término | Duración | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | |
|------------------------------|--------|---------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| Aplicación Pre- encuesta | ago-16 | ago-16 | 15 días | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | |
| Aplicación de la encuesta | ene-17 | ene-17 | 17 días | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | |
| Evaluación de los datos | feb-17 | feb-17 | 15 días | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Encuestas actores relevantes | mar-17 | mar-17 | 15 días | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Análisis de la información | mar-17 | mar-17 | 15 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación fueron principalmente dos, entrevistas semi-estructurada y un cuestionario. En relación al cuestionario para el personal de conductores EBH, se seleccionó este instrumento de investigación porque como dice Páramo (2008) “ El cuestionario es una de las técnicas de recolección de datos más utilizada en la investigación social debido fundamentalmente, a que a través de ésta se puede recoger cantidad de datos sobre, actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, comportamiento” (p.55), con esto se pretendió determinar la apreciación que tienen el personal de conductores sobre la empresa. Para satisfacer la parte cualitativa y comprender los significados que le dan al problema los actores relevantes se realizó un cuestionario de preguntas abiertas, a los siguientes actores: a) Subgerente de personas EBH, b) Jefe de Bienestar EBH, c) Jefe de Capacitación EBH, d) Jefe de Operaciones EBH y e) Dirigentes Sindicales EBH. Para la validación del instrumento se consultó a un experto en el diseño del instrumento, se aplicó a una muestra pequeña para detectar errores de redacción que pueden interferir en la comprensión de las preguntas, con lo cual se detectó preguntas que pueden causar confusión, todo lo anterior permitió ajustar los tiempos de respuesta del instrumento.

Para la elaboración del cuestionario se eligió la teoría de facetas de Páramo (2008) como dice el autor “En términos simples, la teoría de facetas es un método formal de definición de conceptos y selección de variables dentro de un todo integrado que sirve para orientar las observaciones que hayan de hacerse en el trabajo de investigación” (p.85), en todo caso se hizo una simplificación por la extensión del tema, pero se puso en correspondencia las variables que surgen de la teoría con las preguntas, así por ejemplo se pusieron preguntas para detectar la justicia de procedimientos que habla Leventhal(1980), se consideró lo que dicen Mladinic e Isla (2002) de la justicia organizacional como la percepción que tienen los sujetos y la evaluación de los resultados, se considera también lo que dice Omar (2006) con respecto a la percepción de lo justo e injusto por los trabajadores, por lo tanto, se trató de detectar mediante las preguntas la justicia en la distribución de los recursos, el trato justo y la justicia informacional mediante la comunicación, con el fin de analizar las percepciones que tienen el personal de conductores de la EBH, con respecto equidad de sus remuneraciones y procesos dentro de la organización.

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTE “ENCUESTA” AL PERSONAL DE CONDUCTORES EBH

1.- En relación a la población de conductores se toma la muestra del personal de conductores de las zonas de Copiapó, Santiago y San Antonio. Siendo la muestra un total de 50 conductores distribuidos en:

Tabla N ° 5.- Población De Conductores Por Zonas EBH.

| Zona | Nº Conductores |
|--------------------|-----------------------|
| Copiapó | 19 |
| Santiago | 9 |
| San Antonio | 22 |
| Total | 50 |

Fuente: Elaboración propia.

2.- La fecha de las encuestas fue realizadas entre los meses de febrero y marzo de 2017, previa autorización de la Gerencia de Recursos Humanos de la EBH.

3.- La antigüedad en cargo se representa en la siguiente tabla, donde se analizan los diferentes resultados.

Tabla N ° 6.- Antigüedad de los Conductores EBH.

| Antigüedad | Nº Conductores | % |
|-------------------------|-----------------------|-------------|
| 1 mes a 6 meses | 8 | 16% |
| 7 mes a 12 meses | 11 | 22% |
| 1 año a 3 años | 21 | 42% |
| 4 años y mas | 10 | 20% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la antigüedad en cargo del personal de conductores se puede concluir que un 16% de los del personal de conductores representan a trabajadores entre 1 y 6 meses, un 22%

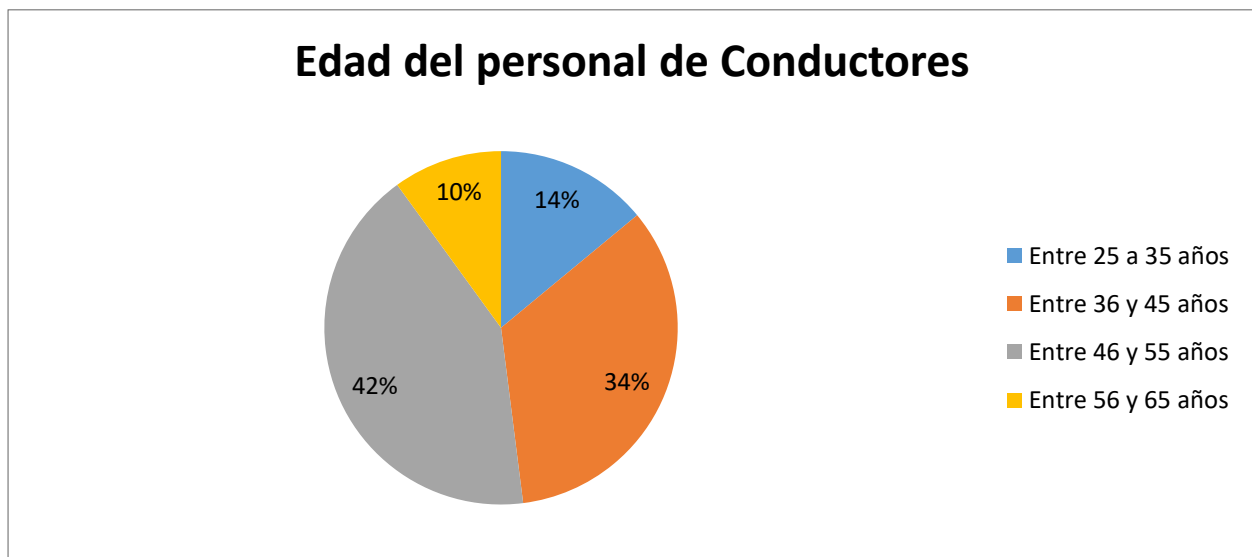
en 7 meses y 12 meses, 42% entre 1 año y 3 años y 20% mayores a 4 años, situación que se presenta debido que a contratos que han iniciado entre el año 2016 a la fecha de esta investigación.

De la información obtenida se puede decir que la mayoría del personal de conductores 80% es nuevo en el cargo, menos de tres años, esto puede representar que todavía no han desarrollado un sentido de pertenencia con la empresa y su motivación es directa e individual a satisfacer necesidades personales. Lo que concuerda con la cita de las teorías de las necesidades “Abraham Maslow (1943)” “La teoría establece que las personas son motivadas por un deseo de satisfacer simultáneamente diferentes necesidades”. Maslow argumenta que hay dos clases básicas de necesidades: Por deficiencia y de crecimiento”, situación que se puede observar en la mayoría del personal nuevo, quienes se encuentran en la etapa de crecimiento, donde con el tiempo darán su máximo potencial.

4.- En relación al año de ingreso del personal se encuentran entre los años 2014 al 2017, situación que comprende que el 80% debido que la mayoría de los contratos son relativamente nuevos en la empresa.

5.- La edad del personal de conductores, se encuentra distribuida en la siguiente tabla y analizas en grafico a continuación.

Gráfico N °5.- Edad Del Personal De Conductores



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la edad del personal de conductores estos se encuentran con 14% al personal que posee entre 25 a 35 años, situación que se requiere experiencia previa de 3 años como

mínimo en manejo de buses, además de poseer licencia profesional A3 o A1. Un 34% se encuentra entre los rangos de edad de los 36 y 45 años. Un 42% se encuentran los conductores entre los 56 y 55 años, situación que marca la edad madura para este tipo de profesional de conductores, debido que tiene la experiencia y conocimientos de los equipos. Y un 10% corresponde al personal de conductores que se encuentran en los 56 y 65 años, situación tope de la edad para la jubilación en Chile. Se puede concluir que la mayoría de los conductores tiene un rango de edad entre 36 y 55 años, 76% lo que representa personal con experiencia y dominio de las destrezas necesarias para el cargo de conductor profesional. Considerando esto como una fortaleza para la empresa. En relación a las distintas generaciones de conductores Batista (2013) que laborar en la EBH, se puede señalar que la brecha generacional, se hace evidente debido que los nuevos buses viene equipados con mayor tecnología de punta, situación que los conductores sobre los 56 años son reacios a manejar estos equipos.

6.- En relación al sexo del personal de conductores considerado en la muestra corresponde al 4% al personal de conductores femenino y al 96% del personal masculino, situación que refleja que este mercado esta operado en su mayoría por personal masculino.

7.- La nacionalidad del personal de la muestra corresponde al 100% de conductores con nacionalidad chilena.

8.- En relación al estado civil del personal de conductores, se puedo concluir que el 64% se encuentra casado, situación que lograr dar una estabilidad al grupo familiar, por lo tanto, la decisión de cambiar de empleo, tendrá que evaluar diversos factores. El personal Soltero representa el 24%, personal que tiene una percepción más crítica hacia la empresa, el personal divorciado, viudo y otros suman un 12% que en su mayoría prefieren estabilidad laboral, por lo cual no están dispuestos a cambiar de mercado, ya sea por motivos familiares o factores geográficos.

Tabla N ° 7.- Estado civil del personal de conductores EBH

| Estado Civil | Nº Conductores | % |
|--------------|----------------|-----|
| Casado | 32 | 64% |
| Soltero | 12 | 24% |
| Divorciado | 3 | 6% |
| Viudo | 2 | 4% |
| Otros | 1 | 2% |
| Total | 50 | |

Fuente: Elaboración propia.

9.- La profesión u oficio del personal corresponde a conductor profesional al 100%, debido que todos cumplen con los requisitos para este cargo, que corresponde a la licencia profesional A3 o A1.

10.- Los niveles de ingreso liquido mensuales del personal de conductores: Es notorio que el 84% de los conductores tienen ingresos menores que \$ 600.000.- pesos si comparamos con la edad y la experiencia que se tiene que surge una insatisfacción con los ingresos, apreciando un sentido de inequidad, lo que de acuerdo a Adams (1965), genera un estado de tensión, resentimiento, se resiente la equidad interna y externa”

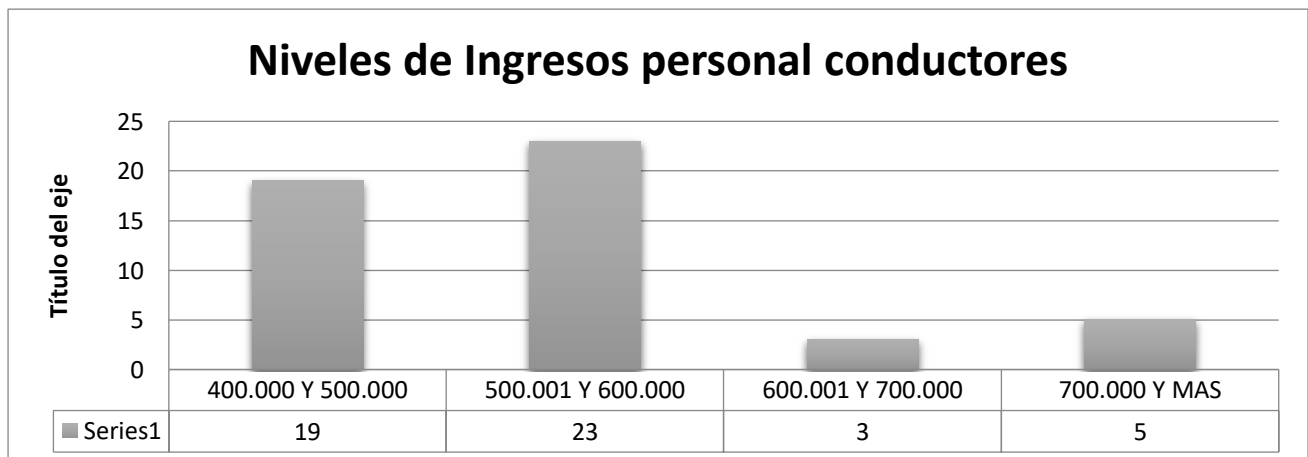
Tabla N ° 8 Nivel De Ingresos Conductores EBH

| Nivel de Ingresos | Nº Conductores | Porcentaje |
|-------------------|----------------|------------|
| 400.000 Y 500.000 | 19 | 38% |
| 500.001 Y 600.000 | 23 | 46% |
| 600.001 Y 700.000 | 3 | 6% |
| 700.001 Y MAS | 5 | 10% |

Fuente: Elaboración propia.

En relación al ingreso liquido del personal de conductores se puede concluir la siguiente información un 38% se encuentran entre el rango de \$ 400.000 y 500.000.- pesos, un 46% se encuentra entre el rango de \$ 500.001 y 600.000.- un 6% se encuentran entre el rango de \$ 600.001 y 700.000.- y un 10% se encuentra sobre los \$ 700.001.- pesos.

Grafico N ° 6.- Niveles De Ingreso Del Personal De Conductores.



Fuente: Elaboración propia.

11.- Lugar de residencia del personal de conductores, estos fueron encuestados en la zona geográfica de Copiapó, Santiago y San Antonio, debido a la similitud de la contratos de trabajos.

12.- En relación a la capacitación un 32% señala que ha tenido capacitación y un 68% que no.

ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS EN RELACIÓN A LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Medir de alguna manera lo que se denomina justicia organizacional, es tratar de observar los aspectos más relevantes de algo tan subjetivo como es una apreciación, en este caso del personal de conductores de la EBH, con respecto a la justicia que ellos sienten que realizan las actividades de la empresa. Se debe tener en cuenta que los instrumentos que se aplicaran medirán lo que se observa en la realidad, para este caso no son individuos o conjuntos de individuos sino que características psicológicas de estos individuos o grupos que se expresan en actitudes, conductas, creencias. Para transformar en conceptos en algo observable se realiza un proceso de operacionalización, lo que permite pasar del concepto teórico a un conjunto de variables observables o indicadores que permitan hablar del concepto.

En este caso de estudio, la justicia organizacional, se desempeña en tres dimensiones o Sub-variables, estas son:

- Justicia Distributiva
- Justicia Procedimental
- Justicia Interpersonal

Para poder determinar la percepción que tienen los conductores, de cada una de estas dimensiones, y poder asignar a cada una de ellas en un grupo o categoría, los únicos indicadores que podemos apreciar es la respuesta que dan las preguntas en un cuestionario, realizado para esta investigación.

Tabla N ° 9 Definiciones De Justicia Organizacional Aplicada A La Encuesta Del Personal De Conductores.

| Concepto | Operacionalización de las dimensiones | Indicadores | Identificación de las Preguntas |
|---|--|--------------------------------------|---|
| Justicia Organizacional Definida Como: La justicia organizacional se refiere a las percepciones de equidad en las organizaciones (Greenberg y Scott, 1996). | Justicia Distributiva Definida Como: Colquit, Conlon, Wesson y Poerwe, (2001) a) la justicia de distribución, | Respuestas de los Conductores | Encuesta Parte II Preguntas 1,2,3,4,5,6,7,8 y 9 Preguntas abiertas: 1,2,3,4 y 5 |

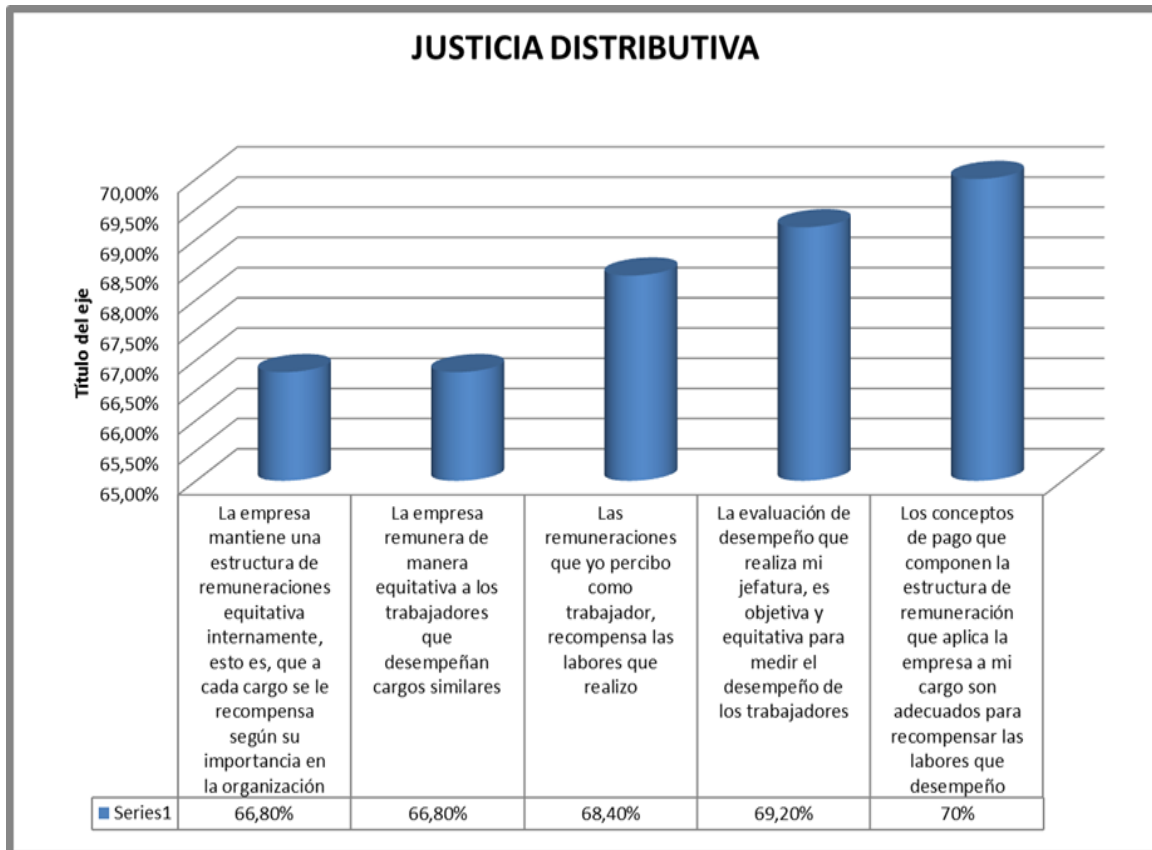
| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>De igual forma, la justicia organizacional se refiere a las percepciones de los trabajadores con respecto a lo que es justo y su reacción a diferentes situaciones injustas (Mladinic e Isla, 2002).</p> | <p>describe la regla de la equidad, la cual dicta que las recompensas y los recursos, se distribuyen de acuerdo a las contribuciones de las Personas destinatarias.</p> | | <p>Informantes Claves 1,2,3,4 y 5</p> |
| <p>Mladinic e Isla (2002) señalan que el término justicia organizacional se refiere a las percepciones de los individuos y su evaluación de los resultados o de los procesos, razón por la cual la justicia organizacional es subjetiva, pues se refiere a lo que percibe el trabajador.</p> | <p>Justicia Procedimental Definida como: (Adams, 1965; Greenberg, 1987; Cropanzano y Greenberg, 1997); b) la justicia de procedimiento, se centra en la percepción de confianza acerca de los procedimientos que usa la organización para tomar las decisiones</p> | <p>Respuestas de los Conductores</p> | <p>Encuesta Parte IV Preguntas 1,2,3,4,5,6,7 Preguntas abiertas: 1,2,3,4 y 5 Informantes Claves: 1,2,3,4 y 5</p> |
| <p>Para Omar (2006) la justicia organizacional se define como las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a lo que es justo e injusto dentro de la organización en la que trabajan.</p> | <p>JUSTICIA INTERACCIONAL DEFINIDA COMO: (Sauders y Thornhill, 2004c) la justicia de interacción, se refiere al grado de cortesía, dignidad y respeto con el que las personas tratan a los referentes de autoridad o terceros involucrados en los procedimientos (Cropanzano, Goldman, y Benson, 2005); y c) la justicia informativa, hace referencia a las percepciones de cualificación de la información brindada a los empleados en relación a los procedimientos y el grado de explicación del porqué de los procedimientos a seguir y los resultados obtenidos (Greenberg, 1990a, 1993; Colquitt et al. 2001).</p> | <p>RESPUESTAS DE LOS CONDUCTORES</p> | <p>Encuesta Parte V Preguntas 1,2,3,4,5,6,7 Preguntas abiertas: 1,2,3,4 y 5 Informantes Claves: 1,2,3,4 y 5</p> |

Fuente: Elaboración propia.

JUSTICIA DISTRIBUTIVA

En relación a la justicia distributiva de las remuneraciones del personal de conductores, la apreciación se encuentra con los puntajes más bajos, lo que hace referencia al malestar que tienen en relación al sistema de equidad de sus salarios, situación que queda en manifiesto con las respuestas que le dan a las cuatro preguntas sobre la estructura de remuneraciones equitativas en cargos similares y la remuneraciones que reciben en función a las labores que realizan, todas ellas se encuentran en situación de quejas, por el personal de conductores encuestados, el porcentaje tiene un rango entre 66,8% y 68,4% lo que se logra apreciar en gráfico n° 8 de justicia distributiva. Para Rawls, la justicia distributiva se logra cuando se favorece a todas las personas sin atender a sus particularidades. Situación que no es percibida por el personal de conductores de EBH, lo que consideran como una inequidad, afectando la relación función cargo.

Gráfico N °7.- Justicia Distributiva

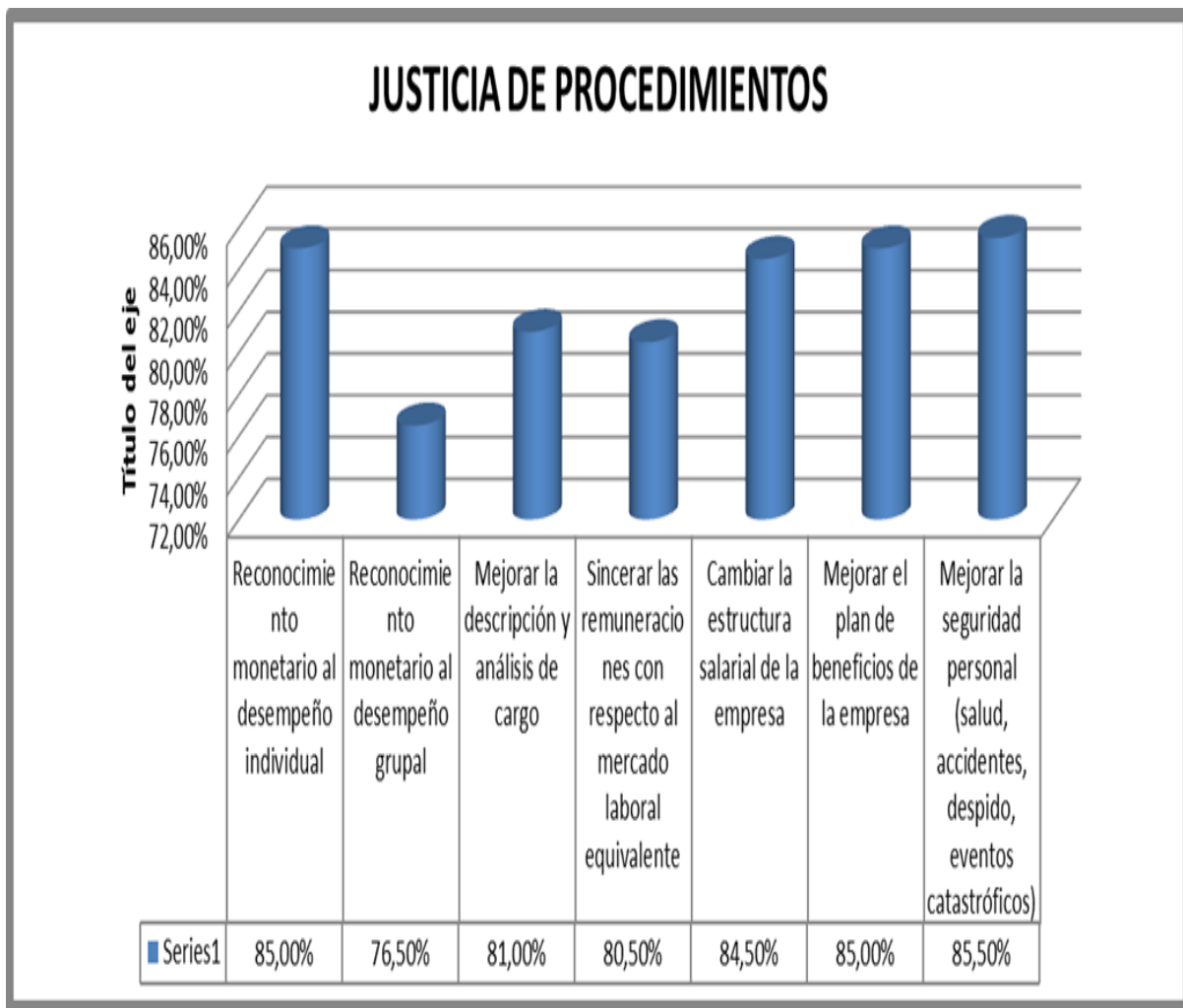


Fuente: Elaboración propia.

JUSTICIA PROCEDIMENTAL

En relación a la justicia de procedimental o de procedimientos el personal de conductores destacan que el 85% de los encuestados perciben que la empresa no tiene procedimientos claros para los reconocimientos monetarios, el 81% de los encuestados perciben que las descripciones de cargos y análisis de cargos, no son claras y deben mejorar, para la realización de mejores servicios y el 84,5% de los encuestados perciben los procesos de estructuras salariales deben mejorar o transparentar, por tal motivo, el personal de conductores percibe que no existen normas o procedimientos claros, considerando que existe un trato injusto en estas materias.

Grafico N ° 8.- Justicia Procedimental

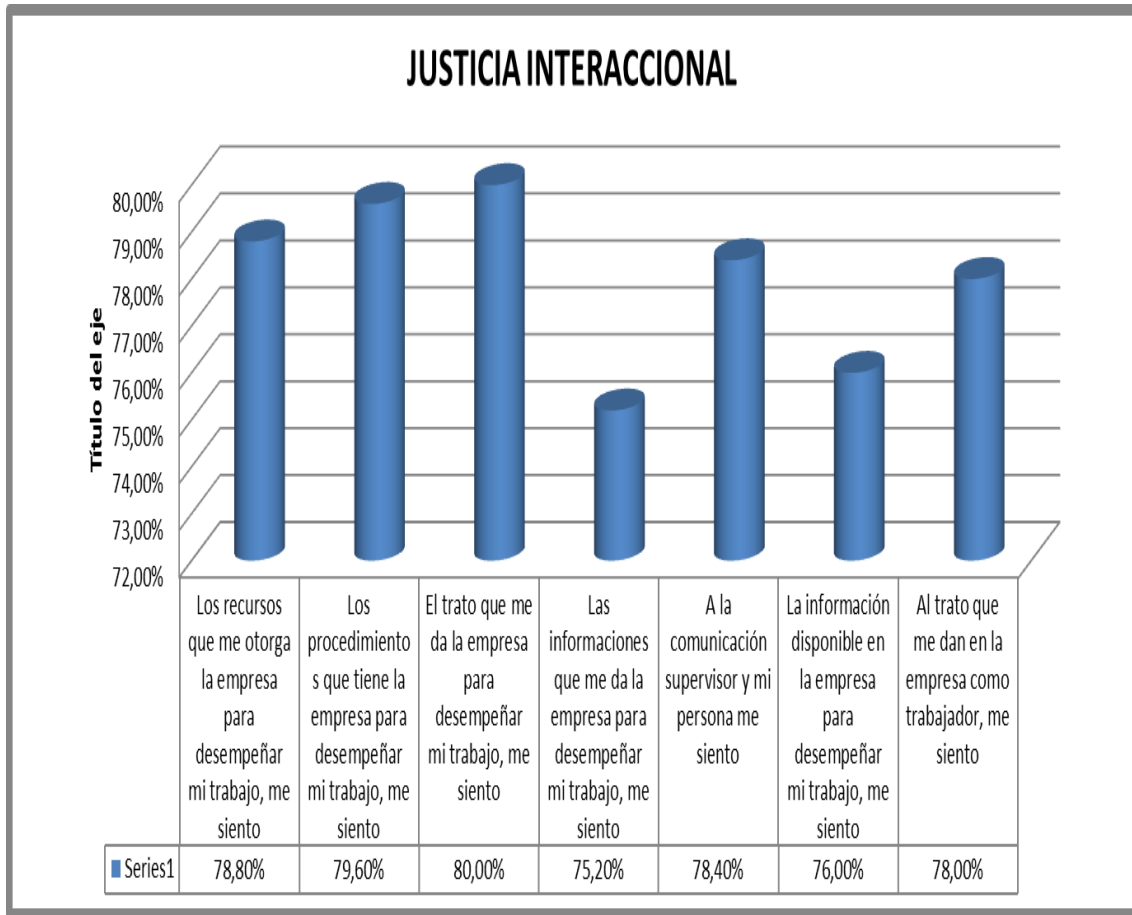


Fuente: Elaboración propia.

JUSTICIA INTERACCIONAL

En relación a la justicia interaccional, y de información el personal de conductores siente que la empresa le da un trato justo para desempeñar el trabajo de conductor es de un 80% y un 20% siente que la empresa no le da un trato justo para desempeñar su trabajo. En relación a los recursos que me entrega la empresa para desempeñar el trabajo de conductor el 78,8% señala un trato justo y el 12,2% señala que la empresa no entrega los recursos necesarios para desempeñar su trabajo. En relación a los procedimientos que tiene la empresa para desempeñar el trabajo de conductor el 79,6% señala tener claridad en la información entregada por la empresa y el 20,4% señala no tener claridad con la información que entrega la empresa para desempeñar el trabajo. En relación a estos antecedentes existe una percepción por partes del personal de conductores que falta mucho por mejorar en relación al proceso de interaccional, para mejorar los servicios y la calidad de los contratos, debido que los procesos cuando no son claros y transparentes afectan al buen desempeño del personal de conductores. En relación a la justicia de la información o comunicación el personal de conductores señala que el 78,4% se siente satisfecho con los procesos de comunicaciones de los supervisores y el trato que de ellos reciben y el 21,6% se siente un trato injusto. En relación a los factores para desempeñar las funciones del personal de conductores: Manifiesta un descontento en los procesos de comunicación que brinda la empresa, la información que no está disponible oportunamente para los conductores. Como son las publicaciones de los turnos, pagos de variables en forma oportuna y muchas veces mal trato por parte de los supervisores, quien privilegia a su personal cercano, no siendo justo ni equitativo con el resto del personal de conductores.

Grafico N ° 9.- JUSTICIA INTERACCIONAL

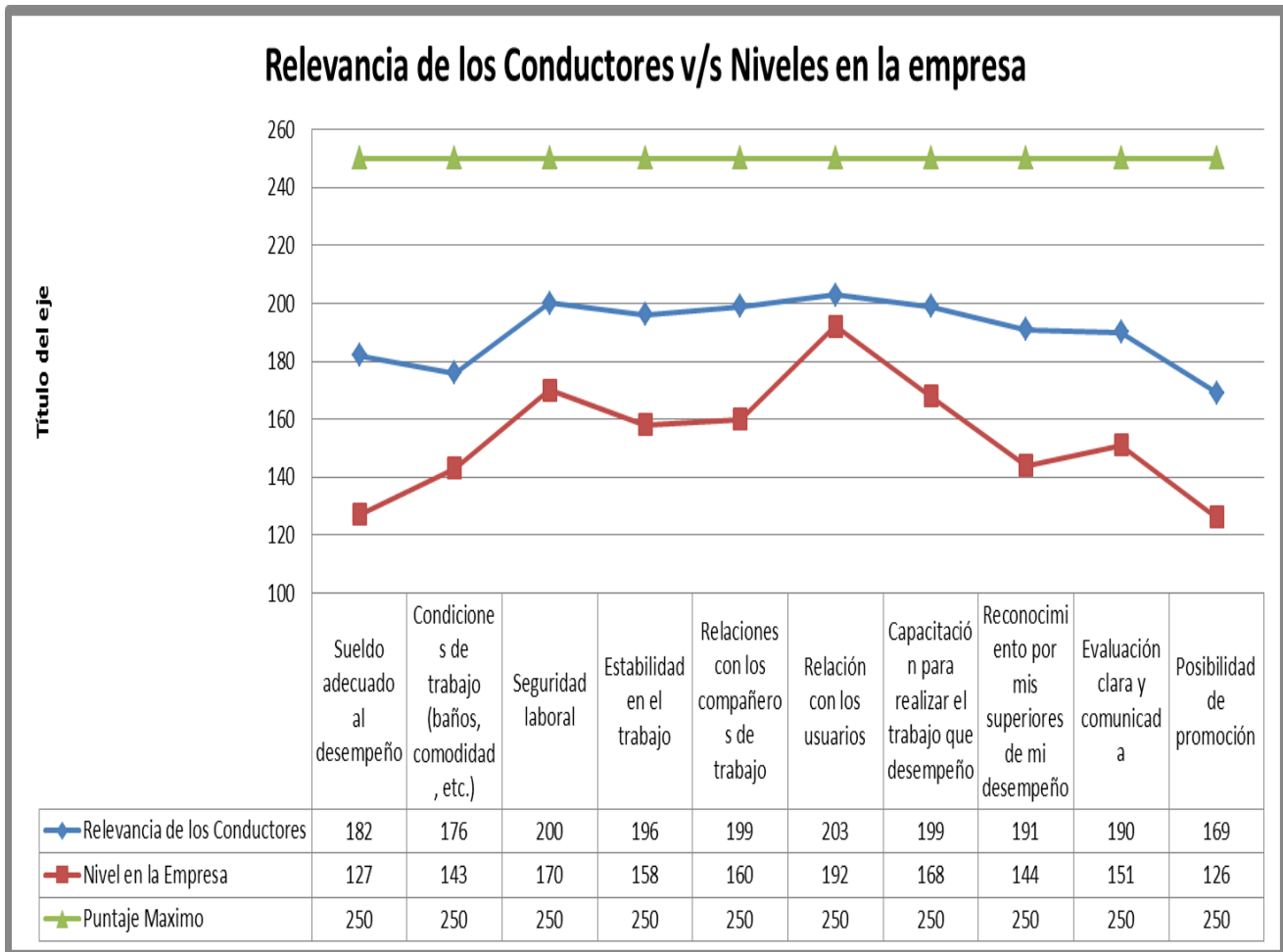


Fuente: Elaboración propia.

En relación a los factores de relevancia versus los niveles en la empresa, que pueden afectar el desempeño en trabajo: Se puede observar que la mayor diferencia entre la relevancia y el nivel de la empresa, se produce con respecto al sueldo adecuado al desempeño, esto concuerda con la teoría de las expectativas de Vroom (1964) que relaciona la relación esfuerzo, desempeño, relación desempeño – recompensa y con las metas personales. También se percibe que no tienen reconocimiento de sus superiores y escasas posibilidades de promoción.

Grafico N ° 10.- Factores De Relevancia De Los Conductores V/S Niveles En La Empresa

Fuente: Elaboración propia.



Para el análisis de factores relevante de los conductores versus niveles en la empresa gráfica N°10, se utilizó el siguiente procedimiento, por ejemplo, si se toma en cuenta la variable sueldo adecuado al desempeño, cada conductor podía contestar en una escala de 1 al 5.

Relevancia

1. Nada Relevante
2. Medianamente Relevante
3. Indiferente
4. Relevante
5. Altamente Relevante

Nivel En La Empresa

1. Muy deficiente
2. Deficiente
3. Normal
4. Bueno
5. Muy Bueno

Como eran 50 entrevistados lo más altamente relevante, tenía 250 puntos y lo más positivo en el nivel de la empresa que era muy bueno, era 250 puntos, en esta variable la relevancia que le

daban los conductores al sueldo, fue de 182 puntos y el nivel de percepción que el personal de conductores siente que la empresa le otorga es de 127 puntos, esta diferencia de 55 puntos, nos da una medida de sentimiento de inequidad que siente el personal conductores con respecto a los niveles de remuneraciones que la empresa otorga, si comparamos con la variables relación con los usuarios la relevancia que le dan los conductores es de 203 puntos y el nivel de percepción que tienen los conductores con respecto a la importancia que le da la empresa es de 192 puntos, lo que nos da una diferencia de 11 puntos, lo que significa que existe un menor nivel de inequidad en relación a esta percepción.

ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS PERSONAL DE CONDUCTORES Y ACTORES RELEVANTES

ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS AL PERSONAL DE CONDUCTORES

Análisis de las preguntas abiertas del personal de conductores de Buses Hualpen, se puede decir:

A la pregunta **¿Qué sugerencias puede hacer para facilitar su trabajo?** Muchos encuestados no respondieron, 20 en total, esto se debe posiblemente que muchos son nuevos en sus puestos de trabajo, menos de un año, de la categorización de las respuestas se puede apreciar que la principal recomendación es la comunicación en su aspecto de claridad, celeridad, respeto por parte de los supervisores, se destaca la desconformidad con respecto a las rutas y cambio de máquina.

En segundo lugar sugieren el mejoramiento del ambiente de trabajo, higiene y aseo, por ejemplo, mencionan mejorar el terreno del taller y mantención de los buses y equipos móviles.

En tercer lugar, manifiestan el mejoramiento de los sueldos, remuneraciones y pago de horas extras, también se puede destacar la inquietud por la capacitación. Tres personas encuentran todo bien.

Con respecto a la pregunta **¿Qué sugerencias puede hacer para elevar la calidad del servicio que presta?** Al igual que en la pregunta anterior muchos encuestados no contestaron, pero se destaca en primer lugar, el mejoramiento de los buses y el mantenimiento de ellos, en segundo lugar, la capacitación, en tercer lugar, el mejoramiento del ambiente de trabajo y se destaca también el mejoramiento del sueldo y los beneficios.

A la pregunta, **¿Cuáles cree que son nuestras fortalezas?** Se puede destacar una gran diversidad de opiniones, se reconoce la unidad y comunicación en el nivel operativo de la empresa, no así con los estratos más altos, se menciona también la calidad del servicio y la seguridad, también las remuneraciones oportunas y la solvencia económica de la empresa, el personal aprecia la administración, los recursos, el cumplimiento de horarios, los contratos con estabilidad, las charlas matutinas, la logística, la responsabilidad, los clientes como valores que deben tomarse en consideración.

Con respecto a la pregunta **¿Cuáles cree que son nuestras debilidades?** A parte que muchos no contestaron se observa una clara tendencia a mencionar el bajo nivel de sueldos junto con la burocracia y el amiguismo, una crítica, al área de mantención, la reacción ante las emergencias, la falta de compañerismo, los supervisores, las máquinas de apoyo, como

debilidades de la empresa resalta la comunicación y las relaciones de trabajo como una debilidad importante.

ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS DE LOS ACTORES RELEVANTES

Análisis de las preguntas abiertas de los de actores relevantes de Buses Hualpen, se puede decir:

A la pregunta **¿Cómo considera usted que los conductores perciben sus remuneraciones, con respecto a sus pares dentro de la empresa y con respecto a la competencia?**

Sindicato: Los tres dirigentes del sindicato, señalan que los pagos de viáticos y sueldos, son comparable al que ofrece el mercado, y en ese aspecto se encuentran conforme, el problema radica que el pago de viatico se paga por servicio realizado por un monto de \$ 33.000.- pagada al contado al momento de realizar el servicio en bus, es decir, esta valor será multiplicado por el número de vueltas al mes. De donde, si el conductor no presta el servicio no tendrá derecho a este pago de viatico, el cual genera problemas propios a los conductores por dicho pago. "Sindicato N°2 Hualpen".

SUBGERENTE DE GESTIÓN DE PERSONAS: El subgerente de gestión de persona manifestó que hoy en día, las expectativas de remuneraciones que tienen nuestros conductores, es muy difícil de lograr, considerando que los montos tienen un promedio equivalente al mercado. Perciben una equidad interna, pero una disconformidad en relación a la industria, ya que piensan y mencionan que la competencia tiene una remuneración más alta.

JEFE DE OPERACIONES: Señalo que si bien siempre las expectativas son superiores los conductores están conscientes que sus remuneraciones están dentro de lo que se paga en el rubro y la zona geográfica donde se da el servicio.

JEFA DE BIENESTAR: Manifestó que la percepción en relación a las remuneraciones, tiene que ver en una primera instancia con la relación de fechas, bonos, anticipos, aguinaldo, y el control de estas. En cuanto a la percepción que se si esto le otorga una mejor calidad de vida se siente una inconformidad por parte de ellos, toda vez que sienten que están por debajo de los que ofrece el mercado. Lo positivo en relación a su competencia y la locomoción colectiva es la estabilidad que genera la empresa, pudiendo con esto lograr una planificación familiar y una proyección en el tiempo.

¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA REMUNERA DE MANERA EQUITATIVA A LOS CONDUCTORES?

SINDICATO: Ellos consideran que se paga en forma equitativa.

SUBGERENTE DE GESTIÓN DE PERSONAL: El subgerente de gestión de personas manifestó que se paga con equidad.

JEFE DE OPERACIONES: Manifiesta que las remuneraciones son justas o equitativas si el personal percibe que es independiente de las personas que ocupan el mismo cargo.

JEFA DE BIENESTAR: La jefa de bienestar expresa que, en general al existir escalas de sueldo de manera equitativa y los conductores lo perciben, solo que, ella dice “Existe a veces un sentimiento en los antiguos conductores con respecto a la escala de sueldos de los nuevos conductores son más altas en sus ingresos” sin embargo en general es equitativa.

USTED, ¿CÓMO SE SIENTE CON RESPECTO A LA REMUNERACIÓN QUE RECIBE POR SU TRABAJO?

SINDICATO: Uno de los dirigentes manifestó que “Después de 5 años creo que lo merezco”.

SUBGERENTE DE GESTIÓN DE PERSONAS: Dijo que se siente bien Conforme.

JEFE DE OPERACIONES: Manifestó “Creo que la remuneración está acorde al mercado, sin embargo, mis aprehensiones tienen que ver con las características de un cargo que amerita estar 24/7 disponible. Esto implica, de otra manera anularse como persona y convertirse en trabajador solamente. Por otro lado, no existe una motivación adicional, por ejemplo, política de incentivos que permitan aspirar a mejor remuneraciones o facilidades en torno a remunerar de otra manera, con beneficios por ejemplo, las buenas prácticas, compromisos y dedicación. Y en este sentido tengo la sensación constante de que doy más de lo que recibo, lo cual es un peligro pues genera inconformidad y al final disminuye la adherencia al trabajo”.

JEFA DE BIENESTAR: Expreso que “En general y ocupando un cargo de Jefatura a nivel nacional, considero que no existe una lógica de escalas para estos cargos. No existe, en mi caso un cargo similar, sin embargo, los jefes de áreas (todos hombres) ganan un 30% más que yo. Por lo anterior lo percibo en desventaja”.

¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON LOS ELEMENTOS MÁS IMPORTANTES QUE PRODUCEN INSATISFACCIÓN ENTRE LOS CONDUCTORES Y CUÁLES SATISFACCIONES?

Tabla N ° 10.- Factores de Satisfacción e Insatisfacción Observados por los Actores Relevantes

| Actores Relevantes | Nivel De Insatisfacción | Nivel De Satisfacción |
|---------------------------------------|---|---|
| Sindicato | <p>El tipo de contrato por Obra y Faena</p> <p>El ámbito operacional, en relación a privilegios a conductores quienes dan más vueltas que otros, no existiendo equidad de los supervisores de operaciones</p> | Reconocimiento de un trabajo realizado |
| Subgerente Gestión de Personas | <p>Asignación de trabajos extras con inequidad</p> <p>Se les crean expectativas de sueldos y condiciones que no son reales</p> | <p>Nunca se paga con retraso, siempre antes.</p> <p>Temas previsionales al día</p> <p>Convenios para beneficios</p> <p>Uniforme</p> <p>Jornadas</p> |
| Jefe de Operaciones | <p>No respetar compromisos adquiridos, vacaciones, adelantos, pagos de horas extras.</p> <p>No contar con lo mínimo para asegurar un buen desempeño. Colaciones, elementos de seguridad, viáticos, materiales de aseo.</p> <p>Mal ambiente laboral, desinterés e indiferencia de jefaturas, malos tratos.</p> | <p>Actividades de interacción con compañeros de trabajo.</p> <p>Buen ambiente laboral</p> <p>Puntualidad en la fechas de cancelación de las remuneraciones</p> |
| Jefa de Bienestar | <p>Puntualidad en las rentas</p> <p>Buen manejo de los asesores</p> <p>Estabilidad del cargo</p> <p>Plan de Beneficios</p> | <p>Calidad de las maquinas, falta de seguridad.</p> <p>Promoción de los cargos</p> <p>Escala de reconocimiento (Plan de ascenso / antigüedad, entre otras).</p> |

Fuente: Elaboración Propia.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS POR EL PERSONAL DE CONDUCTORES

Tabla N ° 11.- Fortalezas Y Debilidades Identificados Por El Personal De Conductores

| FORTALEZAS | |
|-------------|---|
| 1.1 | Pagos oportunos de las remuneraciones |
| 1.2 | Solvencia económica de la empresa |
| 1.3 | Estabilidad laboral |
| 1.4 | La empresa presenta proyección constante en la adjudicación de nuevos contratos |
| 1.5 | Movilidad del personal a nuevos contratos, con posibilidad a mejoras de remuneraciones |
| DEBILIDADES | |
| 1.1 | Bajo niveles de los sueldos |
| 1.2 | No existen estructuras y escalas de sueldos determinadas para el personal de conductores. |
| 1.3 | Administración centralizada que no permite identificar las necesidades y problemáticas de los trabajadores. |
| 1.4 | Falta modernización en los programas de recursos humanos en los procesos de reclutamiento |
| 1.5 | Mala comunicación en los procesos de pagos de remuneraciones. |

Fuente: Elaboración propia.

ANALISIS DE SUELDO DEL MERCADO DE CONDUCTORES

Tabla N 12.- Información De Rentas Personal De Conductores Del Mercado

SEGMENTACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES

| Choferes | Número de Trabajadores | Renta Bruta Fija Mensual 2015 \$ | Renta Bruta Variable Anual 2015 \$ | Beneficios Anuales 2015 \$ | Renta Bruta Total Anual 2015 \$ |
|---|------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Empresas con menos de 150 trabajadores | | | | | N = 41 ; E = 16 |
| Promedio | 81 | 489.304 | 89.525 | 693.353 | 6.654.530 |
| Coef. de Variación | 49% | 18% | 313% | 152% | 26% |
| Percentil 10 | 27 | 381.000 | 0 | 0 | 5.179.143 |
| Percentil 25 | 71 | 446.150 | 0 | 460.000 | 5.457.552 |
| Mediana | 72 | 483.974 | 0 | 460.000 | 6.267.688 |
| Percentil 75 | 99 | 483.974 | 0 | 562.000 | 7.084.628 |
| Percentil 90 | 142 | 637.613 | 124.345 | 1.200.596 | 8.845.484 |
| Empresas entre 150 y 400 trabajadores | | | | | N = 90 ; E = 9 |
| Promedio | 303 | 669.017 | 257.989 | 1.028.244 | 9.314.440 |
| Coef. de Variación | 17% | 20% | 174% | 36% | 20% |
| Percentil 10 | 277 | 481.857 | 0 | 608.204 | 6.535.683 |
| Percentil 25 | 312 | 603.119 | 0 | 930.900 | 8.307.531 |
| Mediana | 312 | 670.458 | 0 | 930.900 | 9.275.388 |
| Percentil 75 | 312 | 729.482 | 280.450 | 1.238.348 | 10.787.229 |
| Percentil 90 | 312 | 873.943 | 1.100.000 | 1.536.157 | 11.566.944 |
| MUESTRA TOTAL | | | | | N = 131 ; E = 25 |
| Promedio | 234 | 612.771 | 205.264 | 923.431 | 8.481.949 |
| Coef. de Variación | 49% | 24% | 200% | 73% | 26% |
| Percentil 10 | 72 | 439.813 | 0 | 460.000 | 5.470.539 |
| Percentil 25 | 131 | 483.974 | 0 | 493.500 | 6.267.688 |
| Mediana | 312 | 636.490 | 0 | 930.900 | 8.732.904 |
| Percentil 75 | 312 | 695.374 | 95.136 | 1.079.628 | 10.039.839 |
| Percentil 90 | 312 | 866.255 | 1.100.000 | 1.536.157 | 11.566.944 |

Fuente: Estudio De Mercado, Beneficios Laborales, Compensaciones Y Buenas Practicas; Caja Los Andes Año 2015

12. ANÁLISIS DE SUELDOS EMPRESAS DE TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS

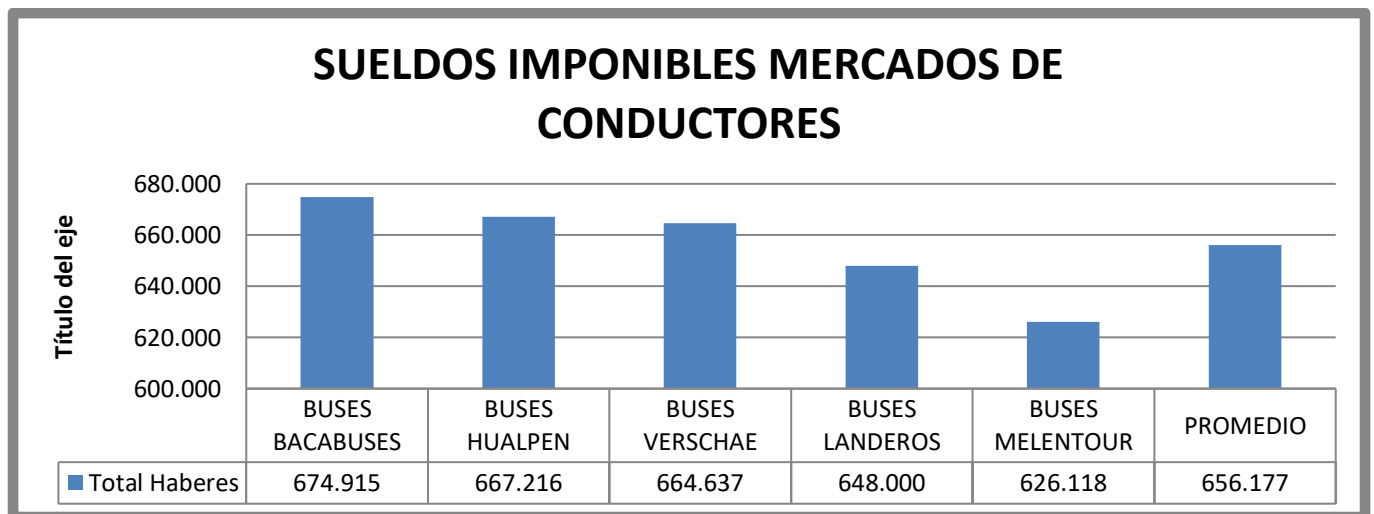
Tabla N °13.- Sueldos Imponibles personal de conductores de transporte privado de pasajeros.

| Empresa | Total Haberes |
|-----------------|----------------|
| BUSES BACABUSES | 674.915 |
| BUSES HUALPEN | 667.216 |
| BUSES VERSCHAE | 664.637 |
| BUSES LANDEROS | 648.000 |
| BUSES MELENTOUR | 626.118 |
| PROMEDIO | 656.177 |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información existente en mercado, entregado por la Caja de Los Andes año 2015, el sueldo del personal de conductores se encuentran sobre el promedio del mercado, lo que significa tener una ventaja competitiva dentro del mercado de transporte, en relación a las mismas funciones y servicios que entregan las empresas de transporte de personal de pasajeros. Por lo tanto un sueldo competitivo asegura al personal de conductores recibirá su sueldo según el mercado. Por lo tanto, la empresa podría reforzar esta ventaja competitiva, a través de un buen plan de comunicaciones y convertir esta ventaja en una oportunidad para la empresa.

Grafico N °11.- Sueldos imponibles mercado de conductores EBH



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO VI

ESTRATEGIA DE INTERVENCION

El plan de intervención tiene como inicio los factores detectados en la investigación que inciden en la percepción de la justicia organizacional, por parte de los conductores de la EBH, que son el mayor estamento de los trabajadores. En relación al análisis de los datos obtenidos en el estudio, de la problemática que presenta el tema de la percepción de inequidad dentro de la organización, se puede mejorar llevando a cabo el siguiente plan de acción, como una estrategia de intervención.

1.- Análisis de los resultados de la justicia organizacional, con el objetivo de proponer un plan de mejoras con acciones, tiempo y responsables de las ejecuciones de acuerdo a las dimensiones la justicia organizacional analizada.

2.- Proponer e implementar un programa de investigación – acción, para mejorar la percepción de la justicia organizacional.

3.- Implementación de una programa de evaluación del desempeño y descripción de cargo.

4.- Proponer un programa de valuación de cargo para el personal de conductores, para mejorar la percepción de inequidad de las remuneraciones del personal de conductores.

5.- Diseñar un programa de comunicación efectiva de las remuneraciones del personal de conductores.

Análisis de Los Resultados de justicia organizacional en propuesta de mejoras para las dimensiones analizadas. Tabla N° 13 Plan de Trabajo justicia organizacional.

| TIPO DE JUSTICIA | PERCEPCION DEL PERSONAL DE CONDUCTORES | SOLUCIONES | RESPONSABLE | EVALUACIÓN |
|-----------------------------------|---|--|---------------------------|---|
| 1.- JUSTICIA DISTRIBUTIVA | 1.- El personal de conductores percibe y declara un sistema de inequidad en el sistema de pago de remuneraciones | 1.- Implementar un programa de valuación de cargo.- 2.- Realizar un plan de comunicacional del programa de valuación de cargos | Subgerente de Personas | 1.-Implementar un programa de clima laboral de permita volver a medir la percepción de inequidad de las remuneraciones, después de la aplicación y puesta en marcha del programa de valuación de cargo, para el personal de conductores |
| 2.- JUSTICIA PROCEDIMENTAL | 1. El personal señala no tener claro los procedimientos de la empresa. 2.- Las descripciones y análisis de cargo no son claro y no se practican. 3.- El personal declara no conocer las normas de pagos de remuneraciones y sus componentes | 1.- Implementar de inducción de Hombre Nuevo. (Que permita conocer las diferentes áreas y responsabilidades del cargo) 2.- Implementar y aplicar las descripciones de cargos, con entrega de retroalimentación al personal. 3.- Implementar Inducción Hombre Nuevo, para el área de contratación donde el trabajador conozca con detalle todas sus remuneraciones y beneficios | Subgerente de Personas | 1.-La Inducción de Hombre, debe ser considera requisito esencial para el proceso de contratación del personal, donde vendrá la firma del trabajador en relación al conocimiento de descripción de cargo, pago de remuneraciones del cargo y los procedimientos a seguir en caso de: |
| 3.- JUSTICIA INTERACCIONAL | 1.-El personal de conductores percibe y declara que existe información poco clara en el proceso de contratación. 2.- Existe un trato preferencial algunas conductores (Regalones). 3.- Existe una asignación de recursos poco equitativo (Turno o vueltas) | 1.- Implementar programa inducción y reclutamiento de personal, donde se aplique el llenado de cuestionario para ocupar el cargo vacante. 2.- Implementar programa de carga de trabajo, que sea equitativa y a la vez, que se publique semanalmente. | Administrador de Contrato | 1.-Entrega de Kpis mensuales a las jefaturas en relación a los procesos de contratación, asignación de recursos y vueltas para el personal de conductores |

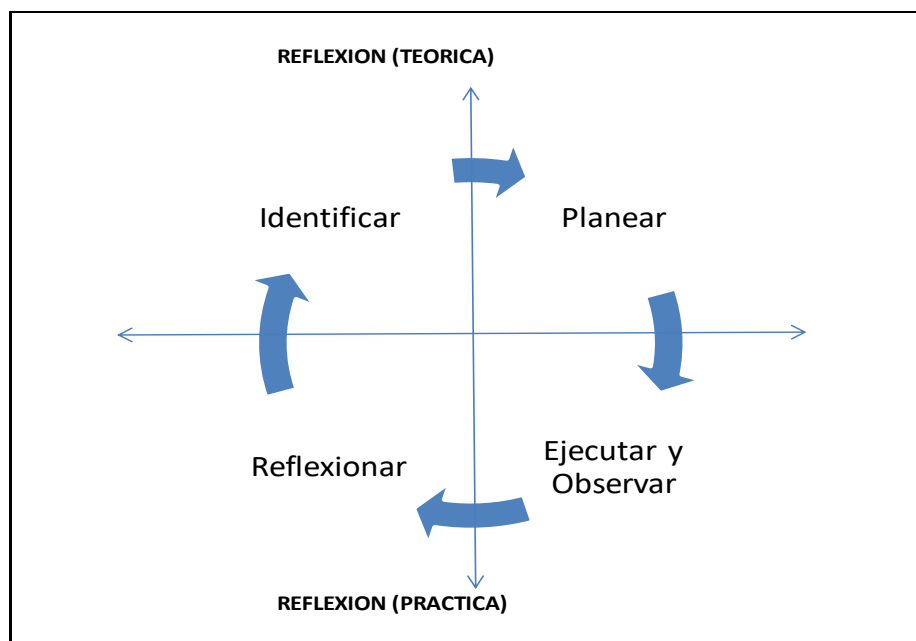
Fuente: Elaboración Propia

PROPONER IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN, PARA MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

El modelo a seguir en este plan de intervención será el de investigación acción, contextualizado a la realidad de la empresa de transporte que se sugiere mejorar en este aspecto, de acuerdo al formulado de Kemmis (1984) “La investigación acción, no sólo se constituye como una ciencia práctica y moral, sino también como una ciencia crítica”, con el fin de poder abordar los temas de percepción y justicia organizacional, esto es así por las características que tiene la investigación que son aplicables en este caso, como son:

- a.- Los sujetos que intervienen en el problema participan activamente. (Conductores, Supervisores, Administrador de Contrato, Gerente de operaciones y RR.HH.
- b.- La meta es conocer las problemáticas para transformar a través de la acción.
- c.- Es una forma de intervención que sensibiliza a la población sobre sus problemáticas y profundizar en el análisis de su realidad, tal cual como ellos la perciben.
- d.- Parte de la experiencia, necesidades y problemas de los actores del problema.
- e.- Es aplicable en un ámbito reducido, para este caso la EBH.
- f.- Pasa de la relación sujeto que observa al objeto, a la relación sujeto a sujeto, que humaniza la intervención.

Tabla N °14.- Plan de Investigación – acción EBH.



Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo De Planificación De Las Acciones De Mejorar

Para la planificación de las mejoras, se debe tomar en cuenta que deben ser coherentes, que puedan reflejar las diferentes dimensiones de la justicia organizacional, para lo cual debe haber un equilibrio entre los diferentes ámbitos de influencia de estas acciones, de donde es necesario concretar para cada acción o propuesta las siguientes tareas a realizar.

Tabla N °15.- Plan De Investigación – Acción EBH. Ejemplo De Planificación De Mejoras

| OBJETIVOS A CONSEGUIR | RESPONSABLES DE LA TAREA | TIEMPO (CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO) | RECURSOS NECESARIOS | EVALUACION:(INDICADORES DE RESULTADOS) |
|-----------------------|--------------------------|---------------------------------------|---------------------|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

El objetivo de la investigación acción, para el personal de conductores profesionales, gerente operaciones, administradores de contratos y supervisores, tiene como finalidad la autorreflexión, de los problemas sociales que están afectando a la calidad de vida en el trabajo en relaciona a la percepción de injusticia y trato al personal de conductores profesionales. De acuerdo a la definición de investigación acción Kemmis (1984) señala que es “Una forma de indagación, autorreflexiva realizado por quienes participan en la situación social, para mejorar la racionalidad y la justicia”. Para esta investigación se sugiere tomar una muestra donde participaran los actores relevantes, personal de conductores líderes, jefe de RR.HH y el gerente de operaciones.

Implementación del programa de evaluación del desempeño y descripción cargo para el personal de conductores EBH.

Actualmente la empresa posee un programa de evaluación de desempeño, el cual no es validado y reconocido por el personal de conductores, debido que señalan no conocer su aplicación y objetivo la percepción de esta evaluación la considera poco transparente por parte de sus supervisores y jefaturas, señalando que no poseen retroalimentación de los procesos de evaluación y que solo se realizan para cumplir objetivos de acreditaciones. Para Byars y Rue, (1996), define la evaluación de desempeño como: “Proceso destinado a determinar y comunicar

a los empleados la forma en están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejoras”

De acuerdo a las apreciaciones que tienen el personal de conductores en relación a como son evaluados por el personal de su jefatura Chiavenato, (1995), señala “Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial desarrollo”. Para mejorar este proceso se sugiere poder calendarizar, las actividades de evaluación de desempeño las cuales deberán cumplir con los siguientes objetivos.

- 1.- Evaluar las actitudes tanto técnica como profesional del personal de conductores.
- 2.- Los procesos de evaluación del desempeño para el personal de conductores se realizan 2 veces en el año.
- 3.- Los informes de evaluación del desempeño serán revisados por la administración de cada contrato, con la asesoría de RR.HH.
- 4.- El personal que salga mal evaluado, será capacitados para fortalecer sus debilidades.
- 5.- Se hará entrega de los procesos de evaluación de desempeño al departamento de RR.HH. para que en conjunto con el departamento de capacitación orienten sus objetivos a mejorar las debilidades encontrada en proceso, a través de programa de capacitación dirigido al personal de conductores.
- 6.- Se capacitaran a los supervisores y administradores de contrato, para dar a conocer la importancia que tiene, el proceso de evaluación de desempeño para la empresa.

Tabla N °16.- Modelo De Evaluación De Desempeño Actual De La EBH.

Con el fin de mejorar las evaluaciones de desempeño del personal de conductores, se sugiere aplicar el modelo actual de evaluación de cargo.

| | | | | | | | |
|----------------------------------|--|-----------------|--|--------|--|----------------|--|
| Datos del Trabajador | | | | | | | |
| Nombre completo: | | | | | | | |
| Cargo: | | Área de Trabajo | | | | | |
| Datos del Jefe/Supervisor | | | | | | | |
| Nombre completo: | | | | | | | |
| Cargo: | | Área de Trabajo | | | | | |
| Periodo de Evaluación | | | | | | | |
| Año | | Desde: | | Hasta: | | | |
| FACTORES | | | | | | Puntaje | |

| | |
|---|--|
| 1. Calidad de Trabajo y Servicio La función que ejecuta y el servicio que entrega satisface plenamente los requerimientos de los clientes y usuarios, conduciendo eficientemente, de manera oportuna, con móvil limpio y ordenado, y ajustado a los estándares requeridos. | |
| 2. Relaciones Interpersonales Grado en que su actitud y forma de relacionarse con usuarios, supervisores y colegas contribuye a un ambiente laboral de cordialidad y respeto y trabajo en equipo. | |
| 3. Iniciativa Acciones eficaces realizadas en el puesto de trabajo en forma autónoma y con mínima supervisión. Elige alternativas ante una emergencia en el servicio. | |
| 4. Cooperación Grado de colaboración que su desempeño contribuye al trabajo en equipo y disposición positiva para aceptar las instrucciones y solicitudes del supervisor. | |
| 5. Asistencia y Puntualidad Grado en que el trabajador asiste regularmente a su trabajo, cumple los horarios y esperas técnicas establecidos por los clientes. | |
| 6. Conocimientos Técnicos Tiene conocimientos demostrados de conducción, de mecánica básica, de legislación aplicable al móvil y de tránsito y carreteras, aplicados para un correcto desempeño. | |
| 7. Seguridad y Medio Ambiente Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de Seguridad y Medioambiente establecidos en la Política Integrada de la empresa en términos de contenido. | |
| Suma Total | |

Fuente: Empresa Buses Hualpen

INSTRUCCIONES

Llene claramente nombre del trabajador y cargo

Registre en la celda correspondiente, el puntaje de 2 a 5 en cada factor.

Sume luego los puntos obtenidos y anótelos en la celda Suma Total.

1. Identifique las posibles causas o problemas que afectaron el desempeño

2. A partir de las causas identificadas en el punto anterior y las necesidades del área, registre las necesidades de capacitación para el mejoramiento del desempeño del evaluado.

Resultado de la Evaluación de desempeño, ha sido catalogado de (marcar con una X):

| | |
|-------------------------------------|--|
| A: Cumple Con Excelencia | |
| B: Cumple Satisfactoriamente | |
| C: Cumple Inferiormente | |
| D: Cumple Muy Inferiormente | |

Pauta De Valorización

| Factores de Evaluación | Valorización: 2 | Valorización: 3 | Valorización: 4 | Valorización: 5 |
|--------------------------------------|--|--|---|--|
| CALIDAD DE TRABAJO Y SERVICIO | Comete errores apreciables con frecuencia. [En general su trabajo es insatisfactorio] | Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto | Realiza su trabajo con exactitud [Pulcritud y minuciosidad] | Su trabajo es excepcional totalmente bueno [Se supera cada vez más] |
| RELACIONES INTERPERSONALES | No posee una buena conducta y forma correcta de relacionarse con Supervisor, Usuarios y Colegas. | Ocasionalmente posee una buena conducta e interrelación con usuarios, supervisor | Trata de tener una buena conducta e interrelación positiva con supervisor, usuarios y colegas | Constantemente posee una buena conducta actitud e interrelación con supervisor , usuarios y colegas que contribuye a un ambiente laboral de cordialidad, respeto y trabajo en equipo |
| INICIATIVA | No Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo [Requiere instrucciones detalladas y guía permanente]. | Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas. | Resuelve por si solo problemas que se le presenta [Con frecuencia aporta ideas]. | Constantemente contribuye con ideas y sugerencias |
| COOPERACIÓN | No posee condiciones para trabajar en equipo. | Le cuesta integrarse en cualquier grupo. | Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo. | Se integra fácilmente e involucra a los demás a trabajar en equipo. |
| ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD | Requiere supervisión permanente debido a sus continuos atrasos. | Necesita frecuentemente supervisión debido a sus continuos atrasos. | Requiere eventual supervisión debido a sus atrasos. | No requiere supervisión. |
| CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | No posee conocimientos ni habilidades para el | Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos. | Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor | Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra |

| | desempeño del cargo. | | desempeño de sus labores. | condiciones excepcionales para el cargo. |
|----------------------------------|--|---|---|---|
| SEGURIDAD Y MEDIOAMBIENTE | No cumple con los estándares establecidos en la Política Integrada y su procedimiento o instructivo. | Cumple en forma aceptable con los estándares establecidos en la Política Integrada y su procedimiento o instructivo | Supera el rendimiento promedio del grupo de acuerdo con los requerimientos de Seguridad y Medioambiente establecidos en la política integrado de la empresa en términos de contenido. | Se evidencia en forma constante su compromiso y cumplimiento de acuerdo a lo establecido. |

Fuente: Empresa Buses Hualpen

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE VALUACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO PARA EL PERSONAL DE CONDUCTORES PROFESIONALES

Con el fin de obtener un ordenamiento relativo al cargo y sus funciones dentro de la empresa, se sugiera poder implementar un valuación del puesto de trabajo, la cual tendrá como finalidad dar un orden interno, equidad de las funciones y asignación de estructuras de pagos, para la cual se propondrá una clasificación o grados donde se asignara un valor monetario. “La valuación de puestos constituye la herramienta básica para el logro de la equidad interna y el desarrollo de estructuras de compensaciones” León (2013 p. 55).

Los sistemas más utilizados en los procesos de valorar puestos, corresponden a las consultoras de recursos humanos, entre las cuales se destacan: HAY, Watson y Mercer, para esta investigación y propuesta de valorar cargos se tomara como base el método HAY, como para reflexionar la valuación del cargo de conductor, es claro que se tiene que modificar el peso de estos factores y algunos de ellos transformándolos a la realidad de los conductores en la EBH, por dar el caso, las condiciones de trabajo, se dan en condiciones cambiantes y siempre tiene un alto factor de riesgo, lo que somete al trabajador a un stress permanente que debe controlar, así también, es importante el esfuerzo mental, visual y físico que debe realizar. Para esta investigación de valuación de cargo, se trabajara con la tabla de los 4 factores sugerida por Velandia Herrera, N. y Morales Arrieta, J. (Salarios estrategia y sistema salarial de compensaciones) (1999, p.197). Donde se van asignar los factores de mayor importancia reconocido para el cargo de conductor profesional de la empresa y a su vez definir los sub factores, para cada factor del cargo, el cual tendrá como objetivo obtener el puntaje mínimo y máximo para el cargo, y así eliminar la percepción que tiene los conductores en relación a su

estructura de remuneraciones. Para el sistema de valuación de puestos existen dos métodos uno no analítico, llamado cualitativo y el otro analítico llamado cuantitativo, para este estudio se propone el análisis a través del método cuantitativo, es decir, se asignara el valor del puesto a través de factores y puntos, propuesto para el cargo de conductor profesional. Para desarrollar el análisis de los factores y sub factores del cargo, se analizaran las funciones principales del personal de conductores que se detallan a continuación.

Con el fin de poder concretar el objetivo de la investigación se procederá a realizar un ejemplo de estructura salarial y valuación de puestos, para los cargos de conductores. En relación a esto León, (2013, p.131) nos dice que “Por otra parte si se han confeccionado cuidadosa y estratégicamente, la estructura salarial y valuación de puestos, puede comunicar claramente los valores culturales y prioridades de la empresa”.

El método de factores y puntos, es considerado como uno de los métodos más complejo, es por lo mismo, que para este estudio se diseñó un método de factores y puntos que sean compatibles con el cargo de conductores profesionales, para esto se consideraron 4 factores como ejemplo para ser aplicados al cargo de conductores, las cuales pueden ser utilizados al resto de las cargos que la empresa dispone, estos factores son los siguientes:

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: En la actualidad la empresa, aplica para la contratación de personal de conductores, solo la experiencia y antigüedad en el manejo de buses, comprobando sus conocimientos con prueba práctica de conducción y un examen teórico, el cual permite medir las competencias para el cargo. El objetivo de complementar con los factores y puntos permitirá poder medir el cargo en funciones a las condiciones mínimas requerida para el cargo y cuáles serán los factores o sus factores que van a proporcionar mayor puntaje, para incrementar su renta en el transcurso del tiempo.

RESPONSABILIDAD: En relación a este punto, actualmente la empresa no aplica ningún método de responsabilidad en relación a la supervisión, los errores y a la responsabilidad que se tiene con el equipo de trabajo, esta asignación de responsabilidad al cargo permitirá asignar los puntos necesarios para identificar en forma precisa que puntaje mínimo se requiere para el cargo en función a la responsabilidad.

ESFUERZO: En relación a este punto de igual manera que anterior la empresa actualmente no aplica métodos de medir el esfuerzo para el cargo, es por eso, de vital importancia incluir el esfuerzo que debe realizar el conductor, en los sub factores de esfuerzo mental, visual y físico para el cargo de conductor, estableciendo como base el puntaje mínimo que se requiere para la valuación del cargo de conductor.

CONDICIONES DE TRABAJO: Este factor permitirá otorgar el puntaje en relación a las condiciones de trabajo y riesgos que se encuentra expuesto el cargo de conductor, debido a sus características y exposición que tiene este puesto.

FUNCIONES DEL PERSONAL DE CONDUCTORES PROFESIONALES

CONDUCTOR PROFESIONAL: Encargado de conducir el móvil asignado con el objeto de cumplir con los servicios contratados, de manera responsable, con seguridad, puntualidad, amabilidad con los usuarios y respetando las normas del tránsito y las instrucciones interna sobre la materia.

PRINCIPALES RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL DE CONDUCTORES EBH

- Operar sobre la base de cero accidentes y observar una conducta ambientalmente responsable.
- Conducir el móvil asignado
- Mantenición y limpieza del móvil
- Cumplir con los horarios y el servicio establecido
- Chequear, antes de cada viaje, vehículo que tenga elementos de seguridad, condiciones mecánicas y buen estado de conservación.
- Efectuar aquellas reparaciones mecánicas que deban realizarse en la ruta y las necesarias para mantener el vehículo en condiciones de operar normalmente
- Mantener lleno el estanque de combustible y hacerlo en los servicentros autorizados
- Otras funciones solicitas por la jefatura.
- Debe cumplir con las normas y directrices legales y las definidas por la empresa en el ámbito de la salud, seguridad y medioambiente

Para este cargo se requiere como preferencia estudios de enseñanza media o equivalente o experiencia de 5 años o más como conductor profesional, poseer licencia profesional A3 ley 19845 o equivalente A1, aprobar con un 95% las pruebas prácticas y teóricas realizada por la empresa, trabajo en equipo, responsable y orientación al cliente, se privilegia los talleres y charlas

de seguridad, calidad y medioambiente. Expuesto a mayor riesgo físico relacionado al puesto de trabajo, puede ser enfermedades profesionales las cuales están expuestas los conductores.

Una vez analizadas las funciones y responsabilidades del cargo, se sugiere la siguiente descripción de cargo, para realizar el análisis de factores y puntos, para el cargo de conductores.

Tabla N °17.- Descripción De Cargo Sugerida Para Análisis De Factores Para El Personal De Conductores Profesionales EBH

| | | | |
|---|------------------------------|--|---------------|
| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Nombre Cargo: | CONDUCTOR PROFESIONAL | | |
| Código Cargo: | MRPI-BH-CP 01 | | |
| Gerencia: | OPERACIONES | | |
| Reporta a: | SUPERVISOR DE OPERACIONES | | |
| Misión del Cargo: CUMPLIR LOS SERVICIOS DE TRASLADO DE PERSONAL BAJO LAS NORMAS Y POLITICAS DE LA EMPRESA Y RESPETANDO LAS NORMAS DE SEGURIDAD Y LEYES DEL TRANSITO | | | Fecha: |
| Funciones del Cargo: CONDUCIR EL MÓVIL ASIGNADO CON EL OBJETO DE CUMPLIR CON LOS SERVICIOS CONTRATADOS, DE MANERA RESPONSABLE, CON SEGURIDAD, PUNTUALIDAD, AMABILIDAD CON LOS USUARIOS Y RESPETANDO LAS NORMAS DEL TRÁNSITO Y LAS INSTRUCCIONES INTERNAS SOBRE LA MATERIA. | | | |
| Especificaciones del Cargo. | FACTORES | ESPECIFICACIONES | |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES | EDUCACION | ESTUDIO CUARTO MEDIO CUMPLIDO | |
| | EXPERIENCIA | DESDE 36 A 48 MESES | |
| | CAPACITACION | HASTA 1 MESES | |
| | COMPLEJIDAD | LAS LABORES QUE REALIZA SON REPETITIVAS | |
| | HABILIDAD Mental | TOMA DECISIONES DE ALGUNA IMPORTANCIA PARA RESOLVER PEQUEÑOS PROBLEMAS | |
| | HABILIDAD Manual | SE REQUIERE DE GRAN HABILIDAD. | |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| RESPONSABILIDAD | POR SUPERVISOR POR ERROR POR EQUIPO | NO SUPERVISA A NADIE SE REQUIERE MUCHA ATENCION Y CUIDADOS CON MAGNITUDES DE DAÑO MAYOR. RESPONDE POR CARGOS DE ALTA CUANTIA |
| ESFUERZO | MENTAL VISUAL FISICO | LAS LABORES DEL CARGO EXIGEN ALTA CONCENTRACION MENTAL LAS DEMANDA DEL CARGO REQUIEREN ALTA ATENCION VISUAL ESFUERZO FISICO LIGERO, SE MANEJAN OBJETOS DE POCO PESO |
| CONDICIONES DE TRABAJO | COND. AMBIANTES RIESGOS | SE ESTA EXPUESTO A CONDICIONES AMBIENTALES NORMALES ENFERMEDAD PROFESIONALES CON MEDIANA INTENSIDAD DE OCURRENCIA. |

Fuente: Velandia Herrera, Néstor y Morales Arrieta, Juan. Salarios Estrategia y Sistema Salarial.

Debido a la importancia que representan las remuneraciones para toda organización y en especial para esta investigación, se recomienda a la gerencia de la empresa, la implementación de un programa de valuación de puesto, por empresas expertas en este tema, o aplicar un método adaptado a la realizada de la empresa. Con el fin de eliminado todo sesgo de inequidad existe en personal de conductores, en relación a sus remuneraciones y las percepciones de injusticia que ellos mantienen en este tema.

IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA DE LAS REMUNERACIONES DEL PERSONAL DE CONDUCTORES.

Actualmente la empresa posee un programa de remuneraciones que se encuentra centralizado en la ciudad de Concepción, es por tal motivo que todas las directrices en relación a esta área se maneja a distancia, por tal motivo muchas veces no se da la respuesta inmediata al personal de conductores, quienes sienten que no son prioridad en estos temas, para mejorar esta debilidad en los procesos de comunicaciones, se sugiere la implementación de una estrategia de comunicación, con acciones programadas y planificadas que permitan eliminar dudas con respecto a los pagos de remuneraciones y percepciones de inequidad por parte de los trabajadores. *“La estrategia de comunicaciones lleva un principio de orden, de selección, de*

intervención sobre una situación establecida” (Arellano, citado por López Viera, 2003: p.214).

Además se sugiere a la empresa implementar de una carta de oferta laboral, para cada cargo que ingresa a la empresa la que estará compuesta por los siguientes ítems: Fecha de ingreso, cargo, tipo de contrato, jefe directo, centro de costo, monto a cancelar, evaluaciones de desempeño, centro de costo. El cual debe ser firmado por el trabajador y sus jefaturas inmediatas, para luego pasar con el visto bueno de Jefe de recursos humanos y visto bueno del personal de remuneraciones y con el visto bueno final del gerente de recursos humanos. Con esta implementación de comunicación escrita y aceptada por el trabajador, se podrá disminuir cualquier tipo de reclamo en relación a percepción a los comunicados de remuneraciones, debido que el trabajador estará en pleno conocimiento de sus pagos. En relación al mismo punto se sugiere al menos 1 vez al año reforzar el proceso de las comunicaciones de las remuneraciones, a través de capacitación por parte del departamento de recursos humanos de la empresa.

En resumen, la implementación de los cinco puntos de esta estrategia de intervención respaldan a disminuir la percepción de inequidad que mantiene el personal de conductores profesionales de la empresa analizada, esta cumplirá su objetivo siempre y cuando las empresa pueda considerar que lo que hoy se está haciendo tiene espacio para ser mejorado, y así dar la tranquilidad a sus trabajadores que los niveles de remuneraciones cancelados corresponden a una estructura de remuneraciones, las cuales se valúan los cargos y no a las personas.

FACTIBILIDAD DE LA INTERVENCIÓN

Con respecto al apoyo político de la intervención, se tiene en primer lugar que la alta gerencia conoce la investigación y se encuentra proclive a aplicar por los siguientes argumentos:

- a.-** Reducción del nivel de riesgos, al atraer a los mejores conductores profesionales del mercado.
- b.-** Mejora en el clima laboral.
- c.-** Aumento de la competitividad por tener un personal de conductores más capacitado con un sentimiento de pertenencia a la empresa al percibir un grado de equidad más satisfactorio.
- d.-** Posibilidad de mejorar contratos por el aumento del prestigio de la empresa.

En segundo lugar los sindicatos por los siguientes puntos:

- a.-** Percepción de que se toma la opinión de los trabajadores en el sentimiento de equidad.

Los recursos asignados para la implementación del plan de intervención, pasarían por un programa de capacitación y comunicaciones para llevar a cabo la eliminación de la percepción que existe en la empresa en relación a las remuneraciones.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación corresponde al análisis de la percepción de la equidad interna del sistema de remuneraciones del personal de conductores de la EBH, para la realización de mi proyecto como requisito de titulación. Se presentó dada la disconformidad que señalaban algunos conductores con respecto a sus remuneraciones, quienes señalan que no son equitativa con respecto al resto. Esto derivó a investigar diferentes teorías con respecto a los problemas de inequidad, contextualizada a la realidad de la empresa, lo que fue un elemento fundacional para hacer la presente la investigación.

FORMULACIÓN DE PROBLEMA

El desarrollado en este estudio surge en base a la percepción de los trabajadores con respecto a su sistema de remuneraciones, debido que perciben que ésta no sería equitativa en relación a la antigüedad del personal de conductores, sus competencias y habilidades requeridas para el cargo, señalando que no existe un trato justo por parte de la supervisión en relación a las tareas asignadas, el cual afecta en forma directa al sistema de remuneraciones, generando desmotivación en el trabajo, mal servicio, alta rotación y un clima laboral muchas veces enrarecido de parte del personal de conductores hacia sus propias jefaturas. Lo anterior queda reflejado, por ejemplo, en elementos tales como diferencias entre sueldos de ingreso para personal nuevo en comparación con el sueldo de trabajadores antiguos del mismo cargo, o en estructuras de remuneración distintas para la misma posición, de esta situación se encuentra consciente la empresa, que declara conocer esta problemática, señalando que abordará el tema, pero a la fecha de este informe, no se ha realizado dichos cambios.

LA PROBLEMÁTICA

La percepción de inequidad, ha generado un alto costo en los procesos de retención, rotación e identificación de los trabajadores con la empresa lo que ha llevado a generar un clima laboral perjudicial para la empresa, a su vez esto con lleva a generar mayor inversión en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En relación a las problemáticas existente, se abordó el estudio a través de diferentes teorías, que fueron analizadas, desde la justicia organizacional, distributiva, procedimental e interpersonal, para poder determinar la percepción que tienen el personal de conductores con

respecto a los problemas que lo afectan también explicar la relación empresa, trabajador. La teoría de la equidad y de la expectativas, en relación a la comparación a lo ellos están entregando a la empresa versus lo que reciben la empresa.

Esta investigación logró identificar cuáles son las causas y consecuencias de los problemas que tiene la organización en relación a la percepción de inequidad que tienen los conductores con respecto al sistema de remuneraciones, por tal motivo, existe una alta implicancia social en esta investigación, debido a que el personal de conductores considera a la empresa solo como un ente económico y no social. Mejorar las descripciones de cargos, valuación de puestos y la justicia organizacional, permitirá mejorar los niveles de confianza del personal de conductores, lo que llevaría un mejor clima laboral y desempeño del personal.

PRINCIPALES OBSTÁCULOS

Los principales obstáculos que se presentaron fueron: a) Encontrar fuentes secundarias confiables, para la cual se hizo una selección y depuración de ellas. b) Ganar la confianza de los sujetos de estudio, para tener confiabilidad de las respuestas, lo que se logró creando un ambiente propicio, sin apuro de tiempo y cuando estaban lo más tranquilo posible. c) Adaptar la teoría a las características de una empresa de transporte, por ende en la elaboración de los instrumentos de investigación. d) Con respecto a la empresa se tiene que la falta de una valuación de puesto del cargo de conductores, además de la inexistencia de una evaluaciones confiables de desempeño, porque lo que se tiene no se está realizando como debiera ser ejecutada, debido principalmente a que el personal que la realiza no están siendo objetivo, además en la empresa no existe una política clara en los procesos de comunicación con respeto al tema de las remuneraciones del personal. Todo esto ha permitido que los procesos de percepción de las remuneraciones del personal sientan que no son equitativas.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación ha permitido demostrar que la percepción de inequidad es fuerte en la empresa, en relación a las dimensiones analizadas por la justicia organizacional, se puedes desprender que para cada análisis existe un problema de inequidad presente y que resulta ser muy importante abordar, ya que de lo contrario podría generar daños a la organización en el clima laboral, la retención de talento, el reclutamientos y los procesos de motivación del personal. Los aspectos que más resaltan de las dimensiones analizadas son los siguientes:

LA JUSTICIA DISTRIBUTIVA: en el aspecto de las remuneraciones del personal de conductores se encuentra con los puntajes más bajos haciendo referencia en si sobre el malestar que los aqueja en relación al sistema de equidad en sus salarios.

LA JUSTICIA DE PROCEDIMENTAL O DE PROCEDIMIENTOS: el personal de conductores destacan que el 85% de los encuestados perciben que la empresa no tiene procedimientos claros para los reconocimientos monetarios, y perciben que las descripciones de cargos y análisis de cargos, no son claras, no percibiendo normas o procedimientos claros, considerando que existe un trato injusto en estas materias.

LA JUSTICIA INTERACCIONAL Y DE INFORMACIÓN: en relación a este punto de la justicia interaccional el 20% del personal de conductores siente que la empresa no le da un trato justo para desempeñar su trabajo y un 12 % señala que la empresa no entrega los recursos necesarios para desempeñar su trabajo y 20,4% señala no tener claridad con la información que entrega la empresa para desempeñar sus funciones.

En relación a la justicia de la información o comunicación, manifiesta un descontento en los procesos de comunicación que brinda la empresa, la información que no está disponible oportunamente para los conductores. Como son las publicaciones de los turnos, pagos variables en forma oportuna y muchas veces el mal trato por parte de los supervisores, quien privilegia a su personal cercano, no siendo justo ni equitativo con el resto del personal de conductores.

Por lo tanto, resulta de importante que la gerencia de recursos humanos, pueda intervenir en los procesos, que están generando ruidos para la organización, con el fin de mejorar la percepción que tienen los trabajadores, para lo cual debiera aplicarse el plan de intervención propuesta que permitirá mejorar la percepción de inequidad existente.

MI ROL DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN

Mi rol dentro de la investigación me ha permitido primero orientar este trabajo en relación a las problemáticas declaradas por el personal de conductores, trabajar con ellas y contrastarlas con las diferentes teorías existentes en relación a la investigación. También me ha permitido eliminar todo sesgo y hacer fluir toda la información recogida de las encuestas y entrevistas del personal de conductores y actores relevantes de la organización, considerando que cada uno de ellos con sus comentarios y aportes han enriquecido esta investigación, con objetivo de dar a conocer los diferentes puntos de vistas como ellos perciben a la administración, a sus políticas y a la organización. También me ha permitido enriquecerme tanto en plano profesional como personal, debido que me ha facultado para indagar y proponer soluciones a problemas reales que afectan a las relaciones de trabajo.

MI ROL DE JEFE RECURSOS HUMANOS

En mi rol de Jefe de Recursos Humanos, cargo que desempeñé en la empresa estos 3 últimos años, la investigación realizada me ha permitido tener una visión más profunda de los problemas que aquejan a los trabajadores, y que muchas veces se dejan pasar sin dar mayor importancia. La percepción, la inequidad, la justicia organizacional, son temas fundamentales para que toda organización funcione de manera apropiada. Esta investigación me deja un gran desafío, en tanto en lo personal como lo profesional, dar a conocer este informe a la gerencia de recursos de la empresa, indicando cuáles son las problemáticas existentes que hoy en día se encuentran ocultas y que generan malestar tanto en lo personal como en lo social. El desarrollar nuevas estrategias para mejorar la organización y con ello lograr los objetivos que busca la empresa que permita contar con personal comprometido, bajar los índices de rotación y generar un buen clima laboral.

MI ROL DE ESTUDIANTE DEL MAGISTER Y LA EXPERIENCIA QUE ME PERMITIÓ REALIZAR ESTA INVESTIGACIÓN

Dentro de mi rol de estudiante del magister en gestión de personas y dinámica organizacional, me ha permitido enriquecerme tanto en el plano personal como profesional. Rescatar de cada clase los aportes de los profesores, en relación al ramo de compensaciones, me ha permitido poder analizar y tener mejores herramientas para el desarrollo de mi carrera y para esta investigación, el ramo de estrategia de gestión de personas, me ha entregado muchas herramientas y métodos de análisis con respecto a lo que sucede en mundo laboral y como deben ser abordadas.

Siendo fundamental conocer el rol dentro de la organización más que el cargo, debido que ello me ha permitido visualizar de mejor manera las raíces de los problemas, los ramos de investigación acción han sido fundamentales para la estructuración y análisis de esta investigación, relaciones colectiva del trabajo y cada uno de los talleres con el profesor Matías Sanfuentes, me han permitido reconocer los signos patológicos que se logran a identificar en los lugares de trabajo, los cuales han sido de gran aporte para esta investigación. Que no ha sido nada fácil debido que, nunca había realizado una investigación tan acuciosa y que ha generado un aprendizaje y enriquecimiento muy grande como investigador. Reconocer el Rol más que el cargo y la persona, han sido un gran aporte para lograr concretar esta tesis investigativa.

RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA

Si la empresa desea seguir creciendo y buscar la excelencia en sus servicios de transporte privado de pasajeros, debe considerar que su principal activo es el personal de conductores, quienes deben tener todas las herramientas tanto, profesionales, administrativas, económicas para su mejor desempeño y lograr la excelencia en servicio.

- Establecer políticas para el área de personal que se encuentren alineadas con la estrategia de la organización.
- Aprovechar la renta competitiva del personal de conductores y transformarla en una oportunidad para la empresa.

RECOMENDACIONES PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Aplicar un plan de intervención que permita medir el clima laboral de la empresa y conocer cuáles son los problemas reales que deben abordar.

- Liderar los procesos de intervención
- Solicitar a la gerencia general, aplicaciones de medidas correctivas en corto plazo que permitan mejorar los problemas que afectan al personal de conductores
- Establecer un programa de políticas de comunicaciones que se encuentre relacionada con la estrategia de recursos humanos, con el fin de comunicar todos los temas que le corresponda al área.

RECOMENDACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Hacer seguimientos a las políticas de recursos humanos,
- Realizar levantamiento de las desviaciones y solicitar respuesta en corto plazo
- Realizar entrevistas de salida del personal, con el fin de conocer los motivos de esta.
- Realizar programas de capacitación efectivas para el personal de conductores.
- Evaluar al personal de supervisores con los temas del área de recursos humanos.

RECOMENDACIONES ACADÉMICAS

Para este estudio se encontró que surgieron dos grandes temas para profundizar en estudios posteriores.

1.- La existencia de inequidad de género, que presenta la empresa en sus remuneraciones en relación a cargos y responsabilidades iguales entre hombres y mujeres.

2.- La diferencia generacional con respecto al personal de conductores, debido que existe una brecha muy amplia en relación a las discrepancias de opiniones con respecto al personal de conductores más jóvenes versus los conductores que tienen más edad.

ANEXOS

Tabla de factores de relevancia de los conductores v/s niveles en la empresa.

| Preguntas | Puntajes Obtenidos | Puntaje Máximo | %Porcentaje |
|---|--------------------|----------------|-------------|
| La empresa mantiene una estructura de remuneraciones equitativa internamente, esto es, que a cada cargo se le recompensa según su importancia en la organización. | 167 | 250 | 66,80% |
| La empresa remunera de manera equitativa a los trabajadores que desempeñan cargos similares. | 167 | 250 | 66,80% |
| Las remuneraciones que yo percibo como trabajador, recompensa las labores que realizo. | 171 | 250 | 68,40% |
| La evaluación de desempeño que realiza mi jefatura, es objetiva y equitativa para medir el desempeño de los trabajadores. | 173 | 250 | 69,20% |
| Los conceptos de pago que componen la estructura de remuneración que aplica la empresa a mi cargo son adecuados para recompensar las labores que desempeño. | 175 | 250 | 70% |
| La empresa me alienta a conseguir mis objetivos y ambiciones profesionales. | 182 | 250 | 72,80% |
| Conozco los conceptos de pagos que componen la estructura de remuneración que aplican a mi cargo. | 185 | 250 | 74% |
| Conozco la descripción del cargo que desempeño en la empresa (perfil, funciones, responsabilidades, etc.) | 220 | 250 | 88% |
| La capacitación es una herramienta fundamental para la labor que desempeño. | 223 | 250 | 89,20% |

ENCUESTA

Estimado

Conductor:

La presente encuesta constituye una parte de un trabajo que pretende realizar un estudio para analizar el grado de satisfacción que tienen los trabajadores de la empresa de transporte privado de pasajero Hualpen, por lo tanto, se les solicita contestar libremente a las preguntas que vienen a continuación.

Para garantizar la confidencialidad y anonimato a su participación no tendrá que incorporar su nombre en el instrumento.

Gracias por su colaboración.

Atentamente

Parte: Generalidades

Cargo: _____ Fecha: _____
- -

3. Años en el cargo: _____ Año de ingreso a la empresa: _____

Edad: _____ Sexo: Femenino Masculino

Nacionalidad: Chileno Extranjero

Estado civil: Indique con una equis (X), su estado civil.

| | |
|----------------|--------------------------|
| Casado (a) | <input type="checkbox"/> |
| Soltero (a) | <input type="checkbox"/> |
| Divorciado (a) | <input type="checkbox"/> |
| Viudo (a) | <input type="checkbox"/> |
| Otro | <input type="checkbox"/> |

Profesión: _____

Nivel de ingreso mensual: Indique con (X).

| | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Entre \$ 400.000 a \$ 500.00 |
| <input type="checkbox"/> | Entre \$ 500.001 y \$ 600.000. |
| <input type="checkbox"/> | Entre \$ 600.001 y \$ 700.000. |
| <input type="checkbox"/> | Más de \$ 700.001. |

Lugar de residencia: Indique con una equis (X).

| | |
|--|------------------|
| | Santiago |
| | . Indique: _____ |
| | . Indique: _____ |

12. Capacitación en: _____

Institución: _____ Año: _____

II Parte: Señale con una equis (X), en el espacio que corresponda, su opinión sobre las afirmaciones referidas en la columna izquierda del cuadro.

| Afirmación | Muy en desacuerdo 1 | En desacuerdo 2 | Indeciso 3 | De acuerdo 4 | Muy de acuerdo 5 |
|--|-------------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------|----------------------------|
| Conozco los conceptos de pagos que componen la estructura de remuneración que aplican a mi cargo | | | | | |
| Los conceptos de pago que componen la estructura de remuneración que aplica la empresa a mi cargo son adecuados para recompensar las labores que desempeño | | | | | |
| Las remuneraciones que yo percibo como trabajador, recompensa las labores que realizo | | | | | |
| La empresa mantiene una estructura de remuneraciones equitativa internamente, esto es, que a cada cargo se le | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| recompensa según su importancia en la organización | | | | | |
| La empresa remunera de manera equitativa a los trabajadores que desempeñan cargos similares | | | | | |
| Conozco la descripción del cargo que desempeño en la empresa (perfil, funciones, responsabilidades, etc.) | | | | | |
| La empresa me alienta a conseguir mis objetivos y ambiciones profesionales | | | | | |
| La capacitación es una herramienta fundamental para la labor que desempeño | | | | | |
| La evaluación de desempeño que realiza mi jefatura, es objetiva y equitativa para medir el desempeño de los trabajadores | | | | | |

III Parte:

A continuación, aparece una lista de factores que puede afectar su desempeño en el trabajo, se quiere que usted le asigne la relevancia que estime y el nivel en que considera que se presenta en la empresa:

| Relevancia | Nivel en la Empresa |
|---------------------------|---------------------|
| 1. Nada relevante | 1. Muy deficiente |
| 2. Medianamente relevante | 2. Deficiente |
| 3. Indiferente | 3. Normal |
| 4. Relevante | 4. Bueno |
| 5. Altamente relevante | 5. Muy bueno |

| Factor | Relevancia | | | Nivel en la empresa |
|---|-------------------|--|--|----------------------------|
| Sueldo adecuado al desempeño | | | | |
| Condiciones de trabajo (baños, comodidad, etc.) | | | | |
| Seguridad laboral | | | | |
| Estabilidad en el trabajo | | | | |
| Relaciones con los compañeros de trabajo | | | | |
| Relación con los usuarios | | | | |
| Capacitación para realizar el trabajo que desempeño | | | | |
| Reconocimiento por mis superiores de mi desempeño | | | | |
| Evaluación clara y comunicada | | | | |
| Posibilidad de promoción | | | | |

IV Parte: Estamos estudiando la posibilidad de incorporar algunos elementos para mejorar el desempeño en el trabajo, califíquelos de acuerdo a la siguiente tabla:

Nada importante

Medianamente importante

Importante

Altamente importante

| N° | Elemento | Calificación |
|-----------|---|---------------------|
| 1 | Reconocimiento monetario al desempeño individual | |
| 2 | Reconocimiento monetario al desempeño grupal | |
| 3 | Mejorar la descripción y análisis de cargo | |
| 4 | Sincerar las remuneraciones con respecto al mercado laboral equivalente | |

| | | |
|---|---|--|
| 5 | Cambiar la estructura salarial de la empresa | |
| 6 | Mejorar el plan de beneficios de la empresa | |
| 7 | Mejorar la seguridad personal (salud, accidentes, despido, eventos catastróficos) | |

Otro elemento que usted puede proponer:

Parte: Señale con una equis (X), en el espacio que corresponda, su grado de satisfacción sobre los aspectos referidos en la columna izquierda del cuadro.

| N° | Aspecto | Muy insatisfecho 1 | Insatisfecho 2 | Indiferente 3 | Satisfecho 4 | Muy satisfecho 5 |
|----|---|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| | Con respecto: | | | | | |
| 1 | Los recursos que me otorga la empresa para desempeñar mi trabajo, me siento | | | | | |
| 2 | Los procedimientos que tiene la empresa para desempeñar mi trabajo, me siento | | | | | |
| 3 | El trato que me da la empresa para desempeñar mi trabajo, me siento | | | | | |
| 4 | Las informaciones que me da la empresa para desempeñar mi trabajo, me siento | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 5 | A la comunicación supervisor y mi persona me siento | | | | | |
| 6 | La información disponible en la empresa para desempeñar mi trabajo, me siento | | | | | |
| 7 | Al trato que me dan en la empresa como trabajador, me siento | | | | | |

Preguntas abiertas:

¿Qué sugerencias puede hacer para facilitar su trabajo?

¿Qué sugerencias puede hacer para elevar la calidad del servicio que se presta?

¿Cuáles cree que son nuestras fortalezas?

¿Cuáles cree que son nuestras debilidades?

¿Cuál es su grado de satisfacción con la empresa, cuál es la principal crítica que le puede hacer?

PREGUNTAS ACTORES RELEVANTES DE LA EBH

CARGO: JEFA DE BIENESTAR

Preguntas abiertas:

1.- ¿Cómo considera usted que los conductores perciben sus remuneraciones, con respecto a sus pares dentro de la empresa y con respecto a la competencia?

En general la percepción en relación a las remuneraciones, tiene que ver en una primera instancia como conforme en relación al control de estas, fechas, bonos, anticipos, aguinaldo, etc. En cuanto al total y la visión del querer optar a una mejor calidad de vida se percibe como de inconformidad, toda vez que sienten que están por debajo la renta del mercado. Lo positivo en relación a su competencia y la locomoción colectiva es la estabilidad que genera la empresa, pudiendo con esto lograr una planificación familiar y una proyección en el tiempo.

2.- ¿Considera que la empresa remunera de manera equitativa a los conductores de la empresa?

En general al existir escalas de sueldo se establece de manera equitativa y los conductores lo perciben. Existe a veces un sentimiento en los antiguos ya que las escalas son más altas con los nuevos ingresos, sin embargo en general es equitativa.

3.- Usted, ¿Cómo se siente con respecto a la remuneración que recibe por su trabajo?

En general y ocupando un cargo de Jefatura a nivel nacional, considero que no existe una lógica de escalas para estos cargos. No existe, en mi caso un cargo similar, sin embargo, los jefes de áreas (todos hombres) ganan un 30% más que yo. Por lo anterior lo percibo en desventaja.

4.- ¿Cuáles considera usted que son los elementos más importantes que producen insatisfacción entre los conductores y cuáles satisfacciones?

Satisfacciones:

Puntualidad en las rentas

Buen manejo de los asesores

Estabilidad del cargo

Plan de Beneficios

Insatisfacción:

Calidad de las maquinas, falta de seguridad .

Promoción de los cargos

Escala de reconocimiento (Plan de ascenso / antigüedad, etc)

5.- Podría usted señalar cuales son las principales fortalezas de la empresa y cuales las debilidades.

Desde mi cargo las principales fortalezas son la disponibilidad para generar plan de beneficios entre los colaborados, aportes en estos y facilidad para ejercer el cargo.

Las debilidades, en relación a mi cargo están dadas por la expansión territorial ya que no permite estar al día para conocer las necesidades, problemáticas, etc. de los trabajadores.

En esta misma lógica siento que una principal debilidad de la empresa está dada a la modernización de los procesos del recurso humano principalmente al debe con el área de reclutamiento que no ha permitido estandarizar las necesidades de cada departamento.

ENCUESTA RELACIONES LABORALES

Cargo
Edad
Fecha de Enc.

| |
|--|
| |
| |
| |

Tiempo en la empresa

| | |
|------------------|--|
| Menos de 1 año | |
| Entre 1 a 2 años | |
| De 3 a más años | |

1 ¿ Conozco los conceptos de pagos que componen las estructuras remuneraciones que aplicán para mi cargo?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo Ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

2 ¿ Considero que los conceptos de pago que componen la estructura de remuneraciones que aplica para mi cargo son adecuados para recompensar las labores que esta posición desempeño?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo Ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

3 ¿ Considero que las remuneraciones que yo percibo como trabajador, recompensan de manera integra las labores que realizo?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo Ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

4 ¿ Considero que la empresa mantiene una estructura de remuneraciones equitativa internamente, esto es, que a cada cargo se le recompensa según su importancia en la organización?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo Ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

5 ¿ Considero que la empresa remunera de manera equitativa a los trabajadores que desempeñan cargos similares?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo Ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

6 ¿ Conozco la descripción del cargo que desempeño en la empresa (perfil, funciones, responsabilidades etc...)?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo Ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

7 ¿ Siento que este lugar de trabajo me alienta a conseguir mis objetivos y ambiciones profesionales?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo Ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

8 ¿ Considero que puedo desarrollar una carrera en la empresa de Buses Hualpen?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo Ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

9 ¿ Considero que la capacitación es una herramienta fundamental para facilitar el desarrollo de una carrera profesional en la Empresa?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo Ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

10 ¿ Considero que la evaluación de desempeño realizada por mi jefatura, es un mecanismo objetivo y equitativo para medir el desempeño de los trabajadores?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo Ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

11 ¿ Considero que la evaluación de desempeño realizada por mi jefatura, es un herramienta relevante para mi permanencia y progreso en la Empresa?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo Ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Gracias por sus respuestas, serán de gran apoyo para este estudio.



INFORME RIESGO PSICOSOCIAL N° 113807
Logística Hualpen Limitada

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA:

Con fecha 21/07/2016 la empresa "Logística Hualpen Limitada", N° de adherente :158577, terminó el proceso de evaluación de riesgos psicosociales a una muestra de 45 personas de un total de 60 trabajadores que representan el 75 % del centro de trabajo "Logística Hualpen Ltda."

A continuación se presentan los resultados generales obtenidos a través de la aplicación del cuestionario SUSESO ISTAS 21 versión breve. Para ello, se presenta el gráfico que constata los porcentajes obtenidos en cada dimensión.

RESULTADOS GENERALES POR DIMENSIÓN

| | | | | |
|-------------------------|--|--|----------------|-----------------|
| 73.33 % | 66.67 % | 53.33 % | 57.78 % | 53.33 % |
| 22.22 % | 26.67 % | 33.33 % | 37.78 % | 33.33 % |
| 4.44 % | 6.67 % | 13.33 % | 4.44 % | 13.33 % |
| Exigencias Psicológicas | Trabajo activo y desarrollo de habilidades | Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo | Compensaciones | Doble presencia |

Riesgo Bajo
 Riesgo Medio
 Riesgo Alto

NIVEL DE RIESGO:

PLAZO PARA INCORPORAR MEDIDAS CORRECTIVAS:

No debe ejecutar medidas correctivas.

FECHA DE REEVALUACIÓN:

De acuerdo a lo que establece el Protocolo de Vigilancia en relación a una situación Sin Riesgo, se debe reevaluar 24 meses luego de la obtención de los primeros resultados, dicho plazo culmina en Julio del 2018. Para estos efectos la forma de evaluar la presencia de factores de riesgo psicosocial, será mediante el Cuestionario SUSESO/ISTAS21 en su versión breve.

NOTA: Si esta no es la primera evaluación de este Centro de Trabajo, deberá tomar contacto con su Organismo Administrador para constatar la variación de los niveles de riesgo para las dimensiones intervenidas. Si el nivel de riesgo se mantiene, o bien aumenta; deberá incorporarse al Programa de Vigilancia de Mutual de Seguridad, en cuyo caso, los plazos declarados en este informe no deberán ser considerados.

DEPARTAMENTO PSICOLOGÍA SSO
 MUTUAL DE SEGURIDAD C.CH.C.
www.mutual.cl

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, V. (2004). Research methods in human resource management. CIPD Publishing.
- Aristoteles (1992). Ética Nicomaquea. México, Porrúa, p. 62-65.
- Armstrong, D. (2005). Organization in the mind: psychoanalysis, group relations, and organizational consultancy: occasional papers 1989-2003. Karnac Books.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). Administración de recursos humanos (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., D. E. Bowen y S. W. Gilliland (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives* 21 (4): 34-48.
- Della Torre, E; Pelagatti, M; Solari, L. (2015). Internal and external equity in compensation
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Cabrera, R. V. (1997). Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.
- Greenberg, J. y K. Scott (1996). Why do employees bite the hand that feeds them? Employee theft as a social exchange process. *Research in Organizational Behavior* 18: 111-155.
- Herzberg, F. (1959). Teoría de los dos factores.
- Hill, B., & Tande, C. (2006). Total rewards: The employment value proposition.
- John Rawls (2002). Teoría de la Justicia. México. FCE p. 53 – 303.
- Judge, T. A. y Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* 89 (3):395-404.
- León, Víctor (2013). Compensación: Diferenciar con Equidad, 2ª ed. Santiago: Thomson Reuters.
- McConnell, J. H. (2011). Auditing Your Human Resources Department: A Step-by-Step Guide to Assessing the Key Areas of Your Program. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Mladinic, A. y P. Isla (2002). Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psyche* 11 (2): 171-179.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud* 16 (002): 207-217.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional (No. 658.01/R630E/13a. ed. / pp. 178, 179). México: Pearson educación.
- Velandia Herrera, Nestor y Morales Arrieta, Juan. Salarios (1999). Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogota. MC Graw Hill, P.197.