



“Plan de compensaciones variables vinculadas al desempeño a empresa de transporte de combustible”

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICAS ORGANIZACIONALES

Alumna:

Romina Escobar P.

Profesor Guía:

Sebastián Ugarte G.

Santiago de Chile, diciembre 2022

AGRADECIMIENTOS

Hay muchas personas a las que quiero agradecer, pero trataré de ser lo más breve posible.

Primero que todo, quiero agradecerle a mi familia, me apoyaron a lo largo de todo el proceso académico, siempre creyendo en mí y dándome ánimo, incluso cuando estaba irritable.

A mis abuelos, Elva y Jaime, viví gran parte de mi infancia con ellos y son mis segundos padres. Gracias por todo el apoyo que me dan día a día.

A mis tías, tíos, primos y primas, por asegurarse de que tomara las cosas con calma, por el “vi esto y me acordé de ti” cuando me traían algún regalo y por preocuparse de que hiciera vida social.

A Nataly, gracias por ser ese tipo de amiga que te hace crecer como persona, por hacer más amenos los estudios y por tener el poder de reducir mi ansiedad solo con una conversación, de todo corazón de deseo toda la felicidad del mundo.

A los miembros de Cygnus por la gran disposición en esta investigación. Me brindaron acceso a toda la información que solicité y me dieron todas las posibilidades para conocer un poco más del negocio.

Finalmente, pero no menos importante, me gustaría agradecer al profesor Sebastián Ugarte por acompañarme en este proceso, aconsejarme y guiarme en el tema.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.- Resumen ejecutivo	7
2.- Introducción.....	8
3.- Descripción de la Organización.....	12
3.1.- Sobre la organización.....	12
3.2.- Gestión de Personas.....	14
3.3.-Contexto interno actual	17
4.- Marco Teórico	18
4.1.- Compensaciones	18
4.1.1.- Equidad Interna	21
4.1.2.- Competitividad externa	23
4.1.3- Contribución de empleados	25
4.1.4.- Administración de compensaciones.....	30
4.2.- Gestión del desempeño.....	30
4.3.- Truck drivers investigation.....	32
5.- Propuesta Metodológica	34
6.- Análisis de Resultados.....	39
6.1.- Equidad Interna.....	39
6.2.- Competitividad Externa	46
6.3.- Pertinencia de la compensación variable	52
6.4.- Desempeño.....	55
7.- Propuesta de solución	62
7.1.- Descripción de la propuesta	62
7.2.- Implementación.....	71
7.3.- Factibilidad.....	72
8.- Conclusiones	73
9.- Bibliografía.....	79
10.- Anexos.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Compensaciones en Cygnus	15
TABLA 2: Características de los entrevistados	36
TABLA 3: Estadígrafos de la muestra	39
TABLA 4: Desfase PRI COMP 2	42
TABLA 5: Desfase PRI COMP 3	43
TABLA 6: Análisis de desfase por trabajador	45
TABLA 7: Desfase PRE COMP 2	48
TABLA 8: Desfase PRE COMP 3	49
TABLA 9: Posicionamiento respecto al mercado	49
TABLA 10: Comparación mix de compensaciones	50
TABLA 11: Porcentaje de pago de Cygnus en comparación con el mercado	51
TABLA 12: Criterios obtenidos	55
TABLA 13: Fuentes de información de desempeño	57
TABLA 14: Indicadores de desempeño empresa	60
TABLA 15: Diferencia con el mercado en términos monetarios.....	63
TABLA 16: Comparación mix de pago antes y después de la propuesta.....	63
TABLA 17: Evaluación de desempeño	66
TABLA 18: Criterios obtenidos en las entrevistas	66
TABLA 19: Criterios de evaluación propuestos para el comportamiento del trabajador	67
TABLA 20: Criterios de evaluación propuestos para el servicio al cliente.....	68
TABLA 21: Criterios de evaluación propuestos para la seguridad	68
TABLA 22: Plan de implementación	71

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Organigrama Cygnus.....	13
FIGURA 2: Metodología de encuesta según proceso.....	23
FIGURA 3: Cortes de compensación.....	24
FIGURA 4: Componentes del pago por desempeño.....	26
FIGURA 5: Ejemplo de escala BOS.....	32
FIGURA 6: Clasificación COMPs	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Análisis de equidad COMP 1	41
GRÁFICO 2: Análisis de equidad COMP 2	42
GRÁFICO 3: Análisis de equidad COMP 3	43
GRÁFICO 4: Posición relativa externa COMP 1	47
GRÁFICO 5: Posición relativa externa COMP 2	47
GRÁFICO 6: Posición relativa externa COMP 3	48

1.- Resumen ejecutivo

La investigación se centra en una empresa que ofrece servicios de transporte y almacenamiento de carga peligrosa. El desafío es desarrollar un vínculo entre la compensación y el cumplimiento de objetivos estratégicos, ya que hoy en día existen ineficiencias en torno a los criterios de evaluación y la asignación de pagos variables. Es por ello que nace la pregunta ¿Qué tipo de compensación variable vinculada al desempeño permitirá conseguir un cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Se realizan análisis de equidad interna y competitividad externa, además, de entrevista a altos mandos, conductores y un representante de la competencia. Los resultados mostraron que la organización tiene equidad interna, lo que va en línea con la percepción de los conductores. En cambio, en la competitividad externa se creía que la organización estaba a nivel de mercado, pero los datos indicaron que está más cerca del percentil 25. Por otro lado, la entrevista permitió sondear la pertinencia de la intervención en las compensaciones variables e indagar sobre los parámetros de desempeño.

Estos resultados permitieron mejorar la competitividad de la organización, pero, para que esto se lleve a cabo se necesita una inversión de dinero, de tiempo y compromiso por parte de los involucrados.

2.- Introducción

La investigación se centra en una empresa a la cual se llamará Cygnus por temas de confidencialidad, fundada el 2015. Ofrece servicios de transporte y distribución de combustible líquido, GLP, Adblue y Lubricante envasado, además de almacenamiento en bodegas. El negocio funciona en gran parte de Chile, desde Arica a Puerto Montt, con base en la Región Metropolitana y cuenta hoy en día con un total de 67 trabajadores.

Esta organización se enfrenta en la actualidad al desafío de retener y fidelizar al cargo “conductor de carga peligrosa”. Esta necesidad se origina por el historial de abandono de los trabajadores y las consecuencias logísticas que ello trae consigo. La importancia de este cargo es que se vincula con la actividad principal que ofrece la compañía, cuando el rendimiento de estos individuos es deficiente afecta enormemente a Cygnus, ya que impacta su desempeño. Así mismo, se consideran valiosos debido a la gran experiencia necesaria en el cargo, tanto el manejo del camión como su cuidado.

Dado lo anterior, la investigación se va a enmarcar en el proceso de compensaciones, ya que es el sistema que se encarga de recompensar a los trabajadores y uno de sus objetivos es “asegurar un paquete atractivo de compensaciones para atraer y retener personal de alta calidad” (León, 2013, pág. 403), lo que asegura que es el área correcta a intervenir, siempre y cuando se realice de la manera correcta y considere el contexto de la organización y al público al que va dirigido la remuneración.

La función de compensación hoy en día se centra en el sueldo base, pagos efectivos garantizados y pagos variables, pero este último pago no tiene un respaldo objetivo ni métricas claras al momento de otorgarlo excepto un bono vinculado a la velocidad del conductor, tampoco existen políticas de compensaciones previamente establecidas.

Antes de definir el problema a trabajar es importante recalcar que, según Werther (2014), el paquete de compensaciones que reciben los trabajadores por su labor es importante para garantizar que el individuo se sienta a gusto dentro de la organización y asegurar su retención. Dentro de las compensaciones en general se encuentran las fijas y las variables, estas últimas, como comenta Chiavenato (2007), están vinculados a resultados o desempeño, ya sea individual o grupal, por lo que no son garantizadas. Las compensaciones variables no solo son importantes para alcanzar los objetivos estratégicos, sino que también pueden ser usadas como estrategia para diferenciarse de la competencia y crear valor (Gerhart, Rynes, & Fulmer, 2009).

Es por lo mencionado en el párrafo anterior que el problema a enfrentar es desarrollar un apropiado vínculo entre la compensación de los trabajadores y el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización. En particular, la compensación variable existente hoy en día es ineficiente debido que no hay claridad respecto a los criterios a evaluar y de los actuales solo hay uno con un indicador, lo que es un elemento demasiado específico de los conductores, no logrando así representar el desempeño real de los individuos. Esto pudiese estar generando un desalineamiento en la gestión por objetivos, y es una limitación en la diferenciación de recompensar y retener adecuadamente aquellas personas que generan una mayor contribución a la organización. Adicionalmente, podría afectar el desempeño de la compañía.

Es desde este desafío que nace la pregunta ¿Qué tipo de compensación variable vinculada al desempeño permitirá a Cygnus conseguir un mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Para responder la pregunta se plantea como objetivo general diseñar un plan de compensación variable vinculada al cumplimiento de indicadores de desempeño y a conductas esperadas, manteniendo la orientación de servicio al cliente de la organización.

En línea con el objetivo general, los objetivos específicos a alcanzar son:

- Medir la equidad interna del puesto de conductor.
- Sondear la competitividad externa de la empresa respecto a información disponible en el mercado.
- Evaluar la pertinencia de mejorar el sistema de compensación variable.
- Indagar sobre los parámetros e indicadores claves de desempeño del cargo objetivo.
- Proponer un sistema de compensación variable que sea competitivo y alineado con la estrategia de Cygnus.

La relevancia de resolver esta problemática es que, como bien menciona León (2013), el no compensar el desempeño de los trabajadores afecta la equidad y la justicia organizacional, lo que impacta en el desempeño de los choferes y, cómo estos trabajan en el servicio directo, afecta al desempeño de la compañía en general.

Es importante que los individuos perciban equidad y justicia organizacional ya que, como comentan Robbins y Judge (2013), ambos influyen en la motivación del personal, su satisfacción laboral, la confianza que depositan en su empleador y su desempeño, por lo que se debe trabajar y asegurar ambos conceptos, para así retener al talento existente.

Por el lado de las implicancias, se tiene que resolver este desafío permite mejorar el bienestar de los trabajadores dentro de la organización y enriquecer la estrategia de retención de talentos, así como también mejorar el desempeño al alinear los objetivos, es decir, no solo contribuye al bienestar individual, sino también al organizacional.

El rol del profesional de gestión de personas en esta investigación es de tesista de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, no vinculado a la organización, por lo que otorga una mirada externa al estudio. Sin embargo, en el pasado participa como ayudante guía en un curso de Gestión de Personas I donde se practica la metodología “Aprendizaje Vinculado con el Medio”, por lo que tiene conocimiento básico de cómo trabaja la empresa.

El aporte de la implementación a la organización es que al adquirir esta alineación entre los objetivos estratégicos y la compensación variable se asegura que se cumplan las metas y permite obtener retroalimentación para la mejora. El avance en compensaciones ayuda a centrarse en otras funciones y proceso de gestión de personas para perfeccionarlas y actualizarlas. Por parte de los miembros, aumenta su satisfacción con la organización y motivación para rendir en sus tareas.

3.- Descripción de la Organización

3.1.- Sobre la organización

Cygnus es fundada el año 2015 por el presente CEO de la empresa. Esta organización pertenece al rubro de transporte y distribución de sustancias peligrosas, cuenta actualmente con 67 trabajadores y realiza operaciones en gran parte del territorio nacional, desde Arica a Puerto Montt.

Esta empresa presta servicios de transporte y distribución de diversas sustancias, como: gas licuado de petróleo, combustible líquido, adblue, lubricantes envasados, combustibles y lubricantes para operaciones industriales. Así mismo, también presta servicios de administración de bodegas para almacenarlos (Cygnus, 2022a, Pág. 3).

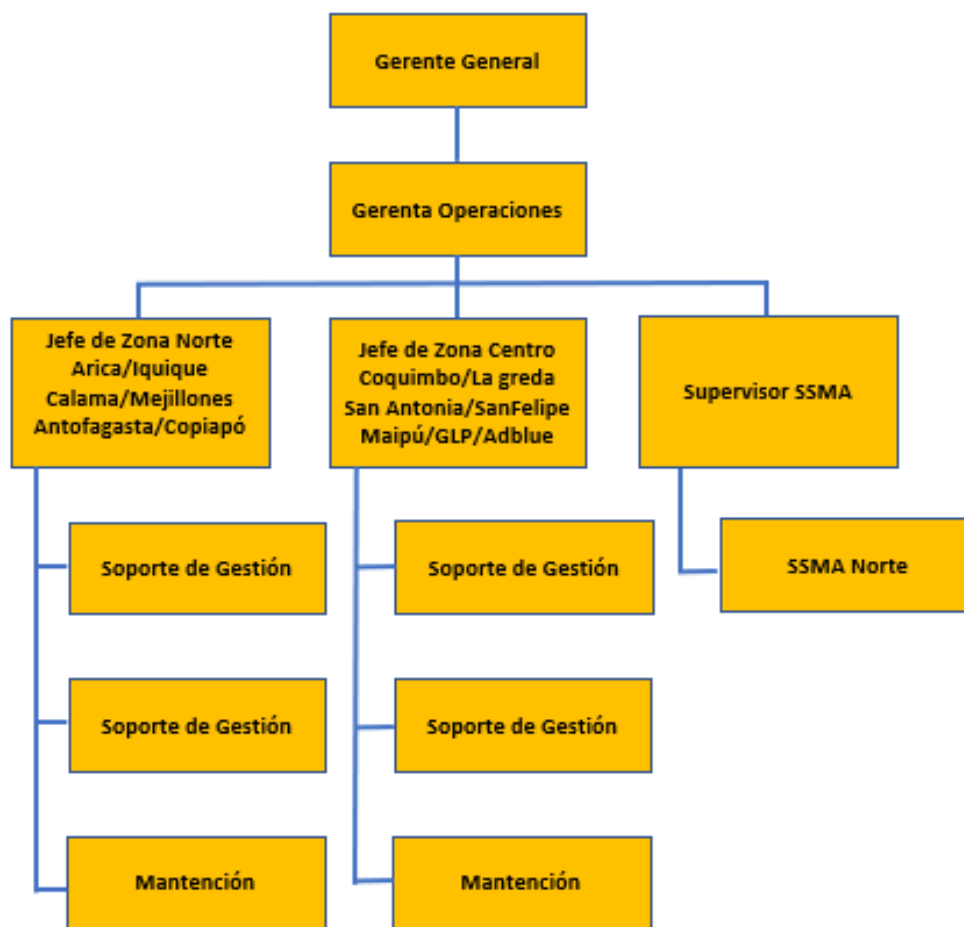
La misión de la organización es que Cygnus “existe para ser un colaborador profesional y de vanguardia para sus clientes en el ámbito de la logística. Resguardando por el cumplimiento de los KPI (factores de desempeño), en conjunto con nuestros valores.” (Cygnus, 2022b, Pág. 7). En la misma línea, su visión consiste en “Convertirse en una empresa modelo en gestión de control, excelencia operacional y cuidado genuino de su personal.” (Cygnus, 2022b, Pág. 7). Dentro de los valores organizacionales que les permite trabajar para lograr su misión y visión se encuentran: responsabilidad, no consumo de drogas, no consumo de alcohol indebidamente, honestidad, respeto, colaboración, entre otros.

Por otro lado, la estrategia organizacional que utiliza para lograr su misión y visión es “Basar un crecimiento racionalizado en aquellos clientes que aprecien nuestra propuesta de valor” (Cygnus, 2022^a, Pág. 3), esta propuesta se basa en ser profesionales en el servicio prestado, responsables del producto, estar a la vanguardia en la logística y adoptar

los KPI's de los clientes como objetivos propios. Si bien poseen estrategia no reportan objetivos estratégicos.

Finalmente, la estructura organizacional que se muestra a continuación muestra las líneas de mando presente en la organización:

Figura 1. Organigrama Cygnus



Extraído de: Cygnus (2021a)

3.2.- Gestión de Personas

La organización no tiene definida una estrategia de recursos humanos, sin embargo, a través de las acciones históricas, su diseño y las tomas de decisiones actuales se extrae que se centra en la retención y atracción del personal ofreciendo transparencia y fomentando un clima laboral agradable, sumado a esto incentiva a una cultura de seguridad con foco en el buen servicio al cliente. En concordancia con lo anterior, Cygnus no reporta objetivos del área, lo que podría afectar al cumplimiento efectivo de la estrategia organizacional.

A continuación, se describen las prácticas de las funciones de Recursos Humanos presentes en la compañía:

En términos de reclutamiento y selección la organización se enfoca tanto externamente como internamente, se publica un aviso de la disponibilidad del cargo, se ve mediante referencias de los mismos trabajadores o se busca dentro de la organización. Para seleccionar, se pide CV, licencia de conducir, antecedentes, entre otros documentos relevantes para el puesto. Si se detecta un posible candidato pasan a entrevista con los jefes de zona los cuales diseñan las preguntas en torno a lo que crean conveniente. En caso de que el postulante pase la entrevista se le envía una oferta laboral en conjunto con el contrato para que lo firme.

Al momento de entrar se entrega una inducción general respecto a la organización, aspectos vinculados a la cultura, seguridad, técnicos, entre otros. En específico a los cargos operacionales se les muestran los procesos, aspectos técnicos vinculados al camión, seguridad, entre otros. Una vez terminada la inducción se hace una evaluación

para comprobar lo aprendido. También se brinda una capacitación de empoderamiento a los conductores.

En la actualidad, solo existe desarrollo de carrera en los cargos gerenciales y administrativos cuando el desempeño es excepcional, pues se les da acceso exclusivo a capacitaciones.

Las compensaciones, por otro lado, se dividen en sueldo base, efectivo garantizado y pagos por mérito. Este último se da a personas con desempeño excepcional, el cuál es discutido entre la alta gerencia en torno a lo observado y a las opiniones de los clientes, en el caso de los cargos operacionales a estos aumentos de salario se les suma un reconocimiento público en redes sociales y una cena. A continuación, se presenta un resumen de las compensaciones:

Tabla 1

Compensaciones en Cygnus

#	Compensación	Descripción
1	Sueldo Base	Fijo, mensual.
2	Gratificación	Fijo, mensual.
3	Colación	Fijo, mensual.
4	Movilización	Fijo, mensual.
5	Bono 18 septiembre	Anual, se otorga en septiembre.
6	Bono Navidad	Anual, se otorga en diciembre.
7	Bono domingo/feriado	Variable, se otorga mensual por trabajar un domingo o feriado.
8	Bono viajes al sur	Variable, se otorga mensual por viajes al sur del personal adblue.
9	Bono Raev	Variable, se otorga mensual cuando el promedio RAEV es igual o menor a 3.
10	Bono desempeño	Variable, se otorga mensual por cumplimiento de criterios de desempeño según contrato.
11	Otros bonos	Variable, se otorga mensual por desempeño excepcional o acción sobresaliente.

Tabla de elaboración propia con información de Cygnus (2022)

Algo importante a mencionar, es que el bono Riesgo de Accidente por Exceso de Velocidad (RAEV) se está implementando desde el mes de agosto de 2022 en la organización y el presente estudio comienza en marzo de 2022, por lo que no se considera el bono RAEV en los análisis de información de competitividad y equidad interna, ya que no hay suficientes registros para poder predecir el comportamiento anual del bono.

Sumado a lo anterior, existen sanciones por desviaciones en el desempeño de los conductores, entre estas está: no cumplir con hora de entrega al cliente, hablar por celular sin manos libres, camión sin documentación al día, no usar el uniforme, etc.

Finalmente, los pilares del desempeño en la organización se basan en seguridad, servicio y comportamiento. Se utilizan reportes RAEV los cuales monitorean la velocidad de los camiones a lo largo del trayecto e informan cuántos kilómetros el conductor manejo excediendo los 100 kilómetros por hora en forma de KPI's. En caso de que se genere un accidente se generan flashes informativos que llegan a los altos cargos donde se relata el hecho. Aparte de estos reportes no hay otra herramienta de evaluación de desempeño, pero al momento de describir el rendimiento de los conductores se evalúa subjetivamente su conducta (proactividad, positividad, buena actitud) en torno a los *check list* de los camiones, su atención al servicio (mediante comentarios de quienes reciben la carga de los camiones) y seguridad (RAEV y flashes informativos de accidentes).

3.3.-Contexto interno actual

La actividad del negocio es la entrega de sustancias peligrosas, por lo que el trabajo de los conductores es central en la calidad del servicio y la seguridad, ámbitos centrales en la estrategia. Para manejar camiones de carga se debe tener licencia especial, condiciones físicas adecuadas, experiencia, empoderamiento, conocimientos técnicos mecánicos, entre otros, por lo que no cualquiera puede ser conductor de camiones de este tipo de sustancias, es por esto que el CEO de la organización desea retener y atraer al personal de este cargo.

Actualmente la rotación de Cygnus está cerca del 5% y según el informe social del Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2020) la tasa de rotación de la industria del transporte está en un promedio de 35%. Si bien en comparación la tasa de la organización es mucho menor que la del mercado, debido al tamaño de la compañía, ese cinco por ciento significa, por ejemplo, cubrir conductores de la zona norte con los de la zona centro, lo que disminuye la oferta en la zona centro en post de la otra y genera costos adicionales. Gracias a una reunión con el CEO de la organización, se extrae que los conductores que rotan son los que se han unido recientemente a la organización no tanto así los antiguos.

Es desde este contexto que la organización desea utilizar las compensaciones para atraer y retener al personal de este cargo.

4.- Marco Teórico

4.1.- Compensaciones

Uno de los conceptos más amplios y relevantes de esta investigación es el de Compensación, sin embargo, antes de ver la definición del concepto hay que entender que las compensaciones son parte de la recompensa total y se diferencian, según León (2013), en que esta última además de incluir los aspectos monetarios también incluyen recompensas intangibles, por ejemplo, clima laboral, equilibrio vida-trabajo, reconocimiento, etc.

Una de las definiciones más simples y dónde se nota que las compensaciones son recompensas financieras, es la de Othón y Carrillo (2014), los cuales mencionan que son pagos que se retribuyen a los trabajadores por su labor. Sin embargo, el concepto conlleva más que solo pagos.

Werther (2014) define más ampliamente el concepto, no solo es un conjunto de gratificaciones y servicios que se le dan al trabajador por su labor, sino que también incluye la gestión de estas a través del departamento de gestión de personas y está estrechamente vinculado con la gestión de talento, ya que sirve para atraer y retener al personal.

Las compensaciones, según León (2013), se conforman por el salario base, los pagos garantizados, incentivos a corto plazo e incentivos a largo plazo.

El sueldo base, como bien explica Milkovich, Newman y Gerhart (2014), hace referencia a la compensación monetaria que se le atribuye al trabajador y considera el cargo y no a la

persona. El sueldo difiere del salario en que este último es el pago según las regulaciones establecidas por la ley.

Los pagos garantizados, por otro lado, son “los pagos en efectivo (aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro, vales de despensa, etc.), adicionales al sueldo que recibe el personal” (Othón & Carrillo, 2014, pág. 9), también se pueden incluir los pagos indirectos presentados como beneficios, como el seguro médico u otros. Hay prestaciones legales y otras que son propias de la organización.

Por otro lado, con Incentivos se hace referencia a un tipo de pago por desempeño y estos se dividen en corto y largo plazo (Milkovich, et al., 2014). Los tipos de incentivos y los indicadores que se pueden utilizar se verán con mayor profundidad más adelante.

Por último, están los beneficios, se ven como un complemento a la compensación por parte de la organización que pueden ser monetarios o no monetarios, como préstamos sin interés, día de cumpleaños libre, entre otros (León, 2013).

Es importante tener en cuenta que existen ciertos factores que influyen en las compensaciones, según Werther (2014) dentro de ellos se encuentran: los objetivos estratégicos, las tasas predominantes de salarios, los sindicatos, el pago comparable por labor comparable y el marco legal.

Los objetivos estratégicos son importantes ya que la estrategia de compensaciones va en línea con la de la organización para así cumplir su misión y visión, por lo tanto, guían el diseño de la función y la toma de decisiones vinculadas a esta.

Las tasas predominantes de salarios son diferencias en las compensaciones a lo que debería remunerarse debido a cambios en el mercado, vinculado a la oferta y la demanda del servicio prestado (Werther,2014).

Otro factor relevante son los sindicatos, como menciona el autor, esta agrupación de trabajadores tiene poder de negociación al momento de tomar decisiones.

El pago contable por labor contable hace referencia a un ajuste en el sueldo para ser competitivos y manejar la rotación. Por ejemplo, tener compensaciones sobre el mercado para atraer y retener a la fuerza laboral (Werther, 2014).

El último factor mencionado es el marco legal, el cual siempre es importante mantenerlo en cuenta, salarios mínimos, prestaciones legales, entre otros aspectos influyen directamente el mix de pago de la organización.

Ahora bien, para ejecutar una correcta administración de compensaciones existen políticas que la empresa debe definir: equidad interna, competitividad externa, contribución del empleado y administración de las compensaciones (León, 2013).

En primer lugar, la igualdad interna o equidad interna “describe cuánto se quiere diferenciar el pago en distintos niveles jerárquicos y cómo la compensación apoya el desarrollo de carrera” (León, 2013), el análisis de equidad interna permite reconocer y arreglar la estructura de pago y tomar decisiones respecto a promociones ayudando a la percepción de justicia organizacional y la satisfacción de los trabajadores. Para lograr hacer el análisis se necesita una valuación de cargo y la estructura salarial.

En segundo lugar, la competitividad externa, según Milkovich, et al. (2014), es un elemento que permite comparar el paquete de compensación de la organización con la de la competencia, ayudando a tomar decisiones que permitan retener al personal, siempre considerando que los ajustes que se quieran hacer en torno a este análisis tienen que ser acorde a la estrategia de la compañía.

Cuando se tiene ambos análisis se debe cuidar el equilibrio entre lo interno y externo para generar el mix de pago de la organización (Werther, 2014).

En tercer lugar, la contribución del empleado, también definida por Milkovich, et al. (2014), trata sobre decisiones vinculadas al mix de pagos, estrechamente vinculado con el pago por desempeño, influye directamente a la actitud y comportamiento del trabajador en su labor. Existen diferentes formas de medir el desempeño en diferentes aspectos, las cuales se verán más adelante.

La última política es la administración de las compensaciones la cual se asegura de que el modelo se lleve a cabo de manera correcta y esté en línea con la estrategia organizacional (León, 2013).

4.1.1.- Equidad Interna

La importancia de la equidad interna, anteriormente definida, es que si no existe dentro de la organización la percepción de justicia organizacional cae, esto genera que el trabajo en equipo se complejice debido al sentimiento de desigualdad, lo que afecta a su vez la productividad, la calidad, el clima laboral y la rotación (Othón & Carrillo, 2014). Es por esa

razón que es esencial analizar la equidad interna de la organización y tomar decisiones que permitan corregir los desequilibrios.

Antes de analizar se necesita dos fuentes de información: la valuación de cargos y la estructura salarial.

La valuación del cargo, según (Bohlander & Snell, 2008), es un sistema que permite jerarquizar los puestos de trabajo para determinar a qué puestos se le pagará más. Existen diversos métodos para realizar la evaluación, pero uno de los más comunes es el método de puntos. Este método es descrito por Milkovich, et al. (2014), tiene la característica que utiliza factores compensables con una escala de grados numérico y pesos vinculados a la importancia de cada factor. El valor relativo de cada puesto de trabajo es determinado por los puntos asignados y a ese puntaje se le asigna una estructura de pago.

Una metodología específica del método de puntos es la de los tres factores de Hay, la cual considera las competencias, solución de problemas y responsabilidad por resultados (León, 2013).

Una vez valuado los cargos se hace el análisis de equidad interna en conjunto con la estructura salarial, esto permite trazar límites y definir la práctica de pago final. Según León (2013) el rango aceptable para los límites es de + - 20% y se puede concluir que existe equidad interna si las personas fueras del rango son máximo el 20% del total.

4.1.2.- Competitividad externa

La importancia de analizar la competitividad externa es que permite tomar decisiones estratégicas respecto a dos objetivos, que según León (2013) son control de costos y atracción y retención del personal.

Para esto se toman decisiones en término de los cuatro factores de la política de competitividad externa: mercado de comparación, nivel de pago, corte de compensación y mix de pago, y los ajustes a la estructura de pago de acuerdo a las proyecciones de crecimiento de mercado (León, 2013).

En primer lugar, la elección del mercado con el cuál se va a comparar la organización debe ser de forma racional. León (2013) postula algunos parámetros para definirlo, por ejemplo, tipo de negocio, tamaño de la empresa, competitividad en término de pagos, lugar, etc. Para fines de estudios de mercado se realizan homologaciones, las cuales están resumidas en la figura 2.

Figura 2. Metodologías de encuesta según proceso

Proceso	Ingreso de información	Resultados
Homologación por cargo	Datos de compensación por cargo	Información por cargos
Homologación por cargo con Grado del cargo asociado	Datos de compensación por cargo y grado del cargo	Información por grados y cargos
Homologación por cargo con nivel cargo asociado y nivel de la banda	Datos de compensación por cargo y grado del cargo y nivel de la banda	Información por grados, bandas y cargos

Extraída de: Compensación: Diferenciar con equidad (León, 2013)

En segundo lugar, el nivel de orientación respecto al mercado se divide en bajo, a nivel o sobre el mercado. Esto se puede obtener comparando los promedio y percentiles de la

empresa con el mercado, normalmente se utilizan el percentil 25, la parte baja del mercado, y el percentil 75, la parte alta del mercado (León, 2013).

Por su parte, los cortes de compensación (COMP) son en su mayoría cuatro, los cuales contienen diferentes tipos de pagos, el sueldo base, efectivo garantizado y el pago variable por desempeño. En la figura 3 se muestra el contenido de cada uno.

Figura 3. Cortes de compensación

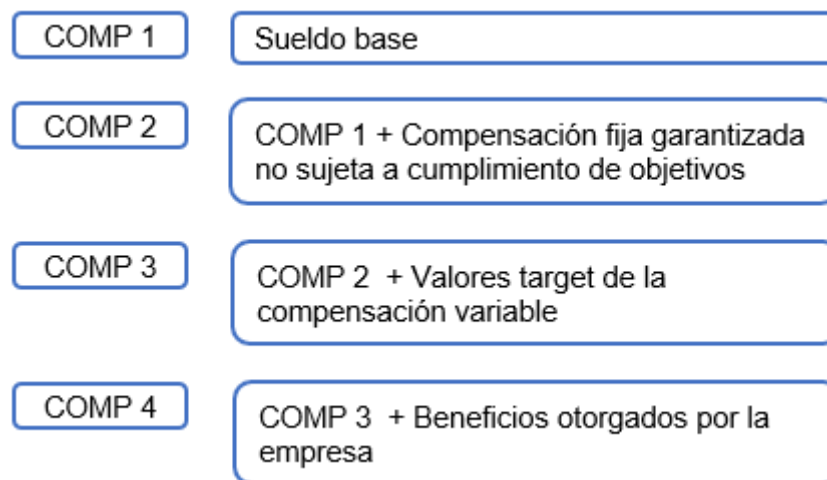


Figura de elaboración propia con información de León (2013)

Como se puede observar, los cortes de compensación van acumulando al COMP anterior, por lo que el último considera todos los pagos realizados por la organización, incluido los beneficios que pueden no ser pagos de efectivo directo.

Es desde estos cortes que se analiza la combinación de pagos. Se calcula el porcentaje de sueldo base, pagos garantizados y pago variable en relación con las compensaciones totales. Esto con el sentido de poder comparar el mix de pago entre la organización y el mercado.

Una vez obtenido todo el análisis se puede ajustar la estructura de pago, para esto hay estrategias de posicionamiento en relación a cómo se cree que crecerán las remuneraciones. Como muestra León (2013) en su libro, hay tres opciones: vanguardia, retaguardia y combinada. La primera hace referencia a adaptar los pagos en relación con la proyección del mercado al finalizar el año, la segunda hace el ajuste a comienzo del año y tercera solo ajusta al 50% del crecimiento esperado.

Algo importante en los análisis de competitividad, es que cuando se realizan estudios de compensación hay que observar ciertas bases estadísticas que indican elementos importantes. Según León (2013), se recomienda depurar los datos cuando la amplitud entre el valor mayor y menor sea mayor a 150%, el rango inferior y superior calculado sumando y restando dos veces la desviación al promedio contiene menos del 95% de los datos y cuando el coeficiente de variación es mayor a 30%. Una vez arreglado la base se puede calcular los otros estadígrafos típicos, como la media, mediana, moda, etc.

4.1.3- Contribución de empleados

La política de contribución del empleado, como bien indica León (2013), está vinculada con las decisiones respecto a cuánto énfasis en la estructura de pago se le dará al desempeño de los individuos, a qué medida de desempeño estará vinculada, si se mide resultados o comportamiento, entre otros aspectos.

Uno de los conceptos vinculado a este punto es el de pago por desempeño, pago variable e incentivos, lo que puede sonar similar, pero en realidad sus definiciones aluden a distintas agrupaciones y diferentes enfoques.

Los indicadores a los cuales se puede vincular los pagos por desempeño pueden ser financieros, relacionados con los clientes o personas, enfocado al futuro o a la operación (Anexo 1), estos sirven para medir si los metas establecidos se cumplen o no (León,2013).

A continuación, se explicará detalladamente los componentes y divisiones que presenta este tipo de compensación:

Figura 4. Componentes del pago por desempeño

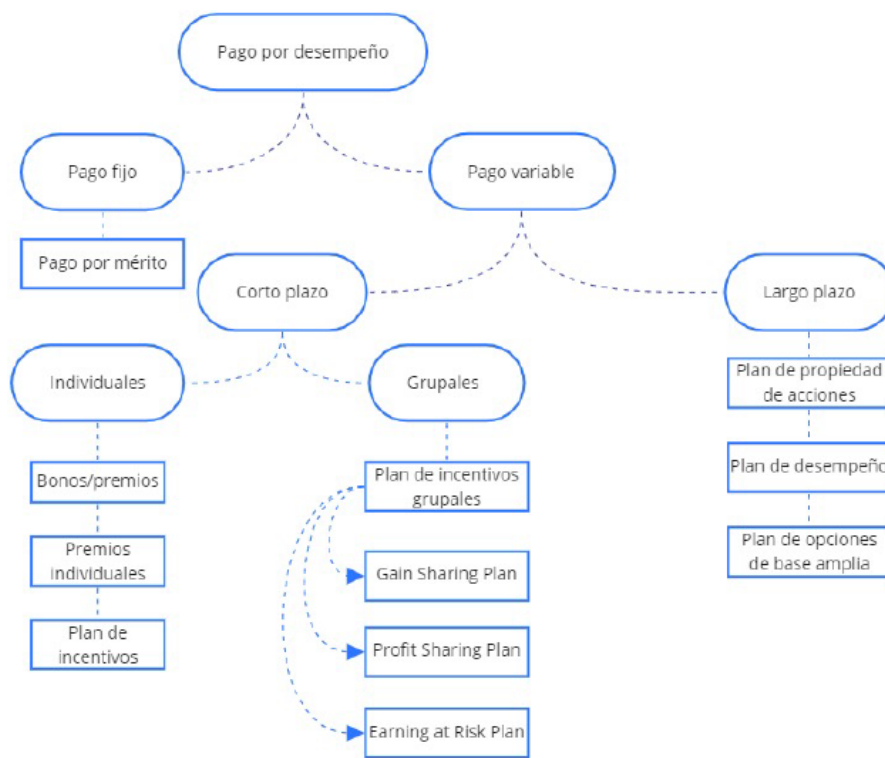


Diagrama de elaboración propia con información de Milkovich, et al. (2014)

La figura muestra que el pago por desempeño se divide en los pagos fijos y los pagos variables. Dentro de los pagos fijos vinculados al rendimiento está el pago por mérito, el cual es un aumento al sueldo debido a buenos resultados en el desempeño del trabajador.

A pesar de que incide positivamente en los resultados del colaborador mejorando su productividad, este incremento es bajo y la medida resulta costosa para la compañía, pues pasa a ser un costo fijo (Milkovich, et al., 2014).

Al contrario de lo recién mencionado, y como explica Milkovich, et al. (2014), los pagos variables solo se otorgan cuando el empleado o la empresa haya cumplido con las condiciones u objetivos establecidos. Este tipo de remuneración puede ser a corto o largo plazo.

Entre los pagos variables de corto plazo se encuentran: bonos/premios, premio individual y plan de incentivos individual.

En primer lugar, los bonos o premios son parecidos al pago por mérito, sin embargo, no son fijos, por lo que el costo es menor que este último. El indicador al cual están vinculados puede ser relacionado al trabajador o a la empresa (Milkovich, et al., 2014).

Los premios individuales, también descritos por Milkovich, et al. (2014), se diferencian de los bonos en que solo se otorgan a aquellos individuos con un desempeño que sobrepasa las expectativas. Este tipo de reconocimiento monetario influye en su mayoría de manera alta o moderada en el rendimiento de los trabajadores. Algo importante a destacar es que las empresas grandes que implementan este método lo suelen hacer mediante indicadores objetivos, al contrario, las empresas pequeñas usan criterios subjetivos para elegir a los ganadores de estos premios.

En tercer lugar, están los incentivos, estos son más objetivos que el anterior, ya que son incrementos en la remuneración por alcanzar objetivos previamente establecidos. Las ventajas de estos son aumentos en productividad y disminución en los costos de

producción. También genera que la supervisión directa requerida sea menor, debido a que los trabajadores están más pendientes a cumplir con los objetivos requeridos, esto siempre y cuando estén bien formulados. Una de las desventajas es que puede generar desconfianza entre quién mida los objetivos y los trabajadores (Milkovich, et al., 2014).

En cuanto a los pagos variables a corto plazo grupales se dividen en tres: *Gain Sharing Plan* o Plan de reparto de ganancias, *Profit Sharing Plan* o Plan de reparto de utilidades y *Earnings-at-Risk Plans* o Plan de ganancias en riesgo.

Tanto el plan de ganancias como el de utilidades pertenecen a los planes de incentivos y hacen referencia a compartir parte de las ganancias o utilidades con los trabajadores cuando a la organización le va bien, esto hace que los colaboradores se comprometan con los objetivos organizacionales (Milkovich, et al., 2014).

Similar al anterior, el plan de ganancias en riesgo, explica Milkovich, et al. (2014), traspasa parte de la responsabilidad de la empresa a los trabajadores. En los otros métodos antes mencionados, si el trabajador no cumple no recibe el pago variable y se queda con su sueldo fijo, pero en el plan de ganancias en riesgo, si a la empresa le van mal se le resta a la remuneración fija. Este tipo de pago por desempeño afecta a la satisfacción laboral y genera un aumento en la rotación.

Por otra parte, los pagos variables a largo plazo son: planes de propiedad de acciones, plan de desempeño y los planes de opciones de base amplia.

Los planes de propiedad de acciones permiten a los trabajadores obtener acciones de la empresa para que se sientan partícipes de esta a un nivel más profundo, debido a que, si

a la empresa le va bien, el precio de la acción sube, por lo que en consecuencia influyen en el comportamiento y resultados del trabajador, pero a largo plazo (Milkovich, et al., 2014).

El plan de desempeño, por su lado, tienen como objetivos el desempeño futuro de la organización, en un plazo de 3 años y el pago se efectúa y si estos objetivos se alcanzan o se exceden las expectativas respecto a ellos. Normalmente las métricas utilizadas son objetivas y vinculadas al negocio, por ejemplo, ratios financieras (Milkovich, et al., 2014).

Por último, los planes de opción de base amplia comparten las acciones de la organización con los trabajadores por un periodo determinado de tiempo influyendo en su desempeño con la misma lógica que lo hace el plan de propiedad de acciones, sin embargo, este método también incentiva a una cultura de desempeño y de propiedad, según describe Milkovich, et al. (2014).

En conclusión, los pagos por desempeño son variados y ayudan a motivar y retener a los trabajadores, siempre y cuando estos estén diseñados de buena forma y se ajusten a la realidad organizacional.

4.1.4.- Administración de compensaciones

Para asegurar el correcto funcionamiento del plan de compensaciones y alinearlos con la organización, los colaboradores y la cultura, la administración es central (Othón & Carrillo, 2014). Como bien recalca León (2013), la administración de esta función se vincula con las otras políticas a través de cinco maneras: los ajustes en la compensación (por inflación, mercado, mérito y rango salarial), planeación y control de costos, grado de participación en la supervisión de la administración salarial, el diagnóstico de clima en compensaciones y comunicación de compensaciones.

La comunicación es un punto de gran importancia, pues sin una comunicación sistemática no se lograrán los objetivos estratégicos del negocio. Para lograr lo anterior, León (2013), presenta 6 etapas: 1) Analizar la situación actual, 2) Definir los objetivos y mensajes claves, 3) realizar un diagnóstico de la audiencia, 4) Medios de comunicación, 5) Diseño e implementación de la estrategia y 6) Evaluación del programa de comunicaciones.

4.2.- Gestión del desempeño

La gestión del desempeño está estrechamente vinculada con la política de contribución del empleado, es por ello que se realizará una pequeña revisión del tema.

La gestión de desempeño se asegura de que el trabajador pueda desempeñarse efectivamente en la organización para apoyar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se mide mediante una herramienta, la evaluación de desempeño, esta permite sondear el rendimiento en torno a los requerimientos del cargo para luego tomar decisiones en torno a los resultados (Bohlander & Snell, 2008).

Los pasos de este subsistema, según Alles (2015), se dividen en tres: definir el puesto (descripción y análisis del puesto), evaluar el desempeño (según los criterios definidos) y retroalimentación.

El sistema de desempeño de la organización puede tener dos propósitos: desarrollo o administrativo. El primero hace referencia a que la información obtenida con la evaluación de rendimiento se utilizará para desarrollar el potencial del trabajador, en cambio, el administrativo se vincula más a las actividades del área de RRHH, como las promociones, decisiones respecto a las compensaciones, entre otros (Bohlander & Snell, 2008).

Al momento de diseñar el instrumento de evaluación se debe considerar que existen tres métodos que apuntan a distintos aspectos: el de rasgos, de comportamiento y el de resultados. El primero se enfoca en medir características que una persona debe cumplir en el cargo. El segundo, como su nombre lo dice, mide el comportamiento del colaborador en torno a las acciones que se supone debe hacer la persona. Finalmente, el de resultados es más objetivo, pues mide el cumplimiento de indicadores específicos (Bohlander & Snell, 2008).

Como bien indica Snell y Bohlander (2008), hay diversas formas de medir el desempeño en los métodos conductuales, entre ellos, las escalas de evaluación basada en el comportamiento (BARS) y las escalas de observación del comportamiento (BOS).

En primer lugar, la BARS, utiliza escalas verticales para evaluar cómo se desempeña el individuo en cierta competencia, las cuales son definidas por un grupo de altos mandos y trabajadores con al menos el 70% de aprobación del equipo, lo cual requiere una inversión importante de tiempo, pero posee alta validez (Bohlander & Snell, 2008).

Por otro lado, y como explican Snell & Bohlander (2008), la BOS se basa en que el evaluador debe observar el comportamiento para calificar la frecuencia en que la acción se realiza, lo que genera que el proceso aumente en objetividad y sea más fácil otorgar retroalimentación. Normalmente, los valores van desde el 1 al 5 donde el uno es la menor frecuencia y el cinco la mayor, la siguiente figura muestra un ejemplo:

Figura 5. Ejemplo de escala BOS

PRODUCTIVIDAD DE VENTAS	NUNCA					CASI NUNCA
1. Revisa la productividad individual con el gerente	1	2	3	4	5	
2. Sugiere a los colegas maneras de construir las ventas	1	2	3	4	5	
3. Descubre necesidades específicas para cada contacto	1	2	3	4	5	
4. Mantiene actualizados los planes de la cuenta	1	2	3	4	5	
5. Da seguimiento a las indicaciones del cliente	1	2	3	4	5	

Extraída de: Administración de Recursos Humanos (Bohlander & Snell, 2008)

4.3.- Truck drivers investigation

El siguiente punto habla de las investigaciones que se han realizado respecto a las remuneraciones y *truck drivers* o conductores de camiones.

Los conductores de camiones pueden llevar cargas pesadas por largos periodos de tiempo y en el caso de cargas líquidas pueden aumentar la dificultad al agregar movimiento extra al vehículo, es por esto que los accidentes en carretera pueden ocurrir, ya sea por causa del conductor o de un externo. Dado lo anterior, se investiga el efecto de las remuneraciones financieras y no financieras en la frecuencia de los accidentes de tráfico y las conductas de seguridad de los choferes. Los resultados indican que tanto las remuneraciones financieras (salarios más incentivos) como las no financieras (relación con el supervisor, *team work*, reconocimiento y aprendizaje) impactan positivamente en la conducta de seguridad de los camioneros, los incentivos monetarios, por su parte, inducían

a reducir los excesos de velocidad y eso causaba que disminuyeran los accidentes, y los no financieros motivaban en gran parte al personal (Škerlić & Erčulj, 2021). En la misma línea de la investigación anterior, Min y Lambert (2002) mencionan que los conductores de camiones se sienten atraídos por sueldos e incentivos más altos.

Es importante recordar que ambas partes de la recompensa se ven influenciadas una a otra y es este paquete total el que debe ser competitivo, difícil de imitar para fidelizar a los colaboradores y agregar valor al negocio con ello (Montoya, Portilla, & Castaño, 2008). Un ejemplo de lo anterior se ve cuando la recompensa se mezcla con un ambiente laboral de apoyo autogestionado, pues mejora tanto la motivación extrínseca como la intrínseca incrementando la retención del colaborador (Gagné & Deci, 2005).

Mejorar la motivación no es la única estrategia de fidelización que se puede usar en una empresa de transporte, también está comprobado que un salario mayor y una combinación de incentivos genera una disminución de la rotación (Min & Emam, 2003).

Ahora bien, en específico los incentivos individuales a corto plazo incrementan la productividad a largo plazo de los conductores de camiones, sin importar el porcentaje del pago de incentivo, no afectar la satisfacción del trabajador y, a pesar de lo que se pueda pensar, no incrementar los accidentes automovilísticos (LaMere, Dickson, Henry, Henry, & Poling, 1996). LeMere (1993), también llegó a la conclusión de que los incentivos aumentan el desempeño sin importar que aumente o no el porcentaje del pago variable que se otorga.

En resumen, tanto las recompensas monetarias como las no monetarias tienen resultados positivos en el comportamiento de seguridad, la disminución de accidentes de tránsito y la retención y fidelización de los colaboradores. Entre las recompensas intrínsecas se encuentra la relación con los supervisores, relación con los colaboradores, ambiente

laboral y reconocimiento del trabajo. Entre las recompensas monetarias se repite el salario competitivo y un paquete de incentivos más que un solo incentivo, pero en su mayoría individual.

5.- Propuesta Metodológica

Se utilizó la investigación-acción para desarrollar el proyecto de tesis, esto ya que a diferencia de otras investigaciones permite la colaboración entre la organización y el investigador lo que posibilita una estructura más horizontal entre ambos (Greenwood, 2000). Además, otorga una relación más cercana con el contexto organizacional brindando un punto de vista más enriquecido y ayuda a alinear expectativas entre ambas partes. Para poder aplicar la investigación-acción se realizaron alrededor de siete reuniones con el representante de la empresa a lo largo de todo el proyecto, tanto de manera virtual como presencial. En estas se compartió información respecto cómo funcionaba el negocio, cómo nació la problemática y los elementos que la componen, los procesos de gestión de personas existentes, el funcionamiento de las compensaciones dentro de la organización, factibilidad de la propuesta de solución, entre otros.

En línea con lo anterior el análisis fue inductivo, pues define categorías previamente definidas acorde al contexto organizacional (Anderson, 2015). Por su parte, el enfoque de recolección de datos fue mixto e inductivo y se utilizaron tanto datos secundarios como primarios.

En primer lugar, el enfoque cuantitativo, tiene como objetivo medir la equidad interna y competitividad externa, además de obtener análisis estadísticos vinculados al

entendimiento de los resultados. Es importante indicar que, para todos los análisis se utilizaron datos secundarios, los cuales se detallan a continuación:

-Reportes RAEV (KPI's): Informe donde se detalla la velocidad en tramos de entrega del conductor, se utiliza para entender criterios de evaluación actuales y naturaleza del bono. Como la información es muy reciente, se decide tener en mente la existencia del pago, pero no considerarla en el análisis.

-Perfil de cargo de conductores: Información necesaria para homologar cargo con el mercado.

-Planilla de pagos: Planilla Excel con los sueldos, pagos efectivos garantizados y pagos variables desde marzo 2022 a agosto 2022. Se utiliza la planilla en el análisis de equidad interna y competitividad externa.

-Planilla de datos de los conductores: Planilla Excel con los datos de 52 conductores, nombre, RUT, edad, zona geográfica en la que trabajan, nivel educacional y experiencia. Permite caracterizar a la muestra y analizar el motivo de desfase en los datos.

-Documentos internos vinculados a desempeño actual: Indican procedimientos, acciones y comportamientos a tener en cuenta, sirve para entender por qué se otorgan los bonos.

-Encuesta de remuneración total Mercer 2017: Ajustada al IPC de Julio 2022, se utiliza para analizar la compensación de este tipo de cargo en el mercado.

A partir de los datos secundarios, se creó una base donde se resumían los pagos y se clasificaron los cortes de compensación, para luego generar índices, gráficos, estadígrafos y regresiones.

Para el estudio cuantitativo se utilizaron los datos de los conductores en la actualidad, 52 en total, la cual se caracteriza por ser 100% masculina, con un promedio de 40 años, el 96% de la muestra cursó la enseñanza media completa, el 2% no completó la enseñanza media y el otro 2% tiene enseñanza técnica superior. Todos los conductores poseen amplia experiencia, 54% de ellos tiene por lo menos más de cinco años conduciendo camiones, mientras que el 46% tiene más de 10 años de experiencia en este tipo de trabajos.

En segundo lugar, se utilizó una estrategia de recolección de datos cualitativa para los datos primarios, la cual corresponde a entrevistas semi estructurada a los altos mandos, trabajadores y a una persona que se encargaba de la remuneración de conductores en una empresa de transporte de gran tamaño en Chile. Los individuos que participaron en esta investigación fueron escogidos por juicio, es decir, se eligió a aquellos que se consideraron relevantes para el estudio. Los altos mandos fueron recomendados por el CEO de la organización, los conductores fueron escogidos por sus superiores y la persona que trabajaba en una empresa de transporte se escogió por referencias personales. La siguiente tabla resume las características de la muestra de la empresa:

Tabla 2

Características de los entrevistados

	Entrevista	Altos Mandos	Conductores
Sexo	Hombres (Cant.)	2	3
	Mujeres (Cant.)	1	0
Nivel Educativo	Media completa	33%	100%
	Técnica superior	67%	-
Experiencia	Mayor o igual a 5 años	67%	-
	Mayor o igual a 10 años	33%	100%
	Edad promedio	36	47

Fuente: Elaboración propia

La entrevista con altos mandos tuvo como objetivo conocer la posición de la gerencia respecto a las decisiones vinculadas a las compensaciones, pagos variables y conocer su perspectiva respecto al nivel de competitividad respecto al mercado (Anexo 2). Estuvo dirigida a la gerenta de operaciones y a los jefes de zona.

Por otra parte, la entrevista con los trabajadores, se orientó a explorar evaluaciones de desempeño y compensaciones en otras organizaciones en la industria de transporte en las que hayan participado los colaboradores, también se exploró la percepción hacia la equidad interna y competitividad externa de la compañía (Anexo 3). Los entrevistados fueron tres conductores, uno por cada zona en la que trabaja la empresa, norte, centro y sur.

Por último, la entrevista con el representante de la empresa de transporte se dirigió a conocer qué compensaciones y evaluación de desempeño realizan otras empresas con conductores de camiones (Anexo 4).

El medio por el cual se llevaron a cabo las entrevistas variaba dependiendo de la zona donde está el entrevistado, para aquellos que laboraban en el norte y sur se hizo de manera remota, mediante reuniones virtuales. En cambio, a las personas del centro, se les entrevistó de manera presencial en las instalaciones de la organización.

Ahora bien, para el análisis interpretativo de los datos recolectados en las entrevistas se utilizó una codificación abierta con un árbol de categoría, es decir, se inspeccionó cada parte de la entrevista y se clasificó en categorías acorde a la similitud entre los contenidos (Strauss & Corbin, 2002). Es desde este estudio que se obtiene una lista de criterios vinculados a la medición del desempeño, la pertinencia del pago variable y las percepciones respecto a la equidad interna y competitividad externa.

Por último, el rol del estudiante en esta metodología fue de investigador externo a la organización que se inmiscuye en ella para conocer y aprender de los procesos y las políticas tanto explícitas como implícitas, para poder idear la solución más eficiente y efectiva que brinde una mejora en el bienestar y satisfacción de los trabajadores.

6.- Análisis de Resultados

6.1.- Equidad Interna

Luego de analizar los tipos de compensaciones actuales de la organización, se clasifican los pagos de la siguiente manera:

Figura 6. Clasificación COMPs

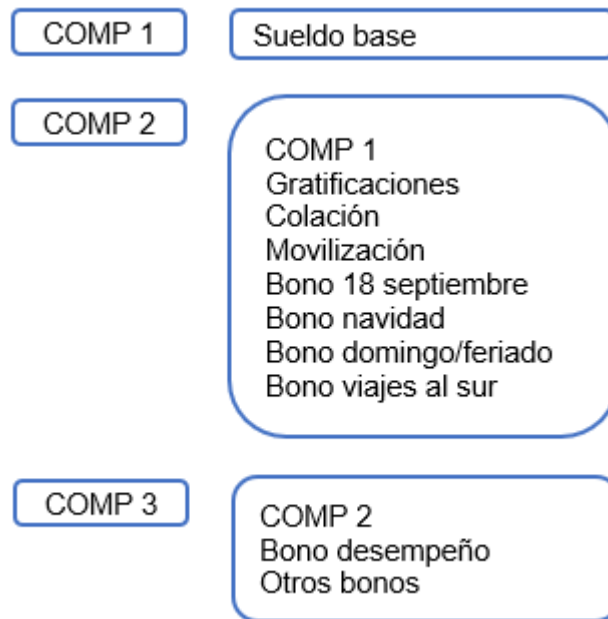


Diagrama de elaboración propia con información de Cygnus (2022)

Antes de utilizar la base se realizó un análisis de estadígrafos, ver tabla 3, el cual muestra que no se necesitan depurar datos según lo enunciado en el marco teórico. Con esta información lista, se pudo realizar un análisis de equidad interna por cada corte de compensación (COMP) para ver cómo variaba según cada uno.

Tabla 3

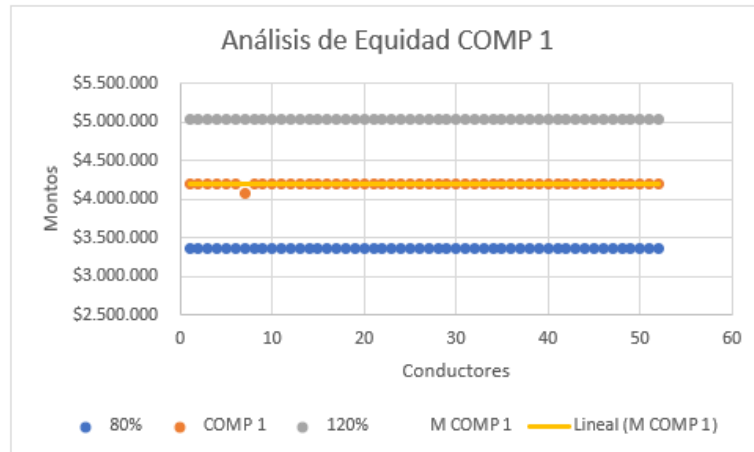
Estadígrafos de la muestra

Estadígrafos	COMP 1	COMP 2	COMP 3
Desv. Estándar	\$ 16.480	\$ 1.004.564	\$ 1.328.380
Mediana	\$ 4.200.000	\$ 8.834.380	\$ 10.736.190
Moda	\$ 4.200.000	\$ 8.834.380	\$ 11.234.380
Promedio + 2 desviación estándar	\$ 4.230.653	\$ 10.848.670	\$ 13.284.810
Promedio - 2 desviación estándar	\$ 4.164.732	\$ 6.830.415	\$ 7.973.275
75% til	\$ 4.200.000	\$ 9.278.000	\$ 11.234.380
25% til	\$ 4.200.000	\$ 7.978.000	\$ 9.256.000
Promedio	\$ 4.197.692	\$ 8.839.543	\$ 10.629.543
Coefficiente de variación	0,39%	11,36%	12,49%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados se presentan en gráficos de análisis de equidad, en el eje X están los conductores y en el eje Y los montos anuales correspondientes al COMP. En estos se grafican cuatro datos, el rango inferior en color azul, que como recomienda León (2013) correspondiente al 80% de la mediana del COMP, el rango superior en color gris, correspondiente al 120% de la mediana del COMP, la propia mediana representada en amarillo y el corte de compensación de todos los individuos representados como puntos de color naranja. A medida que se agregan pagos estos datos van variando dando diferentes resultados, los que se presentan a continuación:

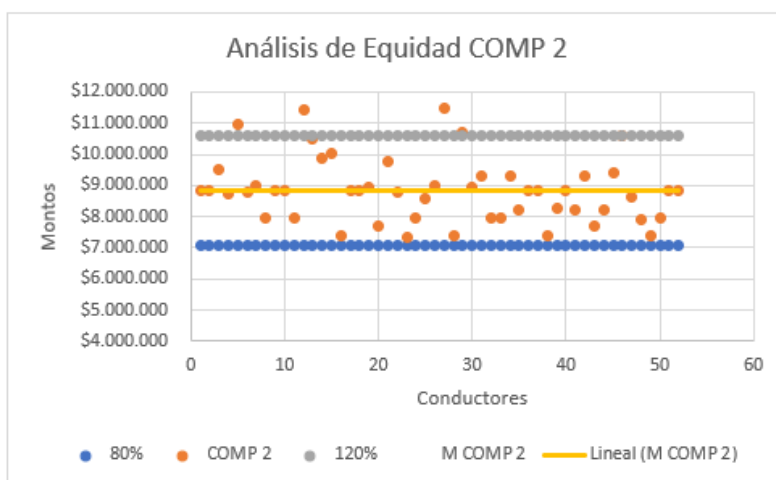
Gráfico 1. Análisis de equidad COMP 1



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, para ver si dentro del COMP1 hay o no equidad interna, se calculó la posición relativa interna (PRI) de cada individuo, dividiendo el COMP1 en la mediana y se marcó como desajuste a aquellos que estaban bajo el 80% y sobre el 120%. A simple vista se puede ver que no hay desajuste en este COMP ya que todos los individuos se encuentran dentro de los límites. Por lo que se puede afirmar que si solo consideramos el sueldo base la organización tiene equidad interna.

Gráfico 2. Análisis de equidad COMP 2



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, cuando se agregan los elementos que conforman el COMP 2 se puede observar un cambio radical en la dispersión de los datos. También se puede indicar que en este caso sí hay desajustes de PRI, los cuales se pueden resumir en la siguiente tabla:

Tabla 4

Desfase PRI COMP 2

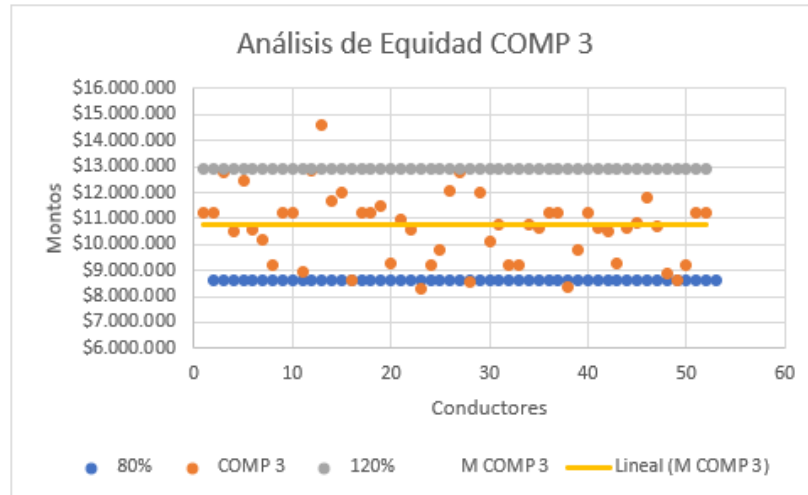
COMP 2		
Desfase	Cantidad	Porcentaje
Menor a 80%	0	0%
Mayor a 120%	4	8%
Total desfase	4	8%

Fuente: Elaboración propia

El desfase ocurre porque cuatro personas están sobre el límite de 20% sobre la mediana, lo que corresponde a 8% del total de trabajadores, sin embargo, es un número bajo, por lo

que se puede afirmar que aún con las nuevas compensaciones agregadas se mantiene la equidad interna.

Gráfico 3. Análisis de equidad COMP 3



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, al analizar el COMP 3 se ve un cambio en el gráfico, vuelve a cambiar la dispersión debido a que ahora se agregan los pagos variables. Se puede observar que la cantidad de personas que traspasan los límites se modificaron.

Tabla 5

Desfase PRI COMP3

COMP 3		
Desfase	Cantidad	Porcentaje
Menor a 80%	3	6%
Mayor a 120%	1	2%
Total desfase	4	8%

Fuente: Elaboración propia

Como bien indica la tabla 5, el 6% de la cantidad total de individuos está bajo el límite inferior, y solo el 2% se encuentra sobre el límite superior. El desajuste total sigue siendo 8%, por lo que aún se puede decir que la organización tiene equidad interna.

Lo anterior va de la mano con las respuestas de las encuestas, cuando se preguntó a los conductores si creían que se les pagaba de manera equitativa entre sus compañeros, todos contestaron que era equitativo.

"Todos ganamos lo mismo [...]a menos que hagas un trabajo extra [...] que por un trabajo extra puedes ganar un bono más, lógicamente te va a subir la remuneración y eso va a levantar un poco más tu sueldo, pero normalmente ganamos todos lo mismo" (Conductor 1)

"Lo más lógico, lo más justo. Yo creo que sí, para mi debería ser así, todos por igual si es el mismo trabajo." (Conductor 3)

Dado que el COMP 3 es el que considera todas las compensaciones de la organización, se va a analizar más a fondo el motivo de desajuste existente en este. Se podría pensar que el desfase se deba a factores de edad, educación o experiencia del trabajador, sin embargo, al realizar la regresión se llegó a que ninguno de los elementos es significativo. En primer lugar al realizar la regresión entre el corte de compensación tres y la edad se llega a que la varianza explicada es muy pequeña ($R^2 = 0,05$) y no es significativa $F(1,44) = 2,56$, $p=0,116$. En términos de educación el porcentaje de varianza explicada es aún menor ($R^2 = 0,00$) y tampoco resulta significativa $F(1,44) = 0,18$, $p=0,670$. En la misma línea, la experiencia explicaría un porcentaje mínimo de la varianza ($R^2 = 0,00$) y no es significativa $F(1,44) = 0,39$, $p=0,532$.

Tomando en cuenta que esas variables no influyen directamente en las compensaciones totales, se analizó el mix de pago de cada trabajador en relación al mix de pago promedio de la organización y se llegó a lo siguiente:

Tabla 6

Análisis de desfase por trabajador

Trabajador	Desfase PRI	Mix de pago		
		Salario	Efectivo Garantizado	ICP
1	136%	29%	43%	28%
2	77%	51%	38%	12%
3	80%	49%	37%	14%
4	78%	50%	38%	11%

Fuente: Elaboración propia

El mix de pago promedio de Cygnus es 39% en salario base, 44% en efectivo garantizado y 17% en incentivos de corto plazo, al comparar con los trabajadores desfasados se puede observar que desajuste del colaborador número uno se explica debido a el incentivo de corto plazo, hay que recordar que estos bonos se otorgan por buen desempeño percibido, ya que no existe un proceso formalizado de gestión del desempeño, por lo que no hay datos para confirmar que la relación entre desempeño y compensación sea positiva y significativa.

Por el lado de los conductores bajo el límite inferior se puede observar que las compensaciones de los trabajadores dos, tres y cuatro, se centran en el salario, por lo que el motivo que estén bajo el límite es que reciben menos efectivo garantizado e incentivos que el promedio de los conductores.

Se debe tomar acciones correctivas para estas cuatro personas para mejorar aún más la equidad interna, ya que como se mencionó en el marco teórico, los efectos de la inequidad

repercuten en el comportamiento de los trabajadores e influyen en su rotación. Como se desea retener al personal se debe recompensando bien su trabajo.

Para finalizar, se puede concluir que la organización sí tiene equidad interna en sus tres COMPs y que los desfases de la posición relativa interna se relacionan con la parte variable de los pagos y no así por edad, experiencia o nivel educacional.

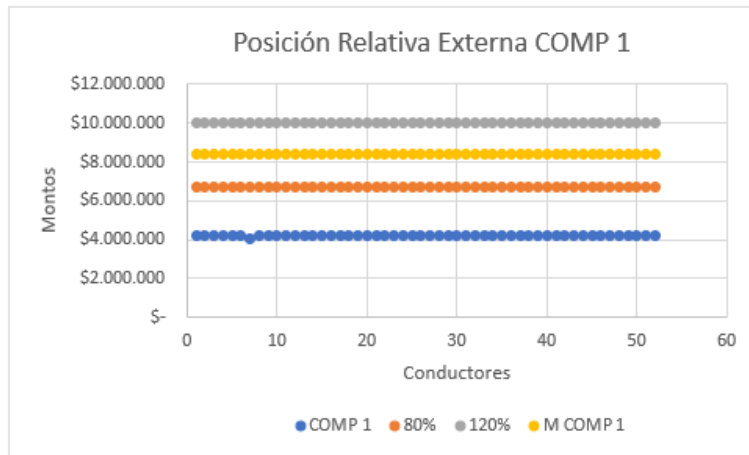
6.2.- Competitividad Externa

Como ya se mencionó en la metodología, se utilizó la encuesta Mercer 2017 para obtener los datos de mercado, la cual considera a 11 organizaciones con un total de 458 observaciones para el cargo de interés. Se homologó el puesto de *Conductor de carga peligrosa* de Cygnus, con *Chofer camión pesado pleno* (Puesto de naturaleza senior) de Mercer, esto debido a que es el que más se acerca a la descripción de la organización. Por camión pesado se refiere a aquellos que pesan más de siete toneladas, un camión de Cygnus sin carga pesa cerca de siete toneladas y media, mientras que con carga supera las ocho toneladas.

Para el análisis de la posición relativa externa (PRE) se utilizan los mismos cortes de compensación de la sección de equidad interna, por lo que los estadígrafos se mantienen.

Los gráficos que se presentan a continuación, utilizados para evaluar la competitividad externa, tienen en el eje X a los conductores y en el eje Y los montos en pesos. Dentro de ellos se consideran cuatro datos, el 80% de la mediana del mercado, representado en la línea naranja, el 120% de la mediana del mercado, trazado en la línea gris, la mediana (percentil 50) del mercado, retratado en la línea amarilla y los montos anuales de compensación de cada trabajador, correspondiente a los puntos azules.

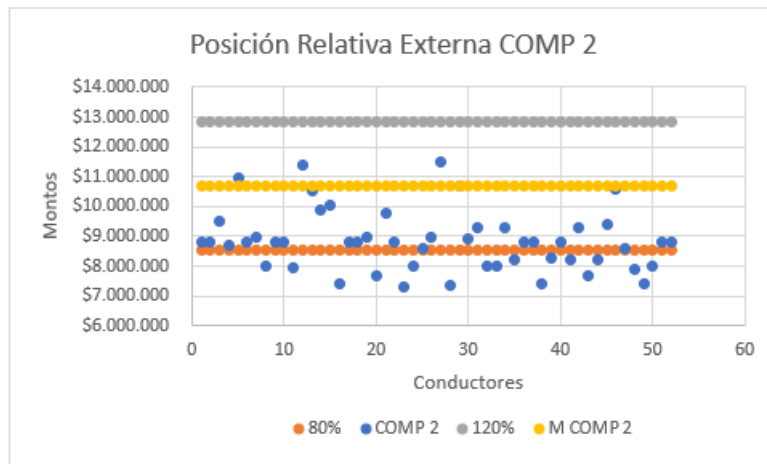
Gráfico 4. Posición relativa externa COMP 1



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 4 muestra que el COMP 1 de la organización está muy alejado de la mediana del mercado e incluso se aleja bastante del borde inferior, por lo que el desfase de PRE es de un 100% de la muestra.

Gráfico 5. Posición relativa externa COMP 2



Fuente: Elaboración propia

Cuando se analiza el COMP 2 se puede contemplar que ahora los datos se acercan a la mediana del mercado y que incluso hay algunos individuos que están por sobre este, sin embargo, aún muchos trabajadores están bajo el límite inferior.

Tabla 7

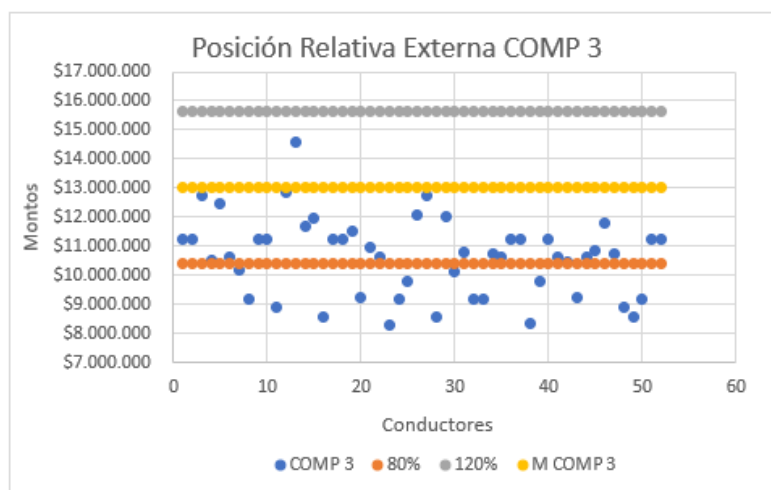
Desfase PRE COMP 2

COMP 2		
Desfase	Cantidad	Porcentaje
Menor a 80%	18	35%
Mayor a 120%	0	0%
Total desfase	18	35%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7 muestra que el desfase del PRE disminuye un 65% en comparación con el desfase del COMP 1, a pesar de que hay una mejora, la cantidad de personas bajo el límite inferior es mayor al 30%.

Gráfico 6. Posición relativa externa COMP 3



Fuente: Elaboración propia

Al agregar los pagos variables, es decir, al analizar el COMP 3, se puede percibir del gráfico 6 que se mantuvo la cantidad de conductores bajo el límite inferior, pero lamentablemente la cantidad de conductores bajo la mediana de mercado aumentó.

Tabla 8

Desfase PRE COMP 3

COMP 3		
Desfase	Cantidad	Porcentaje
Menor a 80%	18	35%
Mayor a 120%	0	0%
Total desfase	18	35%

Fuente: Elaboración propia

Si bien el desfase entre el COMP 2 y el COMP 3 se mantiene, el porcentaje de conductores bajo la mediana aumenta en el COMP 3 y el porcentaje total de desfase sigue siendo relativamente alto, por lo que se puede decir que el nivel de orientación respecto al mercado es bajo el promedio.

Ahora bien, para conocer a qué nivel paga la organización se analiza el porcentaje de coincidencia entre los cortes de compensación (COMP) y los percentiles en el mercado.

Tabla 9

Posicionamiento respecto al mercado

COMP	P25	Promedio	P50	P75
COMP 1	62,7%	50,5%	50,1%	42,2%
COMP 2	89,4%	79,1%	82,5%	82,4%
COMP 3	91,6%	84,0%	82,4%	77,2%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 9 muestra el porcentaje de la compensación de Cygnus en contraste con el mercado para cada percentil, por ejemplo, en el percentil 25 en el COMP 3 el mercado paga \$10.110.000 anualmente mientras que Cygnus paga \$9.256.000. Entendiendo lo anterior, se puede observar que el COMP 3 en Cygnus se acercan más al percentil 25 del mercado, llegando a ser incluso un 91,6% de lo que este percentil paga, es decir, que al cargo le falta un 8,4% para obtener el valor de mercado de ese percentil. Por otro lado, solo alcanza un 77,2% del valor que paga el mercado en el COMP 3 en el percentil 75, que como se mencionó en el marco teórico, representa a las empresas del mercado que pagan un mayor monto en las compensaciones.

Lo interesante de estos resultados es que en la entrevista se preguntó a qué nivel creían que pagaba la organización y las respuestas coincidieron en que pagaban al mercado o un poco menos, pero los resultados numéricos muestran que en realidad pagan el 82% de lo que el mercado paga en su mediana y el 84% de lo que en promedio pagan las empresas en el mercado al cargo analizado.

"A nivel de mercado [...] Si bien, no, a lo mejor no estamos sobre lo que pide el mercado, pero igual, hay bastantes conductores que han llegado que ganan mucho menos de lo que nosotros ofrecemos" (Jefe 1)

Algo también importante a analizar es el mix de pago de Cygnus en contraste con el mix del mercado.

Tabla 10

Comparación mix de compensaciones

Mix de compensación Cygnus			Mix de compensación mercado		
Salario base	Efectivo Garantizado	ICP	Salario base	Efectivo Garantizado	ICP
39%	44%	17%	66%	23%	12%

Fuente: Elaboración propia

El COMP 3 del mercado se compone en un 66% del sueldo base, un 23% de efectivo garantizado y un 12% de incentivos a corto plazo según los datos extraídos de Mercer. En cambio, Cygnus pone la mayor cantidad de compensación en el efectivo garantizado y solo un 39% en el sueldo base, pero da 5% más que el mercado en incentivos a corto plazo.

Es interesante analizar por qué el mix se concentra en el efectivo garantizado, esto se podría explicar mejor revisando la tabla 11, la cual muestra el porcentaje de pago de Cygnus en relación con el mercado en las compensaciones que tienen en común, por ejemplo, el mercado en el percentil 25 paga un bono de navidad de \$99.000, mientras que Cygnus paga un bono de \$50.000, lo que deriva en el 51%. Cygnus paga bajo el mercado en casi todos los tipos de pagos excepto en auxilio de transporte y alimentación, esto es porque la empresa acuerda el monto según la situación de cada conductor, no es un monto específico para todos. Sumado a lo anterior, se puede agregar que la empresa paga bonos por trabajar un feriado y viajar al sur por entrega de producto, los cuales fueron considerados en el efectivo garantizado y no están en el mercado. Al contrario, a los bonos mencionados recientemente, un pago que no realiza Cygnus pero sí está en el mercado es el bono de vacaciones.

Tabla 11

Porcentaje de pago de Cygnus en comparación con el mercado.

Pago	P25	Promedio	Mediana	P75
Sueldo base	63%	51%	50%	42%
Bono navidad	51%	31%	29%	24%
Bono fiestas patrias	51%	34%	34%	24%
Gratificación	84%	89%	90%	95%
Auxilio de transporte	778%	186%	229%	144%
Auxilio de alimentación	189%	146%	159%	181%
ICP	101%	120%	67%	175%

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la competitividad de la empresa es bajo el mercado, cercana al percentil 25 y con un mix de pago con mayor proporción en los pagos efectivos garantizados que en el sueldo base, esto se debe a que hay bonos propios de la empresa que se dan por trabajar en ciertas situaciones que no están en el mercado y debido a que las colaciones y movilización se ve según cada trabajador.

6.3.- Pertinencia de la compensación variable

Del punto anterior, se extrae que Cygnus en su COMP 3 posee equidad interna con un desfase PRI del 8%, paga bajo la mediana del mercado y el 35% de los conductores poseen una compensación menor al 80% de la mediana del mercado. Por el lado del mix de pago, la empresa centra su compensación en efectivo garantizado y si bien tiene un porcentaje menor en el salario base, supera al mercado en el incentivo de corto plazo.

Para concluir si agregar compensaciones variables vinculadas a indicadores de desempeño es pertinente a la situación actual de la organización, se consultó a los conductores y a los altos mandos diferentes aspectos que podrían dilucidar la respuesta.

En primer lugar, la entrevista permitió conocer algunos factores que afectan la decisión de dejar o ingresar a una organización en el cargo de conductor de camión, se nombraron varios factores, pero algunos de ellos se repitieron más que otros, entre ellos la compensación recibida y el pago justo.

“Yo estuve en 2 empresas chicas, que pagaban no lo que efectivamente deberían pagar, y por lo tanto uno tiene que decidir a qué empresa subir para poder ganar un poco más”

(Conductor 1)

“Yo creo que un trabajador siempre cuando uno le ofrezca más plata siempre va a estar ahí el conductor [...] siempre se están peleando como el mejor postor como el que paga más” (Jefe 2)

"En cargas peligrosas es muy difícil que los conductores se vayan, si llegó un conductor a tu empresa y aceptó esa oferta es muy difícil que se vaya, muy difícil, osea el gallo te aceptó [...] hacen super pocos viajes, pero muy bien remunerados, saben lo que valen [...] ellos se van más por lucas" (Competencia)

Esto nos indica que si se quiere retener al personal se debe trabajar justo en ambos factores, sueldo y pago justo, ahora bien, un concepto que vincula ambos elementos es la compensación variable vinculada al desempeño. Gracias a los análisis anteriores, se pudo observar que todos los desajustes en equidad interna se relacionaban al pago variable, ya sea porque el monto era mayor o menor. Además, el porcentaje de pago variable que paga la organización en comparación al mercado es mayor, pero sigue pagando bajo el mercado a nivel general y mejorar el sueldo base, que es donde está más bajo al contrastar los mix de pagos, sería un costo fijo importante.

Así mismo, al consultar por las fortalezas de Cygnus se repitió en varias entrevistas lo bueno que era el pago variable, indicando que efectivamente es algo valorado por los trabajadores y que tiene un efecto de retención del personal.

“No, el sueldo fijo claro con bonos incluidos, por qué podías trabajar un feriado y si te iba aumentado un poco más el sueldo, solamente con los feriados, pero a diferencia de donde estoy ahora es mucho mejor [...] todos esos beneficios que uno puede mantener o que se

puede ganar, lógicamente le van a aumentar el suelo. Es bueno, por supuesto” (Conductor 1)

“El tema del horario, porque mira en realidad, acá va el tema del horario, va que nosotros también pagamos bonos, no sé po, por el domingo, el mismo tema del bono por el RAE, hay como bastante incentivo [...] Tenemos bastante relación con los conductores, entonces eso también son cosas que ellos valoran mucho” (Jefe 1)

Por otro lado, al consultar por las áreas de mejora, la compensación fue una respuesta casi automática. Todos los altos mandos coinciden en que el motivo de salida del personal, cuando renuncian, es debido a una mayor oferta monetaria de la competencia.

“Porque les ofrecen más plata, ya lo tengo más que claro. Nosotros, nuestra competencia, claramente siempre va a ser X y X en este caso así paga, no sé, alrededor de 200, 300 mil pesos más que nosotros” (Jefe 1)

“La mayoría de las empresas, cuando sacaron un conductor de otra empresa, siempre los sacan por más plata [...] por ejemplo, X a un conductor le ofrecieron [...] plata, beneficios y todo eso, así que el conductor se fue altiro, no lo pensó dos veces, lo que sí dio las gracias, una carta de agradecimiento y se fue” (Jefe 2)

“Tengo un caso de un conductor que se va, pero que se va por una mejora sustancial económica [...] pero por lo general nosotros no tenemos migración” (Jefe 3)

Esto indicaría que efectivamente, el área donde se debe trabajar es en las compensaciones y un tipo de compensación que es muy bien valorada hoy en día en la organización, que va en línea con la estrategia de crecer a través de adoptar KPI's y que se puede mejorar vinculándola a indicadores de desempeño es la compensación variable.

6.4.- Desempeño

Como ya se mencionó con anterioridad, si bien se dan bonos vinculados a comportamientos, actitudes y acciones de los trabajadores, estos no se miden con indicadores específicos, sino que es más bien subjetivo. Es por esto que en las entrevistas se profundizó en los criterios de evaluación, los documentos actuales que se utilizan para concluir qué tipo de desempeño tiene el trabajador y los evaluadores directos.

Tabla 12

Criterios obtenidos

Criterios	
Comportamiento del trabajador	Respetuoso
	Responsable
	Proactividad
	Habilidades de comunicación
	Profesionalismo
Servicio al cliente	Conocimiento
	Trato con el cliente
	Presenación personal
	Limpeza del camión
	Tiempo de entrega
Seguridad	Cumplir con los procedimientos de seguridad
	Documentación al día
	Cantidad de accidentes
	Cuidado de implementos

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se preguntó tanto a los conductores como a los altos mandos los criterios de desempeño importantes que deberían ser evaluados dado su cargo, en estos salieron, tanto elementos que ya se consideran, como elementos nuevos. Al tener la lista de criterios se agruparon en tres grandes grupos: competencias, servicio al cliente y seguridad, los cuales se detallan en la tabla 12.

“Nos fijamos en la disponibilidad que tiene el conductor en el trabajo [...] ponte tú un conductor le decimos te toca trabajar un poco, un poco más, no es que uno sobre exceda su jornada laboral ni nada de eso, todo dentro del marco legal y se quejan, reclaman, eso lo hace un mal conductor [...] que no contesten los teléfonos, que no presten atención en las descargas y hayan derrames, que no ande con su documentación al día, que su camión esté sucio, que sea falta de respeto con alguno de lo administrativo o con sus pares. Como que eso a las finales no es como algo que uno pueda cuantificar, pero eso los hace mal conductores” (Jefe 1)

“En qué me fijaría yo, en la responsabilidad del conductor la puntualidad y en su desempeño de cómo es con el cliente” (Jefe 2)

“Varios en realidad, uno es la responsabilidad, sobre todo la responsabilidad, que un conductor sea responsable, que sea una persona tranquila, una persona que entienda, que escuche, porque aquí también va a ser escuchado, esos son más menos los criterios.” (Jefe 3)

“Cuando los conductores son buenos, porque participan en todo, siempre están disponible, sus camiones hablan mucho de cómo son, porque los camiones están impecables, poco accidente, poca...buen rendimiento, que eso es importantísimo” (Competencia)

“Hay que ser muy responsable con estos trabajos porque son trabajos que son de alto riesgo [...] los camiones todo el día tienen que andar limpios por la imagen de la empresa”
(Conductor 1)

Si bien se tiene cierta claridad por parte de los altos mandos respecto a los criterios que se deberían evaluar estos no se miden con un indicador objetivo, sino que es respecto a la percepción del evaluador. La persona que evalúa es el jefe de zona en su mayoría, pero se comenta que también puede ser el supervisor, ya que el jefe de zona a veces sale a terreno. En otras ocasiones, sobre todo para el tema de seguridad, como es el RAEV (Riesgo de Accidente por Exceso de Velocidad), quién monitorea la situación es prevención de riesgos, y vinculado al servicio al cliente, es el consumidor quién observa el desempeño, no el cliente, ya que el cliente directo es Hydrus (nombre de fantasía para resguardar confidencialidad), sin embargo, quién recibe el producto son los clientes de Hydrus.

“Quien se encarga es el jefe de zona, mira este es como un trabajo en equipo entre el jefe de zona y su administrativo o sus administrativos, porque si bien el jefe de zona conoce sus conductores, él está ocupado y la mayor parte del tiempo en terreno” (Jefe 1)

Estos evaluadores se apoyan en diversas fuentes de información para generar una opinión respecto al desempeño del trabajador, si bien no son indicadores numéricos, los consideran al monto de su decisión.

Tabla 13

Fuentes de información de desempeño

Fuentes de Información
Correo/llamada de cliente
Chequeo diario de equipos y documentos Cygnus
Documento que rellena el receptor de la carga
Acompañamiento de ruta
SSMA

Fuente: Elaboración propia

Hay ocasiones que el cliente de Cygnus llama a la organización o envía un correo felicitando a cierto conductor debido a que dejó impresionado al consumidor, esto genera orgullo para la organización y le dan un bono al trabajador, así mismo hay veces que se dejan comentarios por parte del consumidor en el documento que se le pide completar al momento de recibir la carga. Por otro lado, mencionan que se nota el profesionalismo y la proactividad del trabajador cuando completan y envían al grupo de WhatsApp el chequeo diario, un documento que llenan todos los días que sobre la condición del camión.

Una o dos veces al mes el supervisor "hace ruta", lo que quiere decir que acompaña en la entrega al conductor y observa cómo trabaja, si bien tienen un documento que utilizan para evaluar el proceso, no se registra a cada conductor, sino que se sacan conclusiones generales, a nivel de grupo, para discutir las en una reunión gerencial. El que se especificara que fuera una o dos veces al mes indicó que era importante el periodo, por lo que, por añadidura, se pregunta la periodicidad que elegirían para un bono vinculado al desempeño, a lo que se responde mensual y anual.

"Un mes o sea, si el conductor se destacó un mes ese mes el conductor tiene su bono el mes siguiente no se sabe" (Jefe 1)

"Al final de año quien tenga mejor los índices que nosotros vamos a planear en un futuro, en término de limpieza, presentación, como general, que se gane un auto 0 kilómetros jajajaja" (Jefe 3)

Por último, uno de los jefes de zona mencionó el SSMA, es decir, seguridad, salud y medio ambiente. Más que un documento, es un tipo de política de la empresa, en varias acciones o procedimientos se encuentran diseñadas considerando SSMA.

“Tenemos conductores que los clientes le han dejado nota de la observación, es de excelente servicio o que envían correo agradeciendo el servicio del conductor o el comportamiento del conductor” (Jefe 1)

“Nosotros solamente lo acompañamos a ellos y lo observamos, vemos si se baja de su equipo, lo deja el cuñado, los limita con el área, va donde el cliente se presenta con sus buenos días mi nombre es Juan Pérez y vengo a dejar los combustibles, más que nada el trato con el cliente [...] estoy una vez o dos veces al mes con los viejitos haciendo ruta [...] Está incluir más lo que es seguridad que es el SSMA” (Jefe 2)

“El cliente puede tomar la decisión de llamar a la empresa de mandar un correo porque de pronto no recibió el petróleo o lo recibe, pero que queja por algo que está justificado [...] Tenemos el check list que es el de mantenimiento del camión” (Conductor 2)

Algo importante a tener en cuenta, es que, si bien se presentan documentos de apoyo a la toma de decisiones, los trabajadores no reciben feedback, sin embargo hay interés para recibirlo.

“Me gustaría que a fin de año hacerme una especie de... no sé po, de evaluarme y que me digan XX este año estuviste bien o estuviste mal, para yo mejorar eso [...] entonces los puntos bajos yo reforzarlos el año que viene” (Conductor 3)

En cuanto a indicadores, se mencionaron algunos vinculados al desempeño de la organización, es decir, métricas que podrían expresar si la empresa tuvo un buen año o no.

Tabla 14

Indicadores de desempeño empresa

Indicadores de desempeño (empresa)
Kilómetros
Consumo de combustible
Nivel de entrega
Satisfacción al cliente
Tiempos de entrega
Cantidad de contratos
Cantidad de camiones

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que una de las métricas mencionadas es la cantidad de contratos, esta se vincula directamente con la cantidad de camiones, consumo de combustible, nivel de entrega y kilómetros recorridos, ya que a mayor clientes aumentan todas estas variables. La satisfacción al cliente, en este caso el mandante, es muy importante para Cygnus y por ello se desea cumplir con los tiempos de entrega.

“Nosotros tenemos si bien un presupuesto anual revisamos el tema de los gastos los kilometrajes que se gastan en el consumo de combustible, el nivel de entrega que tenemos” (Jefe 1)

“Cantidad de contratos con otras empresas, como hay más contratos, por eso está la mayor demanda de trabajadores, de camiones y todo eso.” (Jefe 2)

“Crecimiento, en el fondo en lo que hemos conseguido como empresa y que hemos comprado más camiones, entonces eso te demuestra que estamos creciendo pisando fuerte en terreno, las cosas las estamos haciendo bien” (Jefe 3)

En conclusión, si bien no se han definido indicadores de desempeño, se puede clasificar los criterios en tres secciones, competencias, servicio al cliente y seguridad, las cuales son

evaluadas por percepción por parte de diversos evaluadores que se apoyan en un grupo de documentos para modelar su percepción y tomar la decisión respecto a la asignación de bonos. Si se asignara un indicador numérico a estos criterios sería más fácil para los evaluadores asignar los pagos variables vinculados al rendimiento, ya que estaría justificada la elección y a los trabajadores les serviría para recibir feedback de su desempeño, lo que hoy en día no reciben de manera frecuente o coordinada.

7.- Propuesta de solución

7.1.- Descripción de la propuesta

Dada la información expuesta con anterioridad, tanto en el marco teórico como en el análisis de resultados, se puede entender que el área a intervenir en las compensaciones para hacer a Cygnus más competitivo en el mercado es el pago por desempeño.

Como bien se mostró en la recolección de datos, la percepción de los jefes en torno al nivel de pago de la organización en comparación con el mercado es a nivel del mercado. Por lo tanto, el objetivo de la propuesta es lograr que Cygnus alcance el nivel de mercado en un plazo pertinente en torno a las capacidades de la empresa.

Para lograr lo anterior, primero se deben definir la política de competitividad externa, para ello se recomienda lo siguiente en relación al mercado de comparación, el nivel de pago, los cortes de compensación, mix de pago y los ajustes de estructura de compensación:

En primer lugar, el estudio toma en cuenta el cargo como mercado de comparación debido al acceso de información, el área en el que trabaja la organización es muy específica, por lo que conseguir los datos exactos es costoso, es por ello que lo más eficiente es utilizar el cargo como comparación y los datos ya disponibles en el mercado en vez de proyecciones futuras, es decir, el ajuste por retaguardia.

Los resultados de la investigación muestran en la tabla 9 que la empresa está bajo el mercado e incluso bajo el percentil 25, sin embargo, la percepción, según las entrevistas, es que están a nivel de mercado, a la media de mercado.

Tabla 15

Diferencia con el mercado en términos monetarios

Percentil	(mercado - Cygnus) COMP 3 ¹ por conductor	Costo fijo empresa
25	\$854.000	\$44.408.000
Media	\$2.027.457	\$105.427.780

* Valores anuales

Fuente: Elaboración propia

La tabla superior indica la diferencia monetaria en el COMP3 en el percentil 25 y media, por ejemplo, para que Cygnus logre alcanzar el percentil 25 debe aumentar el COMP 3 en \$854.000 anual a cada trabajador, si consideramos aumentar como costo fijo a los 52 conductores sería un monto de \$44.408.000 para la empresa, lo que es bastante dinero y si se considera alcanzar la media esto aumenta más del doble. Es por ello que se recomienda a corto plazo alcanzar el percentil 25 y a largo plazo la media de mercado.

Para lograr disminuir la brecha a un menor costo, se sugiere intervenir en el incentivo a corto plazo (ICP) del mix de mercado con un plan de compensaciones vinculadas al desempeño. Este plan, que se explicará más adelante, logrará alcanzar el COMP 3 del mercado a un menor costo del mostrado en la tabla 15, generando que el mix de compensación queden en lo siguiente:

Tabla 16

Comparación mix de pago antes de después de la propuesta

Antes			Después		
Salario base	Efectivo garantizado ²	ICP	Salario base	Efectivo garantizado	ICP
39%	44%	17%	32%	36%	32%

Fuente: Elaboración propia

¹ COMP 3 hace referencia a salario base, compensación fija garantizada (no sujeta a cumplimiento de objetivos) y compensación variable.

² Con efectivo garantizado se refiere a las compensaciones fijas que no van sujetas a cumplimiento de objetivos distintas del salario base.

Como bien se mencionó en el marco teórico, los investigadores LaMere, et al. (1996) indican que los incentivos a corto plazo individuales aumentan la productividad, así mismo, Min y Emam (2003) menciona que los paquetes de incentivos, más que el incentivo solo, disminuyen la rotación. Por lo tanto, el pago vinculado al desempeño se divide en dos: incentivo a corto plazo y premio por desempeño.

El incentivo a corto plazo es un monto de \$150.000 mensual que se otorga a aquellos trabajadores que obtengan en las tres evaluaciones de desempeño, que se explicarán más adelante, un promedio sobre cuatro. La escala de la evaluación de desempeño es BOS³, la cual entrega nota máxima de cinco, esa es la meta, el promedio mínimo de cuatro asegura que se cumpla la meta en un 80%. El monto final recibido es el porcentaje de cumplimiento por el monto máximo.

El porcentaje de cumplimiento se calcula de la siguiente forma:

$$\% = \frac{(Nota\ comp.\ trabajador * 0,3 + Nota\ servicio\ al\ cliente * 0,3 + Nota\ seguridad * 0,4)}{5}$$

Gracias a un acercamiento con el CEO de la organización, se llegó a un promedio ponderado donde los factores que acompañan el promedio de las evaluaciones indican la importancia de los ejes de desempeño, es decir, que la seguridad es principal en el negocio, por lo tanto, posee un mayor factor multiplicador. El divisor, es la nota máxima que se puede obtener del promedio ponderado, es decir, si saca cinco de promedio en todas las evaluaciones.

Así mismo, el premio por excelencia también se vincula al desempeño, sin embargo, este es un monto fijo de \$500.000 anual a aquel trabajador que tenga el mejor promedio del año en todas las evaluaciones.

³ Escala de observación del comportamiento.

La periodicidad de estos incentivos de corto plazo está pensada debido a que en las entrevistas se recalcó la importancia de asegurar el comportamiento del trabajador, el servicio al cliente y la seguridad, afirmando que deben ser evaluaciones mensuales, pero que al mismo tiempo sería bueno tener un incentivo anual.

Este plan de compensaciones logra aumentar el COMP 3 de la organización en \$2.300.000 lo que sobrepasa la brecha de \$2.027.457 con el mercado en su media. Además, la tabla 15 muestra que si se desea alcanzar el COMP 3 del mercado en su media aumentando a todos los trabajadores el monto de diferencia como un costo fijo la empresa debería invertir \$105.427.780, pero si se utiliza esta propuesta variable el costo anual para la empresa sería de máximo \$94.100.000.

Ahora bien, esta propuesta está vinculada al desempeño, pero no hay hoy en día un instrumento que permita medir el rendimiento de los trabajadores, si bien tienen indicadores numéricos, como el Riesgo de Accidente por Exceso de Velocidad (RAEV), estos son muy específicos y no integrales. Por lo tanto, a través de lo obtenido en las entrevistas se sugiere modificar la gestión del desempeño actual de la siguiente forma:

En primer lugar, para poder medir el desempeño se necesita una herramienta, como se habló en diferentes reuniones con el representante de la empresa, el rendimiento se enfoca en tres ejes antes mencionados: comportamiento del trabajador, servicio al cliente y seguridad, los que van en línea la estrategia, pues se quiere lograr el crecimiento a través del profesionalismo en el servicio, responsabilidad por el producto, la logística y el cumplimiento de KPI's, siendo así reconocidos por la excelencia operacional y el cuidado a los trabajadores (Cygnus, 2022).

Tabla 17

Evaluaciones de desempeño

Evaluación	Criterio	Escala	Evaluador	Periodicidad
Comportamiento Trabajador	Comportamiento	BOS	Jefe de zona o administrativos	Mensual
Servicio al cliente	Comportamiento	BOS	Receptor de la carga	Cada entrega
Seguridad	Comportamiento	BOS	Jefe de zona o prevención de riesgo	Mensual

Fuente: Elaboración propia

La tabla superior resume las tres evaluaciones propuestas, cada una se enfoca en cada eje de rendimiento que pueden observarse a través del comportamiento. Dado que se puede traducir estos ejes en un objetivo de conducta se propone utilizar la escala de observación del comportamiento (BOS) que mide frecuencias del uno al cinco. A continuación, se explicará más detalladamente cada evaluación:

Tabla 18

Criterios obtenidos en las entrevistas

Criterios	
Comportamiento del trabajador	Respetuoso
	Responsable
	Proactividad
	Habilidades de comunicación
	Profesionalismo
Servicio al cliente	Conocimiento
	Trato con el cliente
	Presenación personal
	Limpeza del camión
	Tiempo de entrega
Seguridad	Cumplir con los procedimientos de seguridad
	Documentación al día
	Cantidad de accidentes
	Cuidado de implementos

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, la tabla 18 indica algunos criterios extraídos en las entrevistas que sirven para medir un buen comportamiento del trabajador, sumado a ello están los que se exponen en el perfil de cargo y los documentos internos de Cygnus. Los altos mandos deben definir el significado de cada criterio para facilitar el entendimiento de los evaluadores que serían los jefes de zona o sus administrativos, ya que son quienes pueden observar mejor al conductor. La nota final es el promedio de cada criterio que va desde 1, nunca, a 5, siempre. En la tabla 19 se pueden observar los criterios sugeridos de esta evaluación.

Tabla 19

Criterios de evaluación propuestos para el comportamiento del trabajador

CRITERIOS DE COMPORTAMIENTO
El conductor muestra un trato respetuoso con sus compañeros y supervisor
El conductor cumple con los horarios establecidos
El conductor se comunica de manera efectiva y respetuosa con sus compañeros y supervisores
El conductor sube su check list a la app diariamente
El conductor realiza las entregas programadas
El conductor realiza las entregas programadas urgentes
El conductor llena diariamente el formato RCDE de Hydrus
El conductor llena diariamente la hoja resumen Cygnus
El conductor vela por el cuidado del equipo asignado
El conductor cumple con los procedimientos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Por parte del servicio al cliente, quién puede evaluarlo es el propio receptor de la carga, hay que recordar que la forma de aportar al servicio al cliente de los conductores es brindando un buen servicio al receptor de la carga, quienes son los clientes de su cliente directo. La tabla 18 muestra algunos de los aspectos más importantes a medir, sin embargo, el tiempo de entrega no se considera en los criterios de la tabla 20 debido a que quienes definen un tiempo específico es la empresa que contrata a Cygnus, no ellos.

Además, el CEO considera que es peligroso poner fechas específicas, porque apuran al conductor y causan accidentes.

Tabla 20

Criterios de evaluación propuestos para el servicio al cliente

CRITERIOS DE COMPORTAMIENTO
El conductor muestra un comportamiento respetuoso
El conductor se comunica de manera efectiva y empoderada
El conductor presenta una higiene y presentación personal adecuada
El conductor mantiene su camión limpio
El conductor realiza los procedimientos de seguridad

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el criterio de seguridad puede ser medido por el jefe de zona o prevención de riesgos, ya que ambos pueden observar el comportamiento del conductor, sin embargo, se debe considerar el nivel de ocupación de los cargos, ya que se infiere de las entrevistas que los jefes de zona pueden tener resistencia a evaluar debido al tiempo que requiere. Algunos criterios que se recomiendan para esta sección se pueden encontrar en la tabla 21.

Tabla 21

Criterios de evaluación propuestos para la seguridad

CRITERIOS DE COMPORTAMIENTO
El conductor cumple con el manejo defensivo
El conductor se preocupa de su autocuidado
El conductor ejecuta el plan de emergencia cuando es necesario
El conductor utiliza el Kit de Higiene COVID
El conductor cuida los implementos
El conductor toma y envía su temperatura a diario
El conductor sanitiza el camión antes y después de su jornada
El conductor cumple con los procedimientos de trabajo seguro

Fuente: Elaboración propia

Una vez diseñada la herramienta de evaluación de desempeño, se debe introducir el instrumento de medición a los involucrados y capacitar a los evaluadores, ya que en la

actualidad no han aplicado algún tipo de instrumento ni tampoco dado feedback, esto para evitar sesgos y para que entiendan la importancia del proceso de gestión de desempeño. Algo muy importante a tener en cuenta, es la cercanía que tienen los altos mandos con los conductores, por lo tanto, para asegurar que no califique con cinco todas las evaluaciones se sugiere que como regla el promedio de todos los conductores debe ser de cuatro, ya que el mínimo a apuntar es que tengan un “frecuentemente”, así se asegura que se califique a los trabajadores con notas diversas.

Luego de introducir la herramienta se debe aplicar, una vez que se obtengan los resultados se debe dar retroalimentación a los trabajadores, quienes dan el feedback deben ser los jefes de zona, ya que son el supervisor directo del cargo y quienes tendrían acceso a todos los resultados de las tres evaluaciones.

El último paso es tomar decisiones en torno al promedio obtenido, Por ejemplo, si un trabajador saca nota 4 en todas las evaluaciones, que es el mínimo para obtener el incentivo, el cálculo sería:

$$\$120.000 = \$150.000 * \frac{(4 * 0,3 + 4 * 0,3 + 4 * 0,4)}{5}$$

Por lo tanto, este trabajador obtendría un incentivo de \$120.000 ese mes.

Después de tener el plan de compensaciones vinculadas al desempeño y los cambios que se desean introducir en la organización, se debe comunicar, esto es muy importante para que el proceso sea transparente. Se recomienda que se sigan los seis pasos mencionados por León (2013) de una comunicación sistemática. A continuación, se sugieren ciertos puntos tomando en cuenta el análisis de datos.

1. Análisis de la audiencia: En la etapa de introducción del plan de acción se le comunicará el nuevo plan de compensaciones vinculadas al desempeño a los conductores dentro de

la organización mediante la aplicación interna y cara a cara para así asegurar la transparencia y el entendimiento de los cambios.

2. Definir los objetivos y mensajes claves: Dentro de los objetivos está comunicar de manera efectiva el cambio en las compensaciones y lograr el compromiso de todos los individuos para la correcta implementación y funcionamiento del nuevo sistema.

3. Realizar un diagnóstico de la audiencia: Según las entrevistas la audiencia tiene mayor acceso a la aplicación interna y WhatsApp, ya que dada la naturaleza del trabajo pasan más tiempo en terreno que dentro de la organización, pero siempre llevan su teléfono.

4. Medios de comunicación: Históricamente en la organización se explican algunos procesos y reglas mediante material audiovisual, por lo que se podría transmitir los cambios de esa forma por la aplicación.

5. Diseño e implementación de la estrategia: Luego de entregar el mensaje audiovisual se podría generar una instancia de pregunta y respuestas con los conductores para aclarar cualquier duda que quede.

6. Evaluación del programa de comunicaciones: Se debe obtener retroalimentación del proceso, esta se puede obtener con una reunión o una encuesta hacia al público objetivo.

Siguiendo estos pasos se puede lograr que la comunicación de los cambios sea efectiva y eficiente.

7.2.- Implementación

Tabla 22

Plan de implementación

Etapa	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Introducción	Comunicar cambios a altos mandos	CEO	2 Mes	-
	Revisar detalles de la evaluación de desempeño	Altos mandos		
	Aplicar plan de comunicación a los trabajadores	Altos mandos		
Desarrollo	Capacitar a los evaluadores dentro de la empresa	CEO	11 meses	\$ 42.900.000
	Aplicar Instrumentos de evaluación según corresponda	Evaluadores		
	Dar feedback luego de obtener los resultados	Jefes de Zona		
	Otorgar bono según corresponda	CEO		
Final	Realizar una herramienta, pequeña encuesta o reunión que permita conocer las áreas a mejorar del nuevo proceso	Altos mandos	11 meses	\$ 86.300.000
	Realizar cambios correspondientes al programa	Altos mandos		
	Aplicar premio por excelencia y pago completo de incentivos a corto plazo	Altos mandos		
Total				\$ 129.200.000

Fuente: Elaboración propia

La implementación se puede dividir en fases y etapas, la tabla superior resume cada una de ellas en conjunto con sus responsables, plazos y costos. La etapa de introducción es donde se comunicarán los cambios, afinarán los detalles y se aplicará el plan de comunicación. La etapa de desarrollo es la primera puesta en marcha, dado un acercamiento con la empresa, se decidió que en la actualidad no poseen los recursos para implementar directamente ambos incentivos, por lo tanto, se darán 11 meses de prueba aplicando solo el incentivo individual a corto plazo con un máximo del 50% del monto, es decir \$75.000, esto permitirá obtener información de cómo funciona el proceso de evaluación de desempeño y las nuevas compensaciones vinculadas al desempeño, el mes 11 se otorgará ese monto, pero se comenzará con la retroalimentación de la etapa final. En la última etapa, se debe generar un espacio o herramienta que permita obtener feedback de los involucrados en los cambios, tanto altos mandos como conductores y luego de obtenerlo tomar decisiones respecto a los cambios que se deber hacer antes de aplicar los montos completos de la propuesta, tanto el incentivo a corto plazo como el premio a la excelencia.

Algo importante a destacar, es que los plazos pueden acortarse o alargarse dependiendo de los recursos y del personal especializado en gestión de personas que tenga la organización.

7.3.- Factibilidad

Gracias a una reunión con el CEO de la organización en donde se presentaron los resultados del análisis de datos y se explicó la propuesta de solución se concluyó lo siguiente respecto a la factibilidad de la propuesta:

En primer lugar, actualmente la organización no posee los recursos monetarios para aplicar ambos incentivos y puede haber barreras políticas desde la administración para implementar la solución, esto debido a que hay una cultura muy apegada a indicadores numéricos específicos, a pesar de que desean una evaluación integral, se centran en KPI's concretos. Sin embargo, en repetidas instancias, el CEO confirmó que si hay disposición a mejorar las compensaciones de los trabajadores.

Por el lado de los colaboradores, el representante de la organización indica que puede existir resistencia a colaborar con la evaluación de desempeño por parte de los jefes de zona y personal de prevención de riesgo, ya que tienen contacto directo y buena relación con los trabajadores, junto a ello podrían aludir a la falta de tiempo para no realizar la evaluación. En cambio, algunos los conductores comentaron en las entrevistas que les gustaría recibir retroalimentación para saber que hacen bien o mal y apoyan bastante los pagos variables.

Por lo tanto, se tendría que intervenir en la cultura y dirigirse a una enfocada en el desempeño donde se recalque la relevancia de medir el desempeño integral y no solo específico para mejorar a través de la retroalimentación. Así mismo, se debe tener especial cuidado con la dinámica grupal entre los conductores y los altos mandos, hoy en día existe

una cercanía entre ambos que se ve como una fortaleza en la organización, el que tengan que evaluar, dar feedback y que el resultado esté vinculado a la compensación variable aumenta el poder de recompensa, lo que podría generar conflictos entre ambos grupos. Es por ello que es importante que los líderes ayuden a contener y dar seguridad a los integrantes ante cualquier duda que exista, porque los cambios generan ansiedad en los involucrados y esto podría impedir la colaboración (Krantz, 1998).

8.- Conclusiones

A continuación, se habla de los aspectos más importantes de la investigación, resumiendo de manera concisa los objetivos, la metodología, los principales resultados, análisis de intervención, aprendizajes personales para la investigadora y competencias desarrolladas a lo largo de todo el proceso.

Para empezar, hay que decir que este proyecto se origina desde la necesidad de mejorar la competitividad en las compensaciones para disminuir la rotación y asegurar el correcto funcionamiento de la entrega de combustible en la empresa. Al momento de conocer las compensaciones de la organización se establece que si bien tienen pagos por desempeño estos son sujetos a indicadores muy específicos y a la subjetividad del supervisor. Es desde este punto, que se define como desafío desarrollar un vínculo entre las compensaciones y el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización. Para ello se establece como objetivo general diseñar un plan de compensación variable vinculada al cumplimiento de indicadores de desempeño y a conductas esperadas, manteniendo la orientación de servicio al cliente de la organización. Con este fin, se realizan análisis de equidad interna y competitividad externa con una muestra de 52 conductores de la empresa y datos de mercado de 458 observaciones, además, de entrevistas a tres altos mandos, tres conductores y un individuo de la competencia.

Los resultados mostraron que la organización tiene equidad interna en todos los cortes de compensación, lo que va en línea con la percepción de los conductores. En cambio, en la competitividad externa se creía que la organización estaba a nivel de mercado, pero los datos indicaron que el corte de compensación tres (salario base, efectivo garantizado y pago variable) representa el 91,6% del percentil 25 del mercado y el 84% de la media del mercado en ese corte, por lo tanto, está más cerca del percentil 25 que de la media.

Por su parte, las entrevistas dilucidaron las áreas a mejorar de la empresa, sus fortalezas, factores a considerar al momento de entrar a una organización con el cargo a analizar, criterios de evaluación de desempeño y otros aspectos del rendimiento. En primer lugar, la razón de que exista la fuga de conductores es en su mayoría por ofertas de compensación más altas de la competencia. Mientras que dentro de las fortalezas, algunos aspectos que se destacan en comparación con las otras empresas de transporte de carga peligrosa, es que Cygnus tiene variados pagos complementarios ya sea por rendimiento o efectivo garantizado, cercanía con los altos mandos y flexibilidad de horarios. Esto indica que es pertinente trabajar en las compensaciones variables de la organización.

Siguiendo con las entrevistas, los criterios de evaluación identificados se clasificaron en tres evaluaciones de desempeño: comportamiento del conductor, servicio al cliente y seguridad, los cuales son esenciales para decir que un conductor realiza bien su trabajo. Estas evaluaciones van de la mano con la estrategia, la cual es lograr el crecimiento de la organización brindando un buen servicio al cliente, siendo vanguardistas en logística y asegurando el bienestar de los trabajadores (Cygnus, 2022).

De lo anterior, se extrae que el área a trabajar es la competitividad externa de las compensaciones de la organización. Para ello se analiza la diferencia entre el corte de compensación tres de la empresa con el mercado y se traza un plan a corto y largo plazo para alcanzar primero el percentil 25 y luego la media del mercado de comparación. La

forma de acortar la brecha es a través de un plan de compensaciones vinculadas al desempeño, incentivo mensual y un premio anual, esto mejora la posición externa de la organización a un menor costo que si se interviniera en el salario base.

Como se trabaja con pago por desempeño se debe mejorar la gestión del rendimiento, por lo que se propone tres evaluaciones mensuales: comportamiento del trabajador, servicio al cliente y seguridad. Esto permite conseguir un promedio que se vincula a una fórmula para obtener el incentivo que le corresponde al trabajador. Al hacer esta conexión entre el desempeño y el pago variable se logra incidir en la actitud y el comportamiento del trabajador (Werther, 2014). Además, considerando que las evaluaciones van en línea con la estrategia de crecer brindando buen servicio, siendo vanguardistas en logística y asegurando el bienestar de los trabajadores (Cygnus, 2022), también permite cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Implementar esta propuesta genera implicancias tanto en las dinámicas organizacionales como en las prácticas gerenciales, las cuales se explican a continuación:

Por el lado de las dinámicas, la evaluación de desempeño integral vinculada a las compensaciones genera que quién está a cargo de la evaluación aumente su poder de recompensa. Antes las asignaciones de bonos recaían en su mayoría en el CEO, ahora los supervisores se involucran más en ello por lo que su poder incrementa, esto a su vez puede incidir en la relación entre los altos mandos y los conductores. Se recalca que el clima organizacional es muy ameno y el vínculo con los jefes de zona es cercano, por lo que puede generar tensión entre ambos grupos. Algo relevante a mencionar, es que uno de los factores más potentes al momento de decidir si quedarse o salir de una organización es el monetario, sobre todo para los conductores (Min & Lambert, 2002), por lo que al mejorar la compensación disminuiría la rotación y mejoraría la atracción de talento.

En términos de prácticas gerenciales, implica un mayor orden y definición del área de compensaciones, pues permite definir políticas que antes no estaban, tales como la de la competitividad externa que propone compararse en torno al cargo, alcanzar el nivel del mercado en compensaciones, aumentar el porcentaje de incentivo a corto plazo en el mix de pago y ajustar las compensaciones con una estrategia de retaguardia. Además, genera herramientas más objetivas para la toma de decisiones, como son las nuevas evaluaciones de desempeño.

Por otro lado, para llevar a cabo la propuesta se necesita una inversión monetaria importante que hoy en día la organización no puede costear, es por ello que se extiende la implementación a dos años, sin embargo, el plazo de tiempo puede cambiar en torno a las condiciones de la organización. Así mismo, se necesita un cambio cultural enfocado a la gestión del desempeño, ya que en la actualidad la organización se enfoca en indicadores específicos que no abordan el desempeño integral de los conductores.

En términos de los requerimientos gerenciales para realizar la propuesta, es importante que los altos mandos tomen un rol de liderazgo en el proceso para poder implementarlo de la mejor forma posible, ya que los cambios generan ansiedad lo que puede impedir la colaboración y afectar el comportamiento de los individuos (Krantz, 1998). Por lo tanto, se debe brindar capacitaciones a los altos mandos para promover el cambio, así como también, capacitaciones de cómo aplicar una evaluación de desempeño, para eliminar los sesgos, y de cómo brindar una correcta retroalimentación para llevar a cabo el proceso de buena manera.

Con lo que respecta a las temáticas que permitieron abordar el problema, se tiene que para poder mejorar la competitividad de la organización y aumentar la retención, fue esencial el marco de referencia respecto a las compensaciones y los pagos variables. Dentro del programa de magister se ve la Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones

en donde se permite aprender a cerca de los análisis de competitividad y equidad, en conjunto con los vínculos entre la evaluación de desempeño y los pagos variables, esto permitió obtener una imagen actual de la situación de la empresa y generar una propuesta que tenga una conexión entre ambas funciones de la gestión de personas. Así mismo, para aterrizar al contexto del cargo fue importante el estudio de diversas investigaciones publicadas sobre los incentivos en conductores de camiones, lo que incidió en el plan propuesto.

Otra temática que permitió desarrollar el estudio fue la investigación acción, entender cómo funciona y se lleva a cabo, incidió en la forma en la que fue desarrollada toda la investigación. Algo importante a recalcar de este tipo de investigación es que, a diferencia de otras, concede mayor contacto con la organización que se investiga, permitiendo el traspaso de conocimientos y opiniones, lo que enriquece el proceso (Greenwood, 2000). En este proyecto en específico, dio la posibilidad entender mejor el negocio y obtener una mirada más certera de la factibilidad e implementación de la propuesta de solución.

Todo lo anterior generó que se desarrollaran y trabajaran ciertas competencias por parte de la investigadora, tanto dentro del programa como en el presente proyecto, de las cuales se pueden destacar identificación de oportunidades, resolución de problemas, creatividad y conocimientos conceptuales vinculados a la gestión de personas y dinámicas organizacionales, especialmente lo relacionado a compensaciones.

Así mismo, el proyecto brinda experiencia práctica a la investigadora en materia de análisis de compensaciones vinculadas al desempeño dada la generación de base de datos y su análisis en el proyecto, lo que le permite tener un conocimiento más avanzado en la materia para futuras investigaciones y oportunidades laborales.

En resumen, se cumplen los objetivos establecidos, ya que el proyecto responde a generar un correcto vínculo entre las compensaciones variables y los objetivos de la organización,

utilizando los análisis correspondientes. Se concluye que lo mejor es aumentar la objetividad en el desempeño a través de una escala de observación del comportamiento (BOS) y vincular el resultado con incentivos a corto plazo y un premio anual. Sin embargo, para poder implementarlo se necesita una inversión de tiempo, dinero y una adaptación a la cultura actual de la organización.

9.- Bibliografía

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Anderson, V. (2015). *Research methods in human resource management: Investigating a business issue*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cygnus. (2022a). *Presentación empresa Cygnus*. Santiago: Cygnus.
- Cygnus. (2022b). *Programa de entrenamiento para colaboradores: Introducción y cultura Cygnus*. Santiago: Cygnus.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. (2009). 6 pay and performance: individuals, groups, and executives. *Academy of Management annals*, 3(1), 251-315.
- Greenwood, D. (2000). De la observación a la investigación-acción participativa: una visión crítica de las prácticas antropológicas. *Revista de la Antropología Social*, 27-49.
- Krantz, J. (1998). Anxiety and the New Order, en Klein et.al. (editors) *The Psychodynamics of Leadership*. Psychosocial Press.
- LaMere, J. M. (1993). *The effects of monetary incentive system on the performance of rolloff truck drivers*. Western Michigan University.

- LaMere, J. M., Dickson, A. M., Henry, M., Henry, G., & Poling, A. (1996). Effects of a multicomponent monetary incentive program on the performance of truck drivers: A longitudinal study. *Behavior Modification, 20*(4), 385-405.
- León, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con equidad*. Santiago: Thomson Reuters.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Min, H., & Emam, A. (2003). Developing the profiles of truck drivers for their successful recruitment and retention: a data mining approach. *Internarional Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Min, H., & Lambert, T. (2002). Truck driver shortage revisited. *Transportation journal, 5*-16.
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2020). *Rotación Laboral: En base a datos del seguro de cesantía*. Santiago: Unidad de Estudios, Secretaría del Trabajo.
- Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica, 14*(39), 265-268.
- Othón, J., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Škerlič, S., & Erčulj, V. (2021). The impact of financial and non-financial work incentives on the safety behavior of heavy truck drivers. *International journal of environmental research and public health, 18*(5), 2759.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada en los datos. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.

Werther, W. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill Education.

10.- Anexos

Anexo 1: Métricas de desempeño

Tabla: Medidas de desempeño

Métricas enfocadas al cliente	Métricas enfocadas financieramente
Métricas de comercio <ul style="list-style-type: none">• Tiempo de entrega• Tiempo de ciclo• Introducción de nuevos productos	Creación de valor <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de ingresos• Rendimiento de recursos• Margen de beneficio• Valor económico añadido
Métricas de satisfacción al cliente <ul style="list-style-type: none">• Cuota de mercado• Satisfacción del consumidor• Crecimiento y retención de los clientes• Penetración de cuentas	Rentabilidad del accionista <ul style="list-style-type: none">• Retorno de inversión de capital• Retorno de ventas/ganancias• Ganancias por acción• Crecimiento en rentabilidad
Métricas enfocadas en la contabilidad	Metas enfocadas en procesos internos
Capacidades de Recursos humanos <ul style="list-style-type: none">• Satisfacción de los empleados• Tasas de rotación• Costos totales de reclutamiento• Tasa de progreso en los planes de desarrollo• Índice de promoción• Ratio de mix/recuento de personal	Utilización de recursos <ul style="list-style-type: none">• Presupuesto a gastos actuales• Ratio de asignación de costos• Confiabilidad/reelaboración• Tasas de precisión/error• Tasas de seguridad
Otras capacidades de activos <ul style="list-style-type: none">• Patente/derechos de autor/regulaciones• Sistema de distribución• Capacidades tecnológicas	Efectividad del cambio <ul style="list-style-type: none">• Implementación de programa• Eficiencia de los equipos de trabajo• Índice de calidad de servicio

Extraída de: Compensation (Milkovich, et al., 2014)

Anexo 2: Pauta entrevista gerencia

COMPENSACIONES EN GENERAL

Antes de hacer las preguntas explicar con palabras simples qué son las compensaciones

- ¿Cómo se podría retener y atraer al personal?
- ¿Por qué cree que los trabajadores se van de la organización?
- ¿Por qué los trabajadores se quedan en la organización?

- ¿Cómo, a través de las compensaciones, se puede retener y atraer a los colaboradores?
- ¿Qué indicadores se observan para determinar que fue un buen año para la empresa? (indagar en cada tipo de incentivos)
- ¿Qué criterios consideraría para determinar si un trabajador es un buen trabajador?
- ¿Cree que la empresa paga sobre, bajo o a al mismo nivel que la competencia?
- ¿Cómo se comunican las compensaciones en la actualidad?

PAGO VARIABLE VINCULADO AL DESEMPEÑO

Antes de hacer las preguntas explicar las partes de las compensaciones y qué significa pago variable y pago por desempeño y evaluación de desempeño.

- Entendiendo que el pago variable es un pago extra del salario ¿Qué opina de los pagos variables?
- ¿Cuál es el motivo de agregar un pago variable a las compensaciones? ¿Qué buscaría mejorar, de la compensación, el pago variable?
- Entendiendo que las actividades de los conductores se vinculan con el servicio directo a los clientes, la seguridad vinculada con la carga y el transporte y el comportamiento (conducta) ¿Qué parte del desempeño de los conductores les gustaría mejorar? ¿Cómo les gustaría medirlo?
- ¿Qué es mejor para la organización, vincular el desempeño a la persona, al equipo de trabajo o ambos?
- ¿Qué cargo se encargaría de medirlo?
- ¿Quién explica a los trabajadores porqué se le otorga o no el pago variable?

- Dado el indicador elegido para medir el desempeño ¿Es mejor entregar el pago a corto plazo o largo plazo? *Se entiende corto plazo un periodo de un año o menos*

Anexo 3: Pauta entrevista conductores

- ¿Cuántos años lleva trabajando en Cygnus?
- ¿Por qué quiso trabajar en esta organización?
- Según usted ¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejoras de Cygnus?

Antes de hacer la pregunta siguiente, explicar el significado de remuneración y sus partes.

- Actualmente ¿Conoce cómo lo remuneran por su trabajo? (beneficios existentes, incentivos o premios)
- En su opinión ¿Cree que se le paga de acuerdo al trabajo que realiza efectivamente en la empresa?
- ¿En algún momento se ha ido de la compañía? Si es así ¿Por qué tomó esa decisión?
- Si evaluaran su desempeño ¿Qué cree que evalúan sus superiores para determinar si es un buen trabajador o no? ¿Quién sería este superior? (¿Quién supervisa su trabajo?)
- ¿Ha trabajado antes en otra empresa de transporte? Si es así:
 - ¿Cómo eran las compensaciones? ¿Cuál era la que más pedía y cuál era la que más le gustaba? *Explicar el significado de las compensaciones*
 - ¿Cuáles eran las actividades claves para ser considerados buenos conductores? ¿Cómo se les evaluaba para ver si cumplían con ellas?

Anexo 4: Pauta entrevista representante de empresa de transporte

Previo a la entrevista explicar a grandes rasgos la estructura de las compensaciones y pagos variables.

- ¿En qué se divide su estructura de pago? *Explicar qué es una estructura de pago y sus partes*
- ¿tienen partes del pago vinculadas al desempeño?
- ¿Cómo determinaron el salario?
- Si tienen parte variable:
 - ¿Por qué agregaron una parte variable?
 - ¿Desde cuándo hay pago variable?
 - ¿Ha notado algún cambio en las tasas de rotación antes y después de implementar el pago variable? ¿Y en el desempeño de los trabajadores y de la empresa?
 - ¿A qué desempeño se vincula la variación? ¿Por qué?
 - ¿Cómo y quién mide la métrica?
 - ¿Es a largo plazo o corto plazo?
 - ¿Es grupal o individual?
 - ¿Cómo ha sido la aceptación entre sus trabajadores?