



“Estructura de compensación total en una empresa de tecnología”

Parte II

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

**Alumno: Jorge Barahona Olivares
Profesor Guía: Pedro Leiva N.**

Santiago, Abril 2019

5. Análisis y Profundización de estrategia de Recompensa Total

5.1 Análisis Estrategia Actual de Recompensa Total en la empresa estudiada

El análisis de la estrategia de Recompensa Total se realizó considerando la revisión de las prácticas de compensaciones que existen actualmente en la organización, de acuerdo con la información entregada por los trabajadores y actuales responsables de la administración de estos procesos en la empresa.

Para poder profundizar en la actual estrategia de Recompensa Total de la empresa, se aplicó una auditoría del sistema de compensaciones, se realizaron entrevistas a personas claves de la organización y adicionalmente se complementó con la información con los resultados de la encuesta de clima laboral del año 2019.

5.1.1 Auditoría de Recursos Humanos

Con el fin de obtener un diagnóstico general asociado a la problemática planteada en este proyecto, el equipo investigador utilizó como base la metodología para evaluar la gestión de personas propuesta por McConnell (2011), enfocando su aplicación en el ámbito de las compensaciones.

Para el levantamiento de información, se utilizó la información provista por el Área de RRHH de la empresa, la cual fue complementada por la Gerencia General. Con respecto a la implementación del cuestionario asociado al proceso de compensaciones, se presentan los resultados obtenidos por subcategoría en la tabla 4.

Tabla 4: Resultados Auditoría Compensaciones en la empresa

Categoría	Resultado	Máximo	Ratio cumplimiento
Regulaciones legales y tendencias	22	28	79%
Beneficios	44	90	49%
Compensación base	117	180	65%
Compensación Variable	39	47	83%
Jubilación	14	31	45%
Percepciones	11	27	41%
Total	271	403	65%

En cuanto al resultado global de la auditoría, este fue de 271 puntos, lo cual sitúa a la organización dentro del rango [214-299], para el cual la metodología establece que el proceso está funcionando a un nivel en el cual se requiere de ciertas acciones de mejora.

A nivel de las dimensiones de la auditoría, los resultados más bajos se sitúan en jubilación (45%), beneficios (49%) y percepciones (41%). Por el contrario, los altos cumplimientos se sitúan en compensación variable (83%), regulaciones legales y tendencias (79%).

Si bien, compensación base está en un rango de resultados aceptable (65%), no deja de ser una dimensión para revisar, por concentrar la mayor cantidad de elementos evaluados en esta auditoría y, además, contener la mayor cantidad de preguntas orientadas a la presencia de procedimientos y principios de compensaciones en la organización.

Por otro lado, se detectaron algunos puntos que se relacionan directamente con los objetivos planteados como parte del proyecto de investigación, los cuales son expuestos a continuación en tabla 5:

Tabla 5: Muestra Resultados categoría Regulaciones Legales y Tendencias

Nº	Pregunta
3	Son las compensaciones y beneficios consideradas juntas como un paquete de Recompensa Total
4	Son los beneficios y compensaciones tratadas conjuntamente cuando se compara un trabajo con el mercado externo

En el caso indicado, se pueden observar preguntas en las cuales se obtuvo un resultado bajo lo esperado, ya que la empresa no cuenta con un tratamiento formal de las compensaciones, y, por ende, no se han instaurado ciertas prácticas que pueden ser consideradas como básicas en organizaciones con mayor grado de madurez con respecto a este proceso. Esto se reafirma en los resultados obtenidos en la categoría “Compensación Base”, dentro de la cual se evaluaron negativamente –entre otras– las siguientes afirmaciones (ver tabla 6):

Tabla 6: Muestra Resultados categoría Compensación base

N°	Pregunta
18	Posee la organización una política general sobre compensaciones
24	Son los cargos evaluados en base a la información provista por las descripciones de cargo
26	Son las encuestas de compensaciones de mercado conducidas u obtenidas por el área geográfica o industria
38	Se les entrega a los supervisores un marco general (guía) para ajustar los salarios

En este caso, se refuerza la tendencia identificada en un inicio, que tiene relación con que la organización no cuenta con políticas, ni herramientas formales para la evaluación y administración de las compensaciones. En línea con lo anterior, tampoco se han establecido rangos salariales ni la implementación de encuestas de mercado que permitan a la empresa manejar sus compensaciones a través de herramientas objetivas y sistemáticas.

Por último, en cuanto a la percepción actual asociada a la gestión de compensaciones en la organización, en general el Área de Recursos Humanos y las distintas áreas de la organización, consideran que el desempeño con respecto a esta temática está en un nivel promedio con respecto a otras empresas del rubro, lo que ha repercutido en otorgar un bajo nivel de importancia a la revisión e implementación de mejoras en este aspecto.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de la auditoría, y en vista de las problemáticas identificadas inicialmente, asociadas al crecimiento de la empresa y su necesidad de lograr la atracción, motivación y retención de sus talentos, se puede establecer que la línea de investigación propuesta es de suma relevancia para dotar a la empresa de prácticas de recompensas que le permitan ser más competitiva de cara a sus desafíos actuales y futuros.

5.1.2 Resultados de Codificación de Entrevistas

El análisis de la información de las entrevistas realizadas fue generado a través de la metodología de codificación abierta. Con esta, se obtiene un tejido de relaciones a partir de códigos de primer orden, los que fueron la base para establecer la información asociada a las principales temáticas planteadas por los entrevistados. , posteriormente se determinó cuáles son los puntos comunes respecto a cómo se desarrolla actualmente la estrategia de Recompensa Total de la organización.

A continuación, se presentan las categorías codificadas en entrevistas a las personas de las cuatro áreas actuales de empresa (Comercial, Finanzas, RRHH y Operaciones), además se identificaron dos grupos de interés: Rol Jefaturas y Rol Estratégico en los que participaron, Subgerentes, Jefaturas y el Gerente General de la empresa. Con la información recabada, fue posible identificar cuáles son los desafíos que se presentan como expectativas a futuro respecto a la Recompensa Total en la empresa, y en base a esto poder establecer patrones y relaciones respecto a las percepciones de estos miembros de la organización.

La información entregada por los entrevistados fue agrupada según el modelo de Recompensa Total de Armstrong (2006) en dos tipos de recompensa: Recompensa transaccional y Recompensa relacional. Para todas las entrevistas, se cuantificó la frecuencia en que los entrevistados mencionaron algún tipo de Recompensa Total y el tema específico al cual se refirieron.

A continuación, en la tabla 7 y 8 se presentan los resultados por tipo de rol en la organización de los profesionales que aportaron información y su frecuencia respecto al tema que plantean como desafíos en la organización:

Tabla 7: Codificación Rol Jefaturas respecto a desafíos de RT

Tipo de Recompensa	Tema	Frecuencia
Recompensa transaccional	Paquete beneficios	6
	Jornada flexible	3
	Política de rentas	3
	Días administrativos	2
	Ticket restaurant	2
	Seguro complementario	2
	Rentas de mercado	2
	Incentivos por proyectos	1
	Aguinaldos	1
	Retención proactiva trabajadores	1
	Compensaciones por desempeño	1
Recompensa relacional	Equidad	2
	Capacitaciones	2
	Equidad/Capacitaciones	2
	Formalidad evaluación de desempeño	1
	Desarrollo de carrera	1

	Comunicación de RT	1
	Infraestructura y equipamiento	1
	Transparencia en rentas	1
	Vestimenta menos formal	1
Total General		36

Tabla 8: Codificación Rol Estratégico respecto a desafíos de Recompensa Total

Tipo Recompensa	Tema levantado	Frecuencia
Recompensa transaccional	Políticas de renta	7
	Presupuesto escaso RT	3
	Jornada flexible	1
	Comisiones	1
	Compensación variable	1
	Paquete beneficios	1
Recompensa relacional	Planificación	5
	Cultura trabajo en equipo	4
	Retención talentos	4
	Equidad	3
	Liderazgos generacionales	3
	Cultura de trabajo en equipo	2
	Flexibilidad laboral	2
	Selección como <i>core</i>	2
	Comunicación Recompensa Total	2
	Desarrollo conocimiento	2
	Cultura evolutiva	1
	Identidad empresa	1
	Desarrollo de carrera	1
	Administración de libertad horaria	1
	Capacitación	1
Rol de RRHH	1	
Total General		49

A partir de esto, se puede observar, que, a nivel general, en términos de recompensas transaccionales, existe discrepancia en cuanto a los mayores desafíos que reconoce el rol Estratégico y el rol Jefatura. Para los Subgerentes y Gerente General, el foco debe estar puesto en mejoras en las políticas de renta que deben implementarse en la empresa y como eso debe equilibrarse con la administración del presupuesto (este último es mencionado como un tema desafiante pero también escaso), mientras que para las Jefaturas es primordial tener una mejor oferta en el paquete de beneficios de la empresa, así como la de implementación una jornada flexible. Las Jefaturas, también reconocen que se debe trabajar en políticas de renta, este último punto es el único de mayor frecuencia común entre ambos roles.

En cuanto a recompensas relacionales, para el rol Estratégico es primordial hacer mejoras en la planificación del trabajo, dado la importancia de esta en la estrategia de la empresa y en su impacto en los trabajadores. Hacer cambios en la forma que proponen los objetivos la organización, y cómo estos alimentan las evaluaciones de los trabajadores, debería ser una tarea principal por el impacto que puede generar en la organización y en la estrategia que se busca construir de Recompensa Total, y además, cómo se busca estructurar la gestión de Recursos Humanos dentro de la organización. Adicionalmente, coinciden que el trabajo en equipo es una debilidad en la cultura organizacional, por lo que se han hecho esfuerzos con sesiones de *coaching* personalizado para algunas Subgerencias, pero sin los resultados esperados por la Dirección. Otra tarea pendiente en la cual el rol Estratégico coincide, es la necesidad de promover retención de talentos y la equidad.

Respecto a este tipo de recompensas, el rol jefatura identifica las capacitaciones y la equidad como los focos a mejorar. Coinciden con el rol estratégico en que la equidad es un tema que aún está pendiente y que tiene gran impacto en la percepción de bienestar de los trabajadores. Como ejemplo de esto, dentro de la plana operativa es común, que los trabajadores realicen comentarios y cuestionamientos sobre cómo existen algunos beneficios que no son para el acceso de todos.

Por otro lado, se puede observar claramente que, para el rol Estratégico, el mayor foco de mejoras está en las recompensas relacionales, mientras que para las Jefaturas existe una visión más equilibrada respecto a que las mejoras deben estar enfocadas tanto en

Es importante mencionar como información complementaria, que los mandos medios hacen énfasis en cómo la oferta de valor de la organización, si bien tienen aún brechas por mejorar, en el tiempo ha evolucionado favorablemente en aspectos como capacitaciones, desarrollo de carrera y estabilidad laboral. El rol Estratégico en cambio, destaca mayormente el crecimiento que ha tenido el Área de Recursos Humanos en construir una oferta de valor definida, y cómo la cultura organizacional ha evolucionado y ha sido clave para esto.

5.1.3 Encuesta Clima Laboral

Como una forma de corroborar y complementar la información obtenida en las entrevistas, se revisaron los resultados de la Encuesta de Clima Laboral aplicada durante el año 2019 para toda la planta de la empresa. Por medio de esta encuesta anual, se busca medir la percepción de los trabajadores con respecto a distintos aspectos del trabajo y la organización. El cuestionario consta de 41 preguntas, dentro de las cuales se incluyen 10 respecto a elementos que están relacionados con el concepto de Recompensa Total. En la tabla 9, se detalla el total de encuestas realizadas, y tasa de respuesta, por tipo de trabajador (internos, o asignados a servicios en clientes):

Tabla 9: Dotación y tasa respuesta encuesta satisfacción

Categoría	Dotación	Respuestas
Trabajadores internos	49	48
Trabajadores en clientes	222	148
Total Trabajadores	271	196
Tasa respuesta	69%	

Como parte de lo anterior, es importante volver a mencionar que en la organización existen dos categorías básicas de trabajadores, de acuerdo al tipo de labor realizada. Por un lado, están los profesionales que forman parte del *staff* interno de la empresa y básicamente lo constituyen las áreas administrativas, comercial y de operaciones, los cuales ejercen sus labores en oficinas de la empresa. Por otra parte, existen profesionales que se encuentran prestando servicios en dependencias de clientes, y que, si bien son dependientes de la organización, funcionan indirectamente bajo las directrices de las empresas en las cuales se desempeñan bajo la modalidad de *outsourcing*. Como parte de esto, es importante tener en consideración que las remuneraciones de los profesionales que prestan servicios a clientes están condicionadas por el margen de utilidad reportado por el servicio en el cual se encuentran asignados.

Teniendo en cuenta esto último, el análisis de la encuesta de Clima Laboral se realiza de forma separada para estas dos realidades: profesionales internos y profesionales en clientes. A continuación, se detallan los resultados (promedio en una valoración de 1 a 5) más relevantes tanto de percepciones negativas (N) como positivas (P) respecto a elementos de la Recompensa Total de la empresa.

En la tabla 10, se presentan los resultados relevantes de la encuesta, para profesionales internos. Dentro de estos, se destacan como puntos positivos la comunicación con los compañeros y áreas administrativas de la empresa, y también el buen trato y comodidad con los equipos de trabajo. En cuanto a los puntos negativos, aquellos que representan más baja percepción, tienen relación con las recompensas monetarias (remuneraciones, aguinaldos, asignaciones), y, por otra parte, también las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

Tabla 10: Resultados relevantes Encuesta Clima Laboral 2019, profesionales internos

Afirmaciones	Prom	Valor
LA empresa cuenta con beneficios atractivos para sus trabajadores y familias	3,4	N
Mi sueldo está acorde al tipo de empresa, industria y rubro al cual pertenece	3,1	N
Mi remuneración está acorde al tipo de trabajo que realizo y las responsabilidades que se me encomiendan	3,0	N
Sé con quién comunicarme en caso de inquietudes o solicitudes, ya sea a nivel profesional o personal	4,6	P
Los trabajadores de la empresa pueden optar a ser promovidos internamente	3,3	N
Los aguinaldos recibidos por festividades, están acorde a lo que reciben trabajadores de empresas de similar tamaño y rubro	3,3	N
Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo	4,6	P
Me siento a gusto en mi grupo de trabajo	4,5	P
Considero que los convenios de la empresa se acercan a mis intereses y necesidades	3,1	N
Creo que mi retribución es proporcional al valor que apporto a la organización y años de servicios en la empresa	3,4	N
Tengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo	4,6	P

Por otra parte, en la tabla 11, se presentan los resultados relevantes de la encuesta, para profesionales que prestan servicios en clientes. Dentro de estos, se destacan como puntos positivos los canales de comunicación y compromiso con el trabajo y la empresa. En cuanto a los puntos negativos, aquellos que representan más baja percepción, tienen relación con las recompensas monetarias (remuneraciones, aguinaldos, beneficios), y, por otra parte, también las oportunidades de crecimiento, participación y desarrollo dentro de la empresa. Estos resultados negativos, están estrechamente relacionados con la realidad contractual de los profesionales, ya que, al prestar servicios en modalidad de subcontratación,

existen mayores restricciones para mejorar las compensaciones monetarias de estos (al estar ligadas al margen del servicio), y, además, se dificultan las instancias de participación y desarrollo de los profesionales por su dependencia de terceros (el cliente final).

Tabla 11: Resultados relevantes Encuesta Clima Laboral 2019, profesionales en Clientes

Afirmaciones	Prom	Valor
La empresa cuenta con beneficios atractivos para sus trabajadores y familias	3,4	N
Los aguinaldos recibidos por festividades están acordes a lo que reciben trabajadores de empresas de similar tamaño y rubro	3,0	N
Puedo canalizar fácilmente mis inquietudes y solicitudes con el Área de RRHH de la empresa	4,2	P
Mi sueldo está acorde al tipo de empresa, industria y rubro al cual pertenece	3,2	N
Considero que los convenios de la empresa se acercan a mis intereses y necesidades	3,3	N
Los trabajadores de la empresa pueden optar a capacitaciones y actividades de desarrollo dentro de la misma empresa	2,9	N
Mi remuneración está acorde al tipo de trabajo que realizo y las responsabilidades que se me encomiendan	3,1	N
Me siento comprometido para lograr los objetivos que se plantean como parte de mi trabajo, y el equipo al cual pertenezco	4,2	P
La empresa brinda espacios de participación y de opinión para sus profesionales	3,2	N
Disfruto de mi trabajo y las labores asociadas a este	4,3	P
Creo que mi retribución es proporcional al valor que apporto a la organización y años de servicios en la empresa	3,5	N

A partir de los resultados generales, en cuanto a elementos de alta valoración positiva se observa que existe coincidencia respecto a la comunicación dentro de la organización, tanto a nivel de canales, como también la calidad de comunicación con los equipos y también áreas administrativas de la empresa.

Por otra parte, se puede observar que existe coincidencia en una percepción negativa del sueldo respecto a la industria de referencia, y también respecto al tipo de trabajo y responsabilidades de cada persona (trabajador de la empresa). Junto con esto, existe una baja percepción referente a otros elementos que forman parte de la Recompensa Total, como lo son los aguinaldos y beneficios de la compañía. Esto es de suma importancia, ya que la percepción generalizada de que las remuneraciones no son acordes a otras

empresas de similar tamaño y rubro puede representar una brecha con respecto a la competitividad externa; mientras que la percepción de que las remuneraciones asociadas al aporte que hace cada cargo en la empresa son bajas, puede representar por su lado, una brecha en cuanto a la equidad interna que existe en la organización.

Estos últimos puntos, están estrechamente relacionados con la problemática identificada como parte del proyecto, bajo la cual se hace necesario revisar la estrategia de Recompensa Total de la empresa, y las prácticas derivadas de estas, con el fin de asegurar mayor equidad interna y competitividad externa, y así lograr la atracción y retención de trabajadores. Por lo tanto, se puede establecer que es de gran relevancia, abordar y resolver estas problemáticas, con el fin de asegurar la visión y objetivos de la empresa, en el mediano y largo plazo.

5.1.4 Conclusiones Estrategia actual Recompensa Total

Respecto a toda la información recabada, se puede interpretar que hoy no existe una estrategia de Recompensa Total formalizada en la empresa. Si bien se presentan una gran variedad de elementos que los trabajadores valoran en la encuesta de clima, en particular elementos relacionales como estabilidad, buen ambiente laboral, el compromiso que les genera su trabajo y la cercanía de RRHH, no hay dentro de la organización un paquete de recompensas que sea conocido por los trabajadores, y lo más importante, que sea reconocido para todos los roles y cargos. Un tema relacionado a esto, y relevante de mencionar respecto a la actual estrategia de Recompensa Total, es que se hace urgente poder englobar una única administración tanto para trabajadores que trabajan directamente para la empresa (profesionales internos) como los que se desempeñan en oficinas de clientes de la empresa (profesionales en clientes) pues existe una gama importante de elementos de la Recompensa Total donde hay diferencias para estos dos grupos. Un ejemplo de ello son los tickets de alimentación, que son recibidos solo por un subconjunto de profesionales que trabajan la empresa prestando servicios en clientes, por lo cual son vistos por otros profesionales (internos) como un signo de desigualdad de beneficios.

Por otro lado, al analizar los resultados de las entrevistas, podemos observar que trabajadores de Alta Gerencia y Mandos Medios, no tienen una visión común respecto a los temas que son foco de mejoras de la Recompensa Total en la organización. Si bien coinciden en la necesidad de formalizar procedimientos asociados a la Recompensa Total, como por ejemplo las políticas de definición de rentas (que es un elemento que conforma parte de las recompensas transaccionales, que tiene directa relación en la percepción de recompensas relacionales en elementos tales como la apreciación de equidad), a nivel general tienen miradas muy distintas sobre los elementos que la organización debe tener como desafíos

para construir una estrategia de Recompensa Total que sea acorde a lo que los trabajadores buscan dentro de la organización y que lleve a la empresa a alcanzar sus objetivos y metas. Dentro de esta misma línea, que la organización no tenga procesos formales asociados a la gestión de compensaciones, genera desconfianza asociada a falta de claridad y transparencia, además de una percepción de injusticia en la administración actual. Lo anterior se vislumbra como otro de los grandes desafíos a gestionar por la empresa en su administración actual de RRHH.

Podemos observar, además, que existe una clara percepción de que es necesario tener una Recompensa Total alineada con el mercado de industria referente, particularmente en lo que se refiere a recompensas transaccionales. Esta es una visión común tanto de trabajadores internos como los que trabajan prestando servicios bajo modalidad de *outsourcing*. En cuanto a las recompensas relacionales, son un tema que se percibe con menos brechas dentro de la organización, por lo cual no se presentan como foco prioritario de intervención.

Finalmente, al analizar los resultados de la auditoría de RRHH (compensaciones), podemos apreciar que si bien existen gran variedad de elementos de recompensas en la organización estudiada, lo que a nivel general hace que las practicas actuales sean aceptable según los ratios obtenidos, pero bajo el cuestionario aplicado en la auditoría no se hace una aproximación en temas relevantes como la equidad lo que en las otras herramientas si se pudo indagar y determinar que existe una percepción que se repite respecto a que hay varias prácticas administrativas que se perciben como poco justas.

5.2 Análisis de Equidad Interna

Para revisar la situación actual con respecto al manejo de equidad de la organización, se evaluaron todos los cargos de la organización. En un primer análisis, se identificaron 61 tipos de cargos. Sin embargo, se determina que la organización categoriza los cargos solamente en 48 tipos, dado que omite la experiencia (*seniority*) requerida para desempeñar distintas funciones en cargos que tienen el mismo nombre.

El sistema de valuación de cargos de Hay Group, se adoptó como metodología principal para evaluar los cargos de la organización. Siguiendo esta metodología explicada en mayor profundidad en capítulos anteriores, se revisaron ocho factores que buscan determinar: 1) cuál es el nivel de conocimiento de una posición, 2) la solución de tipo de problemas a la que se ve enfrentado, y 3) la magnitud de resultados en la que influye. Una vez realizado lo anterior, se determinó el valor cuantitativo asociado a cada cargo y, finalmente, se determinó el peso relativo y aporte que tiene cada uno de estos en la organización.

La evaluación determinó que actualmente en la empresa existen 11 niveles de cargo que, según el sistema de Hay Group, se distribuyen desde el 9 al 20. Una vez determinados los niveles de la organización, se procedió a revisar cuáles son las compensaciones asociadas a cada uno de ellos. En específico, se compararon las rentas a través de sueldos fijos garantizados mensuales, lo que corresponde a todos los pagos que las personas reciben durante el año de forma obligatoria. Lo anterior, se realizó con el fin de analizar los máximos, mínimos y el nivel de dispersión en cuanto a los pagos. En la figura 7, se presentan las tendencias de pago y dispersión por cada nivel en la empresa:

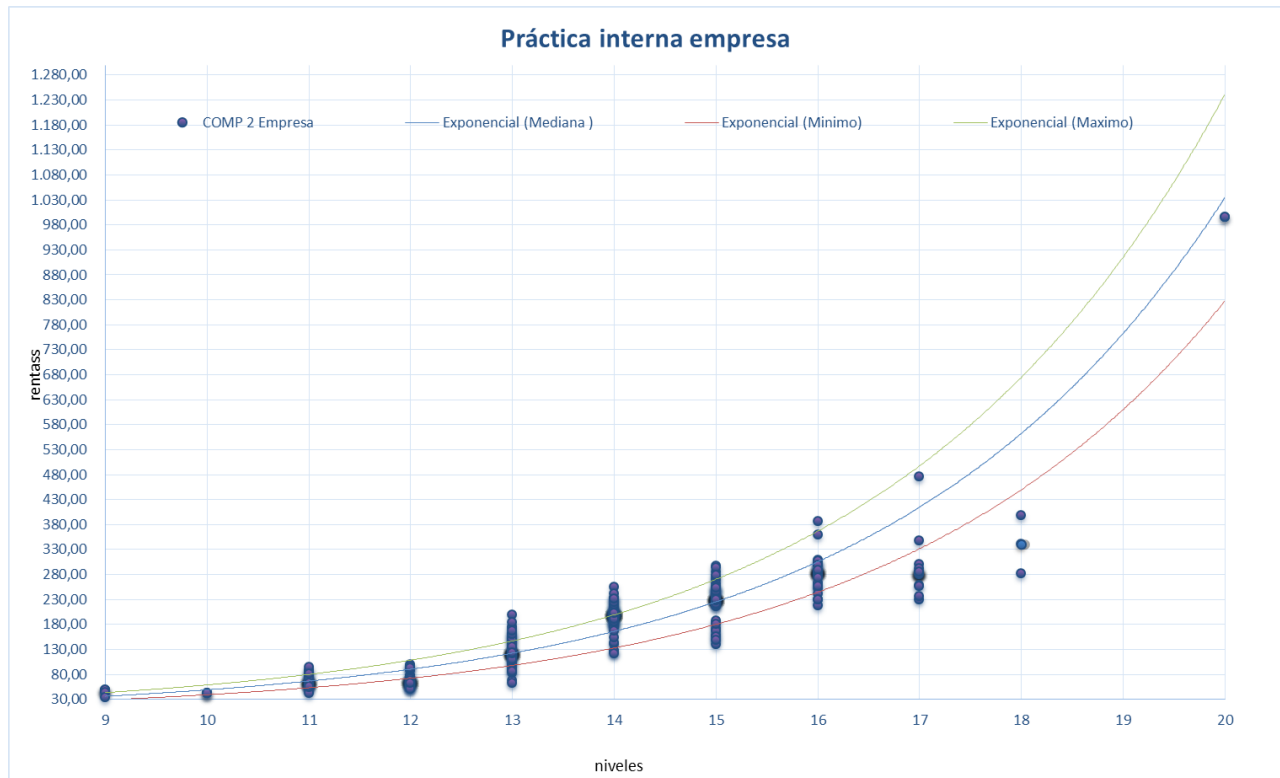


Figura 7 – Práctica interna de pago por nivel en la empresa (COMP 2)

Por otra parte, en la tabla 12, se pueden observar los niveles de cargo de la organización, con la información de pagos asociados a cada uno de estos. En rojo, se destacan aquellos niveles en los cuales se detecta mayor amplitud con respecto a cargos que comparten el mismo nivel de aporte a los resultados en la organización. Además, se puede observar que hay una discordancia de los pagos del nivel 9 y 10, ya que la mediana del nivel 9 es mayor a la del nivel 10, en circunstancias que lo lógico es que a mayor nivel en un cargo, debiésemos tener mayores pagos.

Tabla 12: Niveles de cargo e información de pagos en la empresa

Nivel	Dotación	Mínimo	Mediana	Máximo	Amplitud
9	4	34,11	46,88	49,65	45,57%
10	2	42,45	42,65	42,84	0,93%
11	27	41,62	65,83	94,60	127,27%
12	37	50,22	67,93	98,83	96,82%
13	44	61,72	124,37	198,31	221,31%
14	72	121,86	202,62	254,25	108,65%
15	48	140,09	233,22	296,44	111,61%
16	24	218,14	286,30	386,68	77,26%
17	10	229,89	282,81	476,13	107,11%
18	2	281,69	340,06	398,42	41,44%
20	1	995,94	995,94	995,94	n/a
Total	271	34,11	174,15	995,94	93,80%

A partir de esto, se puede ver que existen notorios problemas de equidad en la empresa en los pagos garantizados que se realizan (amplitud mayor a 100%), siendo el más crítico el nivel 13. Es importante tener en cuenta este primer antecedente, el cual será clave para entender la realidad actual de la organización con respecto a su gestión de compensaciones, y recabar más información para comprender de mejor manera las causas de estos niveles de inequidad. Con esta información, se podrá generar propuestas de acción que vayan enfocadas en la atracción, retención y motivación de sus trabajadores.

Por otra parte, y con el fin de profundizar en lo anterior, en la en la figura 8, se presentan los cargos con mayor amplitud de pago en la empresa. Específicamente, se presentan los puestos con más de un 70% de amplitud entre mínimo y máximo de pago. .

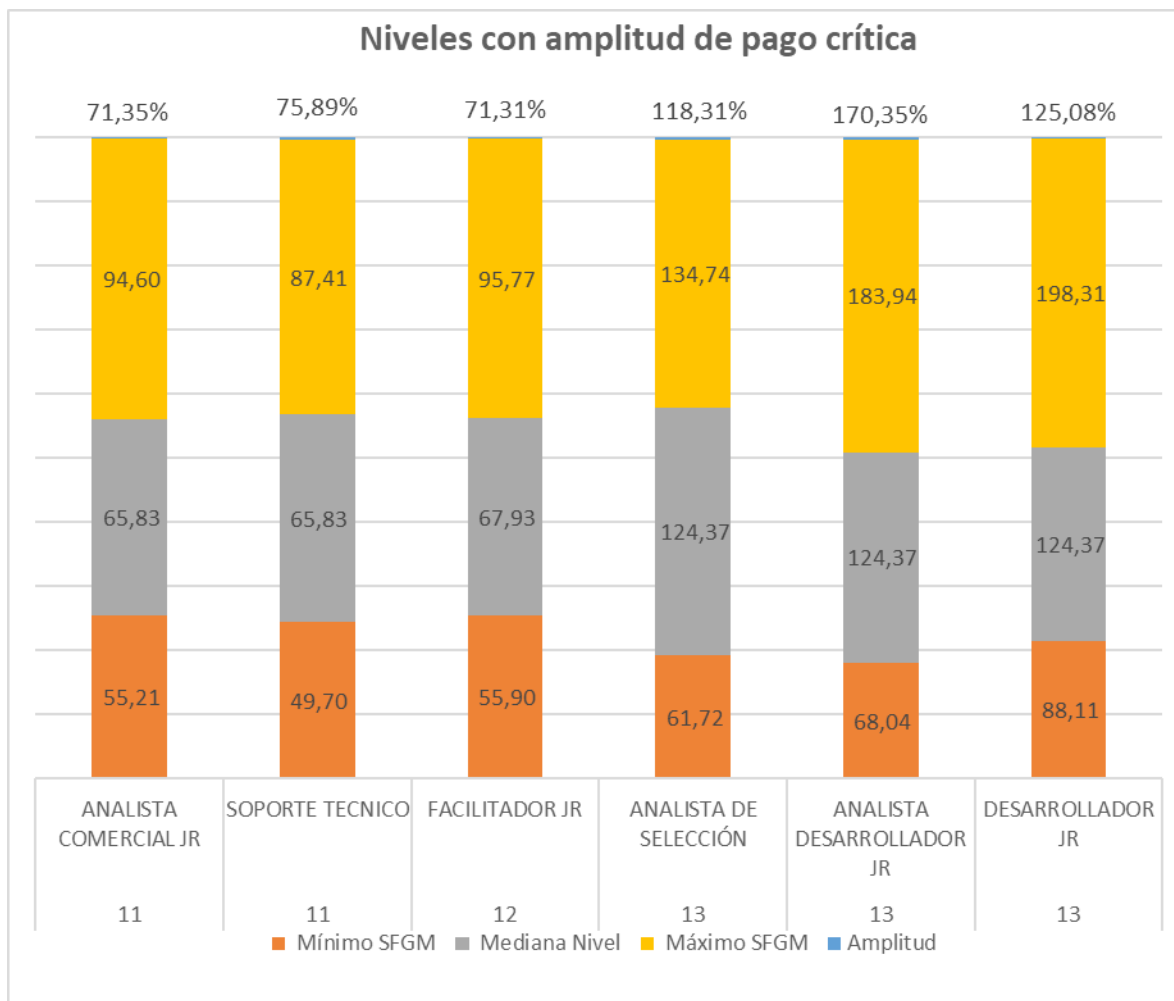


Figura 8: Cargos con mayor amplitud de pago en la empresa

5.2.2 Conclusiones respecto a equidad en las rentas de la empresa (COMP 2)

Dado los resultados estadísticos revisados, se puede inferir que existen deficiencias en la actual administración de rentas en la empresa, lo cual se traduce en problemas en la equidad interna.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa alta dispersión en los sueldos fijos garantizados mensuales tanto en la revisión por nivel y por cargo de estos. Es importante tener en consideración que hay directa relación con la información obtenida a través de las entrevistas y los resultados de la encuesta de clima laboral, en los cuales se dejó en evidencia que existe una percepción de injusticia con respecto a la gestión de rentas por parte de los trabajadores. Si observamos la situación de dispersión de rentas por nivel respecto a la mediana de pago de cada uno de ellos, podemos detectar que existe gran amplitud de los

pagos en los niveles 11, 13 y 15, teniendo casos extremos donde una persona con el mismo nivel podría incluso percibir un sueldo fijo garantizado con un 170% de diferencia respecto a trabajadores con el mismo grado de responsabilidad en la organización. Al hacer una revisión por cargo, se detectan realidades críticas en al menos en 6 cargos de los 61 de la organización, donde existen amplias diferencias de pago entre personas que comparten un mismo rol. Este es el caso de los cargos de: Analista Comercial, Soporte Técnico, Facilitador Jr, Analista de selección, Desarrollador Jr y Analista desarrollador Jr.

Al analizar la planilla de remuneraciones desagregada por tipo de pago, se observan algunos datos que no tienen una lógica a nivel de estructura, tales como: existen comisiones sólo para 3 cargos, y existen pagos de bonos trimestrales sujeto a resultados para solo 6 personas en la organización. Se observa, además, una asignación garantizada solo para 37 personas de ciertos cargos. Con respecto a esto, la mayor problemática que se suscita, es que al analizar si todas las personas en los cargos lo reciben, se identifica que se trata básicamente de una asignación hacia la persona y no sobre el puesto o sobre una función en específico. La información comentada anteriormente, se corrobora con lo consultado en entrevista al Subgerente de RRHH, el cual no declara una política respecto a estas asignaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede establecer, que existe asignación discrecional de algunas remuneraciones variables en la empresa, ya que no hay política de estas compensaciones asociadas a cargos o roles con asignación de estos ítems.

Finalmente, se puede concluir también que a nivel general existen problemas de equidad tanto en las rentas como en las políticas que regulan el otorgamiento de ellas. Lo anterior, sobre la base que las remuneraciones no están sustentadas en una política que las defina o parámetros que se expliquen y que sean transparentes para toda la organización.

La equidad, representa uno de los elementos más relevantes para los trabajadores a la hora de evaluar su nivel de satisfacción respecto a su Recompensa Total. Según un artículo publicado por la revista HR Connect (abril, 2011), “aunque el salario se sitúa como principal motivo por el que la gente cambia de trabajo, no es el primordial, según revelan los índices de satisfacción. Frente a esto, la percepción de justicia que empleados tienen del mismo, sí puede llegar a ser relevante”. Dado lo anterior, la administración de equidad debiese ser uno de los focos de la organización a la hora de definir políticas que generen mejoras y valor agregado en la Recompensa Total de sus trabajadores. El riesgo de no hacerse cargo de esta problemática, es perder talentos o personas claves para el logro de objetivos de la empresa; lo cual es parte de los objetivos estratégicos que se propusieron para el año 2019.

5.3 Análisis de Competitividad Externa

Para realizar el análisis de competitividad externa, se revisaron los cargos de la empresa, ordenados por niveles de acuerdo con el proceso de valuación descrito anteriormente. A partir de esto, se compararon con el mercado general de Mercer 2018 para cargos similares a nivel de sueldos fijos garantizados mensuales. Dado que la empresa de tamaño pequeño, se utilizó el estadígrafo de inicio del estudio de Mercer que es el percentil 25.

Con el fin de identificar situaciones críticas por nivel de cargo, se realizó el análisis de las posiciones relativas por nivel de cargo de la empresa. Es importante aclarar que la posición relativa de los cargos permite comparar cómo se encuentran las rentas de ocupantes de posiciones dentro de la organización respecto al mercado. Particularmente, la obtención de este dato resulta de una división de la renta real de una posición por la renta determinada en el mercado para este. El dato porcentual obtenido, resulta aceptable cuando se encuentra entre un 80% y 120%. Esto, pues con estos márgenes de pago la amplitud máxima entre la renta de dos colaboradores con el mismo nivel de cargo es 50%.

En la figura 9, podemos apreciar las posiciones relativas promedio de los sueldos fijos garantizados por nivel en la organización respecto a mercado referente. En esta, se observa que, en los cargos con menor nivel de impacto en resultados de la organización, encontramos las principales brechas respecto al mercado es representado por el 100% de posición relativa. Por otro lado, resulta preocupante que en los niveles 14, 16 y 20 en promedio, hay posiciones relativas muy superiores al mercado de referencia.

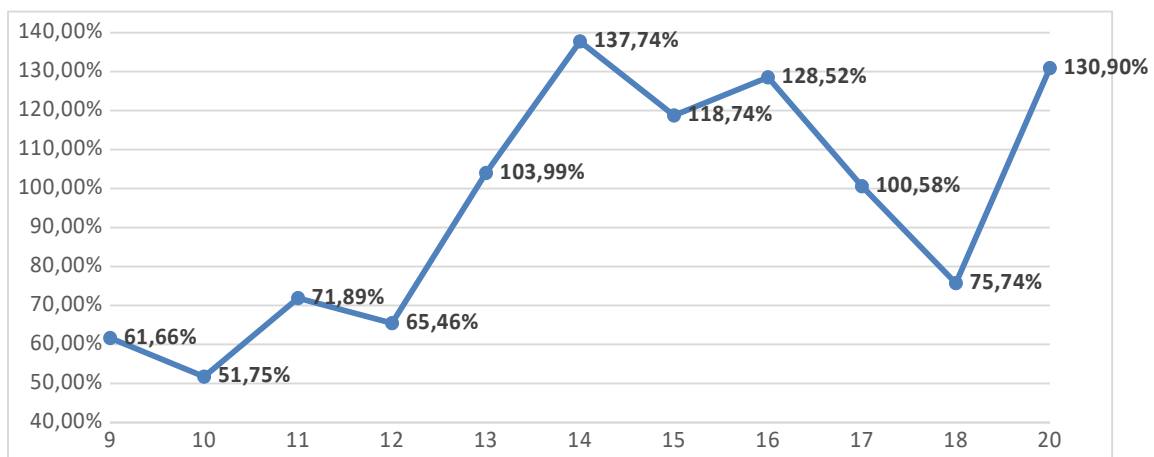


Figura 9: Promedio posiciones relativas por nivel de cargo en la empresa respecto a mercado

Al revisar la dispersión de sueldos fijos garantizados mensuales de la empresa (COMP 2), representado en la figura 10, se puede ver con mayor claridad los niveles con altos grados de sobre pago (13, 14, 16 y

20) y los niveles con gran cantidad de personas con sub-pagos (nivel 9, 10, 11, 12 y 13). Por otro lado, como podemos observar, el nivel 13 es el nivel con mayor cantidad de problemas en la administración de rentas por parte de la empresa.

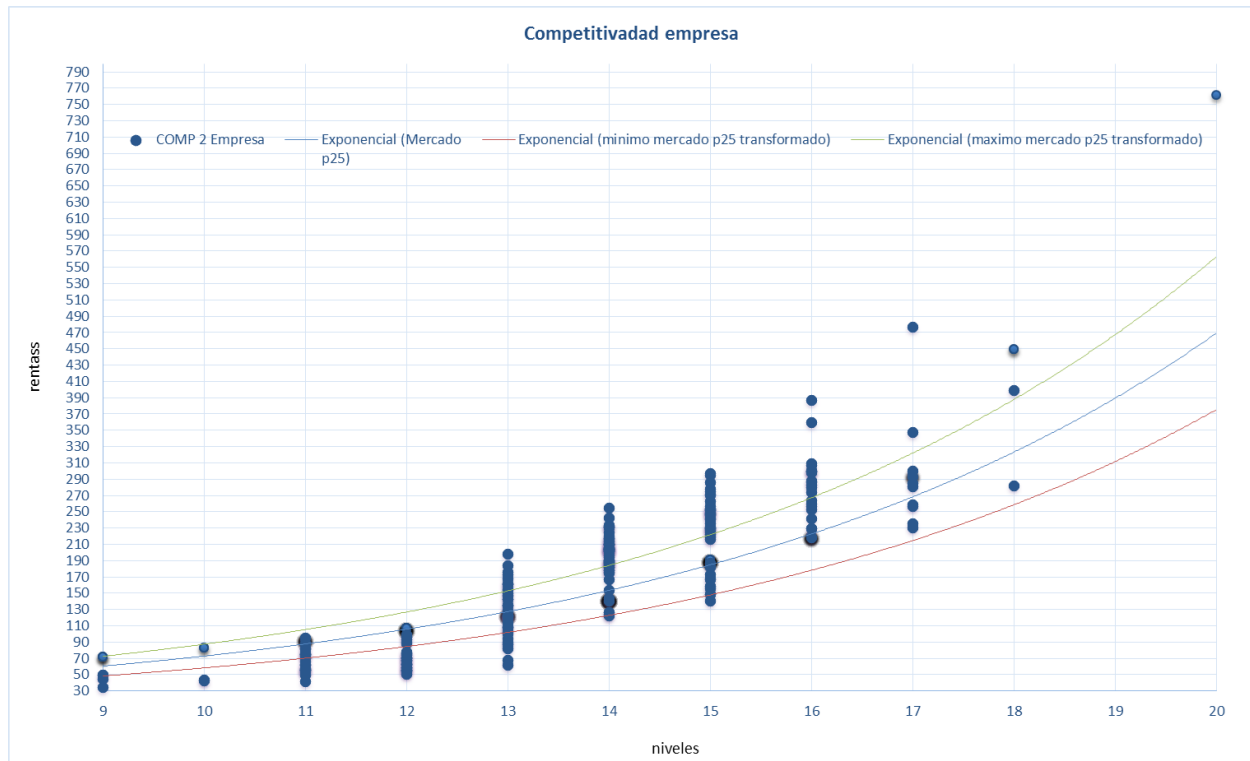


Figura 10: Rentas de la organización respecto a p25 de mercado general

Si enfocamos esta misma mirada, pero por cada uno de los 61 cargos de la empresa, nos encontraremos con que el 55,00% de ellos se encuentra fuera de los rangos aceptables de pago, esto ya que el 30% de ellos está bajo el 80% de posiciones relativas (18 cargos) y el 25,00% está sobre el 120% (15 cargos).

La mirada se hace aún más acida cuando revisamos a nivel de personas, ya que, de los 271 trabajadores analizados, identificamos que un 68,26% está bajo el 80% o sobre el 120% de posición relativa (185 personas).

Otros datos importantes a relevar respecto a la información de planilla de pagos de la empresa, es la ausencia de remuneraciones anuales o por desempeño, esto ya que según información proporcionada por Hay Group, el 70% de las empresas tiene elementos de compensación variable dentro de sus pagos que

están asociados a resultados. En el caso de esta organización, solo el 2,20% de los trabajadores percibe compensaciones como estas, además se observan pagos garantizados (como aguinaldos) de montos que están bastante por debajo de lo que empresas referentes ofrecen (30% por debajo de mercado).

5.3.1 Conclusiones sobre la competitividad de la empresa

Teniendo en cuenta el análisis realizado, se detecta que, a nivel general, la organización tiene problemas de competitividad respecto a rentas, particularmente dentro de sus pagos fijos garantizados. Dentro de su dotación actual, 24,00% de los trabajadores se encuentra bajo el 80% de las medianas de mercado analizadas. Por otra parte, al hacer un análisis con mayor exigencia, se detecta que el 38,00% de los trabajadores están bajo 100% de posición relativa frente al mercado.

Considerando los datos analizados, podemos observar que la empresa tiene los principales problemas de competitividad en los niveles más bajos de cargo, particularmente desde el grado 9 al 12, ya que las personas que se encuentran en estos niveles están en promedio bajo el 80% de posición relativa. A su vez, en los niveles 14, 16 y 20, se pueden apreciar altos rangos de pago, ya que se encuentran sobre el 120% de la mediana de mercado.

En general, y considerando la mirada comparativa contra mercado realizada, podemos entender que la organización tiene importantes brechas en su administración de rentas. Existe un importante porcentaje de trabajadores fuera de las bandas salariales aceptables de pago, pero también una gran dispersión de las rentas. Esto último, resulta preocupante porque tiene una directa relación sobre la eficiencia en la gestión de los recursos, ya que tener un 25% de trabajadores sobre el 120% de las bandas, habla de un sobre esfuerzo en los pagos, el cual pudiese ser destinado a disminuir la cantidad de trabajadores que se encuentran en posiciones relativas bajo el 80%.

Lo anterior, se puede contrastar con la información recabada en las entrevistas con el rol estratégico, en las cuales se pudo evidenciar que no existe una política explícita de definición de rentas de entrada, ni una gestión respecto a cómo es la nivelación de rentas de las personas que se encuentran en la organización. Lo mismo pasa a nivel de planificación de presupuesto de rentas, donde lo único que se considera año a año para definirlo, es la variación del IPC.

5.4 Análisis Beneficios de la empresa respecto a mercado

Como parte del modelo de Compensación Total actual, la empresa ha desarrollado una oferta de valor enfocada en la incorporación de beneficios que están orientados a entregar calidad de vida a sus trabajadores, lo cual ha sido implementado y potenciado por parte del Área de RRHH en los últimos años. En la tabla 13, se puede ver el detalle de los beneficios que son aplicados con mayor frecuencia en empresas nacionales (Toledo y Cubillos, 2018), y los que actualmente componen la oferta de la empresa hacia sus trabajadores, categorizados de acuerdo con el modelo de Recompensa Total de Armstrong, y el tipo de colaboradores para los cuales estos aplican (internos – en clientes).

Tabla 13: Detalle oferta de beneficios en la empresa y comparación con mercado

Tipo de Recompensa	Clasificación	Beneficio de mercado	¿La empresa lo tiene?	Tipo Trabajador
Remuneración transaccional	Sueldo Base	Salario	SI	Todos
	Sueldo Variable	Comisiones	SI	Internos
		Bonos	SI	Internos (*)
		Aguinaldos	SI	Todos
		Bono Largo Plazo	No	N/A
		Opción de Acciones	No	N/A
		Beneficios	Jornada reducida viernes	Si
	Horario Escalonado		No	N/A
	Home Office		Si	Internos
	Días Vacaciones Adicionales		No	N/A
	Día Libre por Cumpleaños		Si	Internos
	Permiso s/goce de sueldo		Si	Internos
	Celebraciones especiales		Si	Internos
	Actividades Salud		Si	Todos
	Actividades Deportivas		No	N/A
	Otras actividades		Si	Todos
	Acompañamiento		Si	Todos
	Seguro de Salud		Si	Todos
	Programa de Salud		Si	Todos

		Asesorías legales y otros	No	N/A
		Sala de Descanso	No	N/A (*)
		Dispensadoras de alimento	No	N/A (*)
		<i>Snack</i> Saludables	Si	Internos (*)
		Casino Empresa	No	N/A
		Ticket de Restaurant	No	N/A (*)
		Regalos Fin de Año	Si	Todos
		Regalo Navidad Niños	Si	Todos
Recompensa relacional	Aprendizaje y Desarrollo	Planes de Desarrollo	Si	Internos (*)
		Plan de Desarrollo Organizacional	Si	Todos
		Programas de <i>Coaching</i>	Si	Internos
		Programa de <i>Trainees</i>	Si	Internos
	Reconocimiento, Logro y Crecimiento	Reconocimientos Formales	No	N/A
		Reconocimientos Informales	Si	Internos (*)
		Programa de Talentos	No	N/A
		Plan de Carrera	No	N/A
		Planes de Sucesión	No	N/A

(*) Compensaciones que pueden ser aplicadas para profesionales en clientes, en caso de ser solicitados por estos.

De acuerdo con lo anterior, se pueden establecer las siguientes observaciones con respecto a la oferta de beneficios de la empresa:

- **Diferencias por tipo de asignación:** en este caso, se presentan diferencias en el tratamiento de beneficios, asociadas al tipo de asignación del profesional respectivo (profesionales que prestan servicio en clientes, tienen acceso a menores beneficios que aquellos que son internos). Esto, repercute finalmente en la percepción de poca justicia por parte de los trabajadores y se presenta como un desafío a resolver por la organización, tanto a nivel de oferta de valor, como también de comunicación de las políticas asociadas.
- **Diferencias por tipo de cliente:** adicionalmente, existen diferencias en la asignación de beneficios, que están dadas por las condiciones particulares que puede exigir cada cliente. En este sentido, dadas las políticas de bienestar de algunos clientes, los profesionales que presten servicios

en sus dependencias podrían acceder a beneficios que no sean asignados al resto de trabajadores (por ejemplo, ticket de restaurant, o bonos particulares). Esto, potencia la percepción de bajos niveles de justicia, en cuanto al tratamiento de la Comoensacion Total hacia los profesionales que componen la empresa.

- **Oferta de Valor poco competitiva:** actualmente, la oferta de beneficios de la empresa es bastante reducida en comparación a otras medianas y grandes empresas del mercado. Esto, repercute en que finalmente la organización sea poco competitiva frente a ellas, lo cual se ve potenciado por la aplicación diferenciada de estos beneficios, de acuerdo con el tipo de asignación de cada trabajador (internos – en clientes). Esto, está directamente ligado con la competitividad externa de la empresa, lo cual se constituye también como un pilar fundamental del presente proyecto.

5.4.1 Conclusiones respecto a actual oferta de Beneficios de la empresa

Teniendo en cuenta los puntos mencionados anteriormente, se desprende en primer lugar, que la forma de administrar los beneficios de los trabajadores que forman parte de la organización, impacta directamente en la percepción de inequidades internas, ya sean derivadas del tipo de asignación de profesionales (es decir, si estos trabajan dentro de la plana interna de la empresa, o si trabajan prestando servicios en empresas clientes bajo modalidad de *outsourcing*), como también a partir de requerimientos especiales que pueden ser solicitados por clientes para ciertos grupos de colaboradores. Estas diferentes realidades, generan un sentido de injusticia en cuanto al manejo de la Compensación Total por parte de la organización, lo cual se ve potenciado por una falta de políticas comunicacionales enfocadas en transparentar este tipo de información.

En segundo lugar, se identifican grandes diferencias entre la oferta de beneficios actuales de la empresa, y aquellos que son más utilizados en el mercado laboral chileno. Esto, repercute en la baja percepción de los trabajadores con respecto a la retribución por el trabajo realizado, lo cual fue identificado en el proceso de entrevistas y de evaluación de clima laboral de la empresa. Este déficit, representa una falta de competitividad externa, lo cual afecta directamente en la capacidad de la empresa de atraer y retener talentos para mantener su crecimiento en el mediano y largo plazo.

A partir de la información obtenida, se puede apreciar que, de los 36 beneficios de mercado analizados, la empresa tiene implementados el 61% dentro de la organización, de los cuales, solo el 28% son para el acceso de todos los trabajadores. Es así, como uno de los principales desafíos de la empresa es implementar un set de beneficios que sea acorde a las mejores prácticas de mercado, y que permita alinear

de manera efectiva la estrategia de gestión de personas con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la organización. Esto, debe ser complementado a través de prácticas que logren dar un valor agregado hacia el trabajador, marcando diferencias frente a empresas del rubro, tanto a nivel de equidad interna, como también de competitividad externa. Por otra parte, es importante considerar la relevancia de potenciar esto con canales y planes de comunicación adecuados, que permitan mantener a los trabajadores informados sobre todas las políticas y acciones asociadas a los beneficios de la empresa.

Por último, es necesario tener en consideración que la organización debe enfocarse en establecer un sistema de beneficios que sea representativo de las diferentes realidades que conforman la empresa, dadas las diversas características de los trabajadores que forman parte de esta (género, edad, antigüedad, nacionalidad, entre otros). El reconocer estas realidades, permitirá enfocar de forma más efectiva la oferta de beneficios de la organización, para maximizar su impacto a nivel de equidad interna y competitividad externa. Dentro de esto, también es importante tener en cuenta posibles barreras legales o normativas que dificulten la implementación de ciertos beneficios, en particular aquellos ligados con la flexibilidad de jornada (*home office*, flexibilidad de horario, entre otros), sobre todo en lo que respecta a accidentes laborales o de trayecto; también, es necesario considerar posibles políticas de clientes que impidan que estos beneficios sean aplicados a profesionales en modalidad de *outsourcing*. Toda esta información, será considerada y utilizada como base para las propuestas de mejoras que se presentan como parte de este mismo proyecto.

5.5 Discusión de Resultados

La organización estudiada, es una de tecnología con más de 25 años de experiencia, que a lo largo de su historia ha tenido un crecimiento sostenido cimentado en la calidad de sus procesos y el conocimiento y *expertise* de sus profesionales. Actualmente, su consolidación como empresa del rubro TI, la ha llevado a plantearse grandes desafíos al mediano y largo plazo, para lo cual el alineamiento de sus trabajadores con los objetivos corporativos es fundamental. Es dentro de este contexto, que es importante que sus políticas y procesos de gestión de personas, faciliten el cumplimiento de su estrategia. Por esto, se ha definido como parte de este proyecto, el análisis y revisión de sus políticas y prácticas de Recompensa Total, con el fin de generar mejoras que permitan la atracción, retención y motivación de los talentos que permitan alcanzar las metas planteadas.

Para el desarrollo de este proyecto, se realizó un levantamiento general de información asociada a los procesos y acciones relacionadas con la Recompensa Total de la empresa, lo cual fue complementado a través de entrevistas y *focus groups* con trabajadores de distintos niveles de la organización.

Adicionalmente, se consideraron los resultados de la encuesta de Clima Laboral 2019 como un *input* importante al momento de conocer la percepción general de los trabajadores, frente a distintos ítems que componen el paquete de Recompensa Total. A partir de esto, se establecieron los siguientes hallazgos:

- a) Actualmente, no existen procesos formales y sistemáticos asociados a la revisión, análisis y manejo de la Recompensa Total de. Si bien existen ciertas políticas y protocolos implícitos dentro de la gestión administrativa de esta, estos carecen de la estandarización necesaria para asegurar su correcta implementación y alineamiento dentro de las distintas áreas que la conforman. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en la revisión y actualización de remuneraciones, proceso que depende de cada jefatura, y para el cual, no siempre se realiza la correspondiente verificación de información de mercado o de justicia interna.
- b) Por otra parte, la organización tiene un bajo nivel de competitividad externa con respecto a los cargos de mayor relevancia para su gestión operativa (perfiles comerciales y desarrollo de software) según la comparación de rentas hechas en este estudio respecto al mercado relevante, lo cual impacta en una baja percepción de los colaboradores frente a factores de retribución asociada al trabajo y valor aportado dentro de la empresa. Esto, finalmente tiene una repercusión en la retención y motivación de los equipos de trabajo, lo cual fue detectado a través de la medición del compromiso de los trabajadores (en la encuesta de clima 2019), y también reforzado por estos en las distintas instancias de participación y entrevistas asociadas al presente proyecto.
- c) Adicionalmente, en el estudio realizado, se detectan problemas de equidad interna en distintos ámbitos de la administración de Recompensa Total, relacionada con distintos niveles de cargo de la organización, lo cual es transversal a todas las áreas de la empresa (Comercial, Operaciones, RRHH, Administración). Esto, repercute en una percepción por parte de los trabajadores de un bajo nivel de justicia a nivel de la Recompensa Total, lo cual es reforzado tanto a nivel de entrevistas, como también a través de los resultados de la encuesta de Clima Laboral 2019.
- d) A nivel de beneficios, durante los últimos, esta empresa de tecnología, ha implementado distintas medidas que han impactado en el bienestar de los trabajadores, pero que aún se perciben como insuficientes por parte de estos (lo cual se reafirma en el proceso de entrevistas, como también a partir de los resultados de la encuesta de Clima Laboral 2019). Esto se ve reflejado en la comparación de beneficios de la empresa, frente a otras organizaciones que componen el mercado chileno. Adicionalmente, el set de beneficios de la organización, también se maneja de forma diferenciada para profesionales internos y aquellos que están asignados a clientes, lo cual impacta

en la percepción de equidad interna por parte de los trabajadores. Finalmente en el diseño de beneficios, no se hace un paquete que aborde los tipos de perfiles de trabajadores que existen en empresa, situación que hace que la percepción de esta no sea mayormente satisfactoria.

Teniendo estos puntos en cuenta, se puede establecer que la gestión de la Recompensa Total de la organización, no está alineada del todo con su estrategia y objetivos de empresa al mediano y largo plazo, ya que no existen protocolos ni políticas formales ni sistemáticas, que permitan reforzar el cumplimiento de estos desde la perspectiva de compensación de los trabajadores. Esto se refleja particularmente en la toma de decisiones con respecto a remuneraciones y beneficios de los colaboradores, ya que estas se realizan discrecionalmente y sin políticas que permitan evidenciar un criterio de equidad en la toma de decisiones.

Con respecto a lo anterior, la falta de un enfoque sistemático en el manejo de la Recompensa Total ha sido principalmente consecuencia del cambio de políticas de administración de compensaciones que se han definido a lo largo del tiempo, sin mantener una línea estratégica ni tampoco explícita con respecto a ello. Esto, ha provocado que la gestión de la recompensa de los trabajadores no cuente con un proceso formal y definido, que facilite y permita cumplir con ciertos estándares a nivel de toma de decisiones (si bien algunos procesos están definidos, estos carecen de herramientas que puedan asegurar el alineamiento con la estrategia de la empresa). Todo esto, tiene un gran impacto en la competitividad externa y equidad interna de la organización, ya que finalmente no existen protocolos enfocados en el análisis y revisión de información de mercado, ni tampoco a nivel de justicia interna.

En cuanto al manejo de compensaciones, la organización ha enfrentado un crecimiento sostenido dentro de los últimos años, sin establecer un sistema o políticas que permitan gestionar y administrar la Recompensa Total como un valor estratégico. Esto, puede generar un gran impacto en la competitividad a mediano y largo plazo, ya que de acuerdo con Renckly (1997), los sistemas de compensaciones tienen por principal objetivo el estudio y análisis de salarios frente al mercado, para asegurar que las empresas sean competitivas en el reclutamiento, contratación y retención de su fuerza trabajadora, lo cual finalmente, es el activo más valioso para la organización dado el rubro y los servicios asociados a la empresa.

A partir de esto último, se produce como principal consecuencia, la falta de herramientas para conseguir, lo que de acuerdo con León (2013), son los principales focos de un sistema de recompensas: lograr equidad y competitividad, para así asegurar la motivación de la fuerza trabajadora que forma parte de una organización. Esto, afecta la percepción de los profesionales, frente a la retribución de su trabajo, tanto

con respecto al nivel de aporte, como también en contraste con otras empresas de similar tamaño y rubro. En particular, estos dos puntos fueron recurrentemente detectados como las principales problemáticas de la empresa, a partir de información cuantitativa (análisis de rentas, encuestas) y cualitativa (entrevistas, *focus groups*), lo cual reafirma la necesidad de abordar y resolver los objetivos planteados como parte del desarrollo de este proyecto.

Considerando que la organización no cuenta con un sistema de recompensas formal y establecido, tampoco existe una visión de Recompensa Total que permita administrar y gestionar de mejor manera la retribución de los trabajadores que forman parte de los equipos de la empresa. De acuerdo con Manus y Gram (2003), la Recompensa Total incluye todo tipo de recompensas, tanto directas como indirectas, intrínsecas y extrínsecas, y su correcta gestión permite sustentar la estrategia de las organizaciones para cumplir con diversas necesidades de sus trabajadores, que finalmente impactan en su proyección, motivación y crecimiento a mediano y largo plazo (Zingheim y Schuster, 2000).

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa se encuentra en un momento de su crecimiento, en el cual existe una brecha con respecto a la gestión de recompensas, se puede inferir que no hacerse cargo de los problemas detectados en esta investigación, pueden convertirse en un obstáculo para consolidar la proyección y cumplimiento de estrategia corporativa que la organización se plantea en el largo plazo. Esto, en particular, impide que la empresa obtenga beneficios fundamentales ligados a la implementación y mantención de un sistema de Recompensa Total, los que para León (2013) son: 1) Impacto en resultados; 2) Promoción de las recompensas sociales; 3) Mayor efectividad-costo; 4) Flexibilidad sobre necesidades individuales; y 5) Mayor atracción del talento. Adicionalmente, como consecuencias, se detecta un bajo nivel de equidad interna y competitividad externa, asociados tanto a nivel de remuneraciones, como también de beneficios.

En cuanto a la equidad interna, se detectan problemas a nivel de la recompensa de los trabajadores, para casi todos los niveles de cargo que la componen, lo cual también se valida además en la percepción de los profesionales dentro de la evaluación de Clima Laboral, y también en las entrevistas realizadas. Esto último, de acuerdo con Orellana (2013), impacta directamente en el bienestar personal de los colaboradores, siendo un foco relevante de problemas para la potencial retención de empleados a mediano y largo plazo. Es relevante considerar que la equidad interna es definida por León (2013) como el estado en el cual los empleados son recompensados apropiadamente en relación a otros dentro de la organización, a través de procesos que aseguren que la administración de compensaciones sea lo más objetiva posible. La empresa, al no tener implementados procesos que aseguren esto, finalmente propicia escenarios en los

cuales sus profesionales se sienten injustamente tratados con respecto a la recompensa recibida. De acuerdo con León (2013), esta discrepancia respecto a la equidad interna finalmente impacta en la motivación, el clima, y la productividad de la organización, los cuales son ejes claves para el cumplimiento de los objetivos trazados a futuro por la empresa.

Por otra parte, se detecta que la empresa no posee procesos que aseguren el levantamiento y análisis periódico de información de mercado, que permita establecer niveles de referencia con respecto a la evaluación y administración de las recompensas de los trabajadores. Por lo tanto, no existe una definición con respecto al posicionamiento de la empresa frente a otras empresas del mercado de referencia, que esté enfocada en reforzar la estrategia y los objetivos de esta. Esto, impacta en la percepción de los trabajadores asociada a un bajo nivel de pago frente a otras empresas, lo cual, de acuerdo a lo planteado por Chou (2015), afecta la capacidad de atracción y retención de los trabajadores, tomando en cuenta lo que estos podrían ganar en otras empresas. Es por esto, que para la organización se constituye como un punto de gran relevancia, la determinación de una política de competitividad que considere un mercado de referencia y la orientación del nivel de pago de sus trabajadores.

Por último, en cuanto a las políticas de bienestar, la empresa se encuentra actualmente con brechas frente a otras empresas de mercado, que han potenciado diversos beneficios complementarios a la retribución tangible de sus trabajadores. Esta problemática, fue especialmente mencionada por los trabajadores durante el proceso de entrevistas, lo cual también fue corroborado a través de los resultados de la encuesta de Clima Laboral 2019 de la empresa. En base a esto, es necesario recordar que, en la actualidad, no sólo es relevante la recompensa monetaria de los trabajadores, sino también un espacio laboral que entregue beneficios adicionales orientados a otro tipo de intereses, que generen valor agregado y por ende se transformen en una razón de peso para incorporarse a la compañía (Sharon, 2019). A partir de esto, es clave entender la importancia de los beneficios, como parte fundamental para la atracción de nuevos talentos, por lo cual se constituye como un eje importante en la estrategia de recompensa a adoptar por la organización.

6. Propuestas de Mejora

En base al levantamiento y análisis de información realizada como parte de este proyecto, se detecta que actualmente la organización no cuenta con un sistema de gestión de Recompensa Total que permita potenciar su estrategia de negocios. Esto, repercute básicamente en una falta de equidad interna y problemas de competitividad externa, lo cual se ve validado con la percepción de los trabajadores a nivel gerencial, de jefaturas intermedias y también en los niveles operativos. Es por esto, que se hace imprescindible que la organización implemente acciones que le permitan potenciar su estrategia, logrando la atracción, retención y motivación de sus colaboradores.

Teniendo esto en cuenta, en la tabla 14, se proponen líneas de intervención que apuntan a apalancar los elementos que se levantan como principales desafíos en esta investigación. Para cada acción propuesta, se detallan las responsabilidades, recursos y capacidades organizacionales requeridas, lo cual será clave para determinar la factibilidad de implementación de cada una.

Tabla 14: Propuestas de Mejora en Recompensa Total para la empresa

Acción de Mejora	Responsables	Recursos	Capacidades
Diseñar Política de Recompensa Total	Gerencia General Área de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • HH Equipo 	Conocimientos en Gestión de RRHH y Compensaciones
Actualizar Descriptor de Cargos	Gerencias y Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> • HH Equipo • Profesional Apoyo 	Conocimientos de roles y funciones de cada cargo
Homologar forma de pago	Gerencia General, Finanzas, RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • HH Equipo • Estudio Mercado • Presupuesto 	Se debe potenciar conocimiento del mercado y Gestión de Compensaciones
Potenciar Competitividad Externa	Gerencia General, Finanzas, RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • HH Equipo • Estudio Mercado • Presupuesto 	Se debe potenciar conocimiento del mercado y Gestión de Compensaciones
Potenciar Equidad Interna	Gerencia General, Finanzas, RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • HH Equipo • Presupuesto 	ERP que permite revisión en tiempo real rentas de equipos
Implementar	Gerencia General,	<ul style="list-style-type: none"> • HH Equipo 	Es necesario establecer

Incentivos a CP y MP	Finanzas, RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto 	plan de carrera para talentos a potenciar a CP y MP
Potenciar Plan de Beneficios	Gerencia General, Finanzas, RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • HH Equipo • Proveedores • Presupuesto 	Conocimientos en políticas y beneficios de mercado
Consolidar Administración proactiva de Compensaciones	Área de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • HH Equipo • HH Desarrollo Sistemas 	Sistemas orientados a gestión de RRHH y remuneraciones
Implementar plan de comunicación interna asociado a RT	Área de RRHH Área de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • HH Equipo • Material Corporativo 	Área de Marketing alineada con RRHH

En base a lo anterior, a continuación, se establecen los principales objetivos y focos de cada intervención propuesta, su impacto en las dinámicas organizacionales, y factibilidad de implementación respectiva:

- a) **Diseñar una política de Recompensa Total**, donde existan procedimientos y normativas transparentes, justas y alineadas con lo que la administración de la empresa busca transmitir a sus trabajadores. Con esto, se buscará estandarizar y establecer protocolos asociados a la toma de decisiones con respecto a las recompensas, lo cual debería impactar en la percepción de los colaboradores respecto al manejo de retribución, potenciando el sentido de pertenencia y fidelización con respecto a la organización.

Esta medida tiene una alta factibilidad de implementación, dado que actualmente existe la disposición e interés de la Gerencia de la empresa, por alinear los procesos de RRHH a la estrategia de la empresa, para así lograr una mayor competitividad; y adicionalmente, esta medida requiere un bajo costo de inversión.

- b) **Actualizar Descriptor de Cargos**, utilizando y clasificando nombres de cargo que den cuenta de las diferencias entre posiciones. Esto, se propone como medida, ya que actualmente existen cargos con un mismo nombre, que son reconocidos como distintos al momento de hacer el análisis de aporte a la organización. Por lo tanto, este punto es fundamental para lograr potenciar la equidad y competitividad de la empresa, ya que esta información se constituye como base para cualquier

análisis objetivo de rentas tanto a nivel interno como de mercado. Con esto, se espera dotar de información objetiva a la Gerencia, e impactar también en la percepción de los trabajadores frente al sentido de justicia, respecto de la retribución de cada cargo, mejorando así su motivación y colaboración hacia el trabajo y la organización.

Para esto, se ve un alto potencial de implementación, ya que la organización, a través de su enfoque de procesos, busca constantemente la mejora de sus procedimientos e información interna, y el presupuesto asociado es bajo (se estima la contratación de un profesional de apoyo por la duración del proceso).

- c) **Homologar una única forma de pago** para los cargos de la empresa, de acuerdo con lineamientos de mercado y también la capacidad de la organización en términos presupuestarios. Esto, con el fin de facilitar la administración en el seguimiento de objetivos, análisis y pago de compensaciones para los profesionales, potenciando la estandarización de los procesos de gestión de Recompensa Total, tanto para profesionales internos como también profesionales en clientes. Con ello, se espera un mayor alineamiento interno de las gerencias, y, además, un impacto en la equidad interna que potencie el sentido de pertenencia de los trabajadores, especialmente aquellos que prestan servicios bajo el régimen de subcontratación.

Esta propuesta, tiene un potencial medio de implementación, ya que implica un ordenamiento interno a nivel de gestión de la recompensa, y también una inversión con respecto a cargos que puedan no estar nivelados frente a la realidad de profesionales internos que forman parte de la empresa. Por lo tanto, se recomienda que sea una revisión y actualización progresiva, que permita la homologación en un plazo apropiado a la capacidad financiera de la compañía.

- d) **Potenciar la competitividad externa**, a través de una revisión y actualización de las compensaciones para todos los niveles de cargo de la empresa, tomando en cuenta información de mercado y estableciendo procesos y protocolos que permitan una gestión proactiva de la Recompensa Total de esta. Con esto, se busca mejorar el sentido de pertenencia y motivación de los equipos que conforman a la organización, además de lograr mayor atracción y retención de talentos clave para esta.

Esta propuesta tiene un potencial medio de implementación, ya que requiere de una alta inversión asociada a la adquisición de estudios de mercado, y también con respecto a los ajustes de remuneraciones que deban ser realizados con el fin de asegurar que todos los cargos se encuentren en el nivel de pago que la empresa defina con respecto al mercado. Es por esto, que se recomienda su implementación de forma progresiva, como un objetivo a largo plazo.

- e) **Potenciar la equidad de las rentas**, generando al menos un proceso anual de revisión de rentas en el cual se puedan atender casos de brechas de justicia. Adicionalmente, implementar una revisión constante y proactiva de rentas, que permita detectar y revisar casos que signifiquen una posible fuga de talentos. Esta revisión deberá ser realizada cada vez que un nuevo profesional ingrese a la empresa, y también cada vez que se inicie un proceso de revisión y actualización de remuneraciones de un colaborador. Con esto, se espera mejorar la cohesión de los equipos y el trabajo entre áreas, además del sentido de pertenencia y motivación de los profesionales, en particular aquellos que trabajan en dependencias de clientes.

Se establece una factibilidad media de implementación de esta medida, ya que requiere una gran inversión de horas hombre, y también asociada a la nivelación de rentas de los trabajadores que se encuentren bajo el nivel de pago correspondiente. En este caso, también se recomienda la implementación a largo plazo, dando mayor priorización a aquellos casos para los cuales se detectan mayores brechas.

- f) **Implementar un set de incentivos de corto y mediano plazo**, con el fin de fortalecer el reconocimiento por altos desempeños, y que estén orientados al cumplimiento de los desafíos que se plantea la empresa para los años venideros. Como parte de estos, se deben incluir elementos que también potencien la colaboración entre áreas, lo cual se ha detectado como una brecha a mejorar por parte de la Alta Dirección de la empresa. A través de estos incentivos, se espera generar un impacto positivo en la motivación y retención de talentos a largo plazo, no sólo a través de recompensas tangibles, sino también a través de un programa de reconocimiento asociado al desempeño de los profesionales.

En cuanto a esta propuesta, se ve un alto potencial de implementación, ya que la implementación de incentivos está asociada también al logro de objetivos y metas que la organización se plantea a futuro. Por ende, su relación con el cumplimiento de la estrategia corporativa hace que se constituya como un pilar fundamental para esto, lo cual debe ser un punto clave para que la Gerencia priorice su implementación.

- g) **Potenciar el plan de beneficios**, que permita a la organización ser más atractiva y competitiva con respecto a lo que ofrecen otras empresas del mercado. En este sentido, se deberá considerar un balance entre beneficios tangibles e intangibles, y tomar en consideración las distintas realidades de los trabajadores que forman parte de organización. Con esto, se buscará aumentar la atracción, motivación y retención de talentos.

Esta medida tiene un alto potencial de implementación, ya que la Gerencia General de la empresa ha establecido como crítico mejorar sus políticas y set de beneficios, y además para muchos de estos no se requiere una mayor inversión (por ejemplo, flexibilidad horaria, *home office*, entre otros).

- h) Consolidar proceso de administración de recompensas**, que permita anticiparse a las necesidades emergentes de los trabajadores, logrando la atracción y retención de estos, en lo práctico esto se puede lograr realizando acordando una política que declare los criterios con los que procederá en las recompensas los cuales deben incorporar la justicia y la objetividad en las decisiones de recompensas. Además, esto permitirá a las Gerencias y en particular al Área de RRHH, llevar a cabo la gestión de la recompensa de sus trabajadores de forma estandarizada y sistemática. Esto último, permitirá potenciar la coordinación y el alineamiento de la Alta Gerencia de la empresa, facilitando su colaboración y comunicación en cuanto a temas asociados a compensaciones.

Esta propuesta tiene un alto potencial de implementación, dado que no implica una mayor inversión, y se enfoca en el ordenamiento y estandarización de procesos internos de la empresa, lo cual se constituye como un foco crítico para la Dirección. Adicionalmente, permitirá potenciar la efectividad-costo asociado a la Recompensa Total de los trabajadores.

- i) Implementación de Plan de comunicación**, enfocado en la difusión y comunicación de las políticas, procesos y responsabilidades asociados a la gestión de Recompensa Total de la organización. Con esto, se espera lograr una mayor transparencia y conocimiento de esta información por parte de los trabajadores, generando un mayor sentido de pertenencia y capacidad de colaboración por parte de estos. Por otra parte, facilitará también la gestión por parte de las jefaturas y del Área de RRHH, ya que impactará en el ordenamiento de los protocolos para la revisión y actualización de remuneraciones de los profesionales.

En cuanto al potencial de implementación, se establece que este es alto, ya que la empresa cuenta con un Área de Marketing consolidada que puede colaborar en la ejecución del plan, esta área en la actualidad, está bastante alineada con la estrategia de personas, por lo cual no se requiere mayor inversión de recursos. Adicional a esto, la Dirección de la empresa, ha adquirido en los últimos años un enfoque de mayor comunicación hacia los colaboradores.

Estas propuestas, están orientadas a que la organización pueda reducir brechas con respecto a otras empresas del mercado, consolidando su crecimiento y la imagen de la organización frente a los

profesionales y otros actores que forman parte del rubro TI. Para esto, se constituye como un hito fundamental el que la Dirección de la empresa entienda la importancia de la Recompensa Total como parte de la gestión estratégica de esta. Por lo tanto, se recomienda no sólo la implementación de políticas y procesos que aseguren una mayor equidad, competitividad y retención de personas claves, sino también la generación de una cultura enfocada en la Gestión de Personas, que permita enfrentar los desafíos que la organización tiene a futuro, de forma sustentable y exitosa.

7. Conclusiones

En la realización de este proyecto se han podido establecer las principales problemáticas y resultados asociados al proceso de Recompensa Total de una organización de tecnología. Sin embargo, es importante entender el alcance y contexto en el cual esta realidad se produce, con el fin de enfocar de mejor manera los lineamientos y propuestas de mejora a llevar a cabo por la organización.

En cuanto a los resultados obtenidos, se desprende de estos que existe una falta de equidad interna y competitividad externa dentro de la organización, lo cual es percibido y manifestado abiertamente por los trabajadores que la conforman. Como parte de esto, es importante en este sentido, entender el contexto en el cual se ha visto envuelto el país dentro de los últimos meses, en los cuales gran parte de la población se ha manifestado y movilizado, exigiendo mejores condiciones en distintos ámbitos de la vida (educación, salud, pensiones, por solo nombrar algunas). Esto no es sino un fiel reflejo de lo que perciben gran parte de los ciudadanos no sólo por parte del estado, sino también de las distintas instituciones que conforman la sociedad, entre estos, la empresa privada. Es importante entender esto, ya que la percepción de baja equidad y competitividad de una organización, se puede entender como una extensión de este sentimiento de la ciudadanía, bajo la cual se producen “injusticias” que no están siendo resueltas por los actores que deben resolverlas (en este último caso, la empresa).

Es así como esta sensación de injusticia va mermando el compromiso y motivación a largo plazo de los trabajadores, lo cual se refleja en problemas de retención, sobre todo asociada a las nuevas generaciones. Esto último, es importante de tener en cuenta: las nuevas generaciones que se han incorporado al mercado laboral también tienen otros intereses y visión con respecto al trabajo, lo cual debe ser entendido y abordado por las organizaciones, con el fin de lograr ser atractivas y motivantes para estos. Esto se constituye como un gran desafío, lo cual se suma a lograr administrar de manera exitosa las distintas realidades generacionales que forman parte de la empresa. Para esto, la mirada de RRHH, en particular desde el punto de vista de la Recompensa Total, debe estar puesta en la importancia de las recompensas transacción como relaciones y la flexibilidad, para lograr un impacto positivo en la mayor cantidad de trabajadores posible.

En cuanto a esto, la organización estudiada debe abordar las problemáticas identificadas en el presente proyecto, con la suficiente altura de miras y visión de futuro, con el fin no sólo de abordar las brechas que se presentan actualmente, sino también, de entender y adoptar una mirada humana en la gestión de personas, que permita entender los cambios demográficos y sociales que se dan en el entorno, y adoptarlos de manera proactiva dentro de su gestión estratégica y de recompensas. Dentro de esto, es importante que la dirección internalice el enfoque sistémico de la organización, no sólo a nivel económico, sino también

con respecto a otras realidades que afectan los valores, visión y necesidades de los trabajadores. Es por esto, que uno de los objetivos a largo plazo, debe ser la búsqueda e implementación de políticas y prácticas que aseguren la sustentabilidad de la empresa, tanto a nivel económico, como también ambiental y social, ya que finalmente estas también representan características importantes al momento de lograr la atracción, retención y motivación de talentos (aspectos intangibles dentro de la recompensa de los colaboradores).

7.1 Análisis de Dinámicas Organizacionales

En base al análisis de información asociada a la gestión de recompensas de una empresa de tecnología, se ha establecido previamente que la organización no cuenta con un enfoque sistemático para el establecimiento de políticas y administración de la Recompensa Total de los trabajadores, lo cual impacta a nivel de equidad, competitividad y percepción de beneficios por parte de estos.

Esta falta de ordenamiento a nivel de la retribución de los trabajadores, ha propiciado que las Gerencias tengan mayor independencia en la toma de decisiones con respecto a esto, sin asegurar una revisión interna o de mercado para estas instancias. Esto, genera una falta de alineamiento respecto a la gestión de la recompensa de los colaboradores, y, además, ha potenciado una falta de colaboración y comunicación entre los liderazgos de cada área de la empresa, ya que no se ven comprometidos a adoptar una estrategia unificada para la administración de personas a su cargo. Por otra parte, al no haber procesos estandarizados y formales, tampoco existen políticas de comunicación frente a temas relacionados a la recompensa, por lo cual los trabajadores muchas veces declaran no saber ni entender cuáles son los canales, responsables y protocolos asociados a esto.

Por otra parte, la falta de equidad interna, además de impactar en la retención y motivación de los profesionales, también afecta en la capacidad de colaboración y en el trabajo en equipo de estos, ya que muchas veces existe percepción de injusticia con respecto a compañeros que se desempeñan en otras oficinas o áreas. Respecto a esto, también es necesario destacar que muchas veces existe poco sentido de pertenencia por parte de los trabajadores que se desempeñan en oficinas de clientes, ya que la recompensa de estos está directamente supeditada a la realidad de cada negocio (nivel de margen, condiciones de clientes, entre otros). Por lo tanto, a nivel general, la falta de justicia afecta el nivel de cohesión entre los distintos miembros de la organización.

7.2 Proceso de Investigación

En cuanto al proceso de investigación, es necesario destacar en primer lugar la disposición y apertura por parte de la Dirección de la empresa, con respecto al proceso de levantamiento y análisis de información asociada a su sistema de Recompensa Total. Dentro de esto, el Gerente General manifestó desde un principio el entendimiento de que la organización ha pasado por distintos períodos de crecimiento, siendo actualmente necesaria la revisión de su sistema de gestión de recompensas, con el fin de implementar progresivamente prácticas de mercado que le permitan lograr mayor competitividad frente a otras empresas del rubro.

En segundo lugar, dentro de todo el proceso, hubo facilidad en el acceso a información de la empresa, y también disposición por parte de los trabajadores que participaron en las instancias de entrevistas. Como parte de esto, es importante también considerar que los profesionales entrevistados siempre manifestaron su interés en aportar de buena manera al proceso, con honestidad y transparencia, lo cual permite establecer que existe una buena percepción con respecto al profesionalismo y manejo de estos procesos por parte de la organización.

La recolección de información de la empresa fue autorizada por la dirección de la empresa, y facilitada por el Subgerente de RRHH, quien también forma parte del equipo de investigación. Esto, permitió tener información actualizada y completa de la empresa (datos demográficos, remuneraciones, y otros), de forma rápida y eficiente, lo cual sin duda facilitó el proceso de levantamiento y análisis de información del proyecto. En cuanto a la información de mercado, esta fue obtenida a través de consultoras y profesionales vinculados a la gestión de recompensas, destacamos la colaboración de Sebastian Ugarte, director de nuestro magister, quien nos compartió información valiosa para realizar los análisis.

7.3 Aprendizajes en el desarrollo del proyecto

La profundización de la información conceptual planteada en el marco teórico, así como el levantamiento de información y su análisis, fue un proceso realizado tomando como base los conocimientos adquiridos en el Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, el cual fue complementado con apoyo del equipo docente del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, una base imprescindible para el desarrollo del proyecto fue el curso de Gestión del Desempeño y las Compensaciones, en particular para el levantamiento y análisis de

información asociada a la administración de recompensas de la empresa estudiada. Adicionalmente, la profundización en la bibliografía del curso, permitió entender de mejor manera la evolución y manejo actual de la Recompensa Total por parte de las empresas, así como también las buenas prácticas con respecto a esta.

Por otra parte, para el proceso de investigación fue muy importante el aprendizaje adquirido en los cursos de Investigación Acción 1 e Investigación Acción 2, ya que a través de este se pudo enfocar el proyecto de forma metodológica y con una planificación adecuada. También, se obtuvieron herramientas específicas para el levantamiento, clasificación y análisis de la información obtenida, en particular aquella asociada a entrevistas y grupos focales. Esto, fue de gran relevancia para la verificación de las problemáticas y objetivos planteados como parte del proyecto.

Desde el punto de vista del análisis, lo aprendido en el curso Comportamiento Organizacional fue clave para realizar el análisis de las dinámicas organizacionales derivadas de la gestión de la Recompensa Total de la empresa estudiada. En particular, las teorías de motivación, desempeño y actitudes organizacionales, fueron consideradas para el estudio y revisión de la percepción y comportamientos de los trabajadores y jefaturas, frente a la gestión de recompensa por parte de la empresa. Además, fueron también consideradas para definir los lineamientos y posible impacto de las acciones de mejoras planteadas.

Por último, el curso de Análisis Crítico de la Gestión Organizacional entregó una base de pensamiento crítico, frente a la gestión y administración de la Recompensa Total por parte de la empresa. Específicamente, el enfoque asociado al *post-fordismo*, fue aplicado recurrentemente en el análisis y revisión de las prácticas actuales de la organización, no sólo desde el punto de vista de recompensas, sino también de comunicación, estrategia, y relaciones laborales dentro de esta. Esto, fue fundamental para la identificación de problemáticas, y establecimiento de potenciales acciones de mejora.