

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS PARA MEJORAS DE
PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD EN LA EMPRESA DE CLIMATIZACIÓN
CR INGENIERÍA”

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor guía: SR. REINALDO CALVO APABLAZA

Alumna: CRISTINA CABRERA MARCOLETA

VIÑA DEL MAR, 2016

DEDICATORIA

*Dedico esta investigación a
Consuelo, por ser mi fuente
de inspiración día a día y
por la felicidad infinita que
me ha dado desde el día que
supe llegaría a ser parte de
mi vida.*

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer por su comprensión y apoyo incondicional a mi marido y compañero de vida Marcelo, quien con su gran generosidad y amor me acompañó desde los inicios de este desafío demostrándome que nada es imposible cuando nos esforzamos por ello.

Agradecer a mi profesor guía Dr. Reinaldo Calvo, quien con su experiencia y sabios consejos me entrego las directrices necesarias para desarrollar y finalizar con éxito este trabajo de investigación.

Agradecer también a los profesores: Marcelo Cuevas, Juan Manuel Muñoz, Ernesto Fernández y Carlos Vidal por sus enseñanzas y excelente disposición.

¡¡Agradecer en general a todo el cuerpo docente de la querida casona!!!

INDICE

Índice.....	i
Índice de figuras y tablas.....	iv
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco teórico.....	4
1.1 Definición incentivo.....	4
1.1.1 Eficacia de un plan de incentivos.....	7
1.1.2 Incentivos monetarios o financieros.....	8
1.1.2.1 Incentivos individuales.....	8
1.1.2.2 Incentivos para equipos.....	12
1.1.2.3 Incentivos organizacionales.....	12
1.1.3 Incentivos no financieros.....	15
1.1.4 Características de los incentivos.....	16
1.1.4.1 Ventajas y desventajas.....	17
1.2 Motivación.....	19
1.2.1 Teorías motivacionales.....	20
1.2.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	20
1.2.1.2 Teoría de los dos factores.....	21
1.2.1.3 Teoría de las comparaciones sociales.....	22
1.2.1.4 Teoría de las expectativas.....	22
1.2.1.5 Teoría social conductivista.....	23

1.2.1.6 Teoría del establecimiento de metas.....	24
1.3 Productividad.....	25
1.3.1 Gestión de la productividad.....	27
Capítulo 2: Metodología.....	30
2.1 Objetivo principal.....	30
2.1.1 Objetivos generales.....	30
2.1.2 Tipo de estudio.....	30
2.1.3 Alcance.....	32
2.1.4 Población.....	32
2.2 Identificación de la empresa.....	33
2.2.2 Plan estratégico.....	34
2.2.3 Productos.....	35
2.2.4 Certificación.....	36
2.2.5 Situación incentivos empresa.....	36
2.2.6 Situación industria de la climatización.....	41
Capítulo 3: Resultados.....	42
Capítulo 4: Análisis y discusión.....	52
Capítulo 5: Propuesta de Acción.....	56
5.1 Aplicación de los Incentivos económicos.....	57
5.1.1 Aplicación del Incentivo individual.....	58
5.1.1.1 Rediseño del sistema de incentivos.....	59
5.1.2 Aplicación del incentivo grupal.....	63

5.2 Aplicación de los incentivos no financieros.....	65
6. Conclusiones.....	67
7. Referencias.....	70
8. Anexos.....	73

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de figuras

Figura 1.1.....	21
Figura 1.2.....	27
Figura 1.3.....	27
Figura 3.4.....	43
Figura 3.5.....	43
Figura 3.6.....	44
Figura 3.7.....	44
Figura 3.8.....	45
Figura 3.9.....	46
Figura 3. 10.....	46
Figura 3.11.....	47
Figura 3.12.....	48
Figura 3.13.....	48
Figura 3.14.....	49
Figura 3.15.....	50
Figura 3.16.....	51
Figura 3.17.....	51

Índice de tablas

Tabla 2.1.....	38
Tabla 2.2.....	40
Tabla 5.3.....	62

RESUMEN

La siguiente investigación tiene como propósito, mediante la aplicación de herramientas de recopilación de información: entrevista en profundidad y encuesta de opinión, esclarecer la razón por la cual el sistema de incentivos de la empresa CR Ingeniería no ha logrado ser efectivo en la mejora de la productividad de sus trabajadores. El estudio proporcionó una visión de la organización en relación a la percepción de los empleados afectos al sistema, evidenciándose un descontento generalizado tanto por la estructura de este, como por la dificultad para calcularlo. Los resultados del estudio facilitan la gestión para el cambio y de esta manera la eficiencia y satisfacción de los empleados, traduciéndose a futuro en una mayor productividad.

ABSTRACT

The following research aims, by applying tools of information gathering: in-depth interview and opinion poll, clarify the reason why the incentive system of the CR Engineering Company has not managed to be effective in improving the worker productivity. The study provided an overview of the organization in relation to the perception of affected employees to the system, demonstrating widespread discontent both the structure of this, and the difficulty to calculate it. The study results provide management for change and thus efficiency and employee satisfaction, resulting in increased future productivity.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se han visto obligadas a realizar esfuerzos significativos para atraer y conservar a los mejores profesionales del mercado mediante atractivos sistemas de remuneración salarial, en donde los incentivos laborales cobran protagonismo y gran importancia para lograr este cometido. Así mismo, las organizaciones se han visto impulsadas a ser más dinámicas, poseer mayor adaptabilidad a los cambios y desarrollar en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos con el fin de prepararlos para dar respuesta a un mercado cada día más competitivo, en donde es fundamental tener presente que el desafío no es sólo de las empresas sino también de su recurso humano, quienes mediante sus aportes y actuaciones cotidianas colaboran a alcanzar los objetivos y en definitiva la misión de la organización. Es por ello que se hace imprescindible una interacción fluida entre la persona y la empresa de tal forma que se produzca una expectativa recíproca entre estos respecto del desempeño esperado y retribución que se espera a cambio.

Por otra parte, las organizaciones están en la constante búsqueda de maximizar sus utilidades, por lo tanto, a partir de esto se hace imprescindible aumentar la productividad y rentabilidad de sus negocios mediante el férreo compromiso de sus trabajadores, así como también de los incentivos financieros que las empresas establezcan para tal fin.

En este escenario la empresa de climatización industrial CR Ingeniería desde el año 2008, opera con un sistema de incentivos financieros (participación de las utilidades), dirigido a los empleados que tienen responsabilidad directa en los resultados del área de negocio “obras”, y cuya finalidad es lograr un aumento en la productividad de la empresa. Dicho sistema desafortunadamente a la fecha no ha logrado su cometido, por lo anterior sus directivos se encuentran empeñados en dilucidar las falencias de este, debido a que consideran de real importancia descubrir el sentir de sus trabajadores con respecto al sistema al cual están afectos y de esta manera seguir los pasos necesarios para lograr la total colaboración de los empleados en el cumplimiento de las metas que la empresa ha ido estableciendo.

Esta investigación se divide en 5 capítulos, en el primero se introduce al marco teórico y conceptual dividido en tres segmentos, el primero describe que son los incentivos, objetivos y tipos; la parte dos profundiza en las teorías de la motivación más estudiadas buscando esclarecer los factores que mueven a las personas a actuar de diversas formas y finalmente el segmento tres describe lo que es la rentabilidad, su relación con la productividad y gestión. El segundo capítulo se divide en dos partes, en la primera se establece la metodología utilizada en la investigación y en la segunda se presenta la empresa en estudio. (CR Ingeniería).

En el capítulo tres se presentan los resultados de la investigación, los cuales se obtuvieron mediante la realización de una entrevista en profundidad a uno de los gerentes de la empresa, con el fin de conocer aspectos generales del sistema de incentivos así como del funcionamiento de este, luego con la información recabada se elaboró una encuesta de opinión para los trabajadores afectos al sistema, la que constó de 11 aseveraciones, y una escala ordinal de posibles factores des motivacionales para los trabajadores de CR, cuyo objetivo es dilucidar cuál es la percepción de los empleados en relación al sistema que opera en la actualidad y de esta forma vislumbrar el camino para lograr una concreta colaboración por parte del personal y así alcanzar el tan ansiado aumento en la productividad.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis de los resultados detallados en el capítulo anterior. Y el quinto capítulo se enfoca en una propuesta que dé solución a las falencias del sistema de incentivos utilizado por la organización. Finalmente se encuentra una breve conclusión para este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Incentivo

La RAE define la palabra incentivo como: “Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos” dado esto se puede concluir que los incentivos son premios o recompensas que se otorgan al trabajador en función de la cantidad y calidad del esfuerzo que dedica a su trabajo.

(Caso Neira 2003) define incentivo como una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. Este resultado exigible se debe recibir a cambio de un salario fijo; en donde es responsabilidad de la empresa que así sea. Agrega que la obtención de un resultado superior al exigible es voluntaria por lo que puede ser incentivada y tiene que ser pactada. Por lo tanto, la responsabilidad de la empresa se resume en conseguir este pacto y poner los medios para su cumplimiento.

Chiavenato (2000) afirma que “es necesario que los incentivos sean útiles a los participantes, y así mismo, que sus contribuciones sean útiles a la organización, para que esta tenga solvencia. Así mismo lo plantean los autores Werther y Davis (2000) “si el sistema de incentivos motiva a los empleados a incrementar su productividad los gastos de administración del sistema se compensan con creces”,

es decir el costo de las empresas no se ve afectado dado que el sistema se autofinancia con los incrementos de productividad y las reducciones de los costos por unidad.

Gómez et al (2001) Los sistemas de incentivos, recompensan el rendimiento de los empleados apoyándose en tres suposiciones:

1. Los empleados individuales y los equipos de trabajo son distintos en lo que respecta a su aportación a la empresa: no sólo en lo que hacen, sino también en lo bien que lo hacen.
2. El rendimiento total de la empresa depende en gran medida del rendimiento de los individuos y grupos que la conforman.
3. Para atraer, conservar y motivar a los mejores y ser justa con todos los empleados, una empresa debe recompensar a todos sus empleados en función de su rendimiento relativo.

(SEGUEL 2014, fide ROBLES 2005). Los Incentivos son reconocidos como: pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro. El autor afirma que, para asegurar la efectividad de los incentivos, estos deben ser justos, lo que significa que deben tener la intención de estimular y no de forzar a esfuerzos excesivos o peligrosos, por lo que deben ser proporcionales a su capacidad de trabajo y

esfuerzo, así como sencillos y claros. (SEGUEL 2014, fide ROBLES 2005) agrega que además deben ser eficientes, es decir, bien calculados y pagados sin retraso, con metas alcanzables lo que significa que el valor a alcanzar debe ser real y ajustado a las condiciones externas, ya que el hecho de que se elijan metas exorbitantes e irreales puede ser un factor de desmotivación.

Aguiar et al (2011) “Los incentivos laborales son considerados por los expertos, una de las herramientas gerenciales que ha demostrado generar gran impacto en la satisfacción laboral, y por ende en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad del servicio, en función de lo que el empleado puede ofrecer al cliente. El grado de satisfacción del cliente siempre será directamente proporcional al esfuerzo del personal. Un incremento en la satisfacción constituye un anuncio muy probable de un mejor desempeño en el futuro aumentando así el número de clientes, ello origina elevación de los gastos del cliente y por tanto mayores ingresos.”

Los incentivos son catalogados por planes según a quienes estén dirigidos y pueden ser individuales o grupales. En cuanto a los individuales la compensación tiene estrecha relación con la producción del trabajador en un periodo determinado; mientras que los planes grupales se aplican a dos o más personas que trabajen en equipo y en actividades que se encuentren enlazadas entre sí, aquí la retribución

de los integrantes dependerá en una parte de un salario base y otra del desempeño del grupo, la elección del plan dependerá de distintos factores.

1.1.1 Eficacia de un plan de incentivos¹

La eficacia de un plan de incentivos dependerá de varios factores, como el tipo de conductas que será premiada o los incentivos que se seleccionen. Antes de poner en práctica el plan de incentivos dentro de una organización, conviene tener claro los siguientes aspectos:

- El objetivo real del plan de incentivos. Lo primero que se debe hacer es meditar por qué razón se va a implantar este plan, si el fin es motivar a los empleados, hacer que se sientan más cómodos y valorados; mejorar su rendimiento o retener el talento.
- Las conductas recompensadas. El segundo paso es reflexionar sobre qué tipo de conductas se quiere incentivar. Para esto se puede establecer diferentes recompensas en función de las conductas, o diferenciar entre incentivos grupales o individuales. Antes de poner en marcha el plan, hay que asegurarse que el plan no está diseñado para incentivar sólo a determinados trabajadores. Todos los miembros de tu equipo deben optar a estos incentivos, de lo contrario se crearán conflictos en la organización.
- Cuáles son los incentivos adecuados. Es fundamental conocer bien a los trabajadores y consultar con ellos qué tipo de incentivos son los más

¹ Los mejores incentivos para tus empleados. {en línea}, 2015. <http://www.masquenegocio.com/2015/07/15/mejores-incentivos-empleados/> {consulta 19 de marzo 2016}

adecuados para alcanzar las metas de la empresa. De nada sirve proponer como incentivo un viaje cuando el equipo prefiere salir antes los viernes, por ejemplo.

- La necesidad de revisar el plan de incentivos. Por último, el plan de incentivos debe ser evaluado de forma continua, para confirmar que se está obteniendo los resultados esperados o modificarlo en caso necesario. Nunca se debe olvidar que los gustos, las prioridades y necesidades de los trabajadores pueden cambiar de un año para otro.

En general los incentivos pueden clasificarse en financieros o monetarios y no monetarios:

1.1.2 Incentivos monetarios o financieros

Son programas de incentivos financieros, pagos que complementan el salario base que otorga la organización a sus empleados con el fin de alcanzar fines determinados. Son los más utilizados por los directivos y probablemente los más buscados por los empleados. Uno de los objetivos más significativos de este tipo de incentivos consiste en que se permite mejorar el desempeño de manera regular y periódica. Estos incentivos financieros se dividen en: **individuales, para equipos y organizacionales.**

1.1.2.1 Incentivos Individuales

Ivancevich (2005) define a los Incentivos individuales como la forma de remuneración más antigua, en donde se le paga al empleado por unidad producida.

La finalidad de estos métodos es alcanzar la meta de la remuneración, que es motivar al empleado. GÓMEZ et al, 2005, fide: BEDODO, 2006 Los planes basados en el rendimiento individual, pueden ayudar a alinear los objetivos personales con los de la organización, además ayuda a establecer un estilo equitativo de retribución asociado a evaluación y recompensa individual, ajustándose a una cultura individualista y ello puede ser una ventaja cuando se ajusta a la cultura donde está inserta la organización. A continuación, se presentan los principales incentivos financieros individuales:

- **Bonos sobre producción**

Son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo.

- **Incentivos sobre unidades de producción**

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga prácticamente en todos los casos (niveles de obrero y técnicos) las legislaciones prescriben que estos

sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley.

- **Comisiones**

En los puestos de ventas, el vendedor puede recibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

- **Curvas de madurez**

En los casos de que un empleado con calificación profesional y/ o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando.

- **Aumentos por méritos**

Constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedida a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores.

Las compañías suelen designar fondos para utilizarlos con este fin y establecen parámetros que los trabajadores deben cumplir para ganar esos incentivos. Los incentivos por mérito se suelen ofrecer en el marco de toda la organización y para todos los empleados. Las empresas a menudo les ofrecen a los trabajadores las mismas oportunidades de lograr estas recompensas. Los incentivos por mérito se pueden utilizar como parte de un programa más amplio de pago por rendimiento. El empleado que participa en un sistema de

compensación por méritos en última instancia determina cuánto se le paga sobre la base de su propio desempeño. Esto va de la mano con la motivación, ya que requiere que el empleado sea una persona auto-motivada y emprendedora. Los empleados que no se dan por vencidos y están motivados para alcanzar sus metas personales, de cualquier manera, pueden determinar el límite de su propio ingreso.

- **Bonos por méritos²**

En este tipo de incentivo, los empleados reciben un aumento global único en el momento de su revisión, pero no se agrega a la remuneración base, ya que esta queda congelada hasta la próxima promoción. Por otro lado, no modifica los gastos anuales de la nómina y tiene la particularidad de ligar desempeño- incentivo al recibir una suma global única.

- **Incentivos a ejecutivos**

La mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo.

- **Compensación por conocimientos especializados**

Constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que

² Recompensas e incentivos. {en línea}, 2011. http://www.rrhh-web.com/downloads/Recompensas_e_Incentivos.pdf {consulta: 18 diciembre 2015}

desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.

1.1.2.2 incentivos para equipos:

(Ivancevich 2005) afirma que “el trabajo a destajo, los bonos de producción, las comisiones y otros incentivos individuales, pueden pagarse también a equipos. Esto se hace cuando resulta difícil medir la producción individual, cuando se requiere la cooperación para terminar una tarea o proyecto o cuando la administración considera que esta es una medida más apropiada para basar sus incentivos”.

1.1.2.3 Incentivos organizacionales:

a.- Planes de Reparto de utilidades

Este plan de incentivo consiste en que la mayoría de los integrantes de la organización recibirán parte de las utilidades de la organización como forma de compromiso y agradecimiento de la compañía para con sus empleados. Los efectos que puede tener este método de compensación pueden ir desde disminución en la rotación del personal, mayor participación y sensaciones de pertenencia.

(Davis 2002) plantea que el sistema de participación de las utilidades posee ventajas y desventajas con respecto a su acción motivadora en los trabajadores;

por una parte, los empleados se interesan en el éxito económico de su compañía cuando perciben que sus recompensas están relacionadas con este y se desarrolla un mayor trabajo en equipo. Por otro lado, las utilidades no siempre están directamente relacionadas con el esfuerzo del empleado en el trabajo ya que las condiciones del mercado podrían nulificar el trabajo intenso de los trabajadores. Agrega que es mayoritariamente utilizada en gerencia o alto mando debido a que sus acciones o decisiones están asociadas más directamente con los resultados de la organización.

Así mismo Werther (2000) plantea que los costos de la compensación, del reparto de utilidades, y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con varios factores de la organización; si la organización es próspera, los empleados reciben mejor compensación, y en etapas difíciles la compensación disminuye proporcionalmente con las dificultades de la organización.

b.- Planes de Reparto de acciones

Este plan consiste en convertir a la organización en una propiedad de los empleados. Muchas empresas incluyen planes de opción de compra de acciones. El resultado consiste en que los empleados que han optado por la compra de acciones, son poseedores de una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras del progreso de la organización.

c.- Plan Scanlon

La principal propuesta de este sistema se basa en la participación de los empleados. Los directivos instan a los trabajadores a realizar sugerencias y planes de mejora. De esa manera, el recurso humano se va involucrando en las decisiones empresariales, lo cual aumenta su sentido de pertenencia. La aplicación del Plan Scanlon supone que los empleados conocen claramente cuáles son sus aportaciones a los objetivos de la empresa, así como a su visión y misión. Su conocimiento del negocio, al ser amplio en términos de consumidores, precios y costos, asegura que su labor sea más inteligente.

Este sistema de premios financieros está directamente relacionado con los aumentos de la productividad. Este método de incentivo busca alinear los objetivos de la organización con los de cada individuo y viceversa, buscando que todos los aportes realizados por los trabajadores permitan una reducción de costos, aumento de productividad, etc. sean premiados, lo que aumenta el sentido de pertenencia de los individuos al sentirse responsables de que ello suceda. Para que este plan tenga éxito debe contar con ciertos principios indispensables, en primer lugar, la cooperación entre empleados sindicatos y administración; sentido de identidad por parte de los integrantes con la misión y visión de la organización, reconociendo su valor como individuos que aportan, así como el rol que deben desempeñar para lograr los objetivos. Y por último es necesario que los empleados cuenten con las capacidades y habilidades necesarias que requiere la organización para lograr el éxito y sus propósitos.

1.1.3 Incentivos no financieros

(Werther y Davis 2000) exponen que los incentivos no financieros son considerados también, como fuertes motivadores, utilizados para reconocer el esfuerzo extra que realizan los trabajadores, mejora su moral y refuerza su desarrollo. Como su nombre lo indica incluye cualquier recompensa o estímulo que no se relacionen con el pago, más bien se trata de programas de reconocimiento, entrega de certificados, placas o diplomas, permitir que el individuo tenga mayor autonomía, incrementar su nivel de responsabilidad, manifestar interés, aprecio y aprobación por un buen trabajo realizado. Agregan, además que pueden servir como incentivos para el mejoramiento del desempeño, y reducen la tasa de rotación. Entre estos incentivos podemos mencionar³:

- **Horarios flexibles:** Dar la opción a los empleados de tener un horario flexible y que les permita conciliar su vida familiar con el trabajo, es un incentivo muy significativo para ellos.
- **Viajes:** Los viajes son los incentivos laborales clásicos para el personal de ventas. Se elige un centro turístico y planea una sesión de entrenamiento especial allí. Luego, se debe estimular al personal a lograr las metas de ventas antes de ir. Mezclar negocios con placer en estos

³ Harvard Deusto Bussines. ¿Cuáles son los mejores incentivos laborales para tus empleados? {en línea}, 2015. <http://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>. {consulta 12 de febrero 2016}

viajes da a los empleados una posibilidad de relajarse además de aprender nuevas técnicas.

- **Tiempo libre:** Cuando las empresas no cuentan con mucho presupuesto para gastar en incentivos, pero aun así se quiere hacer algo para aumentar la motivación del personal, muchas empresas consideran darle tiempo libre extra a sus empleados.
- **Formación:** Actualmente, en una era en la que el acceso al conocimiento es totalmente necesario para aportar valor a la empresa, el hecho de que la propia compañía incentive a sus empleados a formarse adecuadamente es algo que aporta mucho al trabajador. Una de las formas que se están erigiendo como más efectivas y fidelizadoras del talento interno es precisamente que la propia empresa pueda costear la totalidad o una parte de una formación de cierto nivel, como puede ser por ejemplo un MBA.

1.1.4 Características de los Incentivos⁴

Los incentivos pueden ser de corto o largo plazo, según el momento en que se desee modificar la conducta y el desempeño. Un incentivo a corto plazo son los bonos anuales los cuales deben estar relacionados con el desempeño de toda la

⁴ Los incentivos y la motivación laboral. {en línea}, 2013. <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>. {consulta 4 de junio 2016}

compañía o bien con el desempeño individual o una mezcla de ambos. Por su parte los incentivos a largo plazo, corresponden a un programa de reconocimiento para alinear los intereses del personal clave con los intereses de la organización. Además, busca incentivar la permanencia de los ejecutivos. La principal función de los incentivos a largo plazo es retener a los mejores ejecutivos y talentos y, al mismo tiempo, evitar que éstos privilegien el corto plazo para focalizarse exclusivamente en obtener mejores utilidades y con ello bonos más altos, por sobre el éxito continuado y sostenido de la compañía, logrando con ello el alineamiento de los intereses entre ejecutivos y accionistas. Es por ello que este tipo de incentivos está dirigido principalmente a la alta dirección, constituyéndose en un elemento relevante de la compensación total que reciben, quedando de manifiesto en variados estudios realizados por diferentes consultoras internacionales, que el porcentaje variable de la compensación de este nivel está constituido en partes iguales por bonos de corto plazo e incentivos a largo plazo.

1.1.4.1 Ventajas y desventajas

Los sistemas de incentivos poseen ventajas y desventajas desde el punto de vista de la organización y del personal. Con respecto a las primeras, estas se detallan a continuación:

- **Para la organización**
 - a. Orienta hacia un mismo objetivo.
 - b. Crea un lenguaje común.
 - c. Alinea los criterios de éxito.
 - d. Mantiene el enfoque en acciones relevantes.

e. Identifica los puntos fuertes y débiles.

- **Para el Personal**

a. Es fuerte motivador.

b. Resalta conductas positivas.

c. Aumenta la satisfacción.

d. Mide progresos.

e. Aumenta la permanencia.

En relación a las desventajas, algunas de estas dicen relación con lo siguiente:

a) El incremento de la productividad vía reforzamiento de incentivos, puede generar tensión entre compañeros.

b) La contribución a dicho incremento pone en evidencia a quienes no llegan a lograrlo (Tensión).

c) Al querer producir más rápido se puede deteriorar la calidad

d) Los cambios tecnológicos frecuentes no permiten determinar claramente la incidencia del aporte de la persona.

e) Dificulta la aplicación para todo el personal.

f) Resistencia de algunos grupos.

g) Subjetividad en la valoración del desempeño.

h) Individualismo. Aislamiento.

i) Exacerba la competitividad. Antagonismos.

1.2 Motivación

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define motivar como: “disponer del ánimo de alguien con el fin de que proceda de un determinado modo”, y también a la motivación como la “causa o razón que mueve para algo”. Por lo anterior se podría deducir que la motivación es la capacidad que tienen las organizaciones para mantener el espíritu positivo de sus trabajadores en pro de la realización de las actividades que permitan lograr los objetivos de la misma.

En el ámbito del trabajo (ROBBINS, 1998, fide: BEDODO, 2006) define la motivación laboral como la voluntad para realizar un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la disposición del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Es de suma importancia considerar que para que una tarea ejercida por el individuo en la organización sea satisfactoria es necesario que tanto la motivación como el conocimiento y habilidades técnicas se encuentren en el mejor nivel posible. Es decir, estos dos puntos deben encontrarse en concordancia, no sirve tener individuos motivados, pero que estos no posean los conocimientos necesarios para la tarea asignada y viceversa.

Ivancevich (2005) define la motivación como las actitudes y valores que predisponen a una persona para actuar de cierta manera y en aras de una meta.

Para el autor es un estado interno invisible que impulsa el comportamiento humano, el cual se divide en dos componentes:

1. La dirección del comportamiento humano (el empeño por alcanzar la meta)
2. La fuerza del comportamiento (intensidad con la cual se empeña el individuo)

El autor afirma que lo único que motivaba a los trabajadores, según teorías que se manejaban desde Aristóteles a Frederick W Taylor padre de la teoría científica, era el dinero.

1.2.1 Teorías motivacionales

A continuación, se describirá de forma breve las teorías motivacionales más conocidas, con el fin de destacar como ha influido a través del tiempo en el desempeño de los empleados y los principales conceptos y valores que motivan a las personas a trabajar.

1.2.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

El estadounidense Abraham Maslow, postuló la teoría de la jerarquía de las necesidades, la cual se basa en el hecho de que la motivación para actuar se deriva de fuerzas internas, concluyendo que el comportamiento humano es resultado de necesidades o impulsos de origen innato.

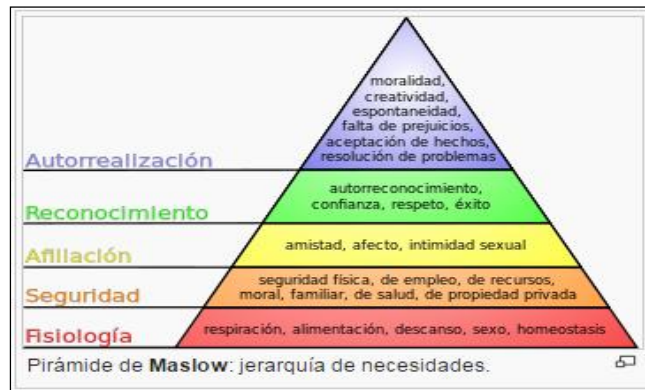


Figura 1.1. Fuente: elaboración propia

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)

1.2.1.2 Teoría de los dos factores (Herzberg)

Por su parte con la teoría de los dos factores de la motivación, Herzberg intenta averiguar que quiere la gente de su trabajo. De acuerdo con la teoría son dos factores los que influyen en el comportamiento laboral: los de insatisfacción (higiene) y los de satisfacción (motivación). El primero se relaciona con los puestos, pagos, condiciones laborales, supervisión etc. Y el último se relaciona a los logros, responsabilidad, reconocimiento, crecimiento, progreso. Estos actúan sólo si se suprimen los de higiene.

El autor concluye, una modificación en el pago no motiva, pero si el pago es inadecuado o no corresponde genera insatisfacción en los empleados.

1.2.1.3 Teoría de las comparaciones sociales

Por otro lado, en las teorías de las comparaciones sociales se indica que la motivación está influida en gran medida por la opinión de los empleados, sobre si ganan lo justo. Este tipo de teorías son muy necesarias e importantes al momento de preparar los sistemas de remuneración. De acuerdo con la teoría del intercambio o de la justicia distributiva de Homan y la teoría de la equidad de Adam, un determinante fundamental de la productividad y la satisfacción de los empleados, es que tan equitativo o inequitativo considera el empleado que es su trabajo en comparación con otros. El grado de equidad se define como la proporción entre lo que aporta el empleado (trabajo, esfuerzo, asistencia, etc.) y lo que recibe (prestaciones, pagos, etc.) en comparación con la proporción equivalente con otro significativo, que por lo común es un compañero que ocupa el mismo puesto en la misma organización.

1.2.1.4 Teoría de las expectativas

Por su parte la teoría de las expectativas (valencia-instrumentalidad-expectativas) ayuda a los gerentes a comprender la relación entre motivación y pago. De acuerdo con la teoría de las expectativas de Tolman y Vrom, la motivación depende de la esperanza de que el esfuerzo rinda. De acuerdo a la naturaleza del ser humano, se tiende a formar una imagen mental de la probabilidad de que determinado esfuerzo traiga un resultado esperado. El grado en que se desee un resultado lo podemos llamar valencia, expectativa entonces es la relación directa entre el esfuerzo y el rendimiento, es decir, la

percepción de que exista una alta probabilidad de que un esfuerzo elevado produzca un rendimiento exitoso. Y por último instrumentalidad se puede definir como la relación entre rendimiento y premio, así se crea la esperanza de que el desempeño conduzca a cierta recompensa, por ejemplo, si el empleado cree que un aumento de sueldo depende de su desempeño y no de la antigüedad, entonces la instrumentalidad será alta.

En resumen, según esta teoría son las recompensas las que determinarán cual será el esfuerzo que ejercerá el empleado, es decir, las recompensas deben diseñarse según las necesidades individuales, debido a que estas son las que mueven la motivación y debido a que las motivaciones difieren entre cada individuo existirán reacciones y efectividad distintas.

1.2.1.5 Teoría social conductivista

Por otro lado, y de acuerdo con las teorías sociales conductivistas, como la de reforzamiento, la modificación conductual y otras postuladas por Pavlov, Watson, Thorndike y Skinner⁵ manifiestan que la motivación es el resultado de la influencia recíproca del individuo y el entorno y no de procesos internos o innatos como las necesidades o las percepciones⁵. El comportamiento depende de la presentación de recompensas retención de éstas o la aplicación de castigos. Dicho de otra forma, el comportamiento humano está motivado por el

⁵ Joseph Pear y Garry L. Martin, Behavior modification: what it is and how to do it, saddle River, N.J, Prentice Hall, 2002

grado en que ha sido premiado o castigado, sobre la base del automatismo de las respuestas a los estímulos. Es por esto que cuando los gerentes premian, castigan o retienen recompensas como ascensos, se produce la conducta deseada.

1.2.1 Teoría del establecimiento de metas (Locke)

Por su parte la Teoría del establecimiento de metas formulada en 1968, postula que la fuente principal de motivación para realizar esfuerzo es la intención del individuo de alcanzar un objetivo o “meta”, por lo que las acciones y dirección del comportamiento está directamente relacionada con este objetivo y el grado de dificultad para conseguirlo. Además, agrega que la fijación de los objetivos y el nivel de rendimiento dependerán de 3 factores:

- 1) Cuando los objetivos están claramente delimitados, son específicos y formalizados. Siendo la especialización la precisión y claridad del mismo.
- 2) Cuando los objetivos sean percibidos como difíciles y aceptados por el trabajador, siendo la dificultad el grado de rendimiento previsto para lograr el objetivo.
- 3) Cuando los trabajadores participan de la determinación de las metas, siendo aquí la intensidad del objetivo un punto claro que debe ser definido, estableciendo como alcanzarlo y el compromiso o cantidad de esfuerzo para alcanzarlo.

Así, por lo general cuando aumente la dificultad del objetivo es posible que el nivel de rendimiento sea mayor, siempre y cuando el individuo está

comprometido con el objetivo y tenga las capacidades y habilidades para llegar a ellos. Sin embargo, cuando la dificultad del objetivo es demasiado elevada y probablemente inalcanzable el resultado puede ser contrario a la motivación, provocando frustración.

1.3 Productividad

La RAE define productividad como la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Los costos de nómina cada vez mayores y la competencia en los mercados mundiales han llevado a gerentes de todas partes a tratar de vincular la remuneración con el desempeño de los empleados para aumentar la productividad⁶.

El buen desempeño exige mucho más que motivación. Capacidad, equipo adecuado, buenas condiciones materiales de trabajo, liderazgo y administraciones solventes, salud, seguridad y otras condiciones acrecientan el desempeño. (Ivancevich 2005)

Silva (2010) Productividad es la “relación entre la producción y el personal ocupado, la que permite saber cómo está siendo utilizado el insumo trabajo en el proceso productivo”⁷.

⁶ Duncan Brown y Michael Armstrong, *Paying for contributions: performance related pay strategies*, New York, 2000

⁷ Silva, Consuelo. *Productividad laboral en la industria manufacturera*. [en línea], 2010
http://www.cepal.org/de/agenda/1/39751/gerzo_gallardo.pdf [consulta: 11 de junio 2015].

Herzberg, (2000) define productividad como el incremento que el empleado tiene en la planificación y realización del trabajo dentro de la empresa, lo cual forma parte de la motivación, ya que la importancia de ésta radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas; en el campo de la economía, se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.).

La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema. Por medio de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles.

(CASANOVA, 2002, fide: ORDOÑEZ, 2013) La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la

productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Para el autor Caso Neira (2003) la productividad es la relación entre la producción y los insumos, afirma que es el cociente entre la cantidad producida y los recursos empleados en la producción.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Suma de factores productivos}}$$

Figura 1.2

Fuente: elaboración propia

Los factores productivos pueden ser amortizaciones, mano de obra, servicios externos, máquinas, horas de trabajo, etc.

1.3.1 Gestión de la productividad

Si se quiere modificar la productividad, se puede lograr variando el numerador o denominador. Suponiendo que la productividad contralada es:

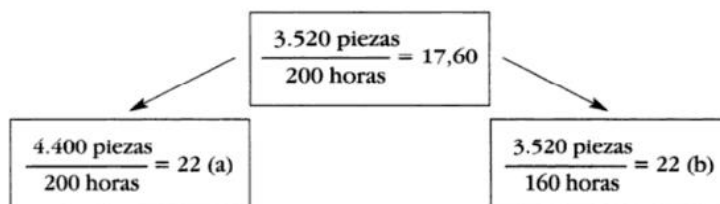


Figura 1.3

Fuente: elaboración propia

Para aumentar la productividad, el autor señala que debe aumentarse la cantidad de piezas elaboradas (caso a) o bien disminuir el tiempo empleado obteniendo la misma producción (caso b).

Ello puede lograrse a través de diferentes maneras:

- a) Robotización, mecanización, nuevos procesos, etc.
- b) Mejor aprovechamiento de las máquinas
- c) Estudio de métodos
- d) Estudio de tiempos y salarios con incentivos.

La solución a) puede que no sea fácil de aplicar, por el trabajo en sí, por significar una inversión de difícil solución. En cambio, la b), c) y d) están muy relacionadas entre sí.

Para elevar la productividad al máximo, se precisa la acción de todos los sectores implicados, especialmente el de los empleadores y de los trabajadores que tienen un importantísimo papel que desempeñar. La responsabilidad principal en lo que respecta al aumento de la productividad en la empresa corresponde a la dirección; sólo ella puede crear un ambiente favorable para atraer y ejecutar un programa de productividad y obtener el concurso de los trabajadores, que es fundamental para obtener el éxito.

Uno de los mayores problemas con los que se tropieza para obtenerla cooperación de los trabajadores es el temor de éstos a que con el aumento de la productividad se produzca desempleo. Si no se dan garantías de que serán ayudados a resolver su problema, se opondrán a cualquier medida que, con razón o sin ella, les parezca que les va a privar de su empleo. Aunque existan garantías, incluso por escrito, las medidas encaminadas al aumento de la productividad encontrarán resistencia, pero generalmente se puede reducir al mínimo, si los interesados comprenden la naturaleza, y motivo de las medidas y participan en su aplicación.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1 Objetivo principal

Identificar las causas por las cuales el personal de CR Ingeniería, no ha logrado aumentar la productividad de la empresa pese a que cuenta con un sistema de incentivos creado con esa finalidad, participación en las utilidades, que opera desde el año 2008.

2.1.1 Objetivos generales

- Identificar cuál es la percepción de los trabajadores en relación al sistema de incentivos que opera en la empresa.
- Conocer cuáles son los factores que desmotivan al personal afecto al sistema de incentivos
- Dilucidar cuán satisfechos se encuentran los trabajadores con el sistema de incentivos
- Identificar el nivel de conocimiento y manejo de los trabajadores con respecto al sistema de incentivos de la empresa.

2.1.2 Tipo de estudio

La fase inicial de la investigación corresponde al levantamiento de la información, cuya orientación es de tipo teórica, donde en primer lugar se recopilaban antecedentes acerca de los principales conceptos tratados y relacionados al tema

en estudio, como son: los sistemas de incentivos, motivación, teorías motivacionales, productividad laboral, entre otros. Dichas temáticas fueron halladas mediante la revisión de libros, artículos de revistas, recursos bibliográficos electrónicos como los open Access, bases de datos y tesis de otras instituciones, con el fin de asegurar la confiabilidad de las fuentes.

En segundo lugar, se establecieron los objetivos de la investigación se hizo el levantamiento de la información relacionada con la empresa CR Ingeniería, para lo cual se realizaron reuniones con gerencia y además se hizo revisión de documentos elaborados por la misma empresa que dicen relación con los distintos aspectos de esta, en donde se recolectó información sobre su creación, plan estratégico, unidades de negocios, clientes, proveedores, certificaciones, entre otros.

En la segunda fase se recurrió en primera instancia a la entrevista en profundidad, la cual proporcionó ideas y esclareció algunos puntos que se tocarían en la fase posterior. Luego en la fase cuantitativa de la investigación se aplicó la Encuesta de opinión, en donde se utilizaron todas las ideas recopiladas anteriormente en la fase exploratoria, empleando para este fin la escala de Likert.

Las preguntas de la entrevista en profundidad se elaboraron a partir de los objetivos de la investigación, dado que se necesitaba, mediante preguntas abiertas, recabar la mayor información posible del tema. La entrevista se realizó a uno de los gerentes

de la empresa, quien entregó su visión sobre cada uno de los puntos tratados en el cuestionario. (Anexo 1)

Luego, en una segunda etapa se recopilieron todas las ideas extraídas de la fase ya mencionada, identificando los tópicos relevantes al área de estudio con los cuales se elaboró un cuestionario conformado por 11 afirmaciones (anexo 2) , a través de las cuales se buscó identificar la importancia que tiene, para los trabajadores de la empresa, el sistema de incentivos actual, su nivel de conocimiento con respecto a la manera de calcularlo y obtenerlo, así como también su grado de satisfacción frente a este, para ello se eligió la escala de likert con la siguiente escala de respuestas: 1 - Totalmente en desacuerdo, 2 - En desacuerdo, 3 – Indiferente, 4 - De acuerdo y 5 - Totalmente de acuerdo. Finalmente, en una segunda y última fase de la encuesta, se les pidió a los encuestados ordenar de forma ascendente un listado compuesto por 5 factores de desmotivación, con el fin de identificar qué es lo que desincentiva al grupo de personas afecto al sistema de incentivos de la empresa.

2.1.3 Alcance

El estudio abarca: la evaluación del sistema de incentivos y propuesta de rediseño. No contempla la implementación del rediseño, ni sistema de control de los incentivos.

2.1.4 Población

Las fuentes de información del estudio se detallan a continuación:

Gerencia (1), Ingenieros (15) y Administrativos (3). Todos ellos varones y en un rango de edad entre los 27 y los 50 años.

2.2 Identificación de la Empresa

2.2.1 Reseña de su formación



CR Ingeniería se constituye en marzo del año 2000, convirtiéndose en la nueva imagen de Cipriano Riquelme Ingeniería e Instalaciones Térmicas, quien tiene 35 años de experiencia en el rubro de Climatización, y los últimos 15 años de trabajo independiente, desde ese momento se heredan todos los atributos de una gran experiencia y profesionalismo para poner a su servicio la realización de proyectos, instalaciones, servicio técnico y mantenciones de sistemas de climatización (HVAC).

Actualmente la empresa, con instalaciones propias, cuenta con una organización flexible y un fuerte concepto de trabajo en equipo, donde sus más de 40 trabajadores entre Ingenieros, Técnicos, Operarios y Administrativos, se preocupan de entregar los productos con el mejor nivel de atención y calidad de servicio. CR Ingeniería ha realizado trabajos desde Arica a Punta Arenas, donde la identificación de las distintas zonas climáticas y conocimiento de la geografía del país, permite entregar la mejor solución y ejecución, ajustándose a las necesidades y entorno de cada cliente. *“Estamos en constante mejora de nuestros procesos administrativos y operacionales para garantizar que el profesionalismo del área de Ingeniería entregue la mejor atención y solución, ajustándose a los requerimientos de cada*

uno de nuestros clientes. Creemos que los sistemas de climatización son parte de la estrategia de las empresas, tanto para sus procesos industriales como para otorgar ambientes gratos a trabajadores y clientes.”

CR Ingeniería es socio de la Cámara Chilena de Refrigeración y Climatización AG y sus ingenieros son miembros de Ditar Chile.

2.2.2 Plan Estratégico

- Misión

Entregar un servicio profesional y especializado en el rubro de la climatización para aplicaciones industriales y comerciales, fortaleciendo y enriqueciendo un capital humano que sea capaz de mejorar continuamente los procesos, con buen clima laboral y trabajo en equipo, con el fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes recibiendo soluciones que superen sus expectativas.

- Visión

Ser reconocidos como una organización profesional y comprometida con el cliente, que utiliza la experiencia, innovación y tecnología, para entregar soluciones técnicas que destacan por su aplicación y respeto por el medio ambiente.

- Valores

Asegurar la satisfacción de nuestros clientes, innovando y mejorando de forma continua los procesos, con la finalidad de entregar soluciones eficaces en el ámbito de la climatización habitacional e industrial.

2.2.3 Productos

- Proyectos

Se establece una metodología de trabajo con el cliente, con visitas a terreno si se requiere, para entender cuáles son sus necesidades reales y determinar de una manera precisa las especificaciones técnicas del proyecto.

- Instalaciones

Junto con un proyecto definido, ya sea por CR, o por terceros, se lleva a cabo la instalación de todos los componentes del sistema de climatización y su puesta en marcha.

- Mantenciones

Se Diseñan planes de mantención preventiva a las instalaciones, para velar que las inversiones realizadas en sistemas de climatización tengan el mejor rendimiento y operación a lo largo de su vida útil. Junto con este proceso se informa de los arreglos y cuidados que se debe tener para asegurar el continuo funcionamiento de los sistemas.

Además, el equipo de servicio técnico atiende las emergencias y fallas repentinas. Para asegurar un buen servicio, nos preocupamos por actualizar nuestras herramientas computacionales e instrumentos, junto con la capacitación de nuestro personal.

- Clientes

Por más de 14 años de vida se ha trabajado con prestigiosas empresas, dando cuenta de un gran nivel de experiencia y profesionalismo, entre ellas se cuentan:

- Constructoras
- Industriales
- Mineras
- Clínicas y laboratorios farmacéuticos

Sus clientes son mayoritariamente del sector telecomunicaciones, laboratorios farmacéuticos, industria manufacturera, industria alimenticia y locales comerciales.

2.2.4 Certificación

Durante el 2006 la empresa asumió un gran desafío e implementó con éxito un sistema de Gestión de Calidad, obteniendo en el mes de diciembre del mismo año, la Certificación ISO 9001:2000; en este proceso se seleccionó a la Empresa Francesa con filial en Chile, Bureau Veritas Certification, para emprender este camino con el firme propósito de entregar un servicio de aun mayor calidad a nuestros clientes.

2.2.5 Sistema de incentivos de la empresa

CR ingeniería a lo largo de su existencia ha tenido dos sistemas de incentivos, el antiguo sistema se definió como comisiones, para ello se determinó un grupo de trabajadores quienes recibirían un porcentaje de las ventas de la empresa.

Dicho grupo estaba conformado por quienes, la empresa consideraba, aportaban directamente en la producción como supervisores de obra e ingenieros de presupuestos. Luego de un tiempo, la empresa decidió realizar un análisis de resultados económicos, globales y por obra, descubriendo por medio de este que existían trabajos que producían pérdidas y, aun así, el responsable a cargo, recibía el pago de la comisión, ya que esta dependía de la facturación del proyecto. A su vez, cuando existía una buena gestión de la obra en recursos logísticos y compras de suministros por debajo de los costos establecidos, el supervisor recibía exactamente lo mismo, y no participaba de esos resultados positivos.

Por lo anterior, se decidió, cambiar el sistema de comisiones por uno de participación, en donde el trabajador, en lugar de recibir un porcentaje de las ventas, el pago de incentivos se determinaría por un porcentaje sobre las utilidades.

Bajo este concepto, se esperaba que cada trabajador afecto al sistema de incentivos se preocupara por lograr una buena gestión y cuidado tanto de los recursos físicos y económicos de la empresa, en la realización de las obras.

La implementación del sistema, consistió en establecer centros de costos en la contabilidad, definidos por área de negocio, para ello se crearon los centros de costos de mantenimiento, proyectos y obras, de esta forma los ingresos y costos se separaron por área, para determinar sus resultados. Todas las obras en ejecución

se contabilizan en el mismo centro de costo, la razón de esto, es fomentar el trabajo en equipo, apoyos técnicos, compartir experiencias, y reemplazos en casos de licencias médicas o vacaciones. Por lo tanto, el porcentaje a repartir de las utilidades, corresponde al resultado agregado de todas las obras. Con respecto a la periodicidad del pago, este se realiza trimestralmente, el periodo se definió a partir del plazo promedio en que se podía apreciar el avance y resultado de una obra. Además, coincidía con el concepto, que no se pagara mensualmente, para que el trabajador lo percibiera realmente como pago de incentivo, y no como algo estructural del sueldo, ya que el sistema antiguo, al tener ingresos promedios constantes, el pago mensual se percibía como parte estructural del sueldo a lo largo del tiempo.

SISTEMA ACTUAL DE INCENTIVOS CR INGENIERIA	
"Participación de las utilidades"	
Características	Ventajas y/o desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • % de las utilidades 	Orientación a los resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de incentivos grupal 	Desventaja: La naturaleza de este tipo de incentivo no permite identificar el aporte individual de los trabajadores lo que va en desmedro de los más productivos. Por tanto, nos encontraremos con trabajadores disconformes en la medida que el esfuerzo adicional individual con buen resultado pueda verse disminuido por

	un menor rendimiento de un miembro del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> Centros de costos definidos por las áreas de negocio de la empresa, las cuales son: mantención, proyectos y obras. 	<p>Ventaja (empresa)</p> <ul style="list-style-type: none"> Permite tener reportes de resultados por línea de negocio. <p>Desventaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Para el empleado no queda claro el detalle de los reportes de resultados, debido a que la información esta agregada.
<ul style="list-style-type: none"> Porcentajes: rangos variables, ya que se relacionan a factores de antigüedad y especialización de acuerdo a la evaluación del desempeño. 	<p>Desventaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> El factor antigüedad entrega un beneficio que no siempre se condice con los méritos, ni con los resultados esperados.
<ul style="list-style-type: none"> Periodo de pago trimestral: Esta periodicidad se definió a partir del plazo promedio en que se podía apreciar el avance y resultado de una obra 	<p>Ventaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega un período definido en el cual el trabajador sabe que probablemente recibirá una bonificación. <p>Desventaja (empresa)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuando existen obras de mayor duración, el monto que puede arrojar utilidades contables podría no ser el correcto, debido a condiciones comerciales con clientes y proveedores pudiendo al final de la obra tener resultados negativos, habiendo pagado bonos por utilidades que finalmente no existían.

<ul style="list-style-type: none"> Dirigido a ingenieros en climatización (supervisores) y administrativos. (apoyo) 	<p>Ventaja:</p> <p>Al estar dirigido al personal con responsabilidad directa en la ejecución de las obras, se puede lograr mediante una buena gestión, los resultados esperados por la organización.</p>
--	--

Tabla 2.1 Fuente: elaboración propia

A continuación, a modo de ejemplo, se entrega un extracto de las planillas de pago de incentivos correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012 respectivamente,

	2012		2011		2010	
	%	\$	%	\$	%	\$
EMPLEADO 1	0,52%	1.188.387	0,88%	1.532.057	2,02%	3.025.293
EMPLEADO 2	0,39%	891.290	0,66%	1.149.042	1,49%	2.236.086
EMPLEADO 3	0,52%	1.188.387	0,00%	0	0,00%	0
EMPLEADO 4	0,39%	891.290	0,00%	0	0,00%	0
EMPLEADO 5	2,36%	5.347.740	3,95%	6.894.254	2,89%	4.340.638
EMPLEADO 6	1,96%	4.456.450	3,29%	5.745.212	2,37%	3.551.431
EMPLEADO 7	2,62%	5.941.933	0,00%	0	0,00%	0
TOTALES	8,77%	13.963.544	8,77%	15.320.565	8,77%	13.153.448
UTILIDAD PERIODO		226.972.370		174.692.875		149.982.292

Tabla 2.2 Fuente: CR Ingeniería

Cabe destacar que el porcentaje otorgado para cada trabajador varía de acuerdo a factores tales como: antigüedad y especialización, según la evaluación del desempeño realizada por la empresa anualmente.

2.2.6 Situación de la industria de climatización

Sobre esta industria existe un gran desconocimiento, a nivel nacional, debido a que las empresas que integran el rubro, realizan mayoritariamente sus actividades como sociedades anónimas no dando a conocer volúmenes de servicios y ventas. En cuanto al sector y de acuerdo a las palabras del presidente de la cámara chilena de refrigeración la industria presenta un crecimiento moderado, en donde el primer trimestre del 2016 tuvo un crecimiento en torno al 2.6% y en lo que va del año una desaceleración que llegó al 0.7%. La razón principal de lo anterior se debe a que esta industria va estrechamente ligada con la de la construcción, por lo tanto, las contracciones que se han observado en este mercado después de los cambios tributarios también se han visto reflejados en la industria de la climatización.

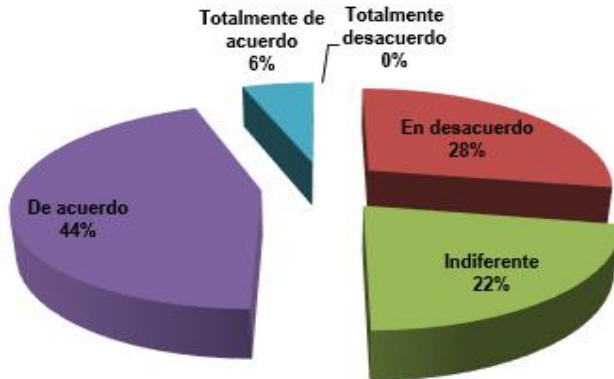
CAPÍTULO 3: RESULTADOS

La encuesta se realizó a 18 trabajadores de la empresa CR Ingeniería, permitiendo mediante su aplicación, dilucidar el sentir de los encuestados con respecto al sistema de incentivos que opera en la organización. A continuación, se detallan dichas posturas en función de cada uno de los objetivos a analizar.

1er objetivo: *“Identificar cuál es la percepción de los trabajadores de la empresa CR Ingeniería con respecto al sistema de incentivos al cuál están afectos”.*

Tal como se puede apreciar, en los gráficos que se muestran a continuación, un porcentaje importante de los encuestados tiene una opinión desfavorable en cada uno de los enunciados, lo que permite ir dilucidando la percepción de los trabajadores con respecto al sistema de incentivos y su grado de conformidad con este. Cabe destacar que en el análisis se separaron las opciones en tres grandes grupos: indiferente, favorable y desfavorable, en donde “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” corresponden a una postura desfavorable o en contra y “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” se le considera a favor.

Los incentivos recibidos no dicen relación con mi alto desempeño



Fuente: elaboración propia

Figura 3.4

Para este enunciado los resultados indican que la mitad de los trabajadores encuestados piensan que su alto desempeño en el trabajo no se condice con los incentivos recibidos por la organización. En tanto un 28% de ellos está en desacuerdo, ya que creen que los incentivos otorgados por la empresa si dicen relación con el desempeño logrado y un 22% muestra indiferencia al tema.

Me parece adecuado el sistema de incentivos utilizado por mi empleador y la periodicidad en que estos se otorgan

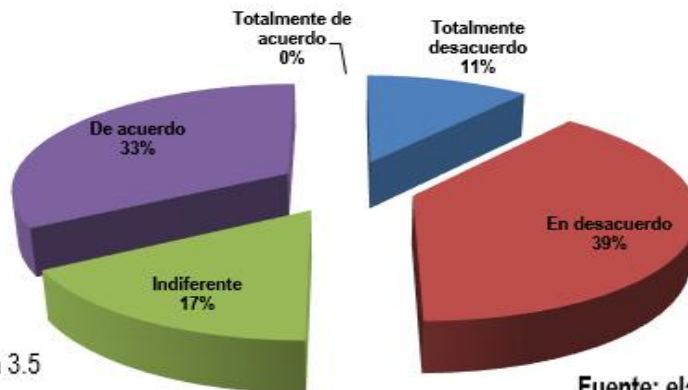


Figura 3.5

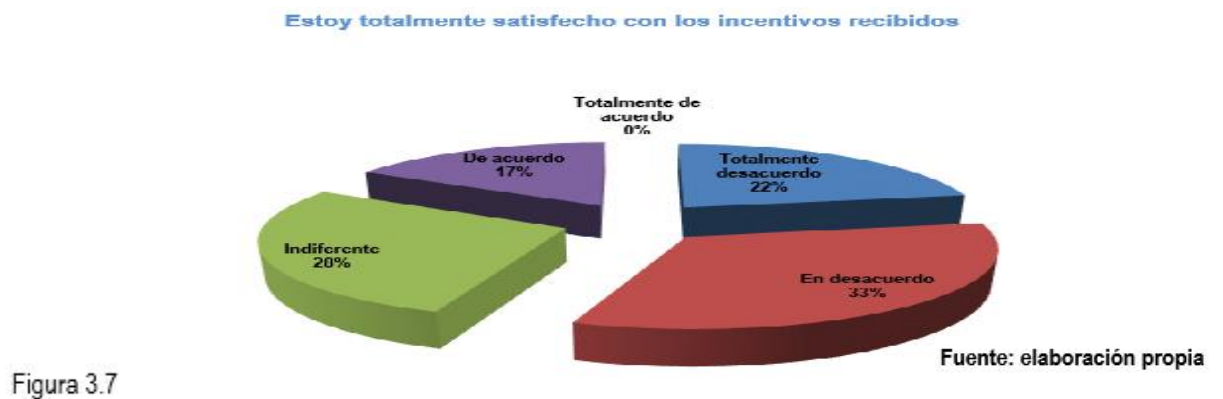
Fuente: elaboración propia

La gráfica es elocuente, la mitad de los trabajadores le parece poco adecuado el sistema de incentivos utilizado por el empleador, así como la periodicidad en que

se entregan. Solo un 33% le parece adecuado el sistema de incentivos usado por la empresa.



Los trabajadores opinan en su mayoría (55%) que el sistema de incentivos que opera en la empresa no está acorde con el mercado, sólo un 28% de ellos cree que si lo está.



El grafico indica que más de la mitad de los trabajadores no se siente satisfecho con los incentivos que la empresa les entrega, un 28% tiene una postura indiferente ante

esta aseveración y sólo un pequeño porcentaje de ellos (17%) está satisfecho con los incentivos otorgados.

2do objetivo a analizar: *“Conocer los factores que desmotivan al personal afecto al sistema de incentivos”*

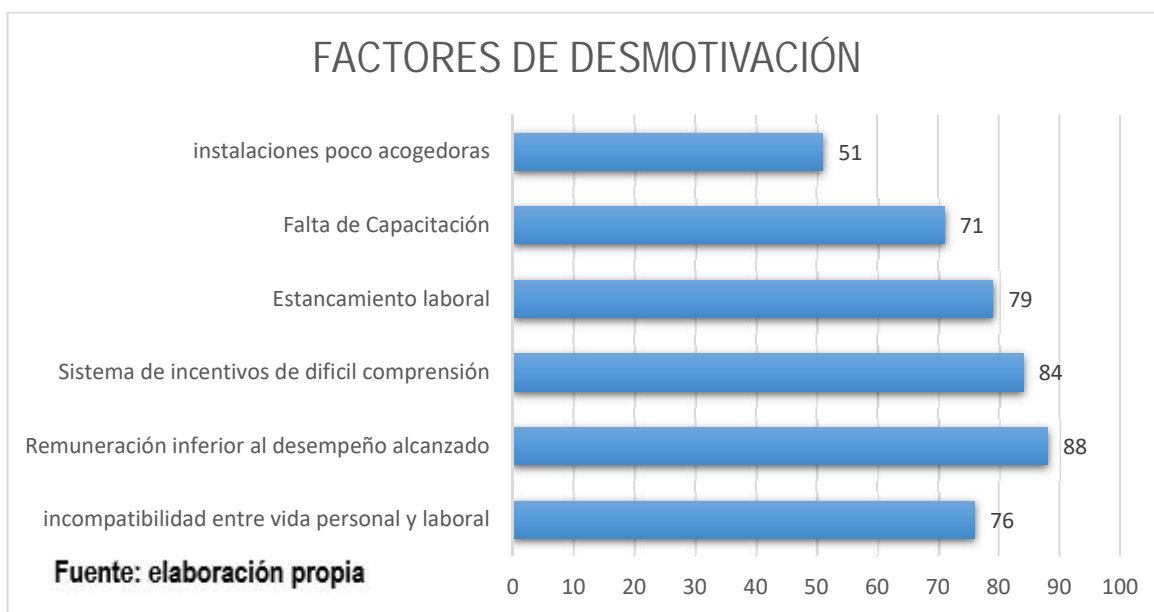


Figura 3.8

Tal como se observa en la gráfica *“Sistema de incentivos de difícil comprensión”* y *“Remuneración inferior al desempeño alcanzado”* son los factores de desmotivación con mayor puntuación y con promedios del 4,6 y 4,8 respectivamente, de una puntuación total de 5,0.

3er objetivo a analizar: "Dilucidar cuán satisfechos se encuentran los trabajadores con el sistema de incentivos"

Los benef. económ que recibo satisfacen mis expectativas

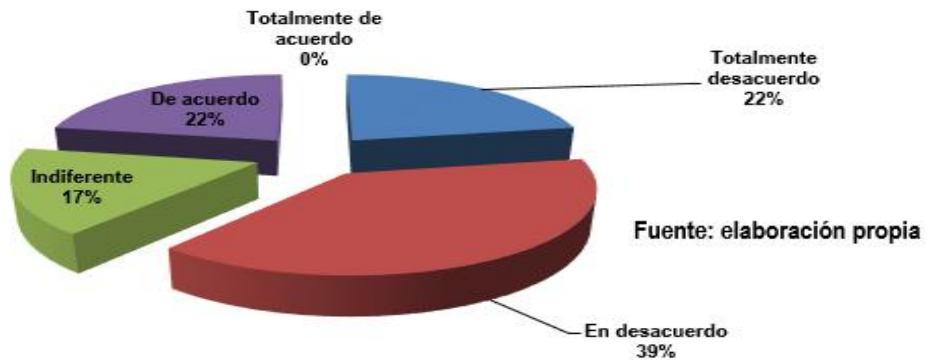


Figura 3.9

Como se puede observar en la gráfica más de la mitad de los encuestados tiene una opinión desfavorable con respecto a esta aseveración y sólo un 22% de ellos opina lo contrario. Esto nos indica que la mayoría de los trabajadores consultados piensan que los beneficios económicos otorgados por la empresa no son suficientes, debido a que no satisfacen sus expectativas.

Me siento animado para cumplir con las metas que propone mi empleador

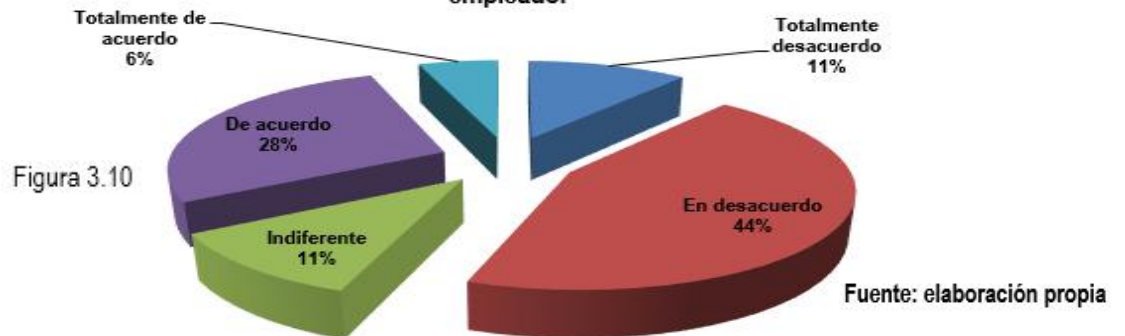


Figura 3.10

En la gráfica se observa una opinión desfavorable por parte de los encuestados, ya que el 55% no se siente animado para cumplir las metas propuestas por el empleador, por otro lado una minoría del 11% muestra indiferencia con el tema. Finalmente alrededor de un tercio de los empleados se siente animado para cumplir con las metas que la gerencia establece.



Los resultados hablan por sí solos, más de la mitad de los encuestados (55%) tiene una opinión desfavorable , ya que no se siente satisfecho con el sistema de incentivos, sólo un 28% lo está , y el 17% restante tiene una postura de indiferencia.

De acuerdo a su criterio, los incentivos recibidos son adecuados al trabajo que desempeña en la empresa

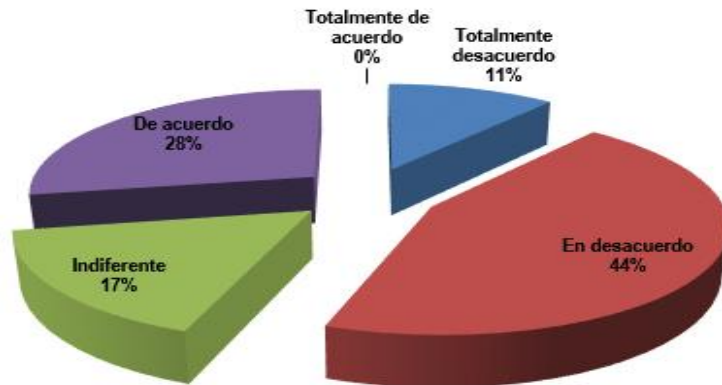


Figura 3.12

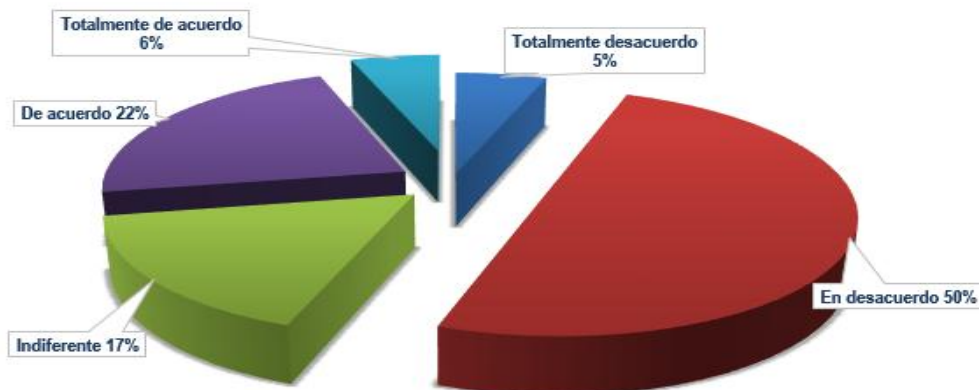
Fuente: elaboración propia

Tal como puede apreciarse, parte importante de los trabajadores, 55% cree que los incentivos otorgados por la organización no son adecuados al trabajo que desempeñan, sólo una pequeña porción de éstos (28%) está de acuerdo con esta aseveración y un 17% se presenta indiferente ante esta realidad.

Fuente: elaboración propia

Figura 3.13

El actual sistema de incentivos lo motiva a comprometerse y esforzarse más



Tal como se aprecia un 55% de los encuestados tiene una percepción desfavorable en relación al sistema de incentivos, debido a que sienten no les motiva a comprometerse y esforzarse más, solo un 28% de ellos tiene una postura favorable al respecto.

Luego de obtener los resultados anteriormente comentados se realizó una estadística cruzada, tomando de la escala ordinal de preferencias los factores con mayor puntuación y cruzándolos con las aseveraciones relacionadas al objetivo n° 3 “cuán motivador es el sistema de incentivos para el personal”, lo anterior con el fin de comparar resultados y validar las respuestas dadas.

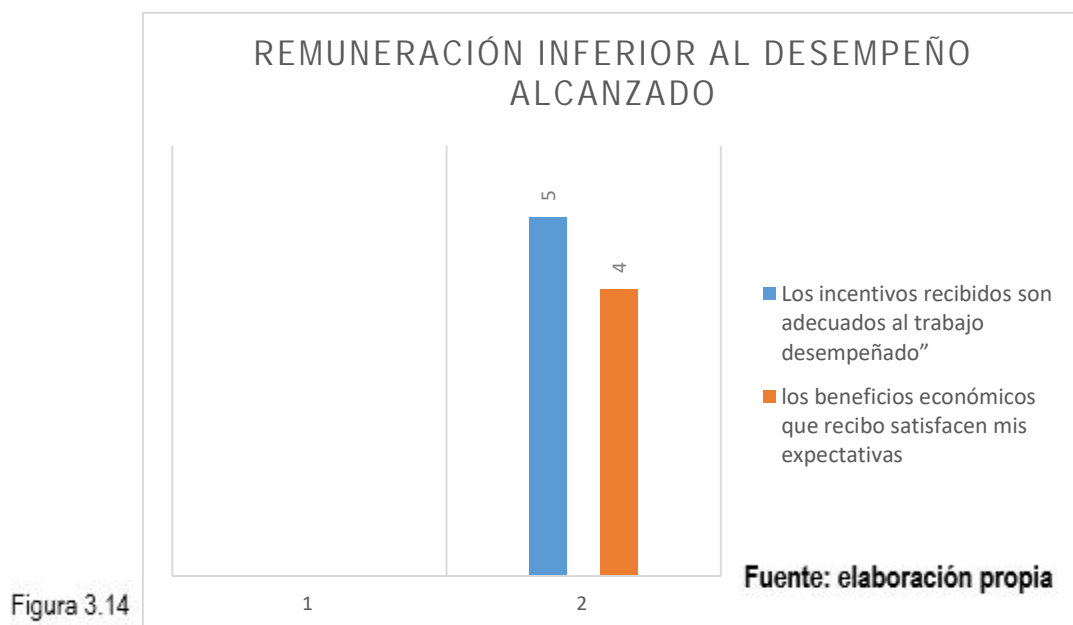


Figura 3.14

Al observar el gráfico se puede apreciar que el factor “Remuneración inferior al desempeño alcanzado” se cruza con:

a.- “Los incentivos recibidos son adecuados al trabajo desempeñado” y

b.- “Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis expectativas”.

Tal como puede apreciarse hay consistencia entre estas, ya que tanto la opción “a” como “b” fueron las con menor porcentaje de aprobación por parte de los trabajadores 22 y 28 % respectivamente, lo que nos corrobora que este factor de desmotivación haya sido el con mayor votación.

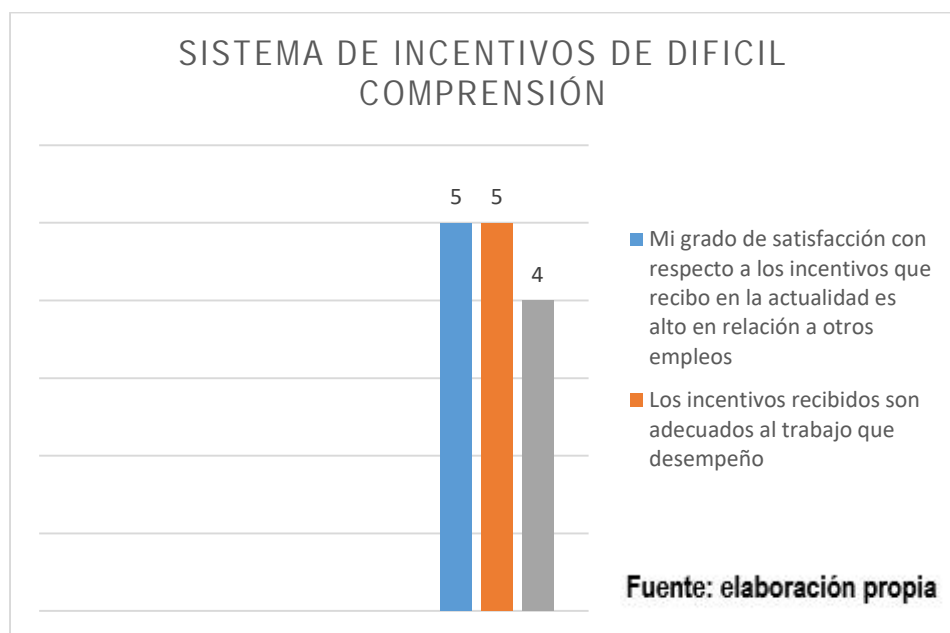
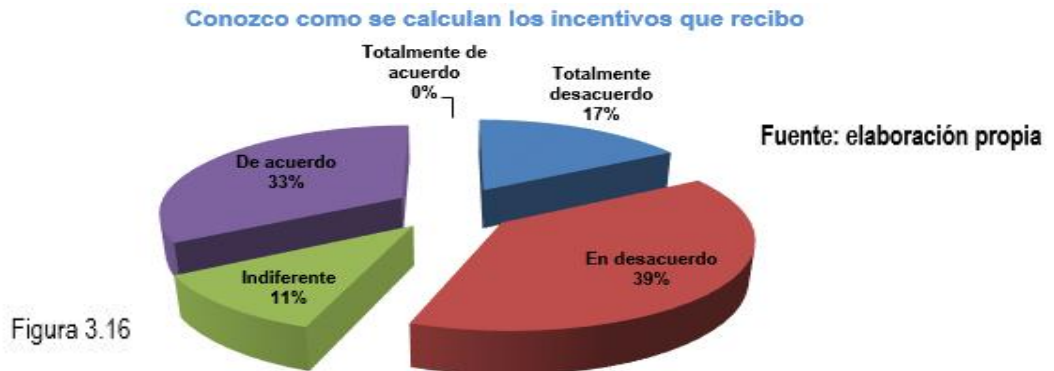


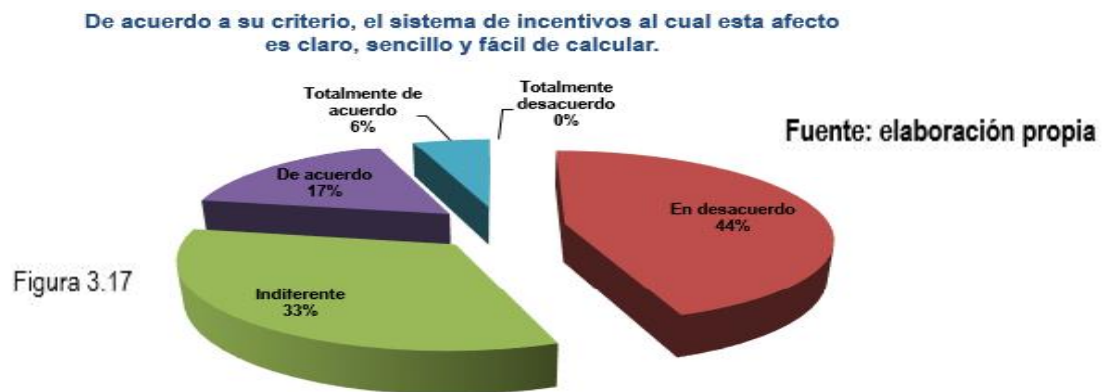
Figura 3.15

En el caso del segundo factor elegido por los empleados, también existe consistencia, debido a que al cruzarlo con los gráficos 3, 4 y 5 del objetivo nº 3, puede observarse que el nivel de aprobación con respecto a estas tres aseveraciones es bastante baja, quedando manifiesto que la mayoría de los encuestados no está satisfecho con los incentivos debido a que no son adecuados para el trabajo que desempeñan y eso en definitiva los desmotiva y por ende pierden las ganas de esforzarse y comprometerse más con la empresa.

4to Objetivo a analizar: *“Identificar el nivel de conocimiento de los trabajadores con respecto al sistema de incentivos de la empresa”.*



En la gráfica puede observarse que la mitad de los trabajadores encuestados dicen no conocer la manera en que opera y se calcula el sistema de incentivos al cual están afectos. Solo un 33% de ellos no esta de acuerdo con esta aseveración debido a que si manejan dicha información.



Sólo un 17% de los encuestados entiende claramente cuanto le corresponde recibir de incentivos de acuerdo a los objetivos y metas establecidas por el empleador. Un 44% dice no comprender como calcular los ingresos por concepto de incentivos y curiosamente un 33% siente indiferencia ante este punto.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se pretende realizar un análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa CR Ingeniería, comparándola con la teoría estudiada en el primer capítulo, de tal manera que esto ayude a encontrar el curso de acción a seguir. Para ello esta sección se dividirá en 4 segmentos, los cuales estarán relacionados con cada uno de los objetivos de esta investigación.

a) “Identificar cuál es la percepción de los trabajadores en relación al sistema de incentivos que opera en la empresa.”

Tal como pudo apreciarse en el capítulo anterior, los trabajadores tienen en general una percepción más bien negativa del sistema de incentivos que opera dentro de la organización, lo cual puede explicarse mediante los siguientes puntos:

a.- Los empleados son categóricos en manifestar que el sistema de incentivos no es idóneo para el trabajo que realizan dentro de la empresa ya que, por una parte, sienten que sus esfuerzos y desempeño son superiores a los emolumentos percibidos, por lo tanto, no dicen relación entre el uno y el otro.

b.- Por otro lado, el 55% de los encuestados afirma que el sistema de incentivos al cual están afectos no está acorde con el mercado, lo que podría explicar también el alto nivel de insatisfacción que manifestaron respecto del sistema. (56%)

En relación a lo anterior y tal como se estudió en el primer capítulo, los incentivos son premios o recompensas que se otorgan al trabajador en función de la cantidad y calidad del esfuerzo que dedica a su trabajo, son un reconocimiento que premia

un resultado superior al exigible, pero tal como lo expreso Robles⁸, es imprescindible asegurar su efectividad, siendo estos justos, proporcionales a la capacidad de trabajo y esfuerzo de los empleados. Es por esta razón que se puede asegurar que el sistema de incentivos de CR Ingeniería, no está cumpliendo con las características básicas que debe tener para ser exitoso, por tanto, es de suma importancia que la empresa se lo replantee en pro de un mejor funcionamiento de la organización, así como también en beneficio directo de los trabajadores, quienes sienten que el sistema no ha logrado satisfacer sus expectativas y por ende no ha permitido establecer el grado de compromiso buscado entre empleado y empresa.

b) “Conocer los factores que desmotivan al personal afecto al sistema de incentivos”

Tal como se observó en el capítulo 3, la escala ordinal dio como resultado ganador, de acuerdo a la opinión de los encuestados, dos factores de desmotivación: “Remuneración inferior al desempeño alcanzado” y “Sistema de Incentivos de difícil comprensión”, con una puntuación de 88 y 84 respectivamente. De acuerdo a la teoría motivacional de los dos factores de Herzberg la preferencia de la mayoría de los empleados afectos al sistema de incentivos de la empresa, hace alusión a factores higiénicos, los cuales están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones en que

⁸ SEGUEL 2014, fide ROBLES 2005. Descripción y análisis del uso de incentivos laborales en organizaciones: una propuesta de acción. (Licenciado en Cs de la Administración). Santiago. Universidad de Chile, escuela de Ingeniería Santiago. Universidad de Chile. 2014. 96p.

desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los trabajadores no tienen control de esta, por tanto, al tener una alta puntuación estos dos factores de desmotivación hacen concluir que las remuneraciones, así como los incentivos económicos son relevantes para los empleados, y al no encontrarse estos a la altura de sus expectativas provocan la insatisfacción de estos.

c) “Dilucidar cuán motivador es para el personal el sistema de incentivos de la organización”.

Con respecto a este objetivo, se ha observado de manera clara y precisa que los trabajadores en su mayoría no están motivados con el sistema de incentivos de la empresa, debido a los aspectos que se detallan a continuación:

a.- El 51% de los encuestados opinan que los incentivos económicos otorgados por CR Ingeniería no son suficientes, ya que no son capaces de satisfacer sus expectativas.

b.-Además, el 55% de ellos piensa que el sistema que opera no es el más idóneo para el nivel de esfuerzo y compromiso que deben realizar para conseguirlo ya que una vez que logran alcanzar la meta propuesta, la retribución recibida al no satisfacer sus expectativas, trae consigo la desmotivación, pérdida del entusiasmo y ánimo para continuar cumpliendo con las metas y por ende una falta de compromiso importante con la organización.

c.- Por otro lado, más de la mitad de los empleados afectos al sistema de incentivos cree que este no es atractivo en relación a otros que han percibido o podrían percibir en las distintas empresas del rubro.

Nuevamente se hace presente la teoría motivacional de Herzberg, en donde al no lograr satisfacer los factores higiénicos, provocan la insatisfacción de los trabajadores.

d) “Identificar el nivel de conocimiento de los trabajadores con respecto al sistema de incentivos de la empresa”.

En relación a este objetivo, puede apreciarse, que los trabajadores en un porcentaje importante en torno al 50%, dice no saber cómo opera el sistema de incentivos ni entender con la claridad suficiente como calcular lo que debiera recibir al cumplir con las metas propuestas.

Lo mencionado anteriormente, no se condice con lo que plantea Robles⁹, quien establece que los incentivos deben ser sencillos, claros y eficientes, es decir, bien calculados y conocido el tiempo y valor por todos, con metas alcanzables con el fin de evitar que se convierta en un factor de desmotivación.

⁹ SEQUEL 2014, fide ROBLES 2005 Descripción y análisis del uso de incentivos laborales en organizaciones: una propuesta de acción. (Licenciado en Cs de la Administración). Santiago. Universidad de Chile, escuela de Ingeniería Santiago. Universidad de Chile Santiago. 2014. 96p.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE ACCIÓN

Luego del análisis realizado y de acuerdo a las características de los resultados obtenidos en la investigación, se identificó que los trabajadores afectos al sistema de incentivos de la empresa CR Ingeniería, no se encuentran conformes con dicho sistema lo cual se ha corroborado en el desempeño de sus labores cotidianas. Es por lo anterior que se propone modificar el actual sistema “Participación de las utilidades” de tal forma que se adapte a las necesidades tanto de los empleados como del empleador y cuyo fin sea preservar la motivación y compromiso por parte de los trabajadores. Es por esto que se propone corregir el actual sistema de incentivos, con especial atención en todos aquellos aspectos que presentan falencias y dicen relación con la actual disconformidad de los trabajadores.

Para ello, se llevarán a cabo los siguientes pasos, los cuales se detallarán detenidamente más adelante:

- a) Su orientación ya no será grupal, sino individual, por lo que ya no se evaluará el resultado del equipo, sino de cada empleado, con el fin de recompensar de acuerdo al esfuerzo individual.
- b) El área de negocio “Obras”, estará compuesta por subcentros de costos, es decir, cada obra en ejecución será por sí misma un centro de costos distinto, lo que facilitará y aclarará el cálculo del beneficio para el trabajador.
- c) El beneficio a percibir estará dividido en 4 tramos, cada uno de estos tendrá asociado un porcentaje mínimo determinado de acuerdo a las utilidades que genere la obra supervisada por el profesional en cuestión.

- d) Los periodos de pago serán variables, ya que dirán relación con el tiempo de duración de la obra supervisada.
- e) Finalmente, este incentivo estará enfocado para los ingenieros en climatización, que supervisan obras en la empresa

En lo que respecta al personal administrativo de apoyo, se establecerá un sistema de incentivos grupal. Ambos sistemas se complementarán con un sistema de incentivos no financiero que proporcionen a los trabajadores un reconocimiento por la labor desempeñada día a día dentro de la empresa.

5.1 Aplicación de Incentivos Económicos

Como se mencionó con anterioridad, las fuentes de información para este estudio fueron 18 empleados de CR Ingeniería que se encuentran afectos al sistema de incentivos que opera en la empresa, de los cuales 15 son ingenieros en climatización y 3 administrativos quienes colaboran apoyando las labores de dicha área a los supervisores de obra (ingenieros). Es a partir de esto que se propone definir un tipo de incentivo diferente para cada grupo de empleados, esto es, en el caso de los Ingenieros aplicar un incentivo individual que diga directa relación con la gestión y supervisión del proyecto a su cargo, en donde una buena gestión se podrá ver reflejada en los ingresos percibidos al finalizar cada obra, como bien lo expresó Gómez et., al (2005) un plan individual puede ayudar a alinear los objetivos personales con los de la organización, estableciendo equidad en la retribución asociado a evaluación y recompensa individual, lo que en definitiva puede evitar los

inconvenientes del enfoque grupal del actual sistema de incentivos, el que terminó siendo poco alentador para los trabajadores, ya que estos vieron como su esfuerzo adicional individual con buen resultado, en ocasiones se veía disminuido por un menor rendimiento de un miembro del equipo.

Con respecto al personal administrativo se propone aplicar un sistema de incentivos grupal, según Ivancevich¹⁰, debido a que se necesita la cooperación de todos los integrantes para concluir las tareas que se originan en cada una de las obras en ejecución y con el fin de fortalecer el apoyo que prestan a la gestión de los ingenieros mediante el trabajo en equipo.

5.1.1 Aplicación del Incentivo individual

Se propone para los Ingenieros aplicar el incentivo con modalidad individual, ya que se estima será un aliciente importante para la mejora continua del desempeño de sus funciones, debido a que tendrán la certeza que el otorgamiento de este incentivo dependerá exclusivamente de ellos, así como de sus capacidades y compromiso laboral y no de terceros. Es por esto que, se propone mantener el sistema de participación en las utilidades, con la salvedad de que cada empleado perciba un porcentaje de la utilidad que genere la obra supervisada, logrando de esta forma que la compensación concedida a cada individuo tenga relación directa con su desempeño, punto clave dentro de los resultados del segundo objetivo de esta investigación “*Conocer los factores que desmotivan al personal afecto al sistema de*

¹⁰ Ivancevich, John. Administración de recursos humanos. México. Mc Graw Hill. Pág. 345

incentivos”, en donde el factor con mayor puntuación para los encuestados fue “Remuneración inferior al desempeño alcanzado” lo que según manifestaron los trabajadores se debe principalmente a las características propias del actual sistema de incentivos, el cual debido a su naturaleza no permite distinguir los esfuerzos individuales de cada ingeniero, lo que desfavorecía a los trabajadores más productivos, ya que su esfuerzo adicional se veía mermado por un menor rendimiento otros miembros del equipo.

Por otra parte, cabe destacar que el tipo de incentivo individual no solo es alentador y beneficioso para los trabajadores, sino también para el empleador, debido a que, mediante este, la empresa podrá identificar quienes están rindiendo por debajo de lo esperado y así buscar solución al problema.

5.1.1.1 Rediseño del sistema de incentivo

Para la mejora del diseño del sistema de incentivos de CR Ingeniería, se mantuvieron algunas características del mismo y por otra parte se modificaron elementos ya existentes, con la finalidad de perfeccionar el actual sistema que opera en la empresa, el cual no ha logrado motivar al personal afecto a este. Para lo anterior se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- a) La orientación del incentivo será individual y no grupal, ya que se buscará medir de forma directa la gestión individual y de esta manera premiar a quienes cumplan con los objetivos y metas que propone la organización, lo cual se estima será un aliciente importante para la mejora continua del desempeño de funciones, debido a que los empleados tendrán la certeza que

el otorgamiento de este incentivo dependerá exclusivamente de ellos, así como de sus capacidades y compromiso laboral y no de terceros.

- b) Para transparentar el sistema, el área de negocios “obras” tendrá subcentros de costos, en donde cada obra en ejecución será un centro de costos por sí mismo, logrando de esta manera que los empleados confíen en el sistema y sea este mucho más sencillo y claro de calcular.
- c) Los beneficios a percibir por los empleados de CR Ingeniería, se dividirán en 4 tramos, en donde cada uno de estos tendrá relacionado un porcentaje mínimo de utilidad alcanzada para poder recibir dicho beneficio. Lo novedoso de este punto, será que todos los supervisores podrán optar al mismo beneficio, es decir, podrán obtener hasta el porcentaje máximo sobre las utilidades (8.7%), todo dependerá de cómo gestionen y administren la obra a cargo. El detalle a continuación:
- 8.7% de la utilidad generada por la obra supervisada, si se cumple al 100% la utilidad esperada.
 - 6.5% de la utilidad generada por la obra supervisada, si se cumple un mínimo del 75% de la utilidad esperada.
 - 4.4% de la utilidad generada por la obra supervisada, si se cumple un mínimo del 50% de la utilidad esperada.
 - y 2.2% de la utilidad generada por la obra supervisada, si se cumple un mínimo del 25% de las utilidades esperadas. Es importante destacar que, en el caso de existir sobre utilidades, el trabajador adicionalmente percibirá un 20% de dichas utilidades.

- d) En lo que respecta al periodo de pago del beneficio, este será variable, ya que dependerá de la duración de la obra en supervisión. Lo anterior permitirá a la empresa conocer los resultados reales de la obra y entregar los beneficios conforme a dichos resultados.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las mejoras realizadas al sistema de incentivos de la empresa CR Ingeniería.

SISTEMA DE INCENTIVOS CR INGENIERIA	
ORIENTACIÓN INDIVIDUAL	
"Participación de las utilidades"	
Características	Ventajas y/o desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • % de las utilidades 	Ventaja: (empresa) <ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en el resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de incentivos individual 	Ventaja: La naturaleza de este tipo de incentivo permite identificar el aporte individual de los trabajadores lo que va en beneficio de los más productivos. Por otro lado, permite a la empresa identificar a los empleados que están con un rendimiento por debajo de lo normal, con la finalidad de buscar pronta solución.
<ul style="list-style-type: none"> • Centros de costos definidos por las áreas de negocio de la empresa, con la salvedad de Obras, la cual mantendrá sub centros de costos, los cuales serán tan números como las obras en ejecución que existan. 	Ventaja: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores más claros con el detalle de los resultados de cada una de las obras supervisadas, lo que en definitiva permitirá transparentar el sistema.

<ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes a repartir: estos se dividirán en 4 tramos: <ol style="list-style-type: none"> 1. 8.7%, si se cumple al 100% la utilidad esperada. 2. 6.5% si se cumple un mínimo del 75% de la utilidad esperada. 3. 4.4% si se cumple un mínimo del 50% de la utilidad esperada. 4. y 2.2% si se cumple un mínimo del 25% de las utilidades esperadas. • En caso de sobreutilidad se otorgará además un 20% de dicha sobreutilidad al trabajador. 	<p>Ventaja:</p> <p>Tramos porcentuales sencillos y claros de calcular, mayor transparencia en el sistema.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Periodo de pago al finalizar la obra 	<p>Ventaja (empresa)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite a la empresa conocer los resultados reales de la obra y por ende entregar el beneficio al trabajador sólo cuando estos lo confirmen.
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a ingenieros en climatización. 	<p>Ventaja:</p> <p>Al estar dirigido al personal con responsabilidad directa en la ejecución de las obras, se puede lograr mediante una buena gestión, los resultados esperados por la organización.</p>

Tabla 5.3. Fuente: elaboración propia

Con respecto a la asignación de las obras, esta decisión será determinada por gerencia, según el trabajo a realizar, la experiencia del supervisor y su disponibilidad.

5.1.2 Aplicación del Incentivo grupal

Para el caso de los administrativos, se ha determinado un sistema de incentivos de tipo grupal, en donde los esfuerzos individuales de cooperación se traduzcan en un buen trabajo en equipo, logrando sinergia para apoyar la labor de los ingenieros en cada una de las obras. En este caso se propone un bono por méritos en donde los empleados reciben un aumento global único en el momento de su revisión, pero no se agrega a la remuneración base. Este tipo de incentivo si bien es generalmente orientado al individuo y no al grupo, se requiere para este caso el trabajo en equipo y por ende la cooperación del grupo para alcanzar los objetivos, tal como lo expresó Ivancevich (2005)¹¹ “el trabajo a destajo, los bonos de producción, las comisiones y otros incentivos individuales, pueden pagarse también a equipos, esto se hace cuando resulta difícil medir la producción individual, cuando se requiere la cooperación para terminar una tarea o proyecto o cuando la administración considera que esta es una medida más apropiada para basar los incentivos”

Para este incentivo la empresa provisionará un monto de \$500.000 por cada obra ejecutada sin importar el tamaño de esta. Lo que se provisione a lo largo de un año será repartido entre los administrativos de apoyo (3) una vez al año,

¹¹ Ibíd.

y dependerá del informe anual del SGC¹² y de la evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores afectos a este incentivo.

Cabe destacar que el SGC de la empresa se basa en auditorias periódicas que deben evidenciar el normal funcionamiento del sistema, por lo que los indicadores de gestión deben estar dentro de los márgenes establecidos en el procedimiento. El SGC mide los procedimientos por área dentro de la empresa, en el caso de los administrativos de apoyo el beneficio estará supeditado a 3 indicadores que la empresa utiliza para medir a este personal, los cuales dicen relación con las áreas de Compras, logística y Recursos humanos, en donde tendrán que cumplir con los márgenes establecidos para cada ratio. (anexo 3)

Con respecto a la evaluación del desempeño, esta se realiza una vez al año a todos los trabajadores de la empresa, básicamente la plantilla de evaluación es la misma para todos los tipos de empleados, sólo varían las ponderaciones para cada competencia a evaluar, lo que dependerá de cada trabajador y responsabilidad que tenga dentro de la organización. Existen 5 categorías de evaluación del desempeño, las cuales son: *Insatisfactorio*, *Necesita mejorar*, *Satisfactorio*, *Superior* y *Sobresaliente*. En el caso de los administrativos el resultado deberá estar entre las categorías superior y/ o sobresaliente para poder adjudicarse el respectivo bono.

¹² Sistema de gestión de calidad

5.2 Aplicación de Incentivos no financieros

- Flexibilidad horaria y/ o tiempo libre:

El 85% de los encuestados son casados y padres de familia, por lo tanto, un incentivo no monetario de gran valor para ellos puede ser la flexibilidad horaria en el desempeño de sus labores o bien cuando el trabajo los lleve a permanecer muchas más horas en sus funciones, una forma ideal para recompensar esa necesidad y a la vez lograr aumentar la motivación de los empleados es regalarles tiempo libre, ya sea salir una hora antes durante una semana, o medio día para hacer tramites personales o bien agregar un día a sus vacaciones, con la finalidad de permitirle al trabajador la conciliación entre la vida laboral con la familiar, punto importante tocado en la escala ordinal de preferencias: factores que desmotivan “incompatibilidad entre la vida laboral y familiar” .

- Capacitación

Otro incentivo no monetario de interés para los empleados encuestados es la capacitación, factor que también fue tocado en la escala ordinal y que es de gran relevancia para muchos trabajadores, quienes se podrían sentir más contentos y valorados por su empleador si su compañía sea quien los incentive a capacitarse, sobre todo hoy en día, que es una de las formas efectivas y fidelizadoras del talento interno. En este caso se propone que la empresa se reúna con los empleados interesados en capacitarse y a partir de los temas de interés planteados en conjunto (trabajadores y la empresa) se llegue a consenso de quienes podrían ir en una

primera etapa a realizar un curso o postítulo. La propuesta requiere que al menos sean dos beneficiarios al año si son postítulos con una duración superior a los 6 meses e inferior al año y cuatro beneficiarios al año sí son cursos de una duración inferior al semestre.

6. CONCLUSIONES

Esta investigación, tuvo como objetivo Identificar las causas por las cuales el personal del área de Obras de CR Ingeniería, no ha logrado aumentar la productividad pese a que cuenta con un sistema de incentivos, participación de las utilidades, operando desde el año 2008 en la empresa. Es por lo anterior y mediante la recopilación de información y el análisis de esta que se pudieron extraer las siguientes conclusiones al respecto:

- Los incentivos influyen en la conducta humana, afectando el comportamiento de los trabajadores es por ello que se hace imprescindible para las empresas elegir bien por cual optar, teniendo en consideración, como lo plantea Davis¹³, que no siempre un mismo incentivo es aplicable a todos los trabajadores, por lo que puede variar de acuerdo a la persona, al cargo y a las responsabilidades que esta tenga dentro de la organización, agregando que generalmente se le da a gerencia o alto mando principalmente porque son puestos en que las decisiones y acciones están asociadas con los resultados de la organización. En relación a lo anterior se concluyó que había que darles un incentivo diferente a los ingenieros de los administrativos debido a que la responsabilidad, como la toma de decisiones dentro de las obras la tienen los primeros, quienes trabajaban independientemente unos

¹³ Davis, Keith; Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill, 2002. Pág. 101.

de otros y con el apoyo de los segundos quienes participan cooperando a la gestión de estos en un rol más de apoyo.

- Si bien los sistemas de incentivos son hoy en día una herramienta muy atractiva para mantener y aumentar la motivación de los individuos, cautivarlos y atraer nuevos talentos, no siempre tener un sistema operando en la empresa traerá los resultados esperados. Es lo que sucede con CR Ingeniería, en donde la mayoría de los trabajadores afectos al sistema de incentivos no están motivados debido principalmente a que su estructura lo hace poco idóneo al tipo de responsabilidad y trabajo que ellos desempeñan, y por ende poco atractivo en relación a otros, no logrando satisfacer las expectativas de estos lo que se refleja en la pérdida del entusiasmo y compromiso para continuar cumpliendo con las metas establecidas por la empresa.
- Establecer sistemas de incentivos son siempre una buena estrategia, pero es importante saber cómo implementarlos y estructurarlos de manera clara, sencilla y con metas alcanzables, tal como lo plantea Robles¹⁴, de modo que todos los individuos lo manejen y comprendan sin excepción. Este es un

¹⁴ SEQUEL 2014, fide ROBLES 2005. Descripción y análisis del uso de incentivos laborales en organizaciones: una propuesta de acción. Santiago. (Licenciado en Cs de la Administración). Santiago. Universidad de Chile, escuela de Ingeniería Santiago. 2014. 96p.

punto relevante dentro de la investigación, porque uno de los principales factores de desmotivación para los empleados, es estar afectos a un “sistema de incentivos de difícil comprensión”, lo cual se da debido a la forma de calcular el beneficio en donde el área de negocios OBRAS tenía un único centro de costos en el cual se contabilizaban todas las obras en ejecución, lo que en definitiva hacía poco clara y practica la manera de calcularlo.

- Finalmente, es necesario hacer hincapié que no solo los incentivos financieros son capaces de crear mejores comportamientos, en muchas ocasiones las personas valoran ser consideradas y reconocidas por parte de sus organizaciones además de las compensaciones económicas, tal como lo plantearon Werther y Davis este tipo de programas (incentivos no financieros) son necesarios en las empresas ya que disminuyen la rotación de personal dando como resultado una empresa con mayor estabilidad laboral y por ende empleados más fidelizados con la organización.

7. REFERENCIAS

- Aguiar, Miguel. Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio a las empresas en el rubro de farmacias. Actualidad y nuevas tendencias. Vol. 3 Año 5, número 9, 2011.
- Bernal, Cesar. Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson, 2010. 305 p. 978-958-699-128-5
- Caso Neira, Alfredo. Sistemas de Incentivos a la producción. Fundación Confemetal, 2003. 272 p. 84-95428-87-3
- Cornejo, Miguel Ángel. Gestión pública, incentivos y remuneraciones en Chile. Revista de estudios politécnicos; vol. 7 n° 11 año 2009. 65 p.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007. 500 p. 970-10-6104-7
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill, 2009. 586 p. 978-970-10-7340-7
- Davis, Keith; Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. 11 ed. México: Mc Graw Hill, 2002. 534 p. 007-239-675x

- Hernández Sampieri, Alfredo. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 2010. 613 p. 978-607-15-0291-9
- Ivancevich, John. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 2005. 665 p. 007-252577-0
- Seguel, Ramón. Descripción y análisis del uso de incentivos laborales en organizaciones: una propuesta de acción. (Licenciado en Cs de la Administración). Santiago. Universidad de Chile, escuela de Ingeniería. 2014. 96p.
- Werther, Williams; Davis, Keith. Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. Sexta edición, México: Mc Graw -Hill. 2000. 582 p. 970-102-892-9

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Cárdenas, Alberto (et al) “Realmente los incentivos financieros impulsan la calidad en el servicio.” Global Conference on Business and Finance Proceedings. Vol. 7 número 2, 2012.
- Casanova, Fernando “Formación profesional, productividad y trabajo decente” Boletín nº153 Cinterfor Montevideo. [en línea], 2002

file:///C:/Users/kriscaber/Downloads/formacion_profesional_productividad_trabajo_decente_casanova.pdf. [consulta 17 agosto 2016]

- Ordoñez, Claudio. Potencial y organización empresarial. [en línea], 2011.
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/potencial-y-organigrama-empresa/potencial-y-organigrama-empresa.shtml>. [consulta: 17 de agosto 2016]
- Silva, Consuelo “Productividad laboral en la industria manufacturera” [en línea], 2010 http://www.cepal.org/de/agenda/1/39751/gerzo_gallardo.pdf. [consulta: 11 de junio 2015].

8. ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

1. ¿Cómo se gesta la idea de instaurar un sistema de incentivos financieros en la empresa?

Desde un comienzo se deseó retribuir al personal para que realizara las gestiones necesarias dentro sus funciones para lograr los resultados económicos que la empresa proyectaba en cada trabajo. Originalmente consistió en una comisión sobre la facturación de ventas, y este porcentaje variaba según tramos de ventas, el problema que se detectó que, al ser una empresa de servicio, que trabaja por proyecto, podían realizarse obras que arrojaban resultados negativos y aun así se pagaba un bono solo por el hecho de generar la factura de venta al cliente. En ese momento se decidió cambiar el sistema de incentivos, a uno por participación, es decir, se entregaba un porcentaje de las utilidades que genera el área.

2. ¿Al momento de elegir este nuevo sistema de incentivos, hubo participación o retroalimentación por parte de los involucrados? ¿Por qué? / de qué forma?

En ese momento la empresa pasaba por un buen momento económico y para los participantes les fue atractivo participar de los resultados, sobre todo sabiendo que al mismo tiempo se estaban mejorando la gestión y controles de la empresa, con lo cual se esperaba que las holguras e ineficiencias reconocidas por todos, incrementaran ese resultado. Pero no fueron parte del diseño del modelo de incentivo.

3. ¿Desde su perspectiva el actual sistema de incentivos satisface las expectativas de los trabajadores? ¿Por qué?

Corresponde una respuesta mixta.

Sí, porque en la medida que hay resultados positivos y continuidad de trabajos el sistema genera mayor productividad y con ello mejores resultados.

Indiferente, en la medida que el esfuerzo adicional individual con buen resultado puede verse disminuido por un menor rendimiento de un miembro del equipo.

No, ya en períodos de bajas contrataciones y con pérdidas acumuladas del área, los esfuerzos de un trabajo nuevo no logran revertir el mal período, y cualquier esfuerzo no generara pago de bonos.

4. ¿Qué competencias posee, el personal al cual está orientado el incentivo financiero, para alcanzar las metas establecidas?

Tienen las competencias técnicas y experiencia para gestionar los proyectos asignados, de manera de tomar decisiones de compra y gestión de recurso humano con el fin de cumplir los presupuestos asignados y a su vez, cumplir con el contrato y la satisfacción del cliente.

5. ¿De qué forma la empresa instruye al personal en cuanto a los beneficios que puede percibir y la manera de calcularlos?

Se realiza una reunión para indicar los porcentajes, base imponible para el cálculo y período de evaluación

6. Según su experiencia... ¿cuál podría ser el motivo por el cual los trabajadores no logran alcanzar las metas definidas por el sistema de incentivos de la organización?

Lo que se pensó como un trabajo de equipo y mutuo apoyo, la práctica indica que cada supervisor está solo definiendo y gestionando su proyecto asignado, y depende más de las unidades de apoyo de la empresa que de los supervisores de otras obras.

Además, el mal estudio de una propuesta puede indicar a priori que el trabajo no generará un alto impacto en los resultados.

7. Estaría dispuesto a reestructurarlo ¿Por qué?

Sí, porque se persigue la política original, que el personal pueda ser parte de los resultados de la empresa, si una reestructuración es necesaria para que se cumpla, así deberá ser.

ANEXO 2



ENCUESTA DE OPINION

La siguiente encuesta, tiene como objetivo medir la importancia que tienen los incentivos en las remuneraciones de los trabajadores de la Empresa CR Ingeniería.

Nombre (opcional)

Antigüedad en el puesto (tiempo de permanencia)

Edad:

- l) A continuación, se entrega una lista de preguntas relacionadas con el tema "Importancia de los incentivos en las "remuneraciones", marque por favor con un círculo la respuesta que más refleje su sentir.

Escala de respuesta

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Indiferente
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

1. Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis expectativas
2. Tengo conocimiento de cómo se calculan los incentivos que se me entregan.
3. Los incentivos recibidos no dicen relación con mi alto desempeño en el trabajo
4. Me siento animado para cumplir con las metas que propone mi empleador
5. Mi grado de satisfacción con respecto a los incentivos es alto en relación a otros empleos que he tenido.
6. De acuerdo a su criterio, los incentivos recibidos son adecuados al trabajo que desempeña en la empresa
7. Me parece adecuado el sistema de incentivos utilizado por mi empleador y la periodicidad en que estos se Otorgan.
8. De acuerdo a su criterio, el sistema de incentivos al cual esta afecto, es claro, sencillo y fácil de calcular.
9. Estoy totalmente satisfecho con los incentivos recibidos
10. El sistema de incentivos que aplica mi empleador está acorde con el mercado
11. El actual sistema de incentivos lo motiva a comprometerse y esforzarse más.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5


En esta segunda fase encontrará un listado de factores des motivacionales de los cuales se le pide enumere de mayor a menor, según su prioridad. (factor más desmotivante= puntaje máximo y factor menos desmotivante= puntaje mínimo) 6= punt. Máx. 1= punt. Mín.

- Incompatibilidad entre vida personal y laboral
- Remuneración inferior al desempeño alcanzado
- Sistema de incentivos de difícil comprensión
- Estancamiento laboral
- Falta de Capacitación
- instalaciones pocas acogedoras

!!!MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!! ☺

ANEXO 3

SISTEMA DE GESTION CALIDAD (Fragmento)

INDICADORES MEDIBLES DE CALIDAD POR ÁREA 2015 CR INGENIERÍA					
ÁREA	INDICADOR DE CALIDAD	MARGEN	PERIODICIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	RESULTADO
COMPRAS	Especificaciones Técnicas: Total devoluciones o cambios en las compras/Total de compras realizadas	< 5%	Cada 6 meses	Jefe del área	**
LOGÍSTICA	* Cuadratura de inventario. (merma)	< 2%	Mensual	Jefe del área	**
	*Plazos: Total de compras con incumplimiento en los plazos de entrega/ Total de compras solicitadas	< 10%	Cada 6 meses	Jefe del área	**
ACCIONES PREV. Y CORRECTIVAS	*Total correcciones aprobadas en la fecha definida/Total acciones implementadas.	> 80%	Cada 6 meses	Coordinador de Calidad	25%
RECLAMO DE CLIENTES	*Total reclamos recibidos /Total ordenes de trabajo efectuadas	>5%	Cada 6 meses	Coordinador de Calidad	0%
RR.HH.	* Total de carpetas con toda la documentación en los tiempos establecidos/Tota	100%	Mensual	Jefe de RR. HH.	Todos los meses 100%

	I de personas contratadas				
SUBCONTRATOS	* El total de los subcontratos que trabajen con CR deben entregar antes de la facturación el 100% de la doc. requerida en la ley de subcontratación (NUEVO)	100%	Mensual	Jefe de RR. HH.	100%
SUBCONTRATOS	* Cantidad de modificaciones que tiene la planilla de pago: total de presupuestos no ingresados el último día de cada mes/total de presupuestos para pago.	< 5%	Mensual	Jefe de administración y finanzas	enero: 0% febrero : 0% Marzo: 0% Abril: 0% Mayo: 0% junio: 0% julio: 0% Agosto: 0% Sept.100% Oct. : 0% Nov.100% Dic.: 0%