

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

Trabajo de grado para optar por el título de:

Especialidad en Alta Gestión Empresarial

**SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS. CASO ASTER**

SUSTENTANTE:

LIC. YIRALDY DE LOS SANTOS 2009-2179

ASESORA:

SENCIÓN RAQUEL YVELISSE ZOROB AVILA

Santo Domingo, D. N.
Noviembre 2011

**SISTEMA DE COMPENSACION BASADA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS. CASO ASTER**



INDICE

	Págs.
AGRADECIMIENTOS	i
DEDICATORIAS	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCION.....	iv
CAPITULO I: LA COMPENSACION Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS	
1. 1 Caracterización de la compensación y el desempeño laboral	2
1. 2. Tendencias de la compensación	3
1.3 Planeación Estratégica de la Compensación	4
1.3.1 Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a.....	4
1.3.2 Normas Para Una Efectiva Y Oportuna Administración De Las Remuneraciones	6
1.3.3 Objetivos más importantes de un plan de incentivos son	5
1.4 Razones para evaluar El Desempeño	8
1.5 ¿Cómo Se Debe Realizar La Evaluación?	7
1.6 ¿Qué podemos lograr con una adecuada estructura de Compensaciones? ..	
.....	9
1.7 Funciones de las Compensaciones.....	11
1.8 Situación actual de la compensación y el desempeño laboral en la empresa de servicios ASTER.....	13
1.8.1 Diagnóstico de la situación actual de la compensación y su relación con el desempeño en la empresa ASTER	14
1.9 Mejoras que incentivarían la motivación de los empleados.....	26

CAPITULO II: SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

2.1 Pasos para construir un sistema de compensación por desempeño.....	29
2.2 Propuesta del sistema de compensación basada en el desempeño	30
2.2.1 Diseño del plan de compensación	30
2.2.2 Alineación de objetivos a través de una misión clara.	33
2.2.3 Gestión de desempeño	34

CAPITULO III: VALORACION DEL SISTEMA PROPUESTO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS

3.1 Valoración del sistema de la compensación basado en el desempeño laboral en la empresa ASTER.....	37
3.2 Ventajas y desventajas del sistema propuesto.....	42

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	v
RECOMENDACIONES	vii
BIBLIOGRAFIA.....	viii
ANEXOS	

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Porque a pesar de todos los problemas y tropiezos en mi vida me ha dado las fuerzas para seguir adelante y llegar hasta este momento además siempre estar a mi lado en cada paso y proyecto en mi vida.

A la universidad APEC

Por la oportunidad de adquirir conocimiento y por haber sido parte de mi desarrollo personal y profesional.

A mi asesora Ivellise Zorob

Por toda su apoyo y por su valiosa ayuda para poder Realizar esta investigación y también por brindarme parte de su tiempo.

DEDICATORIA

A mi madre:

A quien me dado el tesoro más valioso que se le puede dar a un hijo: amor a quien sin escatimar esfuerzo alguno ha sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme para convertirme en una persona de provecho, nunca podre para todo los sacrificios con toda la riqueza del mundo.

A mis hermanos:

Porque ellos son gran parte del motor de mi vida, porque me inspiran a hacer lo correcto para poder darles un gran ejemplo.

A mi familia:

Por estar al pendiente de mi y brindarme su apoyo

RESUMEN

La elaboración del sistema de compensación basada en el desempeño laboral en una empresa de servicio, a raíz de los problemas que presenta los colaboradores debido a que están devengando los mismos salarios aunque con diferentes niveles de desempeños laborales. La compensación son las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, tributa a la organización de obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. La administración del desempeño es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. El sistema de compensación basada en el desempeño laboral se basa en tres pasos para su implantación: planificación de compensaciones, mediante el desarrollo de un plan general de compensaciones para la empresa, alineación de objetivos, estableciendo los objetivos de la organización a través de una misión clara; y la gestión del desempeño que dependerá de la capacidad de medir y gestionar continuamente el desempeño de los empleados de manera cuantificable

INTRODUCCION

La compensación por desempeño se define como la retribución a los empleados en base a la medida de desempeño. Los sistemas compensatorios basados en el trabajo han sido utilizados desde la época de Frederic Winslow Taylor (1856-1915), quien planteó que se debía crear una nueva teoría que permitiera que los ingresos de los trabajadores fueran más justos y su esfuerzo se viera realmente recompensado por unos ingresos equitativos.

La mayoría de empresas con el fin de mejorar la productividad y el compromiso de sus empleados han creado un sistema de compensación por desempeño en donde recompensan a sus trabajadores, según lo que hayan hecho; en este sentido es que surge la necesidad de implementar un sistema en nuestro caso de estudio.

En el capítulo I, se presenta la caracterización y relación de la compensación y el desempeño laboral, así como también la teoría de las expectativas de la motivación, luego se expresa la situación actual de la compensación y el desempeño en la empresa de servicios ASTER.

El capítulo II, se trata sobre la elaboración del sistema de compensación basada en el desempeño laboral, fundamentos teóricos para la construcción del modelo propuesto, como son: diseño del plan de compensación, alineamiento de la misión de la empresa en la gestión del sistema de compensación basada en el desempeño.

En el capítulo III, se valora el sistema de compensación basada en el desempeño laboral y se plantea las ventajas y desventajas del sistema propuesto.

CAPITULO I

LA COMPENSACION Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS



aster

1. 1 Caracterización de la compensación y el desempeño laboral

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados) e incentivos (premios, gratificaciones, otros)

Como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus. En otras palabras, son los pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan¹.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, ya que cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, se pueden diferenciar las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el

¹ Administración, por David R. Hampton, impreso por litografía ingramax (México), páginas 633 A 639.

desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

Lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función es que se debe ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, entre otras causas.

La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

1. 2. Tendencias de la compensación

La idea de la compensación de los trabajadores surgió en Alemania a principios del siglo XIX. La revolución industrial dio origen a nuevos y peligrosos lugares de trabajo como por ejemplo, vías ferroviarias, fábricas y minas, con los consecuentes aumentos de lesiones, muertes y nuevas enfermedades relacionadas con el trabajo. La solidaridad social y política con los trabajadores

comunes aumentó y dio lugar a la promulgación de la primera legislación de compensación laboral.

El concepto muy pronto se propagó a otras naciones europeas, dando lugar finalmente a una ley británica de 1897 que fue la que impulsó las primeras leyes de compensación de los trabajadores en Estados Unidos. Casi todos los estados de Estados Unidos poseían algún tipo de sistema de compensación de los trabajadores ya por 1920. El gobierno federal siguió el ejemplo para la mayoría de los empleados federales y determinadas industrias.

Antes del establecimiento de la compensación de los trabajadores, las leyes inglesas y estadounidenses eran inadecuadas para proteger a los trabajadores que se lesionaban en los trabajos industriales cada vez más peligrosos. Los empleados comunes rara vez tenían los medios financieros para demandar a sus empleadores por negligencia y cuando lo hacían, los empleadores recurrían a una de tres defensas, a veces denominadas la “trinidad maldita”, para rechazar las demandas. Normalmente, un empleador se defendía ante la demanda diciendo que otro empleado había tenido la culpa en lugar de él, que el trabajador lesionado había sido negligente y por eso se había accidentado o que el trabajador había asumido el riesgo de sufrir una lesión al aceptar el trabajo.

1.3 Planeación Estratégica de la Compensación

1.3.1 Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa

1.3.2 Normas Para Una Efectiva Y Oportuna Administración De Las Remuneraciones

Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

- El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.
- La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.

- La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.
- Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.
- Según lo expuestos, la compensación vendría a ser la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa.

1.3.3 Objetivo de un plan de incentivos son:

- Reducir la rotación de personal
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Reforzar la seguridad laboral

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado.

Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia. Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

Lograr los planes de incentivos en una institución pública o privada es el reto que día a día enfrentan la gerencia de recursos humanos, que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos. El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.

1.4 Razones para evaluar El Desempeño

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

1.5 ¿Cómo Se Debe Realizar La Evaluación?

Existen varias opciones para calificar el desempeño:

1. Evaluación del supervisor inmediato:

Son el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño. El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

2. Evaluación de los compañeros:

Es eficaz para predecir el éxito futuro de la administración. Se emplea para saber cuál es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido.

3. Comités de calificación:

Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiene a ser más confiable, justo y válido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia y efectos de halo por parte de los evaluadores: con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.

4. Autocalificaciones:

La desventaja de la autocalificación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.

5. Evaluación por los subordinados:

Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a la alta gerencia a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

1.6 ¿Qué podemos lograr con una adecuada estructura de Compensaciones?

Lograr una adecuada estructura de compensaciones no es una tarea sencilla, sin embargo es altamente recomendable trabajar en ella, ya que puede darnos múltiples beneficios como por ejemplo:

Atraer personal calificado: Debido a la competencia que existe hoy en día, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral.

Retener a los mejores empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

Garantizar la equidad: Debemos buscar mantener la equidad interna; esto quiere decir: “igual retribución a igual categoría de puesto”. Igualmente, debemos buscar mantener la competitividad externa; lo que significa: “cubrir a los miembros de la organización con una compensación similar al promedio (o referente que la organización decida utilizar) que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones comparables”.

Alentar el desempeño sobresaliente: La compensación debe reforzar el desempeño sobresaliente de tal forma que contribuya a la obtención de las metas de la organización de manera óptima y sostenible. Ello puede lograrse a través de una adecuada política de compensaciones (establecimiento de bonos anuales por resultados; diseño de esquemas de remuneración variable; beneficios diferenciadores no económicos)

Generar un Valor Agregado: Los CEO (Chief Executive Officer) afirman que la pregunta fundamental sobre remuneraciones se relaciona con la necesidad de administrar la inversión en personas con base en el valor agregado que ellas crean en las organizaciones. Es decir, debemos centrar nuestro análisis en el retorno de inversión que ello signifique. El retorno de inversión en compensaciones no se trata de lo que paguen otros en el mercado sino de lo

que de lo que paguen otros en el mercado sino de lo que usted recibe por sus inversiones en personas y los resultados que ellas alcanzan.

Aspectos que debemos tener en cuenta para una efectiva Administración de las Compensaciones Para crear y mantener una adecuada administración de las compensaciones, es necesario ser conscientes que debemos:

1. Alinear la administración de las compensaciones a la visión y estrategia de la compañía.
2. Buscar la competitividad externa de acuerdo a la estrategia de posicionamiento deseada.
3. Ser consecuentes y coherentes con la política de compensación definida.
4. Garantizar la equidad interna.
5. Asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de todos los programas implementados o por implementar.
6. Manejar la comunicación hacia los empleados de manera clara y eficaz.
7. Ser adaptable al cambio (estructura flexible).
8. Recompensar el cumplimiento sobresaliente, la iniciativa y la capacidad de Aspectos que debemos tener en cuenta para una efectiva Administración de las Compensaciones
8. Recompensar el cumplimiento sobresaliente, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir (Meritocracia).
9. Estar alineados a la regularización y normatividad legal vigente.
10. Buscar el alineamiento entre el paquete de compensaciones y las expectativas de los colaboradores

1.7 Funciones de las Compensaciones

1. Alineamiento Estratégico

Las remuneraciones y beneficios son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y el desempeño de los colaboradores. Pero ojo, la remuneración es individual, no se asocia a metas de equipo ni variabiliza en función de esfuerzos grupales.

Los trabajadores entienden claramente qué valora la empresa mediante lo que se está pagando. Del mismo modo, si las compensaciones están bien diseñadas e indican qué busca una organización, los empleados ajustarán su desempeño a la expectativa de la misma, en la medida que su trabajo, coherente con las metas de la organización, sea recompensado.

2. Equidad Interna

Se entiende por Equidad Interna aquella característica de la Retribución que relaciona de forma directa el contenido organizativo de los puestos con las retribuciones percibidas.

La Equidad Interna hace que exista una proporcionalidad entre la importancia cuantitativa de la retribución asignada a un puesto y la incidencia del mismo en la consecución de los fines de la Institución (contenido organizativo).

Esta relación de proporcionalidad no es rígida, sino que admite un cierto grado de dispersión justificado porque, aún a igualdad de contenido organizativo de los puestos, existen diversas circunstancias que justifican la existencia de diferentes retribuciones para puestos con similar contenido organizativo.

3. Competitividad Externa

La Competitividad Externa es aquella condición de la retribución que posibilita atraer y retener a las personas necesarias para el óptimo cumplimiento de los fines de la Institución.

El grado de Competitividad Externa estará siempre en función de los objetivos de la Institución y estos varían de acuerdo con:

- Momento estratégico de la Institución.
- Nivel de retribuciones de Organismos afines.

De ahí que las organizaciones no necesiten el mismo grado de Competitividad.

La falta de Competitividad de una política de retribución se manifiesta en una organización por un exceso de rotación de las personas. Dicha rotación afecta más directamente a las personas clave para cumplir los objetivos de la Organización.

4. Dirección del Desempeño

Concebir el desempeño de las personas como el activo más relevante que debe administrar la jefatura muestra que el rol de las compensaciones es direccionar el desempeño de las personas a lo que la empresa espera.

1.8 Situación actual de la compensación y el desempeño laboral en la empresa de servicios ASTER.

ASTER es el fruto de la alianza estratégica de seis (6) compañías que durante años se han disputado el mercado de televisión por cable tanto en Santo Domingo, como en diferentes provincias del territorio dominicano, estas seis compañías son: **Telever, Visatdom, Telecable Quisqueya, Cable TV Oriental, Visión Dominicana y 12 Cable Visión**. Las cuales han unido sus conocimientos, experiencia, capacidad, y toda su energía para brindar una marca que ofrece más programación, más y mejor calidad de servicio y una especial atención al cliente.

ASTER nace en Enero del 2002. El nombre ASTER se acompaña de un ASTERisco, un símbolo que refuerza su significado etimológico de “estrella”, un símbolo ortográfico universal que traspasa la barrera del idioma y es comprendido por todos

Los colaboradores de la empresa están devengando los mismos salarios que otros que poseen un menor desempeño laboral. El sistema de remuneración de la empresa tiene como política otorgar aumentos de sueldos a los promovidos de puestos y los que no, se les aumentan un tanto por ciento de menor proporción que a los demás.

Los ejecutivos de la empresa pensaba que la única forma que podía recompensar a sus mejores colaboradores era ofreciendo un bono extra o promoviéndoles otro puesto, pero esta decisión era un tanto injusta y hasta contraproducente.

De continuar dicha problemática se podría crear un ambiente de descontento generalizado entre los empleados, y por consiguiente la fuga del talento humano e incertidumbre dentro de la empresa, así como también generaría el aumento

en los costos debido al proceso de selección, reclutamiento y entrenamiento de los nuevos colaboradores. Es por ello, que se requiere desarrollar un sistema de compensación basada en el desempeño laboral.

1.8.1 Diagnóstico de la situación actual de la compensación y su relación con el desempeño en la empresa ASTER

Con el fin de tener una visión más clara del ambiente laboral actual en la empresa de estudio, procederemos hacer un estudio dentro de la organización, para medir el grado de motivación y satisfacción de los empleados dentro de la misma. Para ello, se utiliza la herramienta del cuestionario mediante el cual se cuantifica y cualifica de acuerdo a lo contestado por los empleados en la organización.

Esta encuesta sirve para verificar cómo es valorado el empleado dentro de la empresa, los factores que la empresa toma en cuenta para motivarlos, y cómo es aceptado o rechazado por el empleado.

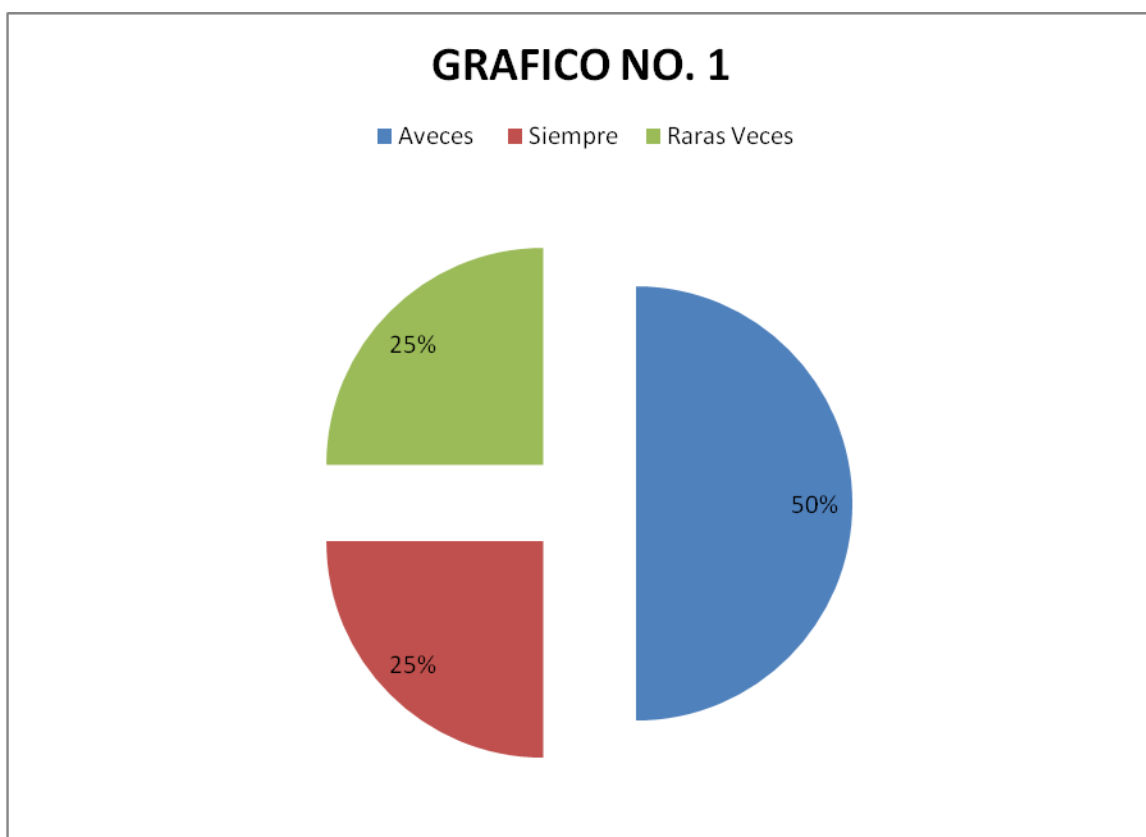
Los resultados por preguntas de la encuesta aplicada, con el fin de obtener los datos necesarios para desarrollar un plan de compensación basada en el desempeño.

La oportunidad de crecimiento en una empresa es vital importante para entender la permanencia de un empleado durante varios años, está demostrado que cuando un empleado tiene la oportunidad de crecer le motiva a continuar su labor, pero en el caso contrario cuando un empleado está estancado en una posición por varios años, sin oportunidad de crecimiento, tienden a desmotivarse y en su defecto a buscar otro empleo.

1. Existen en ASTER oportunidades de crecimiento?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
A veces	20	50%
Siempre	10	25%
Raras Veces	10	25%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada empleados ASTER



Fuente: Tabla No. 1

ANALISIS: En cuanto a las oportunidades de crecimiento, existen varias respuestas al respecto. Un 50% afirman que a veces existen oportunidades de desarrollo dentro de la misma, mientras que el 25% considera que siempre y otro 25% manifiestan que raras veces existe la oportunidad de crecimiento en la empresa.

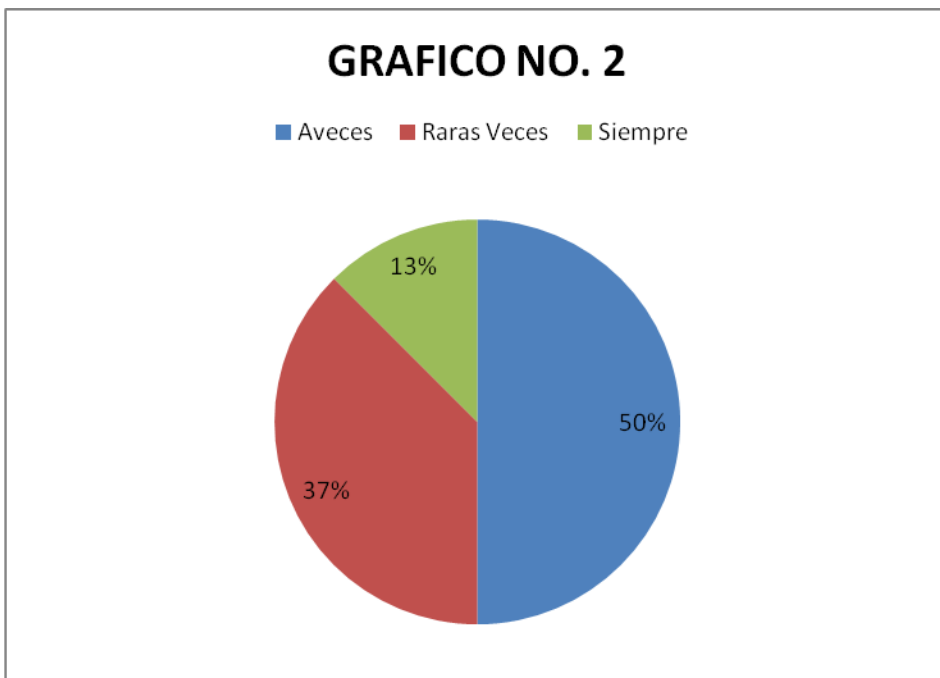
En cuanto a las oportunidades de crecimiento, existen varias respuestas al respecto. Un 50% afirman que a veces existen oportunidades de desarrollo dentro de la misma, mientras que el 25% considera que siempre y otro 25% manifiestan que raras veces existe la oportunidad de crecimiento en la empresa.

Cuando un empleado tiene la oportunidad de aportar ideas tiene un sentir importante ya que sus ideas son tomadas en cuenta; y la vez le incentiva a seguir generando más ideas.

2. Pueden ustedes en aportar ideas?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
A veces	20	50%
Raras Veces	15	38%
Siempre	5	13%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada empleados ASTER



Fuente: Tabla No. 2

ANALISIS: Un 50% afirma que a veces pueden hacerlo, sin embargo un 38% explica que raras veces lo hacen pueden hacerlo y un 13% que siempre pueden aportar ideas.

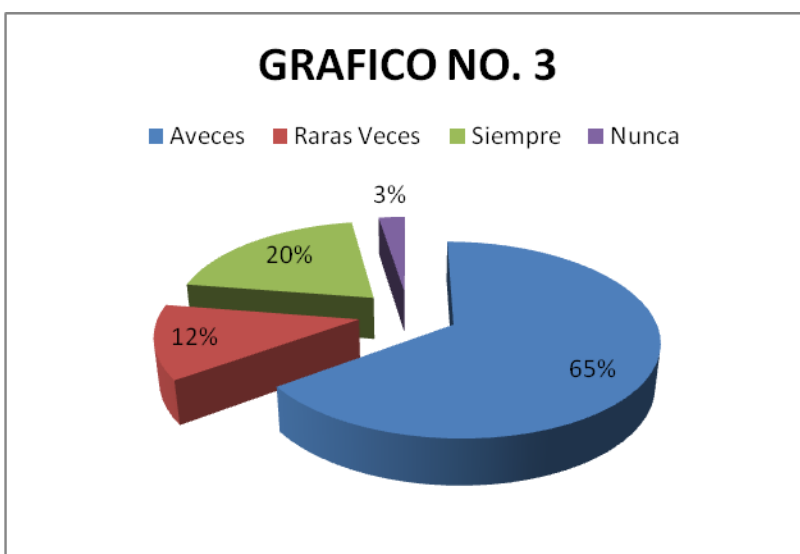
Un 50% afirma que a veces pueden hacerlo, sin embargo un 38% explica que raras veces lo hacen pueden hacerlo y un 13% que siempre pueden aportar ideas.

1.8.2 Al momento de sugerir mejoras en la empresa, ¿es usted recompensado?

3. Al momento de sugerir mejoras en la empresa es usted recompensado

Datos	Frecuencia	Porcentaje
A veces	26	65%
Raras Veces	5	13%
Siempre	8	20%
Nunca	1	3%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada empleados ASTER



Fuente: Tabla No. 3

ANALISIS: Un 63% afirman haber sido recompensado algunas veces, mientras que un 24% explica que siempre, otro 8% explicaron que raras veces han sido recompensados, y un 1% manifestaron que nunca han sido recompensados. La recompensa es uno de los factores que fomentan la motivación en el empleado, sin importar que ésta sea monetaria o no. Un empleado que no sea recompensado por sus aportes en la empresa tiende a desmotivarse y a no aportar más ideas, incluso tienden con el tiempo a descuidar sus labores.

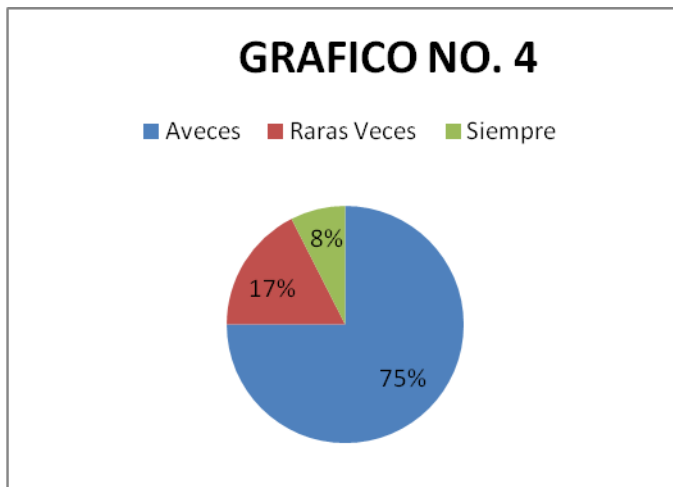
Un 63% afirman haber sido recompensado algunas veces, mientras que un 24% explica que siempre, otro 8% explicaron que raras veces han sido recompensados, y un 1% manifestaron que nunca han sido recompensados.

Las recompensas que recibe por sus sugerencias, ¿le motivan a continuar aportando ideas?

4. Las recompensas que recibe por sus sugerencias, le motivan

Datos	Frecuencia	Porcentaje
A veces	30	75%
Raras Veces	7	18%
Siempre	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada empleados ASTER



Fuente: Tabla No. 4

ANALISIS: Cuando las ideas aportadas no son recompensadas surge una desmotivación. Pocas veces los empleados son recompensados por sus aportes a la empresa. Un 75% afirman que algunas veces las recompensas que reciben le motivan a continuar aportando ideas, mientras que un 18% explica que raras veces, otro 8% explicaron que siempre.

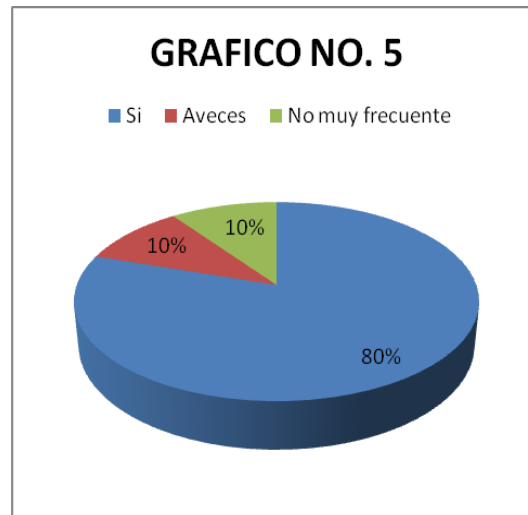
Cuando las ideas aportadas no son recompensadas surge una desmotivación. Pocas veces los empleados son recompensados por sus aportes a la empresa. Un 75% afirman que algunas veces las recompensas que reciben le motivan a continuar aportando ideas, mientras que un 18% explica que raras veces, otro 8% explicaron que siempre.

1.8.3 ¿Existen programas de capacitación o entrenamiento en la empresa?

5. Existen programas de capacitación o entrenamiento en la empresa

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	80%
A veces	4	10%
No muy frecuente	4	10%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada empleados ASTER



Fuente: Tabla No. 5

ANALISIS: El 80% de los empleados de esta empresa afirman que reciben capacitaciones dentro de la misma constantemente. Mientras, un 10% consideran que las capacitaciones no son muy frecuentes, pero que si se hacen en algunas ocasiones respectivamente.

La capacitación es una pieza fundamental para mantener al empleado actualizado sobre las normativas y procesos más reciente. En la era digital, en donde las innovaciones tecnológicas cambian constantemente, propician variaciones sobre las áreas en las que son utilizadas. Solo las empresas que sepan manejar a su favor estos cambios, podrán fortalecer sus competencias.

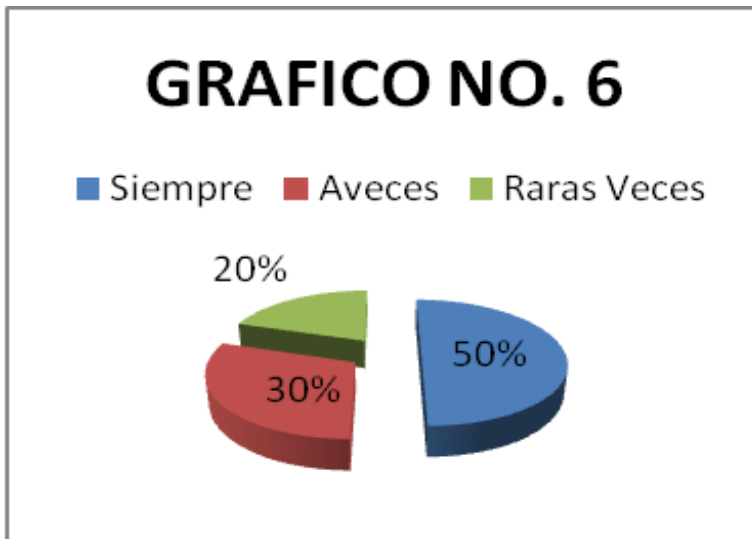
El 80% de los empleados de esta empresa afirman que reciben capacitaciones dentro de la misma constantemente. Mientras, un 10% consideran que las capacitaciones no son muy frecuentes, pero que si se hacen en algunas ocasiones respectivamente.

1.8.4 ¿Anualmente, se realizan evaluación del desempeño laboral de los empleados?

6. Anualmente, se realizan evaluaciones de desempeño

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	50%
A veces	12	30%
Raras Veces	8	20%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada empleados ASTER



Fuente: Tabla No. 6

ANALISIS: Enfocado en esto, el 50% afirma que siempre realizan las evaluaciones de desempeño, un 30% contestó que a veces realizan las evaluaciones, mientras que el 20% explica que raras veces, y esto es porque no han participado de frecuentes evaluaciones por el poco tiempo en la empresa.

La empresa tiene como política la aplicación de pruebas de desempeño que permiten medir la eficiencia del trabajo realizado por todo el personal. La prueba como tal está diseñada para indicar las debilidades que presenta cada individuo en su gestión laboral. Enfocado en esto, el 50% afirma que siempre realizan las evaluaciones de desempeño, un 30% contestó que a veces realizan las evaluaciones, mientras que el 20% explica que raras veces, y esto es porque no han participado de frecuentes evaluaciones por el poco tiempo en la empresa.

Las evaluaciones anuales del desempeño sirven como base para el establecimiento de ciertos objetivos para el departamento de recursos humanos y para la empresa de reconocer a sus empleados y el valor que éstos tienen dentro de la misma.

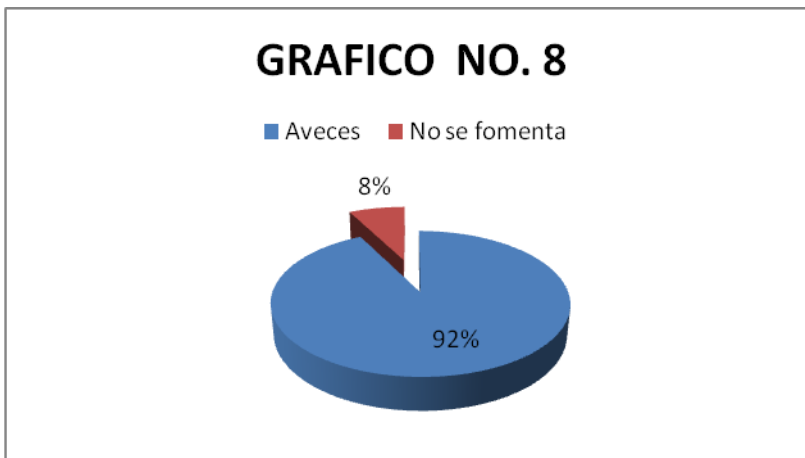
El ambiente laboral es otro de los factores de motivación para el buen desempeño de los empleados. En este sentido los empleados afirman que existe un ambiente de trabajo bueno (75%), mientras que 25% explican que el ambiente laboral es regular.

1.8.5 ¿La empresa, fomenta la integración entre los empleados?

8. La empresa, fomenta la integración entre los empleados?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
A veces	37	93%
No se fomenta	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada empleados ASTER



Fuente: Tabla No. 8

ANALISIS: Se enfoca en ese sentido, el 93% de los empleados de la empresa en estudio afirman que a veces la empresa fomenta la integración entre los empleados. Mientras, que un 3% consideran que no hay una fomentación constante por parte de la empresa. El Departamento de Recursos Humanos debe establecer programas en donde involucre actividades de integración y participación de los empleados.

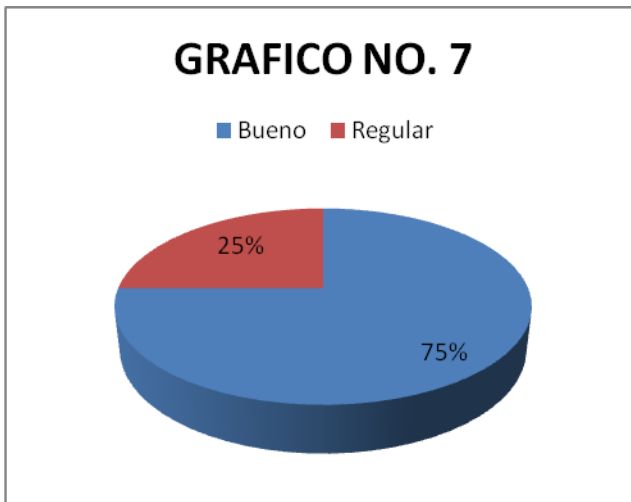
Un **factor** importante es la integración de personal, la cual debe ser **fomentada** por la empresa para el buen manejo de un ambiente laboral. Se **enfoca** en ese sentido, el 93% de los empleados de la empresa en estudio **afirman** que a veces la empresa fomenta la integración entre los empleados. **Mientras**, que un 3% consideran que no hay una fomentación **constante** por parte de la empresa. El Departamento de Recursos **Humanos** debe establecer progrmas en donde **involucre** actividades de **integración** y participación de los empleados.

1.8.6 A nivel del mercado, ¿Cómo está tu salario?

7. Cómo calificaría usted el ambiente laboral?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	30	75%
Regular	10	25%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada empleados ASTER



Fuente: Tabla No. 7

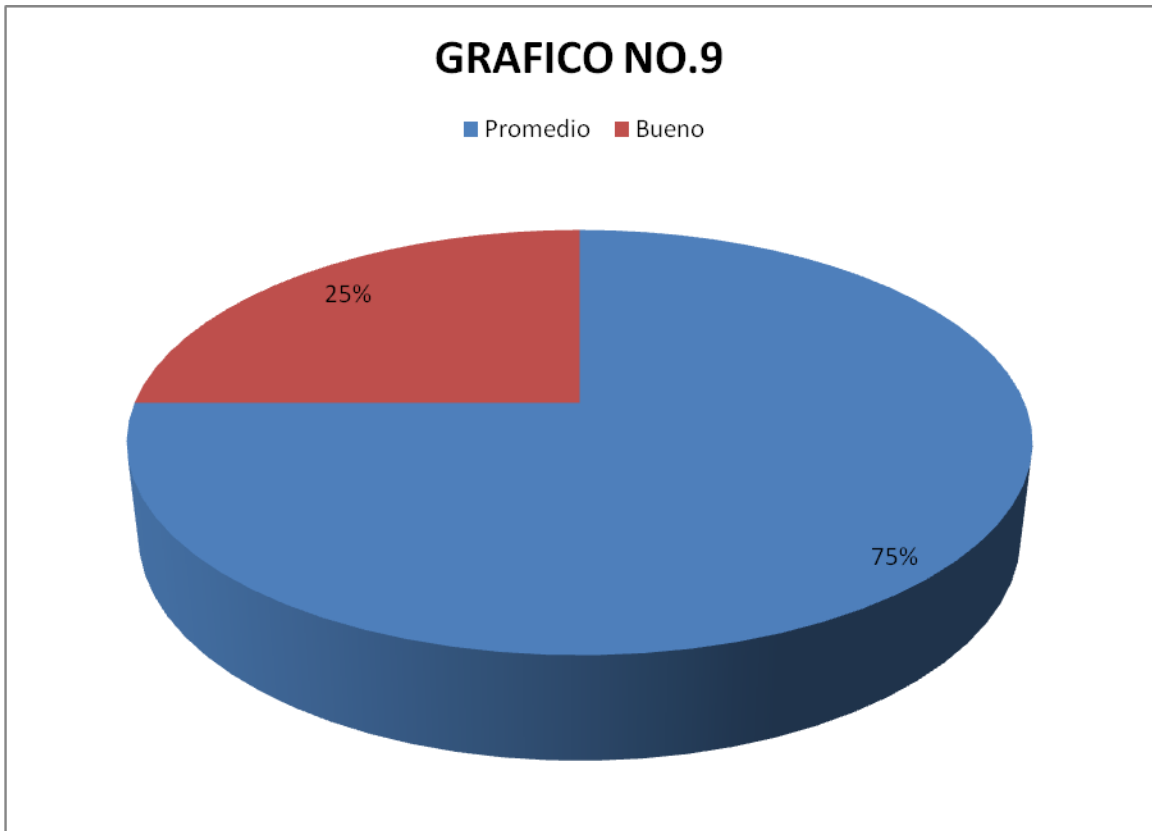
ANALISIS: El ambiente laboral es otro de los factores de motivación para el buen desempeño de los empleados. En este sentido los empleados afirman que existe un ambiente de trabajo bueno (75%), mientras que 25% explican que el ambiente laboral es regular.

El salario es uno de los factores más importantes para mantener a un empleado contento. Realizar una labor que no sea equivalente a tus tareas es bastante desmotivador y más aun cuando las tareas aumentan y el sueldo se mantiene igual. A veces el salario puede ser sustituido por otros beneficios como seguro médico, bonificaciones, recompensas, entre otras.

9. A nivel del mercado, como es tu salario?

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Promedio	30	75%
Bueno	10	25%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada empleados ASTER



Fuente: Tabla No. 9

ANALISIS: Según los resultados de esta pregunta un 75% recibe un salario promedio, mientras que un 25% manifiesta recibir un salario bueno. La empresa debe monitorear los salarios del mercado y actualizarlos para mantener un personal motivado.

Según los resultados de esta pregunta un 75% recibe un salario promedio, mientras que un 25% manifiesta recibir un salario bueno. La empresa debe monitorear los salarios del mercado y actualizarlos para mantener un personal motivado.

1.9 Mejoras que incentivarían la motivación de los empleados

Muchas empresas tienden a evaluar el ambiente laboral de la empresa con el fin de mejorar ciertos aspectos que puedan volverse positivos para los empleados. Son notorios los altos índices de mejoras que los empleados sugieren para motivarlos a continuar realizando una mejor labor, denotando un alto porcentaje en los aspectos mencionados como los incentivos laborales, el salario que reciben, reclaman más capacitaciones, entre otros

Este modelo señala, primero, que un gran esfuerzo conducirá como consecuencia un alto desempeño o sea expectativa. Segundo, el alto desempeño producirá premios que son apreciados o valorados. Se dice que los elementos del paquete de compensación tienen funcionalidad cuando el alto desempeño de un empleado lleva en términos monetarios que son valorados.

La compensación por desempeño genera un sentimiento de satisfacción producido por el pago, este sentimiento permitirá reforzar el alto grado de esfuerzo de la persona.

CAPITULO II

SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS



aster**

2.1 Pasos para construir un sistema de compensación por desempeño

La **compensación** por desempeño es un "arte" que requiere de la disciplina e integración de tres áreas claves de la Gestión de Recursos Humanos: **Planificación** de compensaciones, alineación de objetivos y gestión del desempeño¹¹.

Planificación de compensaciones

El primer paso para implementar un verdadero sistema de compensación por desempeño es desarrollar un plan general de compensaciones para la empresa. Existen varios enfoques que se pueden utilizar para crear un plan de compensaciones. Se puede recompensar a los empleados mediante: sueldo, gratificaciones, opción de compra de acciones, o regalos (viajes, artículos de lujo).

Alineación de objetivos

Después de establecer la estrategia de compensaciones, los miembros líderes de la empresa deberán establecer los objetivos de la organización a través de una misión clara².

El área de alineación de objetivos ha sido uno de los adelantos más importantes en las prácticas de RR. HH. Determinar un proceso de revisión formal para crear relevantes para cada empleado y alinearlos con los objetivos corporativos es fundamental para establecer una verdadera política de compensación por desempeño. Cuando los gerentes y los empleados ven el plan de objetivos y comprenden que sus objetivos individuales se adaptan a los objetivos comerciales de la empresa, el sistema de compensación por desempeño prospera y contribuye directamente a los resultados finales.

²http://www.hrshopper.com/successfactors/campaign_pdfs/spanish/sf_guide_MissingLink_Enterprise_LAS_LR.pdf

Gestión del desempeño

El paso final para desarrollar un sistema de compensación por desempeño depende de la capacidad de medir y gestionar continuamente el desempeño de los empleados de manera cuantificable.

Las revisiones del desempeño son importantes para mantener un nivel de gestión del desempeño que respalde una próspera política de compensación por desempeño. Las revisiones deben ser consideradas mucho más que solo un evento anual; esto se logra mediante la formalización de un proceso de revisión del desempeño mensual, trimestral o según cada proyecto.

Las revisiones son la base fundamental para las compensaciones y la construcción de la carrera en general. Al evaluar los objetivos individuales vinculados a los objetivos de mayor nivel de la organización, las revisiones de desempeño son un pilar de la gestión de desempeño.

2.2 Propuesta del sistema de compensación basada en el desempeño

La mayoría de empresas con el fin de mejorar la productividad y el compromiso de sus empleados han creado un sistema de compensación por desempeño en donde recompensan a sus trabajadores, según lo que hayan hecho; en este sentido es que surge la necesidad de implementar el sistema en la empresa Aster.

El sistema de compensación basada en el desempeño laboral se centra en tres pasos para su implantación: planificación de compensaciones, alineación de objetivos y la gestión del desempeño, la cual se tratara cada una a continuación:

2.2.1 Diseño del plan de compensación

Para que un plan de compensación sea eficaz, los colaboradores deben desear que se implemente. Integrar a los empleados a participar en el desarrollo y administración del plan puede aumentar su disposición al aceptarlo.

Cumplimiento de los planes de compensación

Lograr el cumplimiento de los planes de compensaciones en una institución u organización es el reto que día a día enfrenta la gerencia, en donde se trabaja en base a leyes y normativas establecida por el país.

El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones legales y provisiones establecidas por la misma institución.

El objetivo del plan de compensación está basado en estrategia y cultura organizacional con el fin de mejorar los resultados a través de las personas y aumentar el valor para quien lo recibe.

El plan de compensación se basa en los principios de:

- Individualización
- Ligado a aportación
- Competitivo con el mercado

Los componentes de la compensación son salario fijo,.....

Salario Fijo: Establecido para cada puesto teniendo en cuenta datos de mercado para que sean competitivo.

Retribución Variable: Aplicada a todos los empleados de la empresa y su función es:

- Incentivar y reconocer de manera objetiva la contribución de los empleados a la consecución de los objetivos de la Compañía.
- Fomentar el trabajo en equipo y la creación del valor agregado al negocio.

- Atraer, retener y motivar a los empleados.
- Premiar el desempeño excelente.

Beneficios Personales:

Regalía Pascual: en el mes de diciembre el empleado recibe un bono navideño correspondiente a la división entre doce del total de sueldos percibidos durante el año.

Bonificación de Ley

En el mes de abril de cada año, y de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo, se concede un bono de Participación de Beneficios hasta un 10% de las ganancias obtenidas al cierre de las operaciones del año.

La participación individual de cada trabajador no podrá exceder del equivalente a cuarenta y cinco días de salario ordinario para aquellos que hayan prestado servicios por menos de tres años y de sesenta días de salario ordinario para los que hayan prestado servicio durante tres o más años.

Vacaciones y Bono Vacacional

Todos los empleados fijos que cumplen un año de servicio interrumpido tienen el disfrute de un periodo de vacaciones obligatorio.

Después de un trabajo continuo no menor de un año ni mayor de cinco, catorce días de salario ordinario y después de un trabajo continuo no menor de cinco años, dieciocho días de salario ordinario.

Junto las vacaciones y como beneficio adicional, se ofrecerá un bono vacacional para que pueda disponer de fondos para gastos adicionales durante el periodo.

Incentivos

Con el fin de premiar el esfuerzo extraordinario realizado por los empleados, al incrementar la productividad y mantener una excelente calidad de servicio, otorgaremos planes de incentivos para los diferentes grupos de puestos.

Beneficios Sociales:

Plan de Pensiones

De acuerdo al plan de pensiones estipulado por la ley 87-01, cada mes se hará un deducible del salario para ser ingresado como aporte al plan. A esta parte se le agregara otra partida la cual será aportada por la empresa. Ambos porcentajes se calcularan en base a los ingresos mensuales.

Beneficios profesionales:

Capacitaciones

La política de capacitaciones consiste en:

Con el propósito de que el individuo conozca y comprenda mejor su trabajo y en un futuro, lo realice con mayor eficiencia.

Becas Universitarias

Con el fin de fomentar el desarrollo profesional y personal, la empresa ha creado planes de becas universitarias para aquellos empleados que han desempeñado a cabalidad sus funciones en la empresa. Esto incluye facilidades de licenciaturas, postgrados, maestrías, así como estudios técnicos y especializados relacionados con los puestos de trabajo.

2.2.2 Alineación de objetivos a través de una misión clara.

La misión de la empresa, no es más que la razón de existir de la empresa, ello requiere que se analice de una forma muy concreta por qué y para qué debe

ejerger la empresa su actividad o actividades.¹² Es considerada como un importante eslabón de la cadena estratégica de toda empresa que permite conocer el concepto de la misma, su razón de ser, propósito, finalidad u objetivo de negocio a realizar.

La definición de la misión de la empresa en estudio se define como: "Ofrecer un excelente servicio mediante la metodología más avanzada, gestión humana y recursos técnicos orientados a la calidad y al constante perfeccionamiento¹³".

2.2.3 Gestión de desempeño

La gestión de desempeño se puede definir como los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada persona en la organización, su objetivo establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Cabe destacar que no es una evaluación de la persona, lo que se evalúa es la actuación de ésta y sus resultados en un período definido.

El proceso de gestión de desempeño:

Muñiz González, Luis. (2003) **Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica**. España: Ediciones Gestión 2000, S. A. Pág. 52

Manual de política elaborado por y para la empresa y Evaluación del desempeño
Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, a elaborar planes de mejora. Esta evaluación es realizada anualmente, por más de un evaluador.

Retroalimentación

- Todas las personas evaluadas obtienen por parte de su jefe directo una retroalimentación de su desempeño observado.

Plan de acción

- La retroalimentación debe culminar con el acuerdo de un plan de acción para mejorar. Este plan de acción contiene objetivos a lograr, actividades a realizar y plazos; su avance se revisa periódicamente.

Seguimiento de planes de acción

- Revisiones periódicas del estado de avance de los planes acordados para mejorar el desempeño.
- Acciones de desarrollo
- Definición y ejecución de acciones específicas de desarrollo para las personas.
- Objetivos de la evaluación del desempeño
- Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.
- Permite revisar el grado de cumplimiento que un colaborador alcanza respecto de los objetivos de desempeño propuestos para el cargo.
- Facilitar el mejoramiento continuo del desempeño individual y organizacional.
- **Transmitir** metas y alinear los objetivos organizacionales con los de cada miembro de la empresa.
- Producir comunicación (diálogo del desempeño)

CAPITULO III

VALORACION DEL SISTEMA PROPUESTO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS



aster**

3.1 Valoración del sistema de la compensación basado en el desempeño laboral en la empresa ASTER

El desarrollo del talento humano representa el activo fundamental para el éxito de cualquier empresa, por lo que el sistema de la compensación basada en el desempeño contribuye tener un personal eficiente y eficaz mediante el continuo mejoramiento de sus habilidades y capacidades con el fin de proveer servicios de calidad.

Para ello, se elabora el Sistema de Evaluación de Desempeño, tabla no.1 adjunta, como herramienta que contribuya a *mejorar* el desempeño del personal y así lograr alcanzar los objetivos de la organización.

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

<u>Número de Seguro Social del Empleado:</u> 	<u>Título del Empleado en la Nómina de Pago:</u>
<u>Periodo de Informe:</u> 	Tipo de Informe: ☐ Periodo de Prueba ☐ Anual

Parte I - EVALUACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

Evalúe al empleado para cada característica del desempeño marcando el encasillado que mejor indique el nivel de desempeño del empleado. Base cada evaluación en el desempeño demostrado por el empleado. Se pueden proveer comentarios para explicar la evaluación y se **REQUIERE** cuando una evaluación "Excepcional" o "Inaceptable" es designada.

PLANIFICACIÓN Capacidad para desarrollar un plan para completar el trabajo.
☐ Excepcional ☐ Logrado ☐ Aceptable ☐ Inaceptable
 Comentarios:

INICIATIVA Capacidad de ser emprendedor y suficientemente diligente para mantenerse en la vanguardia en el trabajo.
☐ Excepcional ☐ Logrado ☐ Aceptable ☐ Inaceptable
 Comentarios:

CALIDAD Nivel de exactitud, contenido y esmero en el trabajo.
☐ Excepcional ☐ Logrado ☐ Aceptable ☐ Inaceptable
 Comentarios:

PRODUCTIVIDAD Cantidad de trabajo completado en relación con las expectativas.
☐ Excepcional ☐ Logrado ☐ Aceptable ☐ Inaceptable
 Comentarios:

CONOCIMIENTO Familiaridad con técnicas y procedimientos necesarios para completar el trabajo.

☐ Excepcional ☐ Logrado ☐ Aceptable ☐ Inaceptable

Comentarios:

JUICIO Capacidad para evaluar alternativas y llegar a conclusiones.

☐ Excepcional ☐ Logrado ☐ Aceptable ☐ Inaceptable

Comentarios:

TRABAJO EN EQUIPO Capacidad de trabajar con otros, cuando sea apropiado, para lograr metas y objetivos de la organización.

☐ Excepcional ☐ Logrado ☐ Aceptable ☐ Inaceptable

Comentarios:

LIDERAZGO - Capacidad para desarrollar y dirigir a subordinados o compañeros de trabajo para la finalización con éxito de objetivos por medio del aumento de su conocimiento, destrezas y habilidades, si aplica.

☐ Excepcional ☐ Logrado ☐ Aceptable ☐ Inaceptable

Comentarios:

RELACIONES HUMANAS - Capacidad para establecer y mantener una buena relación con los contactos personales.

☐ Excepcional ☐ Logrado ☐ Aceptable ☐ Inaceptable

Comentarios:

Parte II - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN GENERAL

Evalúe al empleado para cada característica de desempeño marcando el encasillado que mejor indique el nivel de desempeño del empleado. Base cada evaluación en el desempeño demostrado por el empleado. Se pueden proveer comentarios para explicar la evaluación y se **REQUIERE** cuando se designa "Excepcional" o "Inaceptable" en la evaluación.

- ☐ **Excepcional:** En general, el empleado demuestra con consistencia desempeño excepcional y excede mucho en las expectativas en la finalización de objetivos establecidos. Además, el empleado busca, acepta y completa asignaciones fuera de sus parámetros de objetivos establecidos, que resulta en una contribución significativa a la agencia.
- ☐ **Logrado:** En general, el empleado realiza con éxito deberes asignados y responsabilidades; satisface o excede expectativas de productividad y calidad regularmente; acepta y completa asignaciones especiales con diligencia y se preocupa por los resultados deseados; y exhibe la confianza apropiada y respeto de los compañeros de trabajo y de la administración de la agencia. Los empleados dieron una evaluación de "logrado" demostrando con consistencia el entendimiento y la preocupación por las metas y objetivos de la agencia de su área de función.
- ☐ **Aceptable:** En general, el empleado satisface muchos de los estándares para la posición, pero por algunas razones el nivel de desempeño general no se puede caracterizar como "logrado".
- ☐ **Inaceptable:** En general, el empleado no ha alcanzado los objetivos establecidos y estándares de trabajo en un número de situaciones significantes.

Parte III - COMENTARIOS DEL EMPLEADO

El empleado puede comentar sobre todos o cualquier parte de la información contenida en este documento, incluso el proceso de la evaluación. Si el empleado no está de acuerdo con la evaluación, marque el encasillado apropiado en la parte VII y explique la razón del desacuerdo.

Parte IV - REVISIÓN DEL PROGRESO (Esto puede ser iniciado por el empleado o por el supervisor)

El empleado y supervisor pueden reunirse para revisar el progreso hacia los objetivos establecidos, al solicitarlo cualquiera de ellos. El empleado y supervisor deben fechar y firmar con las iniciales el documento en el momento de cada revisión.

Fecha: Iniciales: Empleado: Supervisor:

Fecha: Iniciales: Empleado: Supervisor:

Parte V - FIRMAS

FIRMA DEL EMPLEADO: TÍTULO EN LA NÓMINA DE PAGO: FECHA:

☐ YO ESTOY DE ACUERDO ☐ YO NO ESTOY DE ACUERDO - COMENTARIOS:

FIRMA DEL SUPERVISOR: TÍTULO EN LA NÓMINA DE PAGO: FECHA:

YO HE HABLADO PERSONALMENTE DEL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO CON EL EMPLEADO:

FIRMA DEL DIRECTOR DE AGENCIA: TÍTULO EN LA NÓMINA DE PAGO: FECHA:

Valoración y Sistema de Evaluación en la empresa ASTER, S.A.

La empresa ASTER mediante el formulario de evaluación de desempeño expuesto anteriormente y en vista a los resultados arrojados, la empresa **ASTER** estableció 4 categorías denominada A, B, C, D, con el fin de premiar el buen desempeño de los empleados.

A continuación presentaremos los diferentes tipos de categorías:

Categoría A: Se le otorga al empleado que obtenga un promedio general en su evaluación superior a 4.00 puntos, se le promoverá de puesto y $\frac{1}{2}$ beca universitaria para un programa de estudio (Licenciatura, postgrado, maestría).

Categoría B: Se le otorga al empleado que obtenga un promedio general en su evaluación de 4.00 - 3.50 puntos, un bono equivalente a un (1) sueldo

Categoría C: Se le otorga al empleado que obtenga un promedio general en su evaluación de 3.50 - 3.00 puntos, una cobertura completa de estudios técnicos relacionado con el puesto de trabajo.

Categoría D: El empleado que obtenga un promedio general en su evaluación por debajo de 3.00 puntos será puesto en observación para futuras evaluaciones y será transferido a otro departamento. Si en la próxima evaluación, este no cumple los objetivos establecidos; la empresa dará terminación a su contrato laboral.

3.2 Ventajas y desventajas del sistema propuesto

Algunas ventajas del modelo y el sistema propuesto podemos señalar:

- Aumenta la productividad laboral.
- Promueve el sentido de pertenencia a la empresa actuando como un fuerte elemento de retención de los mejores empleados. Reconoce el esfuerzo y logro de resultados superiores/colaboradores. S Genera reconocimiento y motivación.
- Disminuye los índices de rotación de personal. * Contribuye al crecimiento personal.
- Promueve la participación de los empleados y el trabajo en equipo. ^ Fomentar una mejora del desempeño grupal e individual.
- Minimiza los niveles de riesgo de las empresas en tiempos de recesión.
- Alinea a las personas a los objetivos organizacionales

Entre las desventajas se observan los siguientes puntos, que aparecen a continuación:

Resistencia al cambio.

El tiempo de implementación requiere de capacitación para que los empleados tengan conocimiento del misma, por lo que dicho proceso suele ser largo.

Elevados costos debido al proceso de capacitación de los empleados producto de la implementación del sistema propuesto.

Cuando se piensa en un esquema grupal, no todas las personas valoran o aceptan el pago a través de una valoración grupal, especialmente cuando consideran que su resultado individual es superior al promedio del grupo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES


aster

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo general la implantación del sistema de compensación basada en el desempeño laboral, fue la de demostrar que realmente contribuye a alcanzar mejores resultados financieros. Por tales razones, podemos concluir que:

La implantación del sistema propuesto permite incrementar la productividad de los empleados.

Este sistema tiene por objetivo reconocer a los buenos trabajadores, ya que premia el buen desempeño laboral.

Crear programas de capacitación para concientizar y motivar a los empleados para que entienda la importancia que representa dicho sistema en su puesto de trabajo.

Se concluye que al integrar las compensaciones, alineación de objetivos y gestión del desempeño en los procesos de gestión del talento humano, la empresa establece un sistema de compensación por desempeño teniendo como resultado una fuerza laboral más motivada y comprometida que comprende claramente cómo su contribución afecta el éxito general de la empresa y sabe que será justamente recompensada por sus esfuerzos. Los resultados comerciales generales cómo, retención de los mejores talentos, obtención de mayores niveles de desempeño en toda la empresa y el logro de mayores ingresos y beneficios; pueden ser enormes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda utilizar el sistema de compensación basado en el desempeño laboral propuesto en la búsqueda de la gestión del talento humano en una empresa de servicio.

La ejemplificación en la empresa ASTER demuestra la validez del sistema propuesto al obtener respuestas del personal hacia un mayor rendimiento en sus labores.

BIBLIOGRAFIA

- Bohlander, George y Snell, Scott. (2008) Administración de Recursos Humanos. (14ª. Ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. (2001) 8va Ed. México. Pearson Educación.
- González Ariza, Ángel León. (2006) Métodos de compensación basados en competencias. Colombia. Ediciones Uninorte.
- Varela Juárez, Ricardo A. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México. Pearson Educación.
- Real Academia Española. (2001) Diccionario de la Lengua Española - (22va. ed.) Madrid

INTERNET GRAFÍA

- http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios
- Compensación - Sistema de Administración de la Compensación
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(organizaci%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(organizaci%C3%B3n))
- <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/190-compensaciones-y-beneficios-definicion.html>
- <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios
- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
- <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911948024>

ANEXOS

ANEXO No. 1: **ANTEPROYECTO**

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

**SISTEMA DE COMPENSACION BASADA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS. CASO ASTER**

SUSTENTANTE:

LIC. YIRALDY DE LOS SANTOS 2009-2179

Anteproyecto de la monografía para optar por el título de:

Especialidad en Alta Gestión Empresarial

Asesora:

Sención Raquel Yvelice Zorob

Distrito Nacional

Diciembre 2011

INDICE GENERAL

Pág. No.

1. LA SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA	
1.1 Selección del Tema.....	1
1.2 Definición del Tema de Investigación.....	2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
3. OBJETIVOS	
3.1 Generales	4
3.2 Específicos	4
4. JUSTIFICACION	5
5. MARCO DE REFERENCIA.....	6
6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	8
7. INDICE DE LA MONOGRAFIA.....	9
8. BIBLIOGRAFIA	10

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Sistema de compensación basada en el desempeño laboral en una empresa de servicio.

DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

SISTEMA DE COMPENSACION:

Incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.), es decir, son todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

DESEMPEÑO LABORAL:

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

EMPRESA DE SERVICIO:

Es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los colaboradores de la empresa están devengando los mismos salarios aunque con diferentes niveles de desempeños laborales. El sistema de remuneración de la empresa tiene como política otorgar aumentos de sueldos a los promovidos de puestos y a los demás se les aumenta un porcentaje sobre la base de sueldo.

Los ejecutivos de la empresa pensaba que la única forma que podía recompensar a sus mejores colaboradores era ofreciendo un bono extra o promoviéndoles otro puesto, pero esta decisión era un tanto injusta y hasta contraproducente.

De continuar dicha problemática se podría crear un ambiente de descontento generalizado entre los empleados, y por consiguiente la fuga del talento humano e incertidumbre dentro de la empresa, así como también generaría el aumento en los costos debido al proceso de selección, reclutamiento y entrenamiento de los nuevos colaboradores. Es por esto, que se requiere desarrollar un sistema de compensación basada en el desempeño laboral.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1 GENERAL:

Desarrollar sistema de compensación eficaz y adecuada basada en el desempeño laboral en una empresa de servicio, con el fin de mejorar el nivel de productividad de los colaboradores.

3.2 ESPECÍFICOS:

- Caracterizar los conceptos de la compensación y el desempeño laboral en las empresas.
- Elaborar un sistema de compensación basado en el desempeño laboral aplicado a la empresa de servicios
- Valorar el sistema propuesto en la empresa de servicios objeto de estudio.

4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.

Según Bohlander y Snell en su libro Administración de Recursos Humanos define la compensación como todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales.

El término compensación se refiere a todos los pagos monetarios y todos los bienes que se usan en lugar de dinero para compensar a los empleados. La estructura de compensación de una organización incluye los sueldos o salarios y prestaciones tales como seguros de salud, vacaciones pagadas o centros de acondicionamiento físico. Extracto del libro Introducción a la Administración (4ta. Ed.) L. Daft, Richard y Marcic, Dorothy. (2006)

El desempeño se puede definir como el proceso de mejora continua de los empleados, que facilita la ejecución de la estrategia del negocio. Extracto di libro Manual de Recursos Humanos (Esic Editorial) Patricio Jiménez, Daniel.

El desempeño laboral se define a la manera como un empleado realiza sus tareas y el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su correspondencia con los resultados que se obtenga a nivel interno o global, o con aquellos que se tenga pensado obtener.

Justificación Metodológica

El desarrollo de esta investigación se realiza mediante la elaboración e implementación de los pasos para construir un sistema de compensación basada en el desempeño: diseño del plan de compensación, alineamiento de la misión de la empresa y la gestión de desempeño.

Justificación Práctica

El uso de este sistema permitirá la solución del problema antes expuesto, aumentando así el rendimiento de los colaboradores y reduciendo los costos, y logrando una mayor retención de los verdaderos talentos de la empresa, así como también mejorando el nivel de productividad.

5. MARCO DE REFERENCIA

Marco Teórico

Los sistemas compensatorios basados en el trabajo han sido utilizados desde la época de Frederic Winslow Taylor (1856-1915), quien planteó que se debía crear una nueva teoría que permitiera que los ingresos de los trabajadores fueran más justos y su esfuerzo se viera realmente recompensado por unos ingresos equitativos, es por eso que Taylor planteó un estudio del trabajo que permitió determinar el grado de esfuerzo de cada uno de los cargos de una empresa en particular, de allí surgió el movimiento de la administración científica. Durante las tres primeras décadas del siglo pasado, estuvo vigente esta teoría de compensación salarial, y sólo hasta el año de 1937 Joseph Scanlon

desarrolló un nuevo programa de incentivos llamado "Plan Scanlon" muy usado en empresas siderúrgicas³.

Este tipo de plan presenta como características fundamentales:

- ✓ Filosofía de cooperación. Los colaboradores deben desarrollar un sentimiento de propiedad por la empresa, aumentando su espíritu de cooperación.
- ✓ Identidad. Formar parte de la misión y propósitos propios de la empresa, además de conocer la forma cómo funciona el negocio.
- ✓ Capacidad. Los empleados de la empresa tienen la capacidad y el entrenamiento necesario para obtener un rendimiento óptimo en un periodo determinado.
- ✓ Sistema de participación. Los trabajadores podían formar parte de los equipos de calidad, sugiriendo mejoras e innovaciones en los procesos y productos de la empresa. El éxito de este tipo de sistema radica en la reducción de costos, el aumento de la participación y cooperación del personal.

³ 1 Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911948024>

MARCO CONCEPTUAL

Para la comprensión de la investigación se presentan los siguientes términos:

Compensación:

El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa⁴.

Desempeño Laboral:

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa⁵.

Gerente:

Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.⁶

Empleado:

Persona que desempeña un destino o empleo.⁷

Productividad:

Medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia.

Competitividad:

⁴ http://www.elprismaxom/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/

⁵ <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>

⁶ Real Academia Española. (2001) Diccionario de la Lengua Española - (22va. ed.) Madrid

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país⁵.

Organización:

Según Stephen P. Robbins (2004), Unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas que funciona más o menos continuamente para alcanzar una o varias metas en comunes.

Motivación:

Según Stephen P. Robbins, Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.

Marco Espacial

La investigación será realizada en una empresa de servicios, la cual está ubicada en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

Marco Temporal

La investigación está enfocada en un periodo de tiempo que va desde junio a octubre 2011.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

✓ Tipo de Estudio

Para la realización de esta investigación se utilizará la investigación documental, donde se presentará las informaciones escritas sobre el tema de investigación, también se empleará la investigación exploratoria para que el investigador se familiarice con la investigación y sirva de punto de partida para la formulación de otras investigaciones de mayor nivel de profundidad.

✓ Métodos de Investigación

Nuestro método a utilizar es el inductivo - deductivo, ya que la misma aporta soluciones partiendo de lo general hasta llegar a lo particular, se partió de una situación en específico a partir de la cual se pudieron establecer ideas generales para la implementación de nuevos sistemas y estrategias.

✓ Técnicas de Recolección de Información

Fuentes Primarias:

Para el desarrollo de la investigación nos basamos en observaciones directas y mediante encuestas realizadas a empleados de nuestro objeto de estudio.

Fuentes Secundarias:

En el caso de las fuentes secundarias, la mayor cantidad de información de referencia ha sido recopilada de libros especializados. También utilizamos diccionarios, revistas especializadas tanto de portales de Internet como de emisión física.

INDICE PRELIMINAR

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIAS

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO I: LA COMPENSACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS

- 1.1 Caracterización de la compensación y el desempeño laboral
- 1.2 Desarrollo histórico de la compensación
- 1.3 Planeación estratégico de la Compensación
- 1.4 Situación actual de la compensación y el desempeño laboral en la empresa de servicio objeto de estudio

CAPITULO II: ELABORACION DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS: ESTUDIO CASO

- 2.1 Pasos para construir un sistema de compensación basada en el desempeño
- 2.2 Propuesta del sistema de compensación basada en el desempeño

CAPITULO III: VALORACION DEL SISTEMA PROPUESTO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS: ESTUDIO CASO

- 3.1 Evaluación y seguimiento del sistema propuesto en la empresa de servicios
- 3.2 Ventajas y desventajas del sistema propuesto

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Bohlander, George y Snell, Scott. (2008) Administración de Recursos Humanos. (14^a. Ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. (2001) 8va Ed. México. Pearson Educación.
- González Ariza, Ángel León. (2006) Métodos de compensación basados en competencias. Colombia. Ediciones Uninorte.
- Varela Juárez, Ricardo A. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México. Pearson Educación.
- Real Academia Española. (2001) Diccionario de la Lengua Española - (22va. ed.) Madrid

INTERNET GRAFÍA

- http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios
- Compensación - Sistema de Administración de la Compensación
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(organizaci%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(organizaci%C3%B3n))
- <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- [http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/190-compensaciones-y-beneficios- definicion.html](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/190-compensaciones-y-beneficios-definicion.html)
- <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios
 - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=849119480>