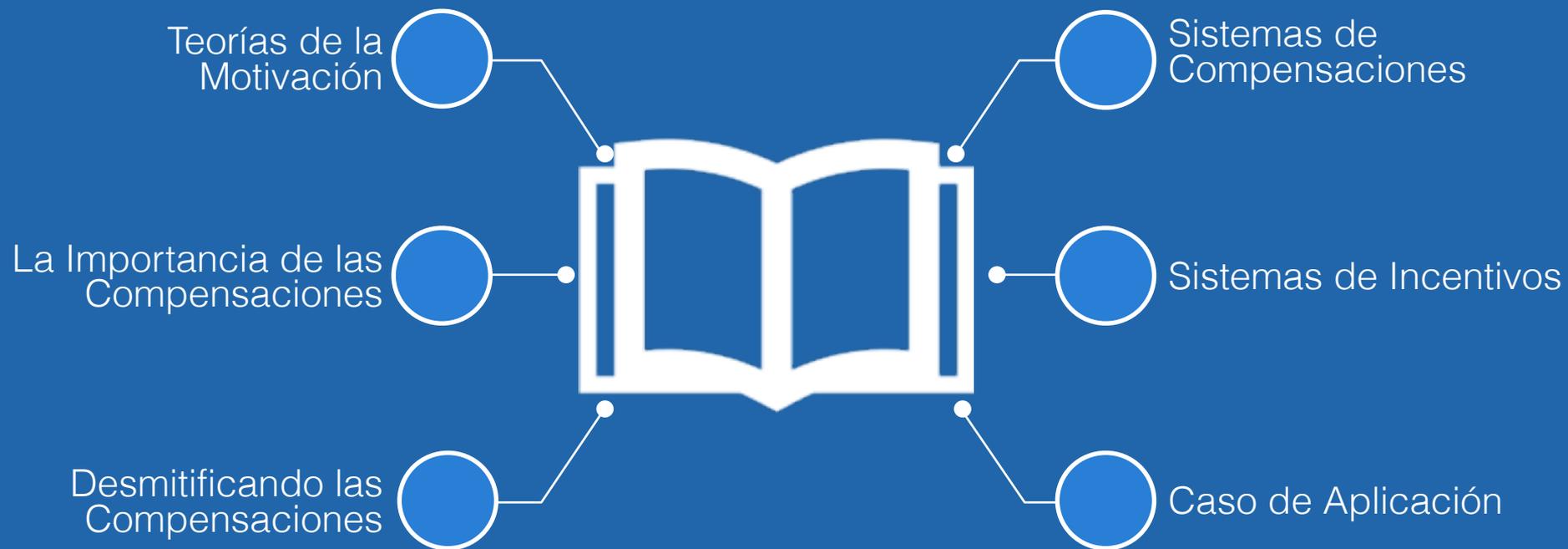


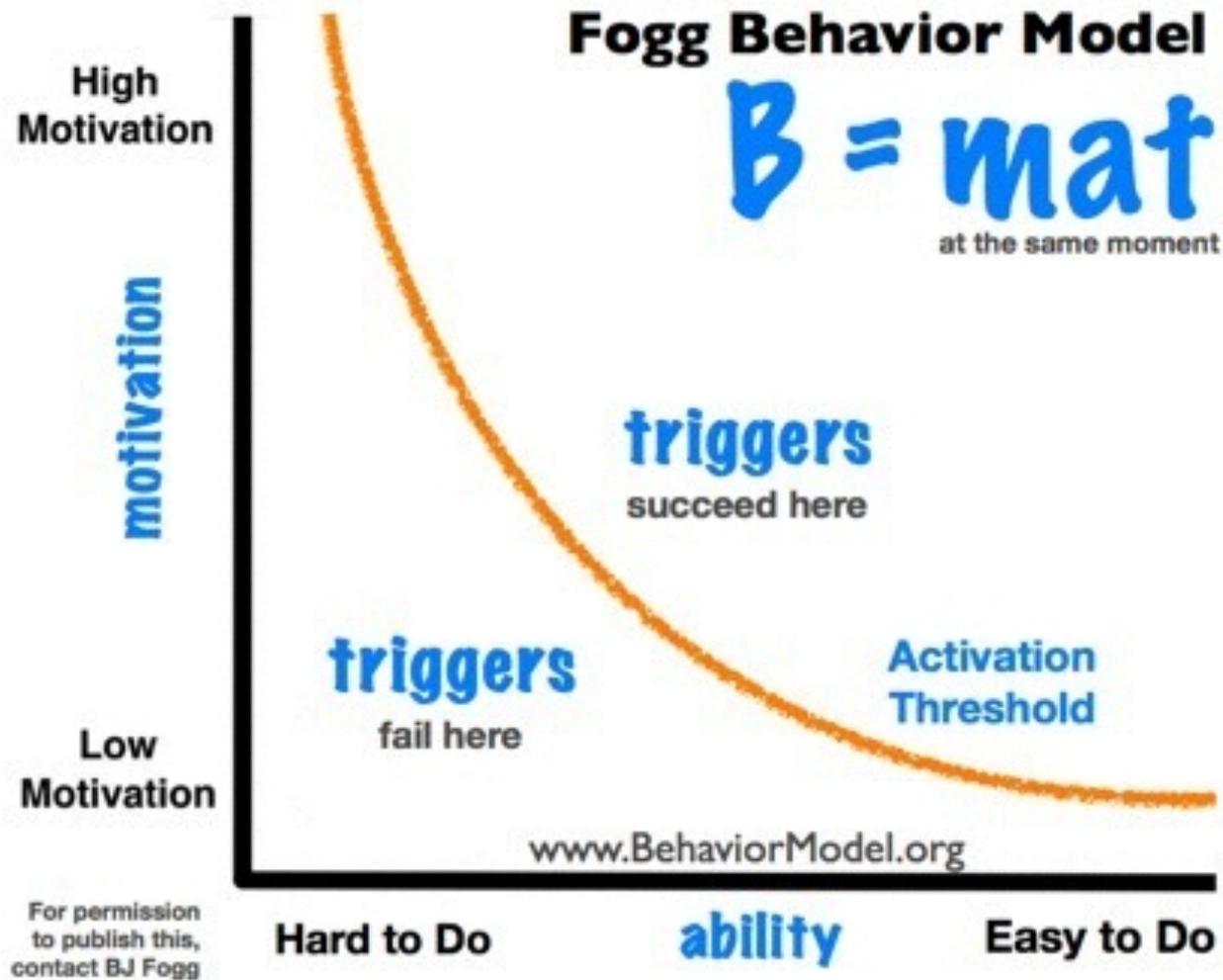
# COMPENSACIONES E INCENTIVOS

Profesor: Felipe Acevedo F.



# Teorías de la Motivación

# Fogg Behaviour Model



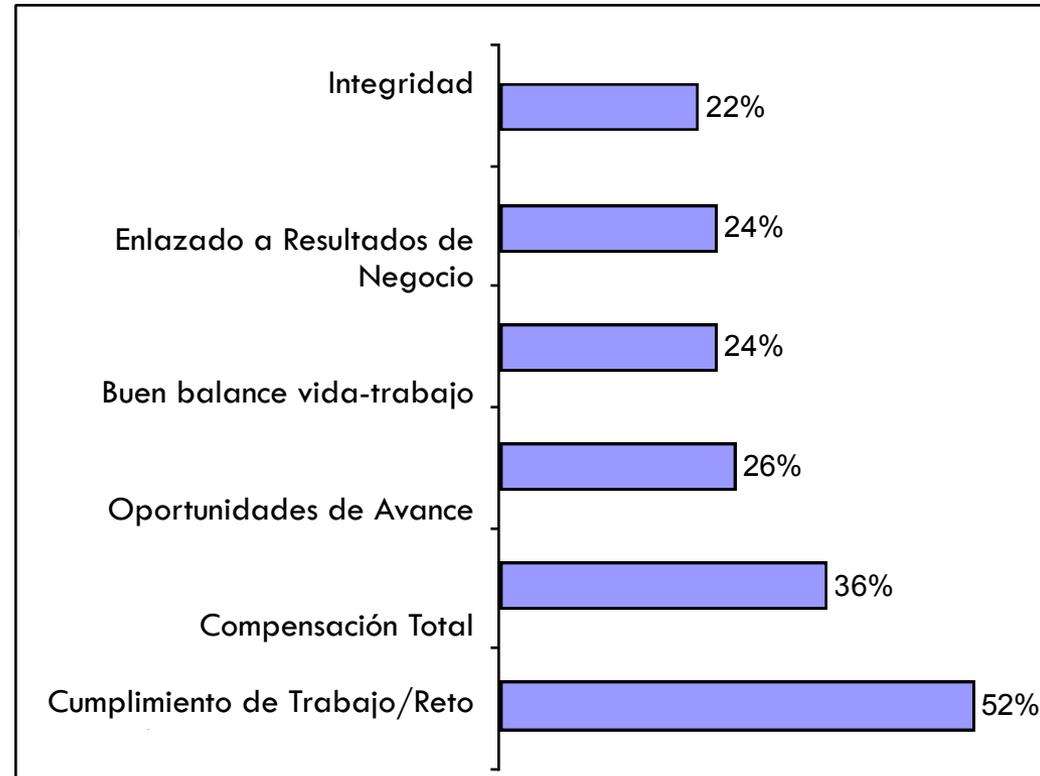
# La Importancia de las Compensaciones

# ¿Porqué la compensación importa ahora más que nunca ?

**Implementar programas de compensaciones diferenciales para administrar estratégicamente el retorno de la inversión... y el “Employer Branding”**

## Aspectos de Alto Potencial para la Motivación

- La compensación es una de las 5 motivaciones más importantes del Compromiso.
- La compensación, y particularmente el potencial de ganancias a largo plazo es lo que motiva altos desempeños.
- Dependiendo de la complejidad del trabajo, los empleados con alto desempeño producen más del doble que un empleado promedio.



**Hoy en día se entiende a la compensación como un elemento clave para promover comportamientos sobresalientes del trabajador, y promover el compromiso**

# Desmitificando las Compensaciones

# DESMITIFICANDO LAS COMPENSACIONES

## (“Six Dangerous Mith about Pay” Jeffrey Pfeffer)

- Todos los días los ejecutivos toman decisiones sobre los salarios, y lo hacen en un entorno que es muy cambiante.
- A medida que más y más compañías basan menos su compensación en el salario y consideran otras opciones financieras. Los directivos se ven bombardeados con recomendaciones sobre los mejores métodos que pueden adoptar.
- Lamentablemente, muchos de estos consejos no son acertados. De hecho, las teorías convencionales y las discusiones públicas sobre la retribución son confusas o incorrectas o ambas cosas.
- El resultado es que los empresarios están adoptando nociones equivocadas de cómo retribuir a los suyos y por qué. En particular, están suscribiendo seis mitos peligrosos sobre la retribución.

# DESMITIFICANDO LAS COMPENSACIONES

## (“Six Dangerous Mith about Pay” Jeffrey Pfeffer)

- **MITO 1: EL PRECIO DE LA MANO DE OBRA Y EL COSTE DE LA MANO DE OBRA SON LA MISMA COSA:** en la realidad no lo son y confundirlos lleva a tomar una serie de medidas de gestión que son equivocadas. El precio de la mano de obra es la cantidad de dinero dividida por una cantidad de tiempo. Un cajero en Wal-Mart gana 5,15\$ a la hora, un abogado de Wall Street 2000\$ al día. Los costes laborales son un cálculo de cuánto paga una compañía a su gente y de cuánto producen. De este modo, los trabajadores de una fábrica de Alemania pueden cobrar un sueldo de 30\$ la hora y los de Indonesia 3 \$, pero los costes relativos de los trabajadores reflejan la cantidad de unidades producidas en el mismo periodo de tiempo.
- **MITO 2: SE RECORTAN LOS PRECIOS DE LA MANO DE OBRA SE REDUCIRÁN LOS COSTES LABORALES:** en la realidad si los directivos aceptan el primer mito, normalmente también aceptarán este. Una vez más los costes laborales son en función del precio de la mano de obra y de la productividad, y para rebajar los costes laborales es preciso tener en cuenta ambos. De hecho, algunas veces al rebajar el precio de la mano de obra aumentan los costes laborales.

# DESMITIFICANDO LAS COMPENSACIONES

## (“Six Dangerous Mith about Pay” Jeffrey Pfeffer)

- **MITO 3: LOS COSTES LABORALES REPRESENTAN UN PORCENTAJE IMPORTANTE DE LOS COSTES TOTALES DE LA EMPRESA:** esto es cierto, pero sólo algunas veces. Los costes laborales, como una fracción de los costes totales, varían ampliamente de una industria a otra y de una compañía a otra. Aun así, muchos ejecutivos asumen que los costes laborales constituyen la parte más importante de su cuenta de resultados. De hecho, los costes laborales son el único gasto más inmediatamente maleable.
- **MITO 4: MANTENER LOS COSTES LABORALES BAJOS CREA UNA POTENTE Y SOSTENIBLE VENTAJA COMPETITIVA:** En la realidad los costes laborales quizás son el medio más variable y menos sostenible para competir. Más vale conseguir la ventaja competitiva a través de la calidad, mediante el servicio al cliente, mediante la innovación de productos, procesos o servicios, o mediante el liderazgo tecnológico. Es mucho más difícil imitar estas fuentes de ventaja competitiva duradera que simplemente recortando costes.

# DESMITIFICANDO LAS COMPENSACIONES

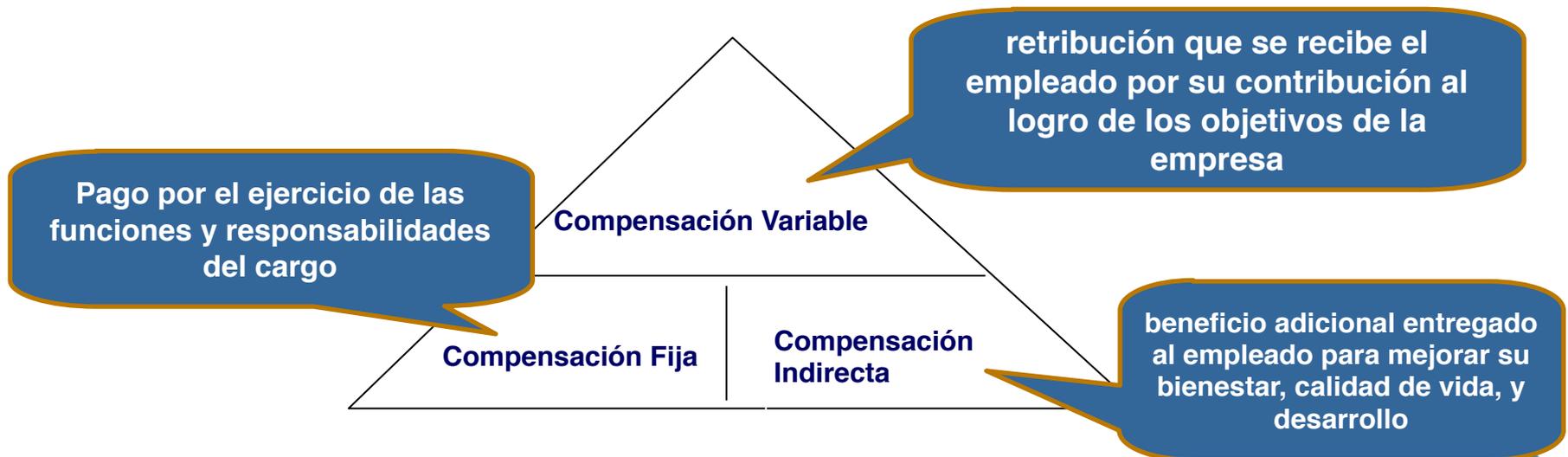
## (“Six Dangerous Mith about Pay” Jeffrey Pfeffer)

- **MITO 5: LOS INCENTIVOS SALARIALES INDIVIDUALES MEJORAN LOS RESULTADOS:** en realidad los incentivos individuales minan los resultados tanto de los individuos como los de la organización. Muchos estudios sugieren que esta forma de compensación va en detrimento del trabajo en equipo, fomenta una orientación hacia el corto plazo y alimenta la opción de que la retribución no tiene nada que ver con los resultados, sino con tener unas relaciones adecuadas y una personalidad integradora.
- **MITO 6: LA GENTE TRABAJA PRINCIPALMENTE POR DINERO:** En la realidad la gente trabaja por dinero, pero trabaja para tener una vida plena. De hecho trabajan para divertirse. Las compañías que ignoran este aspecto está esencialmente sobornando a sus empleados y pagarán el precio de una falta de lealtad y compromiso.

# Sistemas de Compensaciones

# ¿Qué es la Compensación?

- La Compensación es
  - " todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa".
  - "Conjunto de prestaciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe un trabajador, como parte de la prestación de su actividad a la empresa"
- Tradicionalmente este concepto ha estado relacionado con el concepto de la remuneración.
- Sin embargo, hoy en día este concepto ha tendido hacia una visión más amplia, considerando no sólo la perspectiva de la empresa, sino que también la perspectiva del empleado.

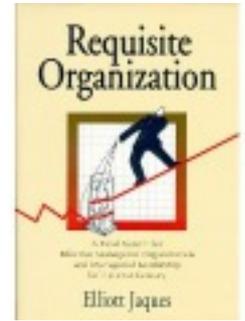


# ¿Qué es la Compensación?

- Por lo tanto, entenderemos el concepto de compensación:
  - La valorización económica de todas las retribuciones que una empresa entrega a un trabajador a cambio del desempeño de un cargo.
- Las que se pueden clasificar en distintos niveles. Dependiendo de la naturaleza de los cargos, los sistemas de compensación abarcan uno o más niveles.

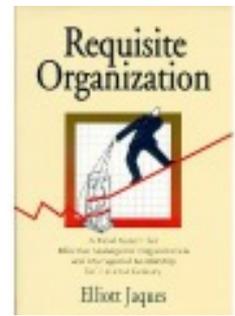


# Requisite Organization- Elliot Jacques



- Elliot Jacques en su libro “**Requiste Organization**” (La organización Requerida), plantea los siguientes principios relacionados con el concepto de las compensaciones:
  - Su punto de partida es la definición del trabajo humano al cual considera **como el uso del juicio y de la discreción para la toma de decisiones que las personas ejercen para realizar tareas**. Entendiéndose por tarea a una asignación que implica la obtención de determinados resultados, mediante el uso de recursos especificados, dentro de límites prescriptos de tiempo y de otras restricciones tales como políticas, normas y procedimientos.
  - Este autor postula que las organizaciones que emplean personas para lograr sus fines se **estructuran como sistemas jerárquicos** -cuyos integrantes aceptan responsabilidades exigibles con respecto a los compromisos asumidos y a los recursos que se le han asignado para poder cumplirlos.
  - En este contexto la relación jefe-subordinado constituye un eslabón básico que se repite en la toda la cadena jerárquica.
  - Sostiene que las personas que deciden pertenecer a una organización, **lo hacen porque creen que, tanto en el presente como en el futuro, podrán realizar de manera satisfactoria un trabajo que ellos valoren, acorde con sus capacidades y habilidades, recibiendo a cambio una retribución justa y equitativa, así como oportunidades de crecimiento**. Discrepa con los planteos que presentan a los seres humanos como sujetos cuya motivación básica es recibir un premio o un castigo.

# Requisite Organization- Elliot Jacques



- Identificó entonces dos tipos de necesidades comunes a todos los seres humanos en ámbito de trabajo:
  - la **necesidad humana de ser empleado** en su plena capacidad (poder poner en juego en su trabajo la capacidad que tiene)
  - la necesidad humana de ser **retribuido de manera justa**. Formulando ya su hipótesis acerca de la discontinuidad de la capacidad humana que condiciona diferentes niveles y grados de capacidad puestas al servicio del trabajo. Relaciona en diferentes niveles de complejidad de problemas a atender y de la retribución a percibir.
- Sostiene, además, que en medios sociales comparables, existe una muy fuerte correlación entre este valor de justa paga y la complejidad de las tareas que tienen los puestos de trabajo.

# Modelo de Sistemas Compensaciones- Elliot Jacques

1. En toda organización existen **estratos** de ocurrencia natural, cuyo nivel de importancia viene dado por el grado de complejidad de la información que se maneja en cada uno de ellos. Idem a los estados del agua.
2. La complejidad de los puestos de trabajo viene determinada por el concepto **TIME-SPAN** (alcance temporal). Consiste en determinar el tiempo más largo dado al ocupante de un puesto determinado para completar una tarea.
  - El número uno de una empresa, debería tener como asignación de mayor alcance temporal el aseguramiento de la perpetuidad de la organización mediante la implementación de estrategias de negocio. Esta tarea, según el caso, se medirá en años, décadas.
  - En el otro extremo, el personal ubicado en los niveles más bajos de la empresa tendrá por lo general asignaciones operativas que se medirán en términos de días o semanas.
3. Define 8 estratos organizacionales cuyos límites temporales inferiores son 1 día, 3 meses y 1, 2, 5, 10, 20 y 50 años respectivamente. El octavo estrato lo reserva para megacorporaciones de altísimo nivel de complejidad.
4. Establece que las complejidades de los distintos cargos deben tener un nivel de diferenciación óptimo para que **agreguen valor a la organización**, y distingan las relaciones **jefe-subordinado**.
5. Cada subestrato, debe dividirse en 3 categorías o subestratos.

**Elliot, define un modelo de sistemas de remuneración denominado “BANDAS SALARIALES”, cuyos diferenciales tiene una correspondencia entre el valor “justo que se paga” y el peso de cada “cargo”**

# Objetivos de los Sistemas de Compensación

## Equidad Interna

Es la percepción que tiene el individuo sobre la justicia de las retribuciones de los distintos puestos de una misma organización comparadas con las funciones y responsabilidades de los mismos

## Competitividad Externa

Establece el nivel de pago que la empresa entrega a su personal respecto del nivel de pago que tienen otras empresas en el mercado de referencia en que la empresa se desempeña

## Estimular niveles de Desempeño Superior

Mecanismo definido por la empresa para administrar su sistema de compensaciones. Generalmente la evaluación de desempeño es una de las fuentes más utilizadas.

# Diseño de un Sistema de Compensación

**Obtener Información de Mercado**

**Búsqueda de cargos homólogos**

**Método de valuación de puestos:**

- **Método HAY GROUP (Valoración de Puestos)**
- **Global Grading System (Watson Wyatt)**

**Decidir el nivel de Competitividad que queremos pagar**

**En que posición de mercado queremos ubicarnos**

**Establecer la estructura de los rangos salariales**

**El rango de amplitud de los distintos cargos (grado de apertura de los distintos cargos)**

**Determinar la distribución del desempeño**

**Cómo se ubicaran los ocupantes de los cargos de acuerdo a su nivel de desempeño**

# MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

**Recuadro 9.8**  
**Método de los puntos**

**Puesto a evaluar: Ingeniero Responsable Negocios Internacionales en obras públicas**

Factores	Grados y puntos					Peso	Valor del puesto
	1	2	3	4	5		
<b>Conocimientos</b>						30%	160 × 30 = 48
- Técnicos	20	30	40	50	60		
- Económicos	20	30	40	50	60		
- Idiomas	20	30	40	50	60		
<b>Experiencia</b>						20%	100 × 20 = 20
- Sector	20	30	40	50	60		
- Internacional	20	30	40	50	60		
<b>Habilidades</b>						30%	200 × 30 = 60
- Directivas	20	30	40	50	60		
- Organizativas	20	30	40	50	60		
- Negociación	20	30	40	50	60		
- Interpersonales	20	30	40	50	60		
<b>Responsabilidades</b>						20%	150 × 20 = 30
- Financieras	20	30	40	50	60		
- Técnicas	20	30	40	50	60		
- Humanas	20	30	40	50	60		
							<u>158 puntos</u>

**Recuadro 9.5**  
**Ejemplo de método de ordenación por puntos**

Factor retribuable	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado	Quinto grado
1. Conocimiento del puesto	50	100	150	200	
2. Solución de problemas	50	100	150	205	260
3. Repercusiones	60	120	180	240	
4. Condiciones de trabajo	10	30	50		
5. Supervisión necesaria	25	50	75	100	

# Sistemas de Incentivos

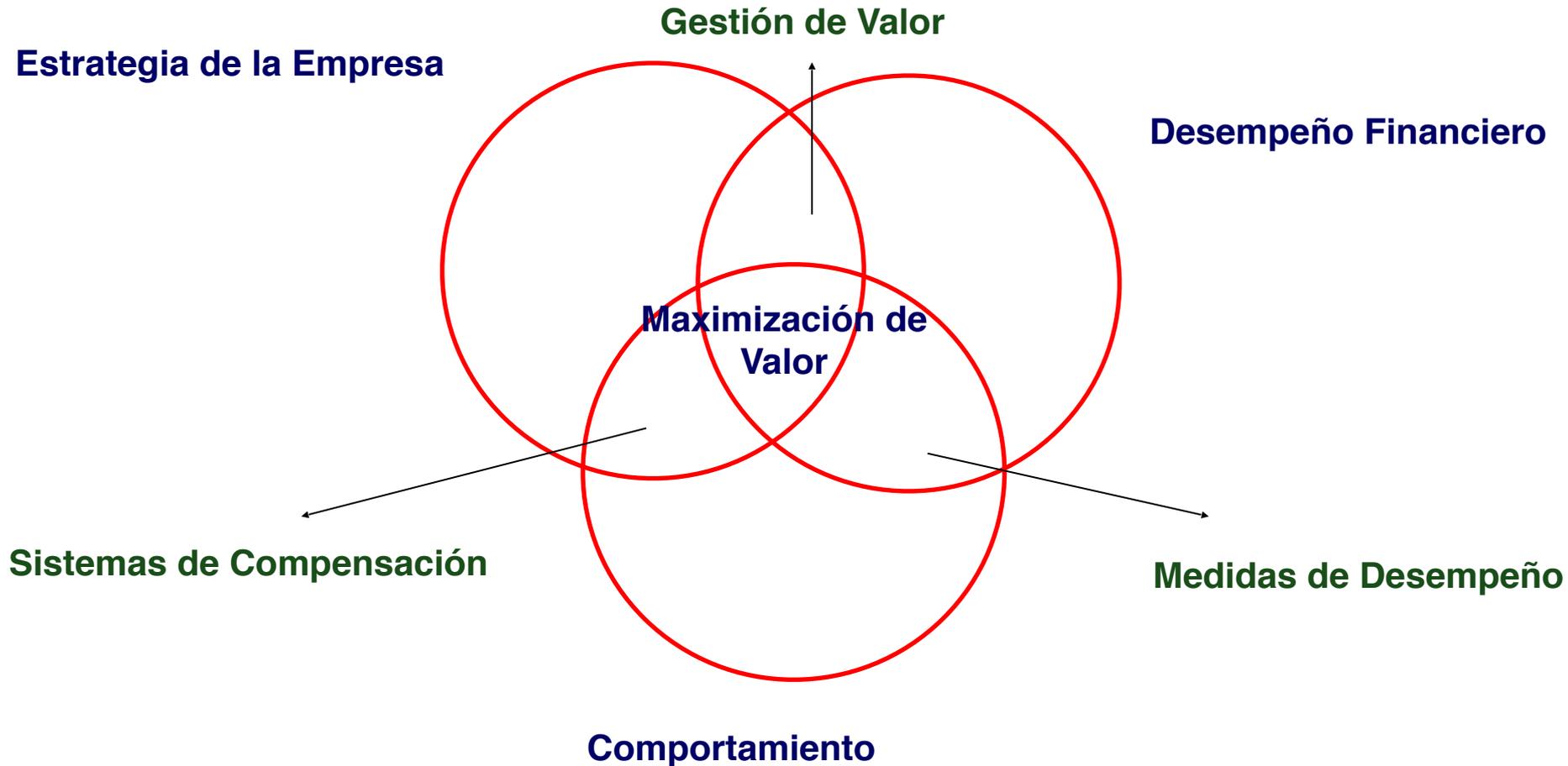
# Principios de los Sistemas de Incentivos

- **El Incentivo Variable por Desempeño responde a los siguientes principios:**
  - **es un mecanismo para apoyar la estrategia de negocios de la Compañía.**
  - **busca recompensar el mayor valor que aporta el personal a los resultados del negocio**
  - **Permite correlacionar los resultados de la empresa con los montos a distribuir como incentivos**
  - **contribuye a atraer y retener al mejor personal del mercado de referencia de nuestro negocio**
  - **se adecua al tipo de impacto que el personal tiene capacidad de ejercer y al ámbito organizacional de la Compañía en que participa**
  - **Permite discriminar la recompensa en función de la contribución individual reflejada en la evaluación de desempeño del período.**

# “From Equal Results To Equal Opportunity”

- El propósito fundamental de los sistemas de incentivos es motivar a los individuos dentro de una empresa , a desempeñarse con excelencia en las tareas que realiza , y recompensar de manera distintiva los desempeños realizados.
- Uno de los grandes problemas en los diseños de los sistemas de compensación, es que la mayoría de los gerentes tienden a gestionar dichos sistemas **intentando minimizar** las diferencias entre aquellos empleados de desempeños exitosos, y los de desempeño deficiente. Proceso mediante el cual se produce un desincentivo que los empleados efectúen desempeños exitosos.
- Esto produce que los sistemas de compensación cumplan un rol más de **repartición** de utilidades o excedentes sobre las expectativas planteadas por los altos directivos, más que compensar los desempeños exitosos que realizan ciertos ejecutivos claves de la organización.
- Las causas de esta distorsión de los objetivos de los sistemas de compensación, se produce cuando estos no se relacionan con las **medidas de desempeño**.

# Relación entre estrategia, desempeño financiero y comportamiento



# Relación entre estrategia, desempeño financiero y comportamiento

- Por esta razón, es que cuando los gerentes se concientizan de que deben establecer una distinción entre los empleados con desempeños exitosos y los de mal desempeño, son capaces de establecer sistemas de compensación adecuados ya que de esta modo son capaces de cautelar la correcta ejecución de los objetivos estratégicos del negocio.
- Para establecer esta adecuada relación entre la estrategia del negocio y los sistemas de incentivos, primero se tiene que establecer la relación entre los sistemas de medición del desempeño y la estrategia de negocio.
- Mediante el establecimiento indicadores de desempeño, que midan en forma correcta la consecución de los objetivos estratégicos, se logrará tener una herramienta exitosa para establecer un sistema de compensación adecuado.
- El éxito y efectividad de las estrategias de compensación se soportará tanto por el diseño de estas y por las actitudes individuales de los empleados hacia dichos sistemas de compensación.
- En el caso de la gestión de proyectos, el Diseño de Paquetes de Compensación tendrá que relacionar por tanto, la importancia del proyecto con el éxito de la empresa, de modo de retener y motivar el desempeño exitoso de los equipos de proyectos y sus coordinadores

# Cuatro elementos básicos del diseño de un sistema de compensación



# Incentivo Individual Por Desempeño

**MONTO INCENTIVO  
INDIVIDUAL**

**=**

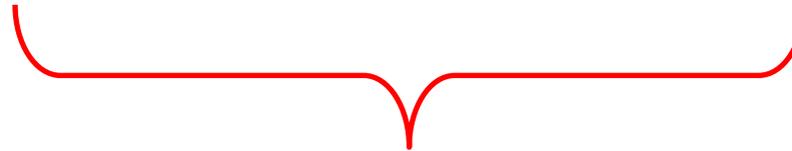
**REMUNERACIÓN  
BRUTA ANUAL**

**\***

**FACTOR LOGRO  
RESULTADOS  
NEGOCIO**

**\***

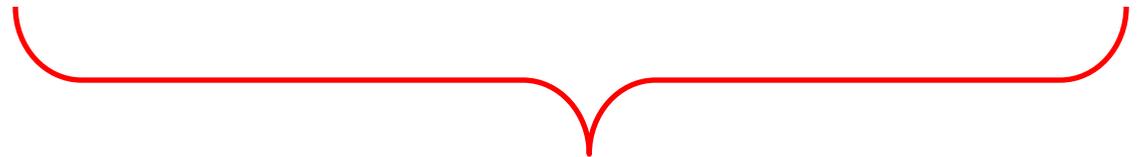
**FACTOR  
EVALUACIÓN  
DESEMPEÑO**



**Monto Base del Incentivo**

**\***

**FED**



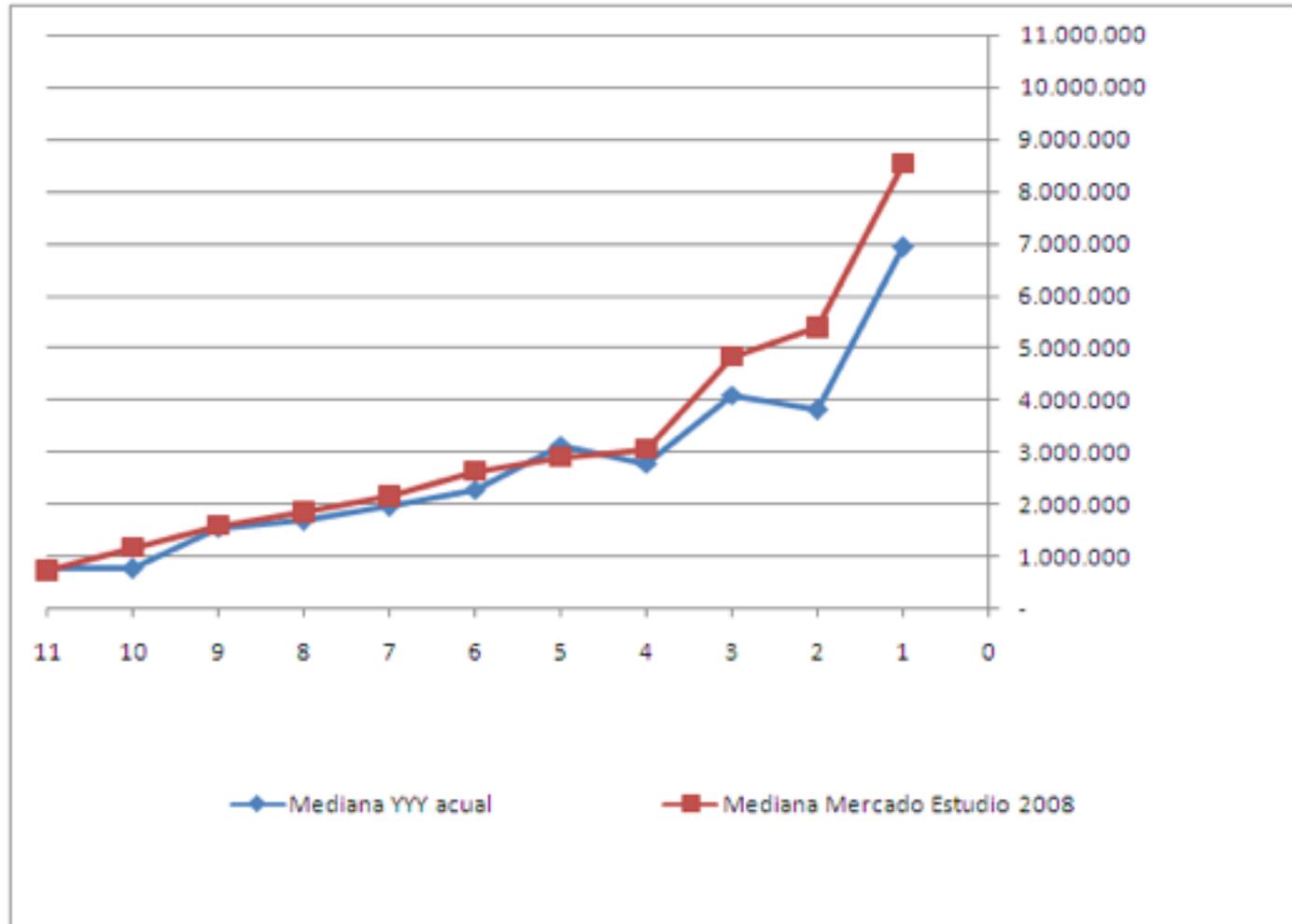
**Monto de Incentivo Individual**

## Ejemplo de Aplicación

- **La empresa YYY, líder del sector construcción, ha enfrentado una fuerte pérdida de competitividad en el período 2006-2008, en relación a su sistema de compensaciones. Lo que se ha evidenciado por el incremento de la rotación no deseada de su personal en los últimos tres trimestres.**
  
- **Debido a esta situación, el gerente de la empresa decide contratar un estudio de compensaciones que le ayude a objetivizar esta situación. Los principales resultados que entrega los siguientes:**
  - **Niveles de equidad interna adecuados a las responsabilidades establecidas en los cargos (R=0,91)**
  - **Los beneficios y remuneración variable (excepto para el caso de los ejecutivos) están dentro del mercado de referencia.**
  - **Las curvas de remuneración fija han sufrido variaciones que implican que hoy no se cumple la política de remuneraciones y beneficios de la empresa (en torno a mediana +20% y -30%).**
  - **Pérdida de competitividad externa de YYY, con énfasis en los siguientes niveles de cargos:**
    - **Nivel 2: (-18,1%)**
    - **Nivel 5: (-15,2%)**
    - **Nivel 6: (-12%)**
    - **Nivel 10: (-8,3%)**

# EMPRESA YYY

- La pérdida de estos niveles de competitividad, es consistente con la rotación no deseada experimentada en el último tiempo.



# EJEMPLO DE APLICACIÓN

- **El Gerente General de esta empresa, va con estos antecedentes al Directorio el cual acoge su preocupación pero le solicita que le entregue una propuesta de ajuste en los siguientes 15 días.**
- **Dado que el Gerente General es nuevo en esta materia, lo contacta a Ud. para que le entregue una propuesta que sea validada en el Directorio. Específicamente le solicita:**
  1. **Entregue su visión de que puede haber originado la pérdida de competitividad.**
  2. **¿Cuáles podrían ser los criterios a considerar en el ajuste del nivel de compensaciones del personal?**
  3. **De acuerdo a los criterios descritos en el punto 2, identifique a cuales trabajadores habría que hacerle el ajuste, considerando que el directorio no le aprobará un incremento superior al 6% de la planilla anual.**
  4. **¿Cuál puede ser una estrategia para evitar que esta situación se le vuelva a producir, y que considere elementos de la compensación que no se esté aplicando actualmente en la empresa.?**

# EJEMPLO DE APLICACIÓN

32

- Para esto, el Gerente le entrega una planilla con los siguientes antecedentes:

Trabajador	Nivel	Remuneración Fija Garantizada Actual (MMS)	Nueva Política YYY			Evaluación Global de Desempeño 2006	Evaluación Global de Desempeño 2007
			Mínimo (MMS)	Mediana (MMS)	Máximo (MMS)		
Nº 1	1	9,04	7,03	10,04	12,05	4,2	3,1
Nº 2	2	6,93	5,97	8,53	10,23	3,90	3,84
Nº 3	3	3,81	3,78	5,39	6,47	3,69	3,77
Nº 4	5	4,56	3,37	4,82	5,78	3,09	3,38
Nº 5	5	4,55	3,37	4,82	5,78	3,64	3,58
Nº 6	5	3,62	3,37	4,82	5,78	3,30	3,36
Nº 7	5	3,59	3,37	4,82	5,78	3,31	3,35
Nº 8	5	3,66	3,37	4,82	5,78	2,80	4,00
Nº 9	6	3,55	2,14	3,06	3,68	2,10	4,50
Nº 10	6	3,15	2,14	3,06	3,68	2,82	3,53
Nº 11	6	3,10	2,14	3,06	3,68	3,15	3,27
Nº 12	6	2,92	2,14	3,06	3,68	2,70	3,23
Nº 13	6	2,92	2,14	3,06	3,68	2,57	3,00
Nº 14	6	2,88	2,14	3,06	3,68	2,81	3,00
Nº 15	6	2,86	2,14	3,06	3,68	3,90	4,49
Nº 16	6	2,84	2,14	3,06	3,68	2,70	3,23
Nº 17	6	2,70	2,14	3,06	3,68	2,70	3,00
Nº 18	6	2,69	2,14	3,06	3,68	3,21	3,33
Nº 19	6	2,60	2,14	3,06	3,68	3,21	3,33
Nº 20	6	2,38	2,14	3,06	3,68	3,18	3,50
Nº 21	6	2,14	2,14	3,06	3,68	2,92	3,09
Nº 22	6	1,97	2,14	3,06	3,68	3,00	3,36
Nº 23	6	1,91	2,14	3,06	3,68	3,38	4,34
Nº 24	6	1,83	2,14	3,06	3,68	2,57	3,00



# EJEMPLO DE APLICACIÓN

Trabajador	Nivel	Remuneración Fija Garantizada Actual (M\$)	Nueva Política YYY			Evaluación Global de Desempeño 2006	Evaluación Global de Desempeño 2007
			Mínimo (M\$)	Mediana (M\$)	Máximo (M\$)		
Nº 25	6	1,83	2,14	3,06	3,68	2,70	3,19
Nº 26	7	3,12	2,04	2,91	3,49	2,64	2,94
Nº 27	8	2,27	1,84	2,62	3,15	3,44	3,61
Nº 28	9	1,96	1,50	2,14	2,57	3,52	3,40
Nº 29	10	1,81	1,29	1,84	2,21	3,36	3,89
Nº 30	10	1,81	1,29	1,84	2,21	3,23	4,11
Nº 31	10	1,89	1,29	1,84	2,21	2,36	3,00
Nº 32	10	1,55	1,29	1,84	2,21	2,36	3,00
Nº 33	10	1,51	1,29	1,84	2,21	2,36	3,00
Nº 34	11	2,14	1,11	1,58	1,90	0,00	3,68
Nº 35	11	1,78	1,11	1,58	1,90	3,00	3,97
Nº 36	11	1,63	1,11	1,58	1,90	2,67	2,37
Nº 37	11	1,61	1,11	1,58	1,90	2,98	3,54
Nº 38	11	1,55	1,11	1,58	1,90	3,90	3,00
Nº 39	11	1,49	1,11	1,58	1,90	0,00	3,00
Nº 40	11	1,35	1,11	1,58	1,90	3,40	3,32
Nº 41	11	1,20	1,11	1,58	1,90	2,94	3,40
Nº 42	11	1,14	1,11	1,58	1,90	2,70	2,89
Nº 43	13	0,95	1,11	1,58	1,90	2,94	3,40
Nº 44	13	0,77	1,11	1,58	1,90	2,94	3,40
Nº 45	13	0,76	1,11	1,58	1,90	2,94	3,40
Nº 46	13	0,75	1,11	1,58	1,90	2,94	3,40
Nº 47	13	0,73	1,11	1,58	1,90	2,94	3,40
Nº 48	14	0,92	1,11	1,58	1,90	3,16	3,36
Nº 49	14	0,64	1,11	1,58	1,90	3,12	4,12

# PREG. 1: ¿QUÉ PUEDE HABER ORIGINADO LA PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD?

- **La pérdida de competitividad la puede haber originado cambios en el mercado laboral, generados por un aumento importante del crecimiento e inversión en la Industria entre el 2006-2007.**
- **Esta situación no pudo haber sido detectada a tiempo, ya que la empresa realizaba estudios de mercado cada dos años.**

## PREG. 2: ¿CUÁLES PODRÍAN SER LOS CRITERIOS A CONSIDERAR EN EL AJUSTE DEL NIVEL DE COMPENSACIONES DEL PERSONAL?

- **Los criterios a considerar podrían ser dos:**
  - **Mercado:** Todos aquellos trabajadores con promedio de evaluación de desempeño entre 3,0- 3,9 que se encuentren bajo la mediana de su curva, con un aumento máximo por trabajador del 10%.
  - **Mérito:** Todos aquellos trabajadores con promedio de evaluación de desempeño mayor que 3,9, con un aumento máximo por trabajador del 20%.

### **PREG. 3: DE ACUERDO A LOS CRITERIOS DESCRITOS EN EL PUNTO 2, IDENTIFIQUE A CUALES TRABAJADORES HABRÍA QUE HACERLE EL AJUSTE, CONSIDERANDO QUE EL DIRECTORIO NO LE APROBARÁ UN INCREMENTO SUPERIOR AL 6% DE LA PLANILLA ANUAL.**

- **Buscaría normalizar la situación y si esta supera el 6% de la planilla, negociar con el Directorio la importancia de realizar el aumento para solucionar definitivamente el problema.**
  
- **Para realizar este análisis debo seguir los siguientes pasos:**
  - 1. Calcular la diferencia de los sueldos actuales de cada trabajador con la 'Nueva Política de Remuneraciones.**
  - 2. Calcular el Promedio de las evalauciones 2006-2007-**
  - 3. Identificar a quienes corresponde aplicar el criterio de mercado, mérito o no aplica.**
  - 4. Analizar caso a caso identificando los aumentos propuestos en función de los criterios establecidos.**
  
- **Lo anterior, me generará los siguientes resultados, los que dan un aumento total de 10,4%.**

## PREG. 3: DE ACUERDO A LOS CRITERIOS DESCRITOS EN EL PUNTO 2, IDENTIFIQUE A CUALES TRABAJADORES HABRÍA QUE HACERLE EL AJUSTE, CONSIDERANDO QUE EL DIRECTORIO NO LE APROBARÁ UN INCREMENTO SUPERIOR AL 6% DE LA PLANILLA ANUAL.

Trabajador	Nivel	Remuneración Fija Garantizada Actual (MM\$)	Nueva Política YYY						Prom. ED		Prop. Aumento de Sueldo		Aumento de Sueldo		Nueva Rem. 2 (MM\$)
			Mínimo (MM\$)	Mediana (MM\$)	Máximo (MM\$)	Dif. Min.	Dif. Med.	Dif. Máx.	ED 3,0-3,9	ED >3,9	Mercado	Mérito	%	Justificación	
Nº 1	1	9,04	7,03	10,04	12,05	29%	-10%	-25%	Sí	No	Sí	No	10%	Llevarlo a la mediana.	9,9
Nº 2	2	6,93	5,97	8,53	10,23	16%	-19%	-32%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	7,6
Nº 3	3	3,81	3,78	5,39	6,47	1%	-29%	-41%	Sí	No	Sí	No	20%	Aumento Máximo.	4,6
Nº 4	5	4,56	3,37	4,82	5,78	35%	-5%	-21%	Sí	No	Sí	No	5%	Llevarlo a la mediana.	4,8
Nº 5	5	4,55	3,37	4,82	5,78	35%	-6%	-21%	Sí	No	Sí	No	6%	Llevarlo a la mediana.	4,8
Nº 6	5	3,62	3,37	4,82	5,78	7%	-25%	-37%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	4,0
Nº 7	5	3,59	3,37	4,82	5,78	7%	-26%	-38%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	3,9
Nº 8	5	3,66	3,37	4,82	5,78	9%	-24%	-37%	Sí	Sí	No	Sí	20%	Aumento Máximo.	4,4
Nº 9	6	3,55	2,14	3,06	3,68	66%	16%	-4%	Sí	Sí	No	Sí	4%	Llevarlo al máximo.	3,7
Nº 10	6	3,15	2,14	3,06	3,68	47%	3%	-14%	Sí	No	Sí	No	0%	Está sobre la mediana	3,2
Nº 11	6	3,1	2,14	3,06	3,68	45%	1%	-16%	Sí	No	Sí	No	0%	Está sobre la mediana	3,1
Nº 12	6	2,92	2,14	3,06	3,68	36%	-5%	-21%	Sí	No	Sí	No	5%	Llevarlo a la mediana.	3,1
Nº 13	6	2,92	2,14	3,06	3,68	36%	-5%	-21%	Sí	No	Sí	No	5%	Llevarlo a la mediana.	3,1
Nº 14	6	2,88	2,14	3,06	3,68	35%	-6%	-22%	Sí	No	Sí	No	6%	Llevarlo a la mediana.	3,1
Nº 15	6	2,86	2,14	3,06	3,68	34%	-7%	-22%	Sí	Sí	No	Sí	20%	Aumento Máximo.	3,4
Nº 16	6	2,84	2,14	3,06	3,68	33%	-7%	-23%	Sí	No	Sí	No	7%	Llevarlo a la mediana.	3,0
Nº 17	6	2,7	2,14	3,06	3,68	26%	-12%	-27%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	3,0
Nº 18	6	2,69	2,14	3,06	3,68	26%	-12%	-27%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	3,0
Nº 19	6	2,6	2,14	3,06	3,68	21%	-15%	-29%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	2,9
Nº 20	6	2,38	2,14	3,06	3,68	11%	-22%	-35%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	2,6
Nº 21	6	2,14	2,14	3,06	3,68	0%	-30%	-42%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	2,4
Nº 22	6	1,97	2,14	3,06	3,68	-8%	-36%	-46%	Sí	No	Sí	No	18%	Está 8% bajo el mínimo.	2,3
Nº 23	6	1,91	2,14	3,06	3,68	-11%	-38%	-48%	Sí	Sí	No	Sí	31%	Está 11% bajo el mínimo.	2,5
Nº 24	6	1,83	2,14	3,06	3,68	-14%	-40%	-50%	Sí	No	Sí	No	24%	Está 14% bajo el mínimo.	2,3
Nº 25	6	1,83	2,14	3,06	3,68	-14%	-40%	-50%	Sí	No	Sí	No	24%	Está 14% bajo el mínimo.	2,3

## PREG. 3: DE ACUERDO A LOS CRITERIOS DESCRITOS EN EL PUNTO 2, IDENTIFIQUE A CUALES TRABAJADORES HABRÍA QUE HACERLE EL AJUSTE, CONSIDERANDO QUE EL DIRECTORIO NO LE APROBARÁ UN INCREMENTO SUPERIOR AL 6% DE LA PLANILLA ANUAL.

Trabajador	Nivel	Remuneración Fija Garantizada Actual (MM\$)	Nueva Política YYY						Prom. ED		Prop. Aumento de Sueldo		Aumento de Sueldo		Nueva Rem. 2 (MM\$)
			Mínimo (MM\$)	Mediana (MM\$)	Máximo (MM\$)	Dif. Mín.	Dif. Med.	Dif. Máx.	ED 3,0-3,9	ED >3,9	Mercado	Mérito	%	Justificación	
Nº 26	7	3,12	2,04	2,91	3,49	53%	7%	-11%	Sí	No	Sí	No	0%	Está sobre la mediana	3,1
Nº 27	8	2,27	1,84	2,62	3,15	23%	-13%	-28%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	2,5
Nº 28	9	1,96	1,5	2,14	2,57	31%	-8%	-24%	Sí	No	Sí	No	8%	Llevarlo a la mediana.	2,1
Nº 29	10	1,81	1,29	1,84	2,21	40%	-2%	-18%	Sí	No	Sí	No	2%	Llevarlo a la mediana.	1,8
Nº 30	10	1,81	1,29	1,84	2,21	40%	-2%	-18%	Sí	Sí	No	Sí	20%	Aumento Máximo.	2,2
Nº 31	10	1,69	1,29	1,84	2,21	31%	-8%	-24%	Sí	No	Sí	No	8%	Llevarlo a la mediana.	1,8
Nº 32	10	1,55	1,29	1,84	2,21	20%	-16%	-30%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	1,7
Nº 33	10	1,51	1,29	1,84	2,21	17%	-18%	-32%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	1,7
Nº 34	11	2,14	1,11	1,58	1,9	93%	35%	13%	Sí	No	Sí	No	0%	Está sobre la mediana	2,1
Nº 35	11	1,78	1,11	1,58	1,9	60%	13%	-6%	Sí	Sí	No	Sí	6%	Llevarlo al máximo.	1,9
Nº 36	11	1,63	1,11	1,58	1,9	47%	3%	-14%	No	No	No	No	0%	No cumplen con criterios.	1,6
Nº 37	11	1,61	1,11	1,58	1,9	45%	2%	-15%	Sí	No	Sí	No	0%	Está sobre la mediana	1,6
Nº 38	11	1,55	1,11	1,58	1,9	40%	-2%	-18%	Sí	No	Sí	No	2%	Llevarlo a la mediana.	1,6
Nº 39	11	1,49	1,11	1,58	1,9	34%	-6%	-22%	Sí	No	Sí	No	6%	Llevarlo a la mediana.	1,6
Nº 40	11	1,35	1,11	1,58	1,9	22%	-15%	-29%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	1,5
Nº 41	11	1,2	1,11	1,58	1,9	8%	-24%	-37%	Sí	No	Sí	No	10%	Aumento Máximo.	1,3
Nº 42	11	1,14	1,11	1,58	1,9	3%	-28%	-40%	No	No	No	No	0%	No cumplen con criterios.	1,1
Nº 43	13	0,95	1,11	1,58	1,9	-14%	-40%	-50%	Sí	No	Sí	No	24%	Está 14% bajo el mínimo.	1,2
Nº 44	13	0,77	1,11	1,58	1,9	-31%	-51%	-59%	Sí	No	Sí	No	41%	Está 31% bajo el mínimo.	1,1
Nº 45	13	0,76	1,11	1,58	1,9	-32%	-52%	-60%	Sí	No	Sí	No	42%	Está 32% bajo el mínimo.	1,1
Nº 46	13	0,75	1,11	1,58	1,9	-32%	-53%	-61%	Sí	No	Sí	No	42%	Está 32% bajo el mínimo.	1,1
Nº 47	13	0,73	1,11	1,58	1,9	-34%	-54%	-62%	Sí	No	Sí	No	44%	Está 44% bajo el mínimo.	1,1
Nº 48	14	0,92	1,11	1,58	1,9	-17%	-42%	-52%	Sí	No	Sí	No	27%	Está 27% bajo el mínimo.	1,2
Nº 49	14	0,64	1,11	1,58	1,9	-42%	-59%	-66%	Sí	Sí	No	Sí	62%	Está 42% bajo el mínimo.	1,0

**PREG. 4: ¿Cuál puede ser una estrategia para evitar que esta situación se le vuelva a producir, y que considere elementos de la compensación que no se esté aplicando actualmente en la empresa.?**

- 1. Realizar estudios anuales de remuneraciones, para identificar tempranamente los cambios en el mercado.**
- 2. Efectuar el mismo análisis propuesta cada año, una vez concluida la evaluación de desempeño.**