



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Comercial

Seminario de Grado

“Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos”.

Tesina presentada como requisito para
optar al Grado de Licenciado en
Administración.

Profesores Responsables:
Jaime Astete A.
Horacio Sanhueza B.

Profesor Patrocinante: Horacio Sanhueza B.

Bárbara Katherine Flores Sáez
Carolina del Carmen Sepúlveda Salinas

VALDIVIA – CHILE
(2008)

ÍNDICE DE MATERIAS

RESUMEN.	
1. INTRODUCCIÓN.	01
2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO.	04
2.1 Compensaciones- incentivos- recompensas.	04
2.2 Remuneración- salario.	12
2.3 Legislación Chilena.	15
3. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.	16
3.1 Materiales.	16
3.1.1 Fuentes primarias.	16
3.1.2 Fuentes secundarias.	16
3.2 Métodos.	17
4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	19
4.1 Análisis del Área Ejecutiva.	19
4.2 Análisis del Área de Producción.	26
5. CONCLUSIONES.	34
6. BIBLIOGRAFÍA.	37
7. ANEXOS.	38
ANEXO N°1: Encuesta para el Área Ejecutiva.	
ANEXO N°2: Encuesta para el Área de Producción.	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1:	Ventajas y desventajas de planes de incentivos.	10
Tabla N°2:	Cantidad de personas que pertenecen al área de producción.	19
Tabla N°3:	Criterio para remunerar a los trabajadores.	20
Tabla N°4:	Tipos de contratos y beneficios que lo acompañan, PROCINAV LTDA.	21
Tabla N°5:	Tipos de contratos y beneficios que lo acompañan, ASENAV S.A.	22
Tabla N°6:	Razones de desvinculación laboral de los trabajadores de cada empresa.	24
Tabla N°7:	Incentivos no monetarios que otorgan las empresas a sus trabajadores.	26
Tabla N°8:	¿Cómo está contratado por la empresa?	27
Tabla N°9:	Tipos de incentivos monetarios que los trabajadores aspiran recibir.	30
Tabla N°10:	Tipos de incentivos no monetarios que los trabajadores aspiran recibir.	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. ¿Cuánto tiempo de permanencia lleva en la empresa?	27
Gráfico N°2. ¿Su sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realiza?	28
Gráfico N°3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la empresa en comparación a otros lugares donde ha trabajado antes?	29
Gráfico N°4. Grado de compromiso de los trabajadores para con cada una de las empresas.	32
Gráfico N°5. ¿Recibe incentivos justos por el trabajo que desempeña en la empresa?	33

RESUMEN

En la tesina que se presenta, se analizó y evaluó los sistemas de compensaciones monetarias, incentivos, que reciben los empleados en empresas del subsector Astillero en Valdivia, haciendo hincapié en aquellas compensaciones que son más recurrentes entre las empresas encuestadas, “ASENAV S.A.” y “PROCINAV LTDA.”, junto a esto se observaron las ventajas que trae consigo poseer ciertos tipos de incentivos monetarios. En la teoría y en la práctica se incluyó ambos sistemas de compensaciones, monetarios y no monetarios. Además, se contó con fuentes de información primaria y secundaria que ayudaron a examinar de una forma más nítida la importancia que tienen los incentivos laborales a nivel de mercado, en el subsector de “Astilleros”, enfocándose en las empresas en estudio nombradas anteriormente. En los distintos tipos de organizaciones se utilizan procesos de compensaciones o incentivos tanto rígidos como flexibles, es por eso que se determinó en base a los resultados que en PROCINAV LTDA., utiliza un sistema rígido y en cambio en ASENAV S.A. utiliza un sistema moderno. Por otra parte, hay que tener presente que, los planes de compensaciones que aplican las empresas además de incentivar al personal, generan bienestar o beneficios a la empresa. Cabe destacar, que para los trabajadores un incentivo mal aplicado o ausencia de este, no afecta tan sólo de manera económica sino que también social y psicológicamente. Los incentivos que se aplican en este subsector no satisfacen por completo a su personal, ya que más del 50% de los trabajadores no se sienten satisfechos ni con la remuneración percibida ni tampoco con la empresa. Esto quizás se debe a que los tipos de incentivos no destacan de alguna otra compañía.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, se observa que las personas se encuentran descontentas por el pago que reciben de su trabajo, lo que lleva a desmotivarse en sus actividades laborales, afectando directamente a la eficiencia de las empresas, teniendo en cuenta, que una motivación otorgada a través de los incentivos adecuados puede ser clave para que esto no suceda.

Se considera de gran importancia que las empresas del mundo contemporáneo, apliquen un plan de incentivos que satisfaga a sus trabajadores, debido a que ellos responderán con un mejor desempeño en sus actividades, lo que es beneficioso también para las empresas, ya que, gracias a esto lograrán ser más eficientes con una mejor posición en el mercado y consiguiendo mayores utilidades, lo que provoca un objetivo común para todos los que conforman la empresa.

Las organizaciones, hoy en día, utilizan sistemas de incentivos heterogéneos, los cuales adquieren cada vez mayor relevancia para aumentar el rendimiento, la motivación y los resultados globales (empleados y empresas). A su vez, las prácticas institucionales en muchas organizaciones, aún, se basan en enfoques tradicionales, con muchos niveles jerárquicos, estilos de dirección basados en el control, exceso de reglas y procedimientos.

Las organizaciones están preocupadas de lograr un alto desempeño de sus empleados, por esta razón recurren a las mejores estrategias para lograr excelentes resultados.

El nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente. La motivación no consiste tan sólo en ofrecer retribuciones o incentivos, los empleados tienen que saber lo que se espera que hagan, los objetivos que tienen que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos por la empresa a la cual prestan su trabajo.

Además de las retribuciones financieras, las no financieras también juegan un papel significativo, ya que hay personas que prefieren un buen entorno laboral en vez de un aumento de sueldo, debido a que prefieren trabajar en un ambiente armónico, en

lugar de recibir un poco más de dinero, que no asciende a un porcentaje importante de su sueldo, este caso se presenta con más frecuencia en los cargos ejecutivos.

Cabe mencionar, que las organizaciones buscan desarrollar el sentido de compromiso entre el personal y la organización, además de integrar las necesidades de la organización con las del individuo, con el fin de que éste sienta que si la empresa prospera él también lo hará.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, ¿las organizaciones deben tener presente entre sus objetivos los incentivos a sus trabajadores?, es por ello, que las políticas de retribución son unas de las principales y más importantes de los medios de que dispone la organización para motivar a los empleados que trabajan en ella.

El tema a estudiar será “*Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos*”. De acuerdo a este título, se investigará la importancia de los incentivos tanto para los empleados como para las organizaciones, los conceptos que se relacionan con éstos y si los métodos de motivación, que se utilizan, son realmente efectivos para un mayor desempeño en la empresa.

Es por ello que se analizan las empresas del subsector astilleros, las cuales forman una población de diez en total en la Región de Los Ríos, de ella se ha extraído una muestra por conveniencia para la investigación, compuesta por dos empresas del mismo rubro en la región.

El objetivo general del estudio es distinguir, analizar y evaluar la importancia de los planes retributivos o incentivos del subsector astilleros, el objetivo se centra en las reconocidas empresas de “ASENAV S.A.” y “PROCINAV LTDA.” en la ciudad de Valdivia, en la Región de Los Ríos.

En cuanto que los objetivos específicos son:

- Diagnosticar y analizar los sistemas de compensaciones en el subsector de “Astilleros” en la ciudad de Valdivia.
- Analizar los tipos de remuneraciones, éstas se dividen en dos subsectores, monetarias y no monetarias.

- Distinguir las diferentes clases de incentivos monetarios y en qué se diferencia uno del otro. Cuál es el más común y cuál es el que tiene mayor posibilidad de ser aceptado por los empleados para producir un bienestar entre ellos y las empresas.
- Evaluar la influencia que tiene las remuneraciones monetarias, en el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo; y los beneficios que reciben, también, las organizaciones dando éstos tipos de incentivos.

De acuerdo a los objetivos planteados anteriormente, la conjetura de la investigación es:

“Las empresas del subsector astilleros, en estudio, utilizan un sistema de compensaciones monetarias que satisfacen a sus trabajadores”.

Las empresas que colaboraron en el estudio corresponden a “PROCINAV LTDA.” Y “ASENAV S.A.”, quienes tuvieron buena disposición en todo momento, para responder la encuesta ellos mismos, como para autorizarnos en hablar con los trabajadores, destacando que en una de las empresas fue el mismo encargado de recursos humanos, quien envió y recolectó las entrevistas.

El marco de referencia de la investigación se dividirá en dos partes, la primera trata sobre “Compensaciones- Incentivos- Recompensas”, dentro de la cual se encuentra la clasificación de las compensaciones organizacionales, las ventajas y desventajas de los planes de incentivos y en qué consisten los sistemas de recompensas. La segunda parte, habla acerca de “Remuneración- Salario”, la cual contiene definición y métodos de remuneración; además de clases o tipos de salarios.

Los autores que se mencionan, hablan de los distintos tipos de retribuciones o compensaciones al desempeño, como elemento motivador para incrementar la productividad y competitividad de las empresas. La mayoría de ellos, los clasifican en monetarios y no monetarios, sin embargo, se adquieren diferentes clasificaciones y usos.

2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

2.1 COMPENSACIONES – INCENTIVOS – RECOMPENSAS

Uno de los objetivos de las organizaciones para alcanzar sus propios intereses es utilizar distintos tipos de incentivos o compensaciones otorgados a sus empleados para que éstos se sientan más motivados y comprometidos con el trabajo que realizan. Las compensaciones o incentivos representan un premio o reconocimiento de los servicios de un empleado competente. Por esta razón, ocupan un lugar importante en el departamento o área de gestión de personal en la empresa, ya que es fundamental que el empleado desarrolle un buen desempeño en su trabajo.

En los distintos tipos de organizaciones se utilizan procesos de compensaciones tradicionales y rígidas frente a procesos de compensaciones flexibles y avanzadas.

Compensaciones basadas en dos enfoques, extraído de Chiavenato (2002).

“...El enfoque tradicional destaca el modelo homo economicus, las personas motivadas exclusivamente por incentivos salariales, financieros y materiales. La remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables y atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos dentro de una política de generalización que se aplica indistintamente a todos los empleados, sin tener en cuenta las diferencias individuales de desempeño. Remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño y hace énfasis en el pasado del empleado y en valores fijos y estáticos. En el enfoque moderno, las personas están motivadas por gran variedad de incentivos: salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización. La remuneración obedece a esquemas flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños...”

Por otra parte, las compensaciones son un costo para la organización, es por eso que los planes de compensación deben ser sometidos a un análisis costo-beneficio, ya que, deben además de incentivar al personal para generar retornos a la empresa.

Se extrae de Chiavenato (2002), la Gestión del Talento Humano, las Compensaciones Organizacionales.

2.1.1“...Las compensaciones organizacionales se pueden clasificar en:

a) Financieras:

- Directas: salario directo, bonificaciones y comisiones
- Indirectas: DSR (para trabajadores por hora), vacaciones, primas, propinas, horas extras, primas por salario, adicionales y efectos financieros de los beneficios concedidos.

b) No Financieras: oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones y libertad y autonomía en el trabajo...”

Beneficios recreativos: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. En algunos casos estos beneficios se extienden también a la familia del empleado. Incluyen:

- Asociación a club.
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo.
- Música ambiental.
- Actividades deportivas y comunitarias.
- Paseos y excursiones programados.

Algunas actividades recreativas incluyen también objetivos sociales, como festividades y celebraciones que buscan el fortalecimiento de la organización informal.

Beneficios supletorios: servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- Transporte.
- Restaurante en el sitio de trabajo.

- Estacionamiento privado.
- Horario móvil de trabajo.
- Cooperativa de productos alimenticios o convenios con supermercados.
- Agencia bancaria en el sitio de trabajo.

Las compensaciones son importantes para los trabajadores, ya que afecta de manera económica, psicológica y sociológica, de tal manera que si la aplicación de tales retribuciones son no adecuadas pueden traer consigo la insatisfacción de los trabajadores y por consecuencia un bajo desempeño; afectando directamente la empresa (Gómez et al. 2001).

Existen criterios que las empresas utilizan para el diseño de los sistemas de retribuciones, dentro de éstos se encuentra la equidad salarial, la cual se clasifica en interna y externa.

- Equidad interna: es la retribución que los trabajadores creen justa dentro de la empresa en diferentes niveles.
- Equidad externa: es la retribución que los trabajadores creen justa respecto de lo que obtienen los trabajadores de empresas externas, por la realización del mismo trabajo (Gómez et al. 2001).

Tomando en cuenta la equidad interna y la externa se desarrollan dos modelos de retribución:

1. Modelo de justicia retributiva: se dice que los trabajadores aportan a la empresa diferentes atributos como cualidades, esfuerzos y tiempo a cambio de un resultado tomando en cuenta que el más importante para los trabajadores es el monetario.
2. Modelo de mercado laboral: cuando la oferta de trabajo y la demanda del mismo es igual en ese momento la empresa establece el salario de los trabajadores (Gómez et al. 2001).

Planes Retributivos basados en las habilidades

Las organizaciones utilizan las habilidades como base de retribución, todos los empleados empiezan ganando un mismo sueldo por el mismo trabajo que realizan, pero a partir de ahí van subiendo su nivel salarial por cada nueva habilidad que llegan a dominar. Existen tres tipos de habilidad que pueden recompensarse:

- 1) Habilidades en profundidad: el empleado aprende más sobre un área especializada o se hacen expertos en un campo.
- 2) Habilidades horizontales o extensas: el empleado aprende a hacer un mayor número de trabajos o tareas dentro de la empresa.
- 3) Habilidades verticales: el empleado adquiere habilidades de “autogestión”, como la programación, coordinación, formación y liderazgo.

El plan de retribución basado en las habilidades proporciona algunas ventajas claramente identificables:

- Crea una fuerza de trabajo más flexible sin descripciones de tareas que se asignan para cada cargo.
- Fomenta una formación interdisciplinaria, evitando que la ausencia y rotación de trabajadores altere la unidad de trabajo.
- Exige tener menos supervisores, reduciendo los niveles directivos para crear una organización más plana.
- Mejora el control de los empleados sobre sus retribuciones, saber por adelantado lo que deben hacer para lograr un aumento salarial. (Gómez et al. 2001).

Werther Jr. & Davis (1995) lo definen como “Los sistemas que constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeñan o el ramo de la empresa” (p. 322)

2.1.2 Incentivos.

Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor.

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos (Bohlander et al. 2001).

Bohlander et al. (2001) mencionan algunas ventajas de los programas de incentivos:

- “Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con los logros de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo”.

¿Cómo se realizan los planes de incentivos?

Existen reglas para realizar los planes de incentivos las cuales se señalan a continuación:

- Se deben otorgar incentivos en base a desempeño personal, de equipo, la intención no es otorgarlos en cualquier caso, sino simplemente en la motivación del desempeño del trabajador.
- El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que, si el trabajador desempeña su labor satisfactoriamente, pueda aumentar su pago por medio de un incentivo.
- Los costos de las compensaciones deben estar incluidos en los incentivos que la empresa otorga (Bohlander et al. 2001).

Werther Jr. & Davis (1995) aclaran que “Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica”.

Las empresas deben ofrecer incentivos no monetarios aunque estos no sean tangibles, ya que ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos. Sin embargo las empresas deben combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una seguridad laboral (Gómez et al. 2001)

Es importante mencionar que no siempre la aplicación de este tipo de incentivos trae beneficios al trabajador, ya que como Werther Jr. & Davis (1995) menciona “El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones del grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño”.

Los incentivos no financieros, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica no otorgan algo monetario sino que muchas veces reconocimientos por méritos, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo (Werther Jr. & Davis 1995).

Tabla 1: Ventajas y desventajas de planes de incentivos.

	Ventajas	Desventajas
Planes individuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. El rendimiento recompensado se reproducirá. 2. Los incentivos financieros pueden configurar los objetivos de una persona. 3. Pueden ayudar a la empresa a lograr la equidad laboral. 4. Se ajustan a una cultura individualista. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pueden fomentar un pensamiento único. 2. No se cree que el rendimiento esté relacionado con la retribución. 3. Pueden ir en contra de los objetivos de calidad. 4. Pueden fomentar la falta de flexibilidad.
Planes por equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentan la cohesión del grupo. 2. Ayudan a medir el rendimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posible falta de ajuste con una cultura individualista. 2. El grupo puede presionar a sus miembros para que limiten el rendimiento. 3. Es difícil definir el equipo. 4. Competencia entre grupos.

Fuente: “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, Gómez et al. 2001, p.407

2.1.3 Los sistemas de recompensas

Los sistemas de recompensas presentes en las empresas contienen, además de los beneficios, los mecanismos para distribuirlos al personal que las conforman. Estos beneficios pueden ser visibles como los aumentos, vacaciones, bonificaciones, etc. Y no tan visibles, por ejemplo, seguridad, satisfacción, nuevas posiciones laborales, entre otras.

Aquellas recompensas deben basarse en algunos aspectos que son fundamentales para los propósitos de las organizaciones, cuando deciden utilizarlas, como el incremento del desempeño del empleado en su trabajo y los objetivos de éstas recompensas que respalden los resultados esperados de la empresa.

Diferenciación entre recompensas monetarias y recompensas no monetarias, extraído de Gómez et al. (2001).

“...A diferencia del dinero en efectivo los pagos que pueden convertirse en dinero líquido más adelante, las recompensas no monetarias no son tangibles. Este tipo de recompensas están formadas entre otros elementos por un trabajo interesante, tareas diversas y reconocimiento social.

Las organizaciones tienen que elegir la parte de la recompensa que es monetaria y la parte que no lo es, como una alta seguridad laboral. Las empresas que hacen hincapié en las recompensas monetarias quieren reforzar los logros y responsabilidades individuales. Aquellas que ponen el énfasis en recompensas no monetarias prefieren reforzar el compromiso con la organización. Así, se da más importancia a las recompensas monetarias en las empresas que se mueven en un mercado volátil con poca seguridad laboral, empresas que dan más importancia a las ventas que al servicio al consumidor y empresas que están intentando fomentar un ambiente competitivo interno más que un compromiso a largo plazo de los empleados. Un mayor predominio de las recompensas no monetarias suele encontrarse en empresas que tienen fuerza de trabajo relativamente estable, aquellas empresas que hacen hincapié en el servicio al consumidor y en la lealtad que al rápido crecimiento de las ventas y en aquellas empresas que quieren crear un clima más cooperativo en la empresa”.

2.2 REMUNERACIÓN – SALARIO.

2.2.1 Remuneración

La remuneración o salario es el pago total de dinero que se le entrega a un empleado por el cargo que ejerce y los servicios que presta por un determinado tiempo; se encuentra formada por tres componentes:

1.- Remuneración básica: pago fijo que recibe el empleado de manera regular, salario mensual o salario por hora.

2.- Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participaciones en los resultados.

3.- Beneficios: remuneración indirecta y se conceden a través de programas como vacaciones, transporte subsidiado, seguro de vida, seguro de salud, comedor subsidiado. (Chiavenato 2002; Gómez et al. 2001).

Los métodos de remuneraciones también son clasificados en: remuneraciones fijas las cuales consisten en salarios homogéneos y estándar que son controlados por un órgano centralizador de administración salarial, dichas remuneraciones no incentivan ni motivan al empleado y en remuneraciones variables las cuales son flexibles y consiste fundamentalmente en remunerar a los empleados por los resultados alcanzados, dentro de este tipo de remuneraciones existen:

A continuación se reproduce un párrafo sobre métodos de remuneración de Chiavenato (2002).

“...El plan de bonificación anual consiste en una suma de dinero ofrecida al final de cada año a determinados empleados por su contribución al desempeño de la empresa, siendo el desempeño medido a través de la utilidad alcanzada, aumento de la participación en el mercado, mejoramiento de la productividad.

La distribución de acciones entre los empleados como forma de compensación, el dinero del bono se sustituye por acciones de la compañía.

La opción de compra de acciones de la compañía consiste en una oferta de acciones vendidas (con precio subsidiado) o transferidas a sus empleados, según

determinadas reglas. El objetivo es lograr que el empleado, el principal socio, se convierta en accionista de la organización.

La participación en los resultados alcanzados significa tener un porcentaje o franja de valor en los resultados de la empresa.

La remuneración por competencias, también llamada remuneración por habilidad o por calificación profesional, ésta se encuentra relacionada con el grado de información y el nivel de capacitación de cada empleado y premia ciertas habilidades técnicas o de comportamiento del empleado. El foco principal pasa a ser la persona y no el cargo, es decir la remuneración no está relacionada con las exigencias del cargo, sino con las calificaciones de quién desempeña las tareas, en consecuencia el empleado multifuncional tiene más ventajas. Los empleados que ocupan el mismo cargo pueden recibir salarios diferentes, según la competencia de cada uno de ellos y para esto son necesarios tres pasos:

- Conversación del gerente con cada empleado respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus debilidades y sus fortalezas individuales.
- Programación conjunta entre gerente y empleado del entrenamiento que debe integrar el proceso, siendo cada empleado responsable de su autodesarrollo y calificación profesional.
- Remuneración personalizada, pago más coherente con la contribución de cada individuo.

La participación de los trabajadores en las utilidades, sistema mediante el cual una organización distribuye anualmente entre sus empleados cierta proporción de sus utilidades.”

Además de estos dos sistemas de retribución anteriores, Gómez et al. (2001) menciona otros sistemas.

“... Un sistema basado en el rendimiento o sistema basado en la participación. Un ejemplo de retribución basada en el rendimiento son los tradicionales planes de pago por unidad producida y las comisiones por ventas; además de las gratificaciones por

sugerencias que ahorran costes, primas por faltar nunca al trabajo o retribuciones por méritos basados en las evaluaciones de los supervisores.

Con respecto, a la retribución basada en la participación pagan un sueldo igual o parecido a todos los empleados que realizan un mismo trabajo, siempre que el empleado alcance un rendimiento como mínimo satisfactorio.

Las retribuciones basadas en conocimientos o en habilidades son un sistema retributivo mediante el que se remunera al empleado en función de las distintos trabajos que pueda realizar o de los conocimientos que posee y que pueden aplicarse con éxito a una serie de tareas o situaciones.”

2.2.2 Salarios

Se extrae las siguientes clases de salarios de Chiavenato (2002).

- “*Por resultados*: se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios realizados)
- *Por unidad de tiempo*: es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes.
- *Por tarea*: fusión de las dos clases, el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.”

2.3 LEGISLACIÓN CHILENA.

Para complementar la idea de los autores antes mencionados, se extrajeron las definiciones entregadas por la legislación chilena, en el “Código del Trabajo” (D.F.L. N°1), puesto que este mismo señala en su artículo 1°, que “las relaciones laborales entre los empleadores y trabajadores se regularán por este Código y por sus leyes complementarias.”

La definición de remuneración entregada por el Código del trabajo está expresado en el capítulo V, artículo 41 °, y señala lo siguiente: “se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies valuables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.”

A la vez en el mismo capítulo, artículo 42°, se define lo siguiente:

- a) “Sueldo, que es el estipendio fijo, en dinero, pagado por períodos iguales, determinados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso 2° del artículo 10°;
- b) Sobresueldo, que consiste en la remuneración de horas extraordinarias de trabajo;
- c) Comisión, que es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador;
- d) Participación, que es la proporción en las utilidades de un negocio determinado o de una empresa o sólo de la una o más secciones o sucursales de la misma, y
- e) Gratificación, que corresponde a la parte de utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.”

3. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

3.1 Materiales

3.1.1 Fuentes Primarias: para obtener los datos, se utilizó un cuestionario con preguntas de elaboración propia, éstas se aplicaron directamente a cada directivo del área de gerencia de las dos empresas en estudio. Junto a esto se aplicó una encuesta con preguntas cerradas, dirigida a los trabajadores del área de producción de cada empresa. Esto tenía como finalidad contrastar las respuestas de ejecutivos y trabajadores, y así analizar si existe discrepancia en sus respuestas, para finalmente obtener la información necesaria para concluir de acuerdo a los objetivos planteados anteriormente.

3.1.2 Fuentes Secundarias: el apoyo teórico que se utilizó, constó principalmente de autores que se han dedicado con anterioridad, al tema en cuestión, extrayendo información de libros impresos o de internet, referidos a los sistemas de compensaciones o incentivos utilizados en grandes organizaciones.

La investigación realizada, se basó inicialmente en los fundamentos teóricos que se extrajeron de las fuentes secundarias, que constan de información de carácter importante y trascendental, que tienen su raíz en conceptos, definiciones y explicaciones para cada punto a investigar. Posteriormente, se recurrió a las fuentes primarias, donde se aplicó la entrevista a los directivos y a sus respectivos trabajadores de cada empresa en estudio, y así se analizó y evaluó los resultados para dar respuesta a la conjetura planteada.

Para obtener la información adecuada y fidedigna se aplicó una encuesta con preguntas cerradas, tanto para ejecutivos como para trabajadores.

3.2 Métodos

Los objetivos planteados desde el comienzo, fueron la base de la formulación de la conjetura, la cual trata de probar si las empresas del subsector astilleros, en estudio, utilizan un sistema de compensaciones monetarias que satisfacen a sus trabajadores.

La población o universo del estudio, consta de diez Astilleros ubicados en la comuna de Valdivia, Región de los Ríos. De ésta, se obtuvo una muestra por conveniencia, de dos empresas relacionadas con el subsector, debido a que facilitaron el acceso a la investigación.

La muestra está compuesta por las empresas “ASENAV S.A.” y “PROCINAV LTDA.”, las cuales actualmente poseen en el área de producción a 500 y 130 personas, respectivamente.

Esta buscó obtener un sector representativo de la población, la cual se calculó mediante la fórmula que a continuación se explica, con un error muestral de 5% y una confianza de 95%, de la cual se obtuvo como resultado 20 personas en “ASENAV S.A.” y 18 personas en “PROCINAV LTDA.”

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} \quad \text{Sea: } n' = \frac{S^2}{\sigma^2} \quad \text{y} \quad S^2 = p(1 - p)$$

Donde: S^2 Corresponde a la varianza de la muestra.

σ^2 Corresponde a la varianza de la población.

p Corresponde a la confianza de la muestra.

La investigación fue descriptiva, documental y explicativa. Se mencionó un estudio descriptivo, debido a que se profundizó en las consecuencias de las variables involucradas en el estudio de la investigación, es decir a dos de las empresas del subsector “Astilleros” de la ciudad de Valdivia, Región de los Ríos. A la vez fue documental ya que, se asentó en información ya existente, la cual fue posible entrelazar, ya sea con nuestras propias ideas y/o de autores. Y finalmente explicativo porque dio razones del por qué de los fenómenos.

El diseño de investigación utilizado fue no experimental y transeccional, debido a que, no se manipuló ninguna variable, porque éstas ya sucedieron, es decir, se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador; y a la vez fue transeccional porque se recolectaron datos, se describieron variables y finalmente se analizó su incidencia e interrelación en un momento dado.

Los instrumentos de recopilación de datos, fueron dos encuestas; la primera fue una encuesta para trabajadores, la cual estaba compuesta por 10 preguntas con alternativas de elección múltiple (anexo 1); y la segunda encuesta, de 18 preguntas también de elección múltiple, dirigida a los ejecutivos (anexo 2).

Los procedimientos utilizados para elaborar la encuesta se describen a continuación:

- Primero: de acuerdo a los objetivos planteados anteriormente, se hizo un esquema de posibles preguntas.
- Segundo: se revisó cada posible pregunta, de las cuales fueron seleccionadas aquellas que daban respuesta a los propósitos de la investigación.
- Tercero: se elaboró en cada pregunta sus respectivas alternativas, las cuales dieron vida a la encuesta a emplear.

Para llevar a cabo la aplicación de las encuestas, se contactó previamente a los ejecutivos de las empresas en estudio, vía correo electrónico y contacto telefónico, para luego asistir a una visita personalmente a cada empresa.

Los datos recolectados fueron ordenados e incorporados a una base de datos en una planilla electrónica del programa computacional Microsoft Excel 2007, Windows Vista Starter; y posteriormente fueron analizados de forma manual en el mismo programa. Junto a esto se elaboraron gráficos y tablas de apoyo, diseñada especialmente para la observación y análisis de los datos.

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

4.1 Análisis del Área Ejecutiva.

Recordando la muestra del subsector de Astilleros, las empresas en estudio fueron PROCINAV LTDA., y ASENAV S.A., estas constan con personal de producción contratados por ellos mismos y no por empresas externas. La cantidad de personas pertenecientes a esta área se muestran en la tabla 2 para cada una de las empresas, siendo ASENAV S.A. la que acapara la mayor proporción con respecto a PROCINAV LTDA., debido a que la primera lleva 35 años en el mercado a diferencia de la segunda, que sólo lleva 3 años en el rubro, no deja de ser significativo que a pesar de sus pocos años, ya conserve en su empresa a más de 130 trabajadores en total.

Tabla 2: Cantidad de personas que pertenecen al área de producción.

Empresas	Número de trabajadores
PROCINAV LTDA.	130
ASENAV S.A.	500

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación.

De acuerdo a la investigación realizada, y dando respuesta a como las empresas nombradas con anterioridad, remuneran a sus trabajadores se destaca la tabla 3, la cual presenta los criterios que utilizan para retribuir a su personal. Relacionando con el marco de referencia del estudio, hay concordancia entre la empresa PROCINAV LTDA., y el enfoque tradicional propuesto por Chiavenato (2002), el que se refiere a “que la remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño y hace énfasis en el pasado del empleado y en valores fijos y estáticos”. Por el contrario, ASENAV S.A., hace alusión a un enfoque moderno del mismo autor, el cual menciona que las personas están motivadas por gran cantidad de incentivos, y la remuneración obedece a esquemas flexibles, diferencias individuales entre las personas y sus desempeños.

Cabe destacar, que en PROCINAV LTDA., entre 21% y 40% de sus trabajadores, sólo recibe el sueldo mínimo legal que equivale actualmente a 159.000 pesos chilenos. Esto se debe, a que la empresa sólo contrata a personas con experiencia, entiéndase experiencia dicho por la empresa a más de 10 años en un trabajo determinado, por lo tanto los que reciben un sueldo mínimo legal son aquellos que poseen menos de 3 años de experiencia en una actividad específica.

Sin embargo, ASENAV S.A. presenta un criterio diferente al anterior, ya que esta empresa se basa en remunerar a sus trabajadores según la política de la empresa, es decir ninguno de sus trabajadores recibe un sueldo mínimo legal, debido a que ellos no tan sólo buscan posicionarse en el mercado por sus productos sino que también por la calidad de sus trabajadores, ya que la empresa cree que remunerando al trabajador con un sueldo superior este entregará lo mejor de sí en su trabajo.

Tabla 3: Criterio para remunerar a los trabajadores.

Criterios / Empresas	PROCINAV LTDA.	ASENAV S.A.
Bonanza económica de su empresa		
Buen desempeño		
Política de la empresa		●
Riesgo de la labor desempeñada		
Calidad del personal contratado		
Otro: según la experiencia	●	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación.

Con respecto a los tipos de contratos que las empresas utilizan y los beneficios de los cuales se acompañan, se muestra la tabla 4, que corresponde a PROCINAV LTDA., y la tabla 5 que corresponde a ASENAV S.A.

Junto a la tabla 4, se puede mencionar a Werther Jr. & Davis (1995), que señalan que los sistemas de incentivos: “constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeñan o el ramo de la empresa”.

Tabla 4: Tipos de contratos y beneficios que lo acompañan, PROCINAV LTDA.

Beneficios/Tipos de contratos	Por obra	Por un mes	Por tres meses	indefinido
Bonificación				
Movilización	●	●	●	●
Aguinaldos				
Sala cuna				
Comisiones				
Capacitación				
Fuero maternal/paternal				
Asig. Desgaste herramientas				
Colación				
Ropa de trabajo	●	●	●	●

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación.

En base a la tabla 4, los tipos de contratos y sus respectivos beneficios que utiliza PROCINAV LTDA., son: por obra, los cuales son por proyectos ejecutados, después de cumplido esto puede que el trabajador sea llamado e incorporado a una nueva obra; por un mes, es decir que el trabajador es puesto a prueba en las labores a desempeñar; por tres meses, este puede ser renovable por tres meses más; y por último indefinido, este ya no está siendo aplicado en esta empresa, debido a que los ejecutivos consideran que un trabajador con contrato indefinido rinde menos en el trabajo que uno que tenga contrato por meses. Esta es utilizada como una estrategia de la empresa, debido a que teniendo un trabajador menos seguro este dará lo mejor de él para la firma.

Los beneficios incorporados en los contratos que aplica esta empresa son:

- ✓ Movilización, la empresa consta con un bus para trasladar a sus trabajadores de su casa al trabajo y viceversa. Esto impide que los trabajadores lleguen atrasados a sus labores.
- ✓ Ropa de trabajo, ayuda a mantener una mayor seguridad en el empleo, evitando accidentes o minimizando al máximo la ocurrencia de estos.

En cuanto a la colación, la empresa no otorga este beneficio, pero tiene habilitado un espacio físico para que sus trabajadores se desliguen un tiempo de su trabajo y puedan merendar con tranquilidad junto a sus compañeros de trabajo.

Tabla 5: Tipos de contratos y beneficios que lo acompañan, ASENAV S.A.

Beneficios/Tipos de contratos	Por obra	Por un mes	Por tres meses	indefinido
Bonificación	●			●
Movilización	●			●
Aguinaldos				
Sala cuna	●			●
Comisiones				
Capacitación	●			●
Fuero maternal/paternal	●			●
Asig. Desgaste herramientas				
Colación	●			●
Ropa de trabajo	●			●

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación.

Según los datos obtenidos se observó que los contratos más frecuentes en ASENAV S.A., son: por obra, lo cual corresponde a que terminado un proyecto en marcha, el trabajador puede o no ser desvinculado de la empresa, dependiendo de la calidad y eficiencia de su trabajo; e indefinido, donde el trabajador tiene un lugar más seguro en la empresa, debido a que su desvinculación podría ser por necesidades de la empresa, actos que falten a lo legal y moral u otros, y en caso extremo la quiebra de la empresa.

Los beneficios que acompañan a los contratos mencionados anteriormente, no presentan diferencias entre ellos, ya que las dos clases poseen:

- ✓ Bonificación, otorgada en dinero en efectivo.

- ✓ Movilización, la empresa contrata una empresa de transporte para ir a buscar y a dejar a sus trabajadores a sus respectivos hogares.
- ✓ Sala cuna, cabe destacar que en su totalidad, en el área de producción, los trabajadores son hombres, por lo tanto este beneficio no se hace efectivo, puesto que el Código del Trabajo manifiesta en su artículo 203°, que “las empresas que ocupan veinte o más trabajadoras de cualquier edad o estado civil, deberán tener salas anexas e independientes al local de trabajo en donde las mujeres puedan dar alimento a sus hijos menores de dos años y dejarlos mientras estén en el trabajo.”
- ✓ Capacitación, la empresa no repara en contratar personas sin experiencia en el rubro, los cuales desempeñan tareas de ayudantes de soldadores, cortadores entre otros, con lo cual van adquiriendo la experiencia necesaria para ir escalando a un trabajo con mayor autonomía.
- ✓ Fuero maternal/ paternal, esto es legal por lo tanto no hay problema en otorgarlo.
- ✓ Colación, la empresa entre su infraestructura posee un casino habilitado especialmente para sus trabajadores, el cual entrega colaciones dependiendo los turnos rotativos de éstos, entre las cuales destacan las comidas de desayuno, almuerzo y cena. Para ASENNAV S.A., este beneficio es una más de sus políticas empresariales, debido al trabajo de gran esfuerzo físico de su personal, estos necesitan una buena alimentación.
- ✓ Ropa de trabajo, es necesario para la seguridad en el trabajo, sólo con casco, guantes, zapatos u otros elementos de seguridad se puede acceder a las dependencias de producción. Ya que el Código del Trabajo es firme en señalar que, “El empleador estará obligado a tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores, manteniendo las condiciones adecuadas de higiene y seguridad en las faenas como también los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales.” (libro II, título I, artículo 184°, inciso 1, del Código del Trabajo)

En cuanto a los aguinaldos la empresa no los entrega como tal, argumentando que este es suplido con un bono que se entrega en fechas claves y destacadas, como fiestas patrias y navidad.

Cabe destacar, que los contratos más frecuentes en los últimos tres meses en PROCINAV LTDA., han sido por obra y por tres meses. Y en ASENAV S.A. por obra e indefinido, siendo este último el más relevante para la empresa.

Conforme al rubro en análisis se observó que el contrato por obra es uno de los más comunes en este tipo de empresas, ya que ellos trabajan por proyectos de construcción de embarcaciones. Por lo tanto, las firmas dependen de dichos proyectos para dar estabilidad de trabajo.

A continuación se presenta la tabla 6 donde se muestra las causas de desvinculación de los trabajadores de las empresas en estudio.

Tabla 6: Razones de desvinculación laboral de los trabajadores de cada empresa.

Razones de desvinculación / Empresas	PROCINAV LTDA.	ASENAV S.A.
Término de contrato	●	●
Necesidades de la empresa	●	●
Actos ilegales e inmorales	●	
Renuncias voluntarias	●	●
Jubilaciones		●

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación.

Las empresas coinciden en las razones de término de contrato, necesidades de la empresa y renuncias voluntarias. En PROCINAV LTDA., difieren de ASENAV S.A. en actos ilegales e inmorales, han ocurrido hurtos, pero la decisión ha sido desvincularlo de la empresa. Debido a estos casos especiales, los ejecutivos han optado trabajar con contrato por meses y no indefinidos. Y por su parte ASENAV S.A., ya presenta jubilaciones de trabajadores a causa de los años de servicio de esta.

Conforme a la investigación, las dos empresas coinciden en el grado de compromiso con el trabajador, este fue evaluado en una escala de 1 a 7, con respuestas de anotación 6, lo que implica que ambas empresas se sienten en compromiso de una u otra forma con su personal.

Las empresas concuerdan en que ellos entregan incentivos no monetarios, ASENAV S.A., destacó que proporcionaba incentivos por disminución de accidentes, estimulando de una forma positiva a sus trabajadores, la empresa ha visto resultados efectivos con este incentivo entregado.

La tabla 7, muestra incentivos no monetarios otorgados por las empresas. Comenzando por PROCINAV LTDA., esta se destaca por realizar festividades y celebraciones con sus empleados, pero sólo del área de administración y gerencia, excluyendo al personal de producción. Esto se debe a que incluir a los de producción implica un alto costo económico para la empresa, y que en estos momentos, no se encuentran aptos para desembolsar en recreaciones, ya que, por su mediana-corta trayectoria aún no han alcanzado una estabilidad económica enfocada a sólo ganancias.

Por el contrario ASENAV S.A., ha logrado realizar celebraciones y festividades a todo su personal, sin exclusión de alguno, a dichos eventos también están invitadas sus familias, lo que hace que la empresa desembolse fondos extras en sus trabajadores.

De acuerdo a la tabla 7, Werther Jr. & Davis (1995), indican que los incentivos no financieros, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica no otorgan algo monetario sino que muchas veces reconocimientos por méritos, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo.

Tabla 7: Incentivos no monetarios que otorgan las empresas a sus trabajadores.

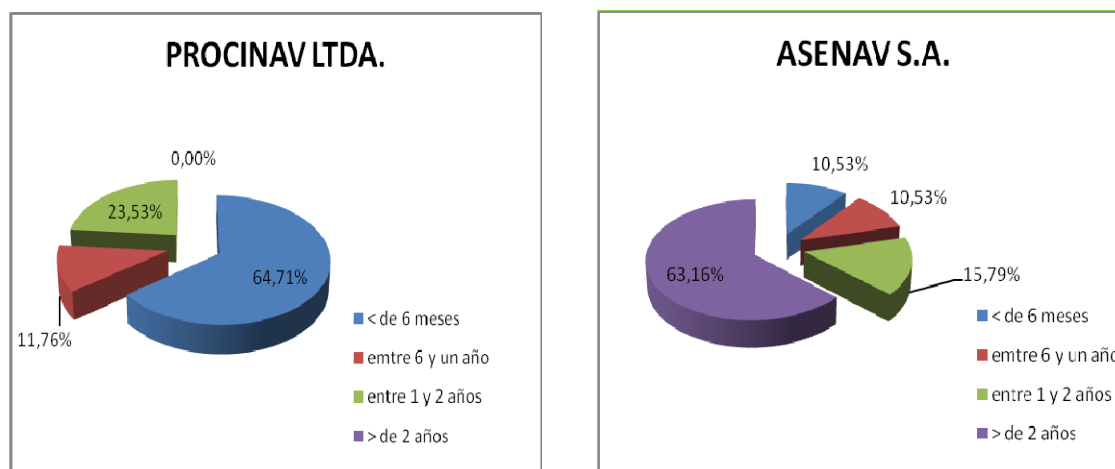
Incentivos no monetarios/ Empresas	PROCINAV LTDA.	ASENAV S.A.
Capacitación		●
Asociación a club		
Áreas de descanso intervalos de trabajo		
Música ambiental		●
Actividades deportivas y comunitarias		
Paseos y excusiones programados		●
Seguridad en el empleo		●
Autonomía en el trabajo		●
Reconocimiento y autoestima		●
Festividades y celebraciones	●	●

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación.

4.2 Análisis del Área de Producción.

El gráfico 1, señala el tiempo de permanencia de los trabajadores de la muestra en ambas empresas; en PROCINAV LTDA., se observa con claridad que la mayor cantidad de personal se encuentra prestando sus servicios por un período inferior a seis meses, lo que demuestra que están constantemente rotando a su personal, dándoles a ver, que nada es seguro y nadie es indispensable. ASENAV S.A., en cambio muestra con nitidez que su personal lleva un período superior a dos años en la empresa, lo que representa que prefieren a un personal fijo y estable a uno variable, esto es para mantener una relación de cercanía para con ellos.

Gráfico 1. ¿Cuánto tiempo de permanencia lleva en la empresa?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores.

Los siguientes datos de la tabla 8, fueron recopilados de la encuesta destinada a los trabajadores del área de producción, las cuales inclinan una tendencia no similar, en PROCINAV LTDA., por obra y en ASENAV S.A. indefinido. Teniendo concordancia las respuestas de ejecutivos y trabajadores en los tipos de contratos más frecuentes.

Tabla 8: ¿Cómo está contratado por la empresa?

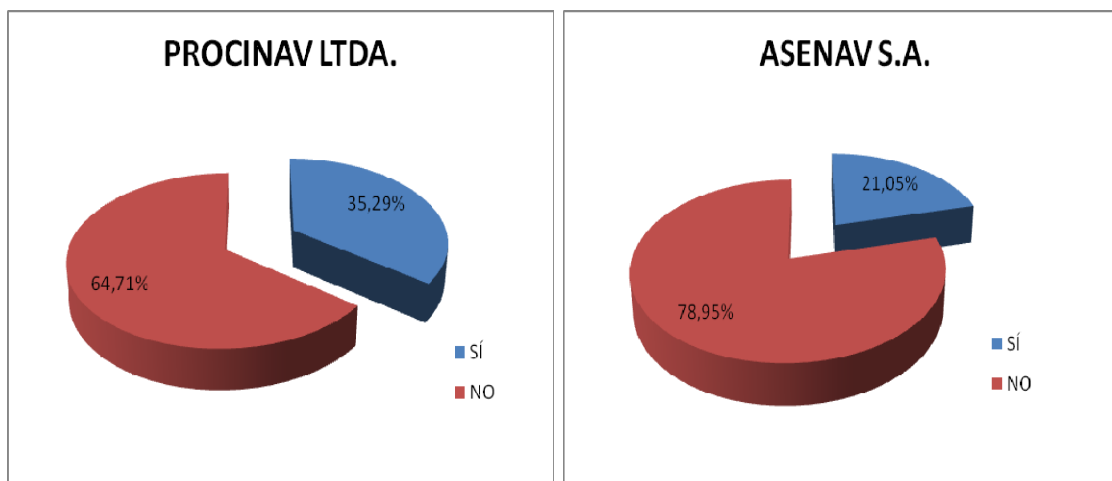
Tipos de contratos / Empresas	PROCINAV LTDA.	ASENAV S.A.
Por obra	47.06 %	15.79 %
Por un mes	17.65 %	05.26 %
Por tres meses	29.41 %	15.79 %
Indefinido	00.00 %	63.16 %
Otro: no especificado	05.88 %	00.00 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores.

Los trabajadores quieren recibir siempre más de lo que están obteniendo (véase gráfico 2), por lo tanto un gran porcentaje, más de la mitad de ambas empresas, no están conformes con la remuneración que reciben a cambio de la labor que realizan, pero esta

respuesta no es unánime, lo que indica que existen personas que se encuentran satisfechas con sus retribuciones.

Gráfico 2: ¿Su sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realiza?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores.

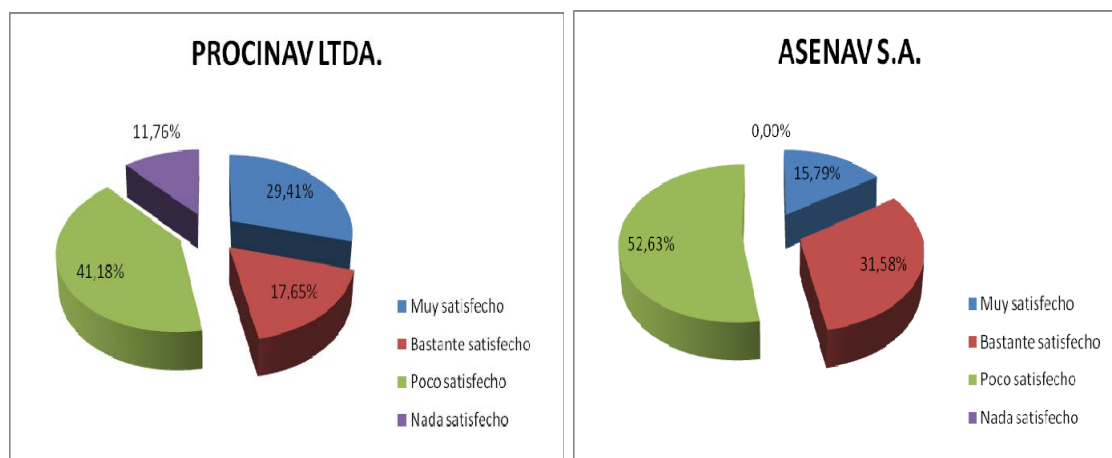
De lo anterior se puede seguir afirmando que no existe satisfacción, debido a que en el gráfico 3, el personal de ambas empresas, se encuentra poco satisfecho con su lugar de trabajo, teniendo un alto porcentaje, el cual asciende a 41,18% en PROCINAV LTDA., y a un 52,63% en ASENAV S.A.

Señalando algunas diferencias entre las empresas, se destaca que en ASENAV S.A., hay más porcentaje de trabajadores bastante satisfechos, en comparación con PROCINAV LTDA. Agregando que esta última empresa, la cual presenta personal nada satisfecho, a diferencia de la primera que no posee porcentaje en esta alternativa. A modo de conclusión se añade que en ASENAV S.A., se exterioriza un mayor grado de satisfacción con respecto a la otra empresa en estudio.

Se señala en la literatura, que la equidad salarial se clasifica en dos partes; externa e interna, Gómez et al. (2001). La primera se identifica en esta interrogante, ya que es la retribución que los trabajadores creen justa respecto de lo que obtienen en

empresas externas por la realización del mismo trabajo. Por lo tanto se produce una inequidad en relación a lo señalado anteriormente.

Gráfico 3: ¿Cuál es su grado de satisfacción con la empresa en comparación a otros lugares donde ha trabajado antes?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores.

En la tabla 9, se destacan los incentivos monetarios que los trabajadores aspiran recibir, resaltando en ambas empresas los aguinaldos con un alto porcentaje, debido a que ninguna de las dos empresas lo otorga. Cabe recordar, que ASENAV S.A., proporcionan bonificaciones en reemplazo de un aguinaldo, lo que demuestra que probablemente los trabajadores no se encuentren en entera satisfacción con las medidas de la empresa.

En ASENAV S.A., el incentivo más sobresaliente es aumentos por méritos, ya que el personal se encuentra disconforme con los estímulos que reciben.

Tabla 9: Tipos de incentivos monetarios que los trabajadores aspiran recibir.

Incentivos monetarios/ Empresas	PROCINAV LTDA.	ASENAV S.A.
Bonificación	52.94 %	57.89 %
Comisión	11.76 %	15.79 %
Colación	35.29 %	00.00 %
Movilización	17.65 %	00.00 %
Ropa de trabajo	23.53 %	00.00 %
Aguinaldos	58.82 %	57.89 %
Fuero maternal/ paternal	11.76 %	00.00 %
Sala cuna	05.88 %	00.00 %
Asig. desgaste herramientas	00.00 %	10.53 %
Aumentos por mérito	47.06 %	73.68 %
Premio por actuación de grupo	05.88 %	00.00 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores.

Los trabajadores de las dos empresas en estudio, aspiran recibir capacitación de parte de sus empresas, eso se ve manifestado con el alto porcentaje obtenido en la encuesta, el cual asciende a 47,06% en PROCINAV LTDA., y a 52,63% en ASENAV S.A., véase la tabla 10.

A diferencia de la opinión de los ejecutivos, los trabajadores de ASENAV S.A., consideran que ellos no reciben capacitación, ya que aprender del compañero no es considerado como un entrenamiento para el trabajo a realizar, esto se refleja en el porcentaje que recibe esta alternativa, que sobrepasa el 50% de los trabajadores encuestados.

En ASENAV S.A., además del incentivo de la capacitación, le sigue un poco más alejado en cuanto a porcentaje, pero no menos relevante, la seguridad en el empleo que empata en porcentaje al incentivo de reconocimiento y autoestima; es decir, los

trabajadores piensan que la seguridad brindada por la empresa, no cubre las expectativas propuestas por ellos y que si la empresa reconociera su trabajo, podrían sentirse más placenteros y comprometidos con la empresa.

En PROCINAV S.A., el incentivo de seguridad en el empleo no se aleja con magnitud de la capacitación, esta diferencia sólo equivale a seis puntos, la cual toma importancia para los trabajadores, debido a que gracias a esto se podrían reducir los accidentes laborales.

Tabla 10: Tipos de incentivos no monetarios que los trabajadores aspiran recibir.

Incentivos monetarios/ Empresas	PROCINAV LTDA.	ASENAV S.A.
Capacitación	47.06 %	52.63 %
Asociación a club	00.00 %	00.00 %
Áreas de descanso en intervalos de trabajo	00.00 %	15.79 %
Música ambiental	11.76 %	00.00 %
Actividades deportivas y comunitarias	17.65 %	21.05 %
Paseos y excursiones	23.53 %	21.05 %
Seguridad en el empleo	41.18 %	26.32 %
Autonomía en el trabajo	11.76 %	10.53 %
Reconocimiento y autoestima	05.88 %	26.32 %
Celebraciones	17.65 %	10.53 %
Otro: gimnasio	00.00 %	05.26 %

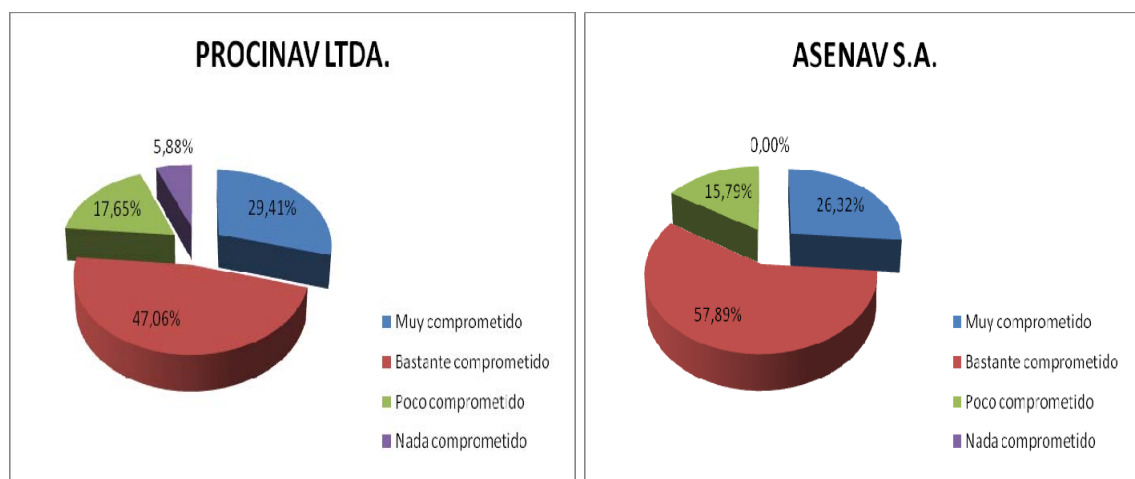
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores.

A pesar de que los trabajadores no están en su entera satisfacción, igualmente se sienten comprometidos en la empresa en donde trabajan, el gráfico 4 muestra el grado de compromiso de los trabajadores en su labor, la opción “bastante comprometido” obtiene el mayor porcentaje de la “torta” en las dos empresas. Cabe destacar, que en ASENAV S.A., no se presentó la opción “nada comprometido”; por el contrario, PROCINAV LTDA., a pesar que el porcentaje no es representativo en la torta obtuvo un 5,88% en la

opción “nada comprometido”. Esto quiere decir, que la cantidad de personas que representan este porcentaje, no sienten deseo de hacer un esfuerzo extra para la compañía, esto puede ser consecuencia de los incentivos o remuneración que ellos esperan y no reciben.

En base a lo expuesto, Gómez et al. (2001), describe lo siguiente: “las empresas que hacen hincapié en recompensas monetarias quieren reforzar los logros y responsabilidades individuales. Aquellas que ponen el énfasis en recompensas no monetarias prefieren reforzar el compromiso con la organización. Así se da más importancia a las recompensas monetarias en las empresas que se mueven en el mercado volátil con poca seguridad laboral, empresas que dan más importancias a las ventas están intentando fomentar un ambiente competitivo interno más que un compromiso a largo plazo de los empleados”.

Gráfico 4: Grado de compromiso de los trabajadores para con cada una de las empresas.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores.

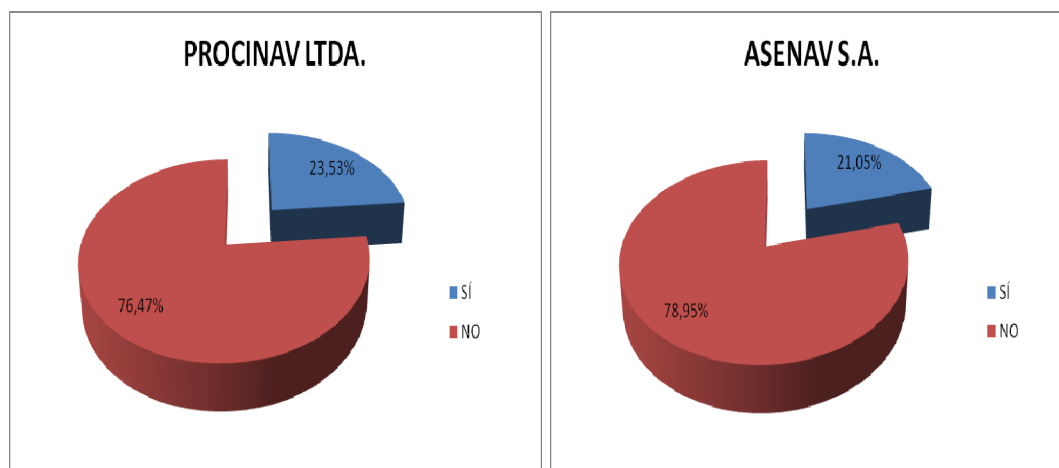
A los trabajadores de la muestra se les hizo la siguiente pregunta, ¿recibe incentivos justos por el trabajo que desempeña en la empresa?, las respuestas en porcentajes se describen a continuación en el gráfico 5; como es obvio, de acuerdo a los descontentos en incentivos dichos anteriormente, la alternativa que llevó la mayor

proporción fue “NO”, la cual representa a más del 50% de las personas encuestadas en ambas empresas. Las circunstancias de esto, son porque el personal califica que nunca reconocen su trabajo, aunque a esto se suma que en ASENAV S.A., los trabajadores mencionan que la empresa nunca entiende sus problemas económicos.

Claro está que existen personas que no demuestran un malestar con los incentivos recibidos, es decir ellos experimentan un cierto grado de satisfacción frente a esto. Las causas nombradas por los trabajadores en ambas empresas, indican que ellos siempre reciben lo que quieren. EN PROCINAV LTDA., resalta que sienten que su trabajo es reconocido; en cuanto que en ASENAV S.A., dicen que siempre entienden sus problemas económicos.

Se destaca en el marco de referencia a Gómez et al. (2001), quien afirma que “las compensaciones son importantes para los trabajadores, ya que afectan de manera económica, psicológica y sociológica, de tal manera que si la aplicación de tales retribuciones son no adecuadas pueden traer consigo la insatisfacción de los trabajadores y por consecuencia un bajo desempeño; afectando directamente la empresa”.

Gráfico 5: ¿Recibe incentivos justos por el trabajo que desempeña en la empresa?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores.

5. CONCLUSIONES

Los planes o sistemas de compensaciones son todo un desafío para las organizaciones del futuro, debido a que el descontento de los trabajadores cada día se expande en diferentes rubros de empresas, estos muestran su molestia formando sindicatos, de los cuales surgen nuevas ideas de presión para recibir lo que ellos consideran que es justo.

Los sistemas de incentivos corresponden a un conjunto de estímulos, premios o reconocimientos otorgados por la empresa a sus trabajadores, siendo estos proporcionados de diferentes maneras, y que dicho método dependerá de la visión de cada compañía y en relación a los objetivos que pretenda alcanzar.

Es por eso, que se analizó los planes retributivos que cada una de las empresas en estudio del subsector Astilleros en la ciudad de Valdivia, aplican a su personal de producción. Se tomó, primeramente, la opinión de los ejecutivos de las respectivas empresas y para contrastar la información se aplicó una encuesta a los trabajadores, estas tenían como finalidad, observar las diferencias entre las empresas y al mismo tiempo no perder de vista la discrepancia entre la compañía y los trabajadores en estudio.

La categorización de incentivos más habitual, entre los diferentes autores, es aquella en que clasifican a los incentivos en monetarios y no monetarios, los cuales son muy distintos entre sí, ya que el primero consiste en incentivos o compensaciones otorgados básicamente en dinero y que pueden estimular económicamente al trabajador, en cambio los no monetarios consisten en beneficios, reconocimientos y premios.

Las remuneraciones monetarias, son las que dominan el sistema de compensaciones en las dos empresas estudiadas; sin embargo las no monetarias pretenden ganarse un lugar importante también en el trabajo diario de las personas. A modo de ejemplo, se puede destacar que los trabajadores consideran de importancia

tener música ambiental en su lugar de trabajo; además de ser destacados y estimulados con reconocimientos como mejor compañero o mejor trabajador del mes.

Entre los incentivos monetarios más comunes en las empresas, sólo destaca las bonificaciones en ASENAV S.A.; en cuanto a lo no monetario ambas empresas coinciden, en otorgarles a sus trabajadores un medio de transporte, que lleva y trae a los trabajadores a la empresa; a ello se suma la ropa de trabajo que es de suma importancia, debido a que al trabajador se le valora como persona.

En ambas compañías se han preocupado de habilitar un espacio físico para que los trabajadores puedan alimentarse tranquilamente, aprovechando su tiempo de colación al máximo, esto a causa del trabajo de esfuerzo y desgaste físico que realizan.

La mayor parte de los trabajadores en ambas empresas, está de acuerdo en que el incentivo monetario que les gustaría recibir son los aguinaldos, ya que como se mencionó anteriormente, ninguna de las empresas lo incluye dentro del sistema de compensaciones que entrega.

A esto se suma, el desempeño de los trabajadores que se asocia a los sistemas de compensaciones, el cual permite observar diferencias, ya que en ASENAV S.A. aplican más números de incentivos en comparación con PROCINAV LTDA., esto da pie para que los trabajadores de la primera empresa nombrada, sean evaluados de la mejor forma; en cambio PROCINAV LTDA., evalúa a sus trabajadores con un desempeño más bajo o menos eficiente.

La mayor parte del personal de producción se siente insatisfecho con los incentivos que recibe y lo considera injusto debido al trabajo que realizan, aunque un poco más del 20%, aproximadamente, lo está. Algunas de las razones podrían ser, personas que llevan años de trabajo en la compañía que han ido ganando experiencia, y sus retribuciones alcanzan un monto donde ellos ya se sienten conformes; a esto se puede sumar, el apego a una compañía que le ha dado trabajo estable por años.

Según la conjetura “*Las empresas del subsector astilleros, en estudio, utilizan un sistema de compensaciones monetarias que satisfacen a sus trabajadores*”, se puede afirmar que se rechaza, debido a que en base a los resultados obtenidos se concluye la no satisfacción de los trabajadores con los sistemas de compensaciones monetarias aplicada en cada empresa en investigación.

Se añade, que los sistemas no monetarios son una herramienta importante, la cual ha estado abandonada por las empresas, pero que los mismos trabajadores han sabido manifestar su descontento y han logrado sitiarse poderosamente en el mercado.

Quizás, una de las razones de las diferencias entre las compañías, en cuanto a incentivos, se debe a que ASENAV S.A., lleva 35 años posicionándose en el mercado dando trabajo a 570 personas en toda su empresa. A su vez, PROCINAV LTDA., pese a sus 3 años de trayectoria, ha logrado posicionarse en el mercado nacional, mostrándose como una empresa con gran futuro; en la cual trabajan más de 150 personas. Por lo tanto, se señala que el tiempo de trayectoria, puede ser un factor de influencia en los sistemas de incentivos que se aplican.

6. BIBLIOGRAFÍA

Bernal, C. A. 2006. *Metodología de la investigación*. 2ª edición. México D. F., Pearson / Prentice Hall.

Bohlander, G., S. Snell, y A. Sherman. 2001. *Administración de Recursos humanos*. 12ª edición. México D. F., Thompson Editores.

Chiavenato, I. 1994. *Administración de Recursos Humanos*. 2ª edición. Santa Fé de Bogotá, D.C.: Mc Graw – Hill.

Chiavenato, I. 2002. *Gestión del Talento Humano*. 1ª edición. Bogotá, D.C.: Mc Graw – Hill.

Hernández, R., C. Fernández, y P. Baptista. 1991. *Metodología de Investigación*. 1ª edición. México: Mc Graw- Hill.

Gómez, M., D. Balkin, y R. L. Cardy. 2001. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª edición. Madrid: Prentice Hall.

Werther Jr. & Davis, K., 1995. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 3ª edición. Madrid: Esic. McGraw-Hill.

Código del Trabajo (D.F.L.Nº1). 2005. *Diario oficial* (enero 6).

7. ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta para el Área Ejecutiva

Título de la encuesta: Encuesta de incentivos y compensaciones otorgadas por empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de los Ríos.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos al desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

Empresa: _____

Nombre entrevistado: _____

Cargo: _____

1) ¿Cuántas personas componen la empresa? , excluyendo a los subcontratados.

01 – 50

51 – 100

101 – 150

151 – 200

201 – o más

2) ¿Cuántas personas pertenecen al área de producción?, dejando fuera la gerencia y supervisores.

--	--	--	--

3) ¿Qué porcentaje de sus trabajadores recibe el sueldo mínimo legal (\$159.000)?

1% – 20%

21% – 40%

41% - 60%

61% - 80%

81% - 100%

Ninguno de los anteriores

4) Si en la pregunta anterior la respuesta es ninguno de los anteriores, ¿En que se basa para remunerar a sus empleados? Puede marcar más de una opción.

- una bonanza económica de su empresa
- un buen desempeño
- política de la empresa
- el riesgo de la labor desempeñada
- la calidad del personal contratado
- otra _____

5) ¿Qué tipo(s) de contrato(s) utiliza la empresa y cuál(es) son los beneficios que lo acompañan?

- por obra ____Bonificaciones ____Comisiones
 ____Colación ____ Sala cuna
 ____ Movilización ____ Capacitación
 ____ Aguinaldos ____ Fuero maternal/ paternal
 ____ Ropa de trabajo
 ____ Asignación por desgaste de herramienta

- por un mes ____Bonificaciones ____Comisiones
 ____Colación ____ Sala cuna
 ____ Movilización ____ Capacitación
 ____ Aguinaldos ____ Fuero maternal/ paternal
 ____ Ropa de trabajo
 ____ Asignación por desgaste de herramienta

- por tres meses ____Bonificaciones ____Comisiones
 ____Colación ____ Sala cuna
 ____ Movilización ____ Capacitación
 ____ Aguinaldos ____ Fuero maternal/ paternal
 ____ Ropa de trabajo
 ____ Asignación por desgaste de herramienta

- indefinido ___ Bonificaciones ___ Comisiones
 ___ Colación ___ Sala cuna
 ___ Movilización ___ Capacitación
 ___ Aguinaldos ___ Fuero maternal/ paternal
 ___ Ropa de trabajo
 ___ Asignación por desgaste de herramienta

- otro _____
 ___ Bonificaciones ___ Comisiones
 ___ Colación ___ Sala cuna
 ___ Movilización ___ Capacitación
 ___ Aguinaldos ___ Fuero maternal/ paternal
 ___ Ropa de trabajo
 ___ Asignación por desgaste de herramienta

6) De acuerdo a la pregunta anterior, ¿Qué tipo de contrato es más frecuente en la empresa?

- por obra
 por un mes
 por tres meses
 indefinido
 otro _____

7) ¿De qué forma es remunerado el trabajador?

- por hora
 diario
 semanal
 quincenal
 mensual
 otro _____

8) Si usted en la pregunta 5 , marcó que le entregaba bonificación a sus trabajadores, de qué forma lo hace:

- dinero en efectivo
- especies
- alimentos
- otro _____

9) Si usted en la pregunta 5 , marcó que le entregaba movilización a sus trabajadores, de qué forma lo hace:

- en dinero en efectivo
- transporte de la empresa
- prestación de vehículos
- otro _____

10) Si usted en la pregunta 5 , marcó que le entregaba colación a sus trabajadores, de qué forma lo hace:

- en dinero en efectivo
- en alimentos
- consta de casino la empresa
- tickets canjeables por alimentos
- otro _____

11) En el último año, las razones de desvinculación laboral de sus empleados han sido por:

Puede marcar más de una opción.

- término de contrato
- necesidades de la empresa
- actos que falten a lo legal y moral
- renunciaciones voluntarias
- jubilaciones
- otro _____

12) ¿Cuál es su grado de compromiso con el trabajador?, compromiso se traduce en un esfuerzo extra para los requerimiento de los trabajadores, aunque no siempre sea en beneficio de la empresa. Califique con una nota entre 1 y 7.

Evaluación

13) ¿Usted otorga incentivos no monetarios a sus trabajadores?

Sí

No

14) Señale por qué

15) Si en la pregunta anterior la respuesta es sí, ¿cuál de estos incentivos no monetarios otorga?

capacitación

asociación a club

áreas de descanso en los intervalos de trabajo

música ambiental

actividades deportivas y comunitarias

paseos y excursiones programados

seguridad en el empleo

autonomía en el trabajo

reconocimiento y autoestima

festividades y celebraciones

otro _____

16) Si usted en la pregunta anterior, NO marcó que le entregaba capacitación a sus trabajadores, indique por qué:

- prefiere incorporar a la empresa personas con experiencia
- porque considera que es un gasto
- porque la mejor capacitación es la práctica
- otro _____

17) ¿Organiza comidas, reuniones, con sus empleados para conseguir un mejor ambiente laboral?

- Sí
- No

18) De acuerdo a los incentivos entregados por la empresa, califique de 1 a 7 el desempeño de los trabajadores

Evaluación

¡Gracias!

Muchas gracias por su opinión

ANEXO 2. Encuesta para el Área de Producción.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos al desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

1) ¿Cuánto tiempo de permanencia lleva en la empresa?

- menos de 6 meses
- entre 6 meses y un año
- entre uno y dos años
- más de dos años

2) ¿Cómo está contratado por la empresa?

- por obra
- por un mes
- por tres meses
- indefinido
- otro _____

3) ¿Su sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realiza?

- Sí
- No

4) ¿Cuál es su grado de satisfacción con la empresa en comparación a otros lugares donde ha trabajado antes?

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

5) ¿Cuál de estos incentivos monetarios le gustaría recibir por su trabajo?

Puede marcar más de una opción.

- Bonificaciones
- Comisiones
- Colación
- Movilización

- Ropa de trabajo
- Aguinaldos
- Fuero maternal/ paternal
- Sala cuna
- Asignación por desgaste de herramienta
- Aumentos por méritos
- Premio por la actuación de grupo

6) ¿Cuál de estos incentivos no monetarios le gustaría recibir por su trabajo?

Puede marcar más de una opción

- capacitación
- asociación a club
- áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- música ambiental
- actividades deportivas y comunitarias
- paseos y excursiones programados
- seguridad en el empleo
- autonomía en el trabajo
- reconocimiento y autoestima
- festividades y celebraciones
- otro _____

7) ¿Cuál es su grado de compromiso con la empresa?, compromiso se traduce en un esfuerzo extra para la compañía requerido en su trabajo, aunque no siempre sea en beneficio propio.

- Muy comprometido
- Bastante comprometido
- Poco comprometido
- Nada comprometido

8) ¿Usted piensa que los incentivos que recibe son justos por el trabajo que realiza en la empresa?

Sí

No

9) Si su respuesta fue Sí en la pregunta anterior, ¿Por qué piensa que Sí?

Porque siempre recibo lo que realmente quiero.

Porque siempre reconocen mi trabajo.

Porque siempre recibo regalías inesperadas.

Porque siempre la empresa entiende mis problemas económicos.

10) Si su respuesta fue No en la pregunta anterior, ¿Por qué piensa que No?

Porque nunca recibo lo que realmente quiero.

Porque nunca reconocen mi trabajo.

Porque nunca recibo regalías inesperadas.

Porque nunca la empresa entiende mis problemas económicos.

¡Gracias!

Muchas gracias por su opinión

AGRADECIMIENTOS

- ◆ A los ejecutivos, Sr. Daniel Valenzuela en “PROCINAV LTDA.” y Sr. Javier Sotomayor en “ASENAV S.A.”, del subsector de Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos. Por su importante y destacada cooperación en el desarrollo de esta investigación.
- ◆ A los trabajadores de cada empresa, que ayudaron en nuestro estudio, quienes otorgaron su colaboración voluntariamente, proporcionándonos un poco de tiempo de su colación para responder nuestro cuestionario.
- ◆ Al Profesor Horacio Sanhueza Burgos, por la valiosa orientación entregada y los sabios consejos para la realización de nuestra tesina.