



Universidad Acción Pro Educación y Cultura (UNAPEC)

Decanato de Posgrado

Maestría en Gerencia y Productividad

**Modelo de retención de colaboradores de 18 a 30 años en la planta de
manufactura ACD para el Departamento de Recursos Humanos**

Sustentante:

Tammy Cruz 2019-0388

Asesor:

Graciela Morales

Tesis para optar por el título de:
Magister en Gerencia y Productividad

Santo Domingo, D.N.

Diciembre, 2020

RESUMEN

El siguiente proyecto constituye una propuesta de Plan de Compensación Total para la empresa ACD enfocada en el público más joven de la organización, con el objetivo de reducir los actuales niveles de rotación del personal.

En el mismo, se expondrán ideas base sobre la rotación de personal y modelos históricos, desde inicios del siglo XX, hasta modelos actualizados al día de hoy, utilizados y recomendados por grandes corporaciones.

De igual forma, se recomienda y ejemplifica el modelo de compensación sugerido según los objetivos que la organización desea lograr: alineación con su estrategia a mediano plazo, reducción de rotación del personal clave, incremento de la satisfacción laboral y estandarización de prácticas de administración de personal para estar a la par de otras subsidiarias de la casa matriz.

El modelo propuesto ha sido creado tomando como base principal, adicional a los modelos de compensación actuales, los comentarios y sugerencias del personal actual y saliente, desde enero hasta el cierre de la verificación de datos, ocurrida en agosto del mismo año.

Con dicho modelo, se agotan cuatro componentes sobre los cuales se proponen actividades individuales para cada uno, aunque relacionados entre si. Esta propuesta incluye sugerencias sobre calendarización de implementación de este plan, así como presupuestos proyectados y beneficios que los mismos traerán a la organización y *stakeholders*.

Este modelo podrá ser utilizado como referencia futura proyectos de reestructura organizacional, transformación de su estrategia de gestión humana, entre otros.

AGRADECIMIENTOS

A Jehová mi Dios, le doy las gracias por permitirme culminar con éxito una etapa tan importante de mi vida como lo ha sido mi maestría. Definitivamente esto no podría haber sido posible sin Él.

A mi esposo, Luis Felipe Haza, quien con su paciencia y motivación me han empujado a dar lo mejor de mí durante estos dos años, sacrificando nuestra calidad de tiempo por verme cumplir una de mis metas. No tengo cómo agradecerle.

A mi familia, mis hermanas, especialmente a mis padres, Santiago Cruz y Clara Trotman, quienes me han enseñado el trabajo honrado y gracias a quienes estoy aquí.

Y no menos importante, a mi Gerente de Recursos Humanos, Ann M. Sánchez, quien desde el momento #1 me permitió desarrollar este tema sin restricciones, apoyándome con información valiosa para perfeccionar este proyecto de investigación.

A todos ustedes, un millón de gracias.

ÍNDICE

RESUMEN.....	II
AGRADECIMIENTOS	III
LISTA DE TABLAS.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I.

ROTACIÓN DE COLABORADORES DE 18 A 30 AÑOS EN LA PLANTA DE MANUFACTURA ACD.....	2
1.1 Teorías sobre la rotación de personal	3
1.1.1 Antecedentes.....	3
1.1.2 Modelos de Recompensa Total	12
1.2 Diagnóstico y situación actual de la situación en ACD: estadísticas, recopilación de datos.....	17
1.2.1 Breve historia.....	17
1.2.2 Estadísticas actuales de su rotación	20

CAPITULO II:

DESARROLLO DEL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL	24
2.1 Estrategias de Recompensa Total. Su estructura y elementos que lo componen.....	25
2.1.1 Salario Base	26
2.1.2 Incentivos en efectivo variables.....	34
2.1.3 Incentivos no Remunerados Variables	37
2.1.4 Salario Emocional.....	41
Resumen	46

CAPÍTULO III:

VALORACIÓN DEL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL EN	47
3.1 Implementación del proyecto.....	48
3.1.1 Verificación de beneficios y aprobaciones.....	49
3.1.2 Búsqueda de proveedores y propuesta / aprobación de presupuesto.....	50

3.2 Presupuesto	53
3.3 Control y verificación de la Efectividad del Paquete de Compensación	54
3.3.1 Herramientas de Control del Paquete de Compensación.....	54
3.3.2 Verificación de la efectividad del Plan de Remuneración	55
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	60
ANEXOS	61

LISTA DE TABLAS

Tabla No, 1.

Análisis de rotación de personal de ACD periodo enero – agosto 2020. Autoría propia, 2020 17

Tabla No, 2.

Análisis de salidas voluntarias versus involuntarias periodo enero – agosto 2020. Autoría propia, 2020 17

Tabla No, 3.

Análisis de drivers de salidas voluntarias periodo enero – agosto 2020. Autoría propia, 2020 17

Tabla No, 4.

Encuesta salarial INNOVA para industria de dispositivos médicos. Innova, 2019 .

Tabla No, 5.

Tabla de valoración para descripciones de puesto, 2020 46

Tabla No, 6.

Tabla de elegibilidad de incentivos remunerados variables por niveles salariales, 2020 52

INTRODUCCIÓN

En las siguientes páginas, se presenta una propuesta de Modelo de Recompensa Total con el fin de disminuir la rotación de personal en colaboradores en el rango de edad de 18 – 30 años. Dicho grupo demográfico fue seleccionado por ser el que representaba el mayor número de salidas voluntarias (renuncias) de los últimos 12 meses, así como ser el que ocupaba con más recurrencia posiciones clave en la organización.

Actualmente, ACD es una planta de manufactura en pleno crecimiento. Con la adquisición de nuevos clientes y la expansión de la cartera de productos que fabrican, la estrategia operacional se une a la de gestión organizacional al buscar un plan que le apoye en la administración de sus recursos humanos.

Dicho esto, se busca analizar los índices de rotación de los últimos 8 meses y construir un modelo de retención que sienta las bases para la disminución del mismo.

El modelo propuesto ha sido inspirado en modelos de Recompensa Total utilizados en grandes corporaciones del mundo. De igual forma, se han realizado minuciosos análisis del mercado de forma local, con empresas del mismo rubro y conocidas como *brand employers*. Por último, también se han tomado las sugerencias y retroalimentaciones del personal actual y del personal saliente cuya razón de salida fue voluntaria.

Modelo de retención de colaboradores de 18 a 30 años en la planta de manufactura ACD para el Departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO I:

ROTACIÓN DE COLABORADORES DE 18 A 30 AÑOS EN LA PLANTA DE MANUFACTURA ACD.

1.1 Teorías sobre la rotación de personal

A lo largo de la historia de la administración de los recursos humanos, se han utilizado varias definiciones para explicar, en síntesis, la rotación de personal.

Chiavenato la define como "... la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que sale de ella" (Chiavenato, 1999).

1.1.1 Antecedentes

La primera de las investigaciones formales que tuvo lugar sobre la rotación de personal ocurrió a mediados de los 50, gracias a los autores Brayfield y Crockett (1955) y Herzberg *et al* (1957) (Mowday, Mowdy, Porter, & Steers, 1982). Ambos autores encontraron evidencia de una relación significativa entre la insatisfacción laboral y su consecuente rotación. Sin embargo, es importante recalcar que muchos estudios de esta época contenían serios problemas metodológicos.

Poco tiempo después de aparecer estas reseñas, March y Simon (1955) publicaron su ahora considerado clásico libro *Organizations*, el cual presentaba un modelo basado en la "decisión de pertenecer".

Basándose en esta teoría, March y Simon (1955) empezaron a idear mejores versiones de la misma. Se encontró que la deseabilidad percibida de moverse se encontraba influenciada por el nivel de satisfacción laboral del individuo y la posibilidad percibida de rotar entre posiciones inter organizacionales. Por otro lado, se encontró que la facilidad percibida de movimiento estaba influenciada por el número de alternativas percibidas fuera de la organización, las que a su vez estaban influenciadas por el nivel de actividad de la industria, el número de organizaciones visibles, y las características personales de los empleados. Este modelo de inducción-contribución representó un avance teórico significativo que

sentó las bases de muchas de las teorías sobre rotación de personal que conocemos hoy en día.

Varios años después, estos escritos fueron revisados por Vroom (1964), quien, relacionando siete estudios, encontró una consistente, aunque modesta relación entre la insatisfacción laboral y la rotación. Sugirió que las probabilidades de renuncia de un empleado consistían en una diferencia de dos fuerzas opuestas: aquellas que le empujaban a quedarse y las que le empujaban a irse. La primera, estaba influenciada en los niveles de satisfacción laboral, mientras la segunda se encontraba afectada por la valencia de resultados que un individuo pueda o no obtener sin dejar su posición actual, y la expectativa de que dichos resultados puedan ser alcanzados en algún otro lugar.

En contraste con otras investigaciones que se basaban meramente en factores psicológicos, Stoikov y Raimon (1968) examinaron los factores psicológicos de la rotación. A pesar de que no realizaron un estudio per se, sus reseñas son importantes debido a la riqueza en detalles que aportan sobre la influencia económica en las teorías de renuncias voluntarias en empleados. El mayor hallazgo de este estudio es la afirmación de que cuando las condiciones laborales son buenas, los beneficios monetarios tienden reducir los niveles de rotación. Esta conclusión es similar a los hallazgos de Armknecht y Early (1972), quienes concluyen que la movilidad laboral disminuye en tiempos de crisis económica y aumenta en tiempos más prósperos.

Lefkowitz (1971) examinó la rotación de personal desde un punto más clínicamente psicológico. En su reseña, que apoyaba su trabajo anterior, apuntó a las siguientes influencias sobre la rotación: (a) expectativas iniciales del empleado sobre la naturaleza del trabajo, (b) satisfacción laboral, (c) ambiente laboral físico, (d) compensación económica, (e) aspectos intrínsecos del puesto, y (f) estilo de supervisión y dinámica de grupos de trabajo.

En 1973, aparecieron dos investigaciones más sobre la rotación de personal. En uno de ellos, liderado por Porter y Steers (1973), se revisaron más de 60 estudios anteriores sobre el tema. En general, encontraron bases consistentes de que la

satisfacción laboral representa una influencia importante sobre la decisión de participación de un empleado. En dicho estudio, definieron la satisfacción laboral como una suma de las expectativas logradas en el trabajo por el individuo. Mientras más se cumplan dichas expectativas, más gratificante es el trabajo.

Se encontraron cuatro niveles organizacionales o categorías que impactan las expectativas de un empleado. Uno, la organización en sí (p. ej; salarios y políticas de promociones), su ambiente laboral inmediato (p. ej; relaciones con compañeros, estilo de liderazgo de su supervisor), el trabajo en sí (p. ej; requisitos del puesto) y el individuo mismo (p. ej; edad, antigüedad en la empresa). Basado en esto, las raíces de la rotación parecen estar basadas en todos y cada uno de estos factores de la estructura organizacional (Porter & Steers, 1973).

Porter y Steers argumentaron las bases sobre las cuales los empleados tomaban la decisión de irse, y afirmaron que los estudios referentes a ellas estaban “lejos de terminar”. Se sugirió que los investigadores dirigieran su atención hacia los niveles de desempeño del empleado y su impacto en la rotación. Por eso, los empleados con mejor desempeño se iban por razones muy diferentes a las de aquellos con pobre desempeño.

En 1977, Price realizó valiosos aportes al tema de la rotación. Con sus estudios concluyó que la rotación de personal facilita la eficiencia en algunas formas (p. ej; aumentando la innovación), pero la debilita en otras (p. ej; disminuye la satisfacción laboral y aumenta los costos administrativos). Los autores Dalton y Tudor también estuvieron de acuerdo con dichas teorías.

Otro estudio enfocado en la rotación de personal publicado en 1977 fue realizado por el autor Mobley. Este, en lugar de proponer un modelo, se concentró en desarrollar una teoría que ayudara a entender mejor cómo la satisfacción laboral previene o aumenta eventualmente la rotación. Basándose en literatura relevante, señaló cómo la insatisfacción laboral conlleva al pensamiento de renunciar, búsqueda de empleo, intenciones de irse o quedarse y finalmente, rotación. En publicaciones posteriores, que datan del 1979, Mobley presentó un modelo de comportamiento más amplio que explicaba las variables de la rotación. Estas

variables incluían, edad, antigüedad, satisfacción general, contenido del trabajo, intención de quedarse y compromiso organizacional. Sin embargo, los mismos estudios encontraron que menos del 20% de la rotación podía explicarse.

En 1979, Muchinsky y Tuttle investigaron también sobre la rotación. En sus hallazgos encontraron que los índices de rotación habían disminuido a través del tiempo gracias a pruebas de pre empleo, capacitación y programas de orientación, todo esto facilitando una visión más realista del trabajo a realizar, empujando así a expectativas más realistas. Quizás la contribución más significativa de estos autores recae en la identificación de errores de método al momento de realizar estudios anteriores sobre rotación. Este problema incluye una percepción general incorrecta sobre cómo se mide la rotación: no separar la rotación involuntaria de la voluntaria, no realizar criterios basados en grupos poblacionales específicos como el género, para de estos hacer sub-análisis; y una asunción general de que toda la rotación es mala para la empresa. Adicional a esto, existe evidencia de que los datos biodemográficos de la población pueden predecir los niveles de rotación hasta cierto punto.

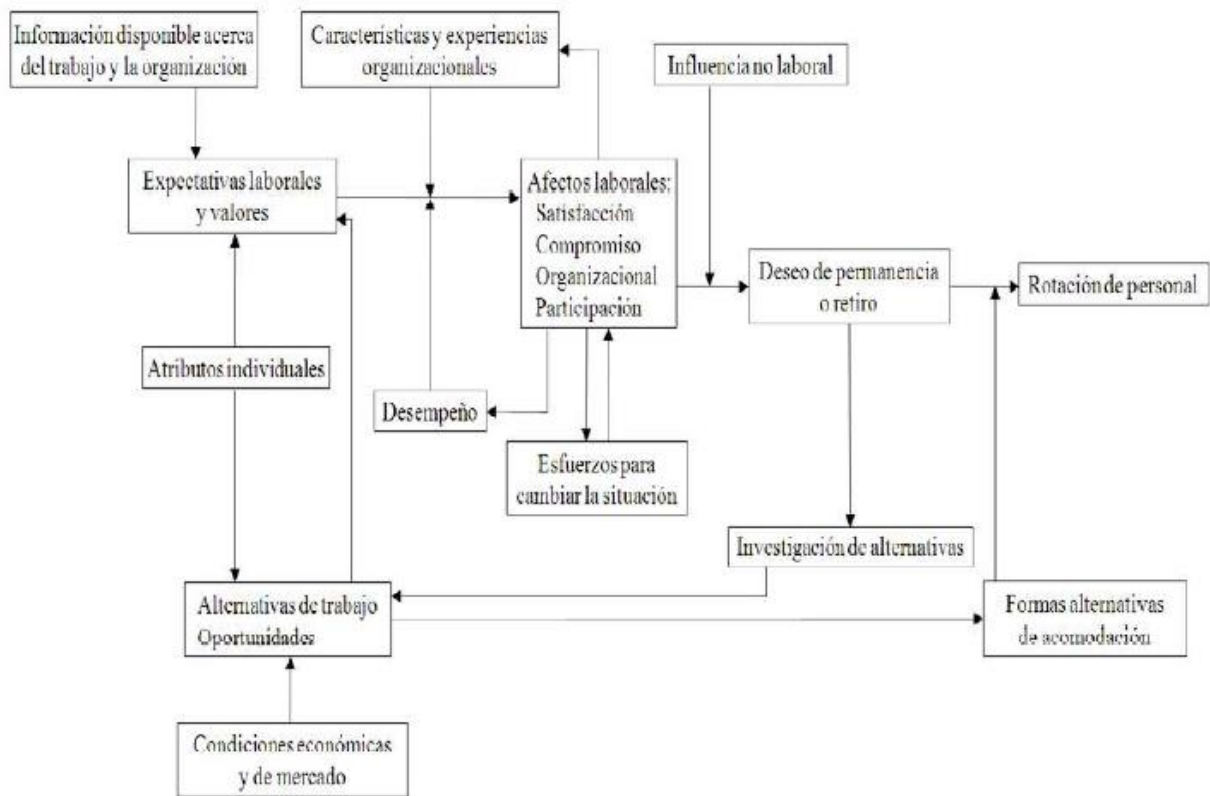
En 1980, Hackman y Oldham examinaron las condiciones básicas que propician la motivación intrínseca y la satisfacción en el trabajo como variables importantes en la intención de abandono (Contreras, 2016). Ellos concibieron la motivación intrínseca como los sentimientos experimentados por el empleado respecto a su trabajo y que lo inducen a desempeñarse lo mejor posible; la satisfacción laboral la concibieron, a su vez, como la respuesta afectiva que deriva de la evaluación de su trabajo, en estrecha relación con su desempeño. Los conceptos anteriores indican que el buen desempeño es, en ocasiones, una autorrecompensa, y le sirve al trabajador como incentivo para continuar realizando bien su tarea. Así, un pobre desempeño generará sentimientos de insatisfacción y hasta de infelicidad.

El modelo de la inversión de Farrell y Rusbult se construyó a partir del modelo de cambios sociales de Homans, de 1961, y de la teoría de interdependencia desarrollada por Thibaut y Kelley, de 1959.

En 1981, Farrell y Rusbult intentaron explicar el «compromiso organizacional» o «compromiso laboral», concepto que aportaron definiéndolo como el grado de lealtad del trabajador hacia la empresa. El concepto fue relacionado con la probabilidad de que un empleado deje su trabajo según los grados de lealtad, unión y afecto hacia la organización que presente. Otro concepto importante para Farrell y Rusbult fue el «grado de responsabilidad», cuya fuente principal es la satisfacción laboral: a mayor satisfacción laboral, mayor responsabilidad hacia la organización. La satisfacción, como generadora de fidelidad y responsabilidad, puede reflejar la intención del trabajador de

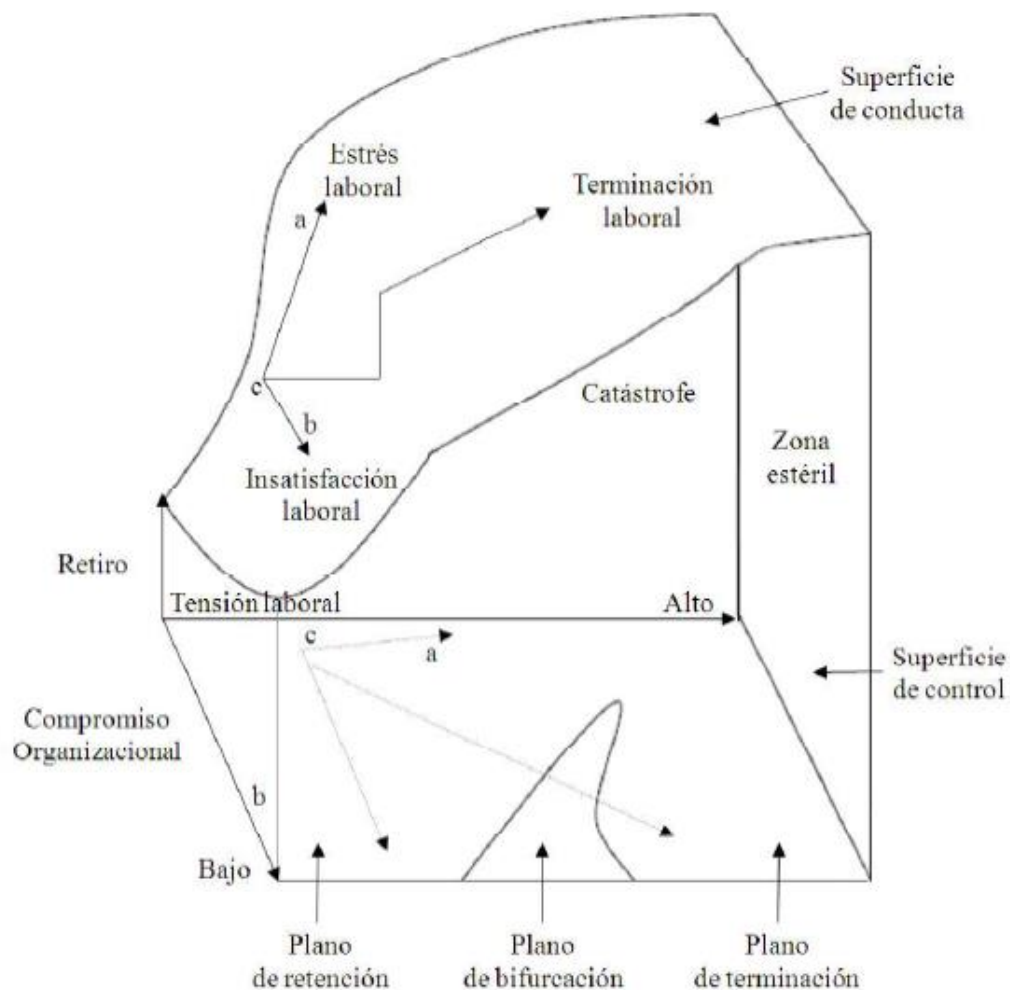
permanecer o de abandonar una organización según las oportunidades que le ofrezcan la organización actual en comparación con las que le ofrezca el mercado laboral. De igual forma, crearon una fórmula para medir la satisfacción laboral. En el modelo de la multiruta de Steers y Mowday, se estructuró su modelo en dos segmentos: en uno se analizan las expectativas y actitudes del trabajo; en el otro, la intención de abandonar un trabajo.

Gráfico 1, Modelo Multirruta. (Mowday, Mowdy, Porter, & Steers, 1982)



El modelo de la cúspide de catástrofe de Sheridan y Abelson, de 1983, analiza el concepto «cúspide de catástrofe», de cómo la tensión laboral puede generar en el trabajador estrés (catástrofe) que lo conduce a la insatisfacción (cúspide). Un empleado insatisfecho con su trabajo manifestará una conducta de poco compromiso hacia la empresa, lo cual hará que «se retire» de la región que los autores denominan «zona estéril y superficie de control» (área de satisfacción), para «dirigirse» hacia el «plano de bifurcación» (área de toma de decisión de abandonar o permanecer en la organización). Quizás, posteriormente el empleado «llegue» al «plano de terminación», es decir, donde el trabajador ha tomado la decisión de abandonar la organización.

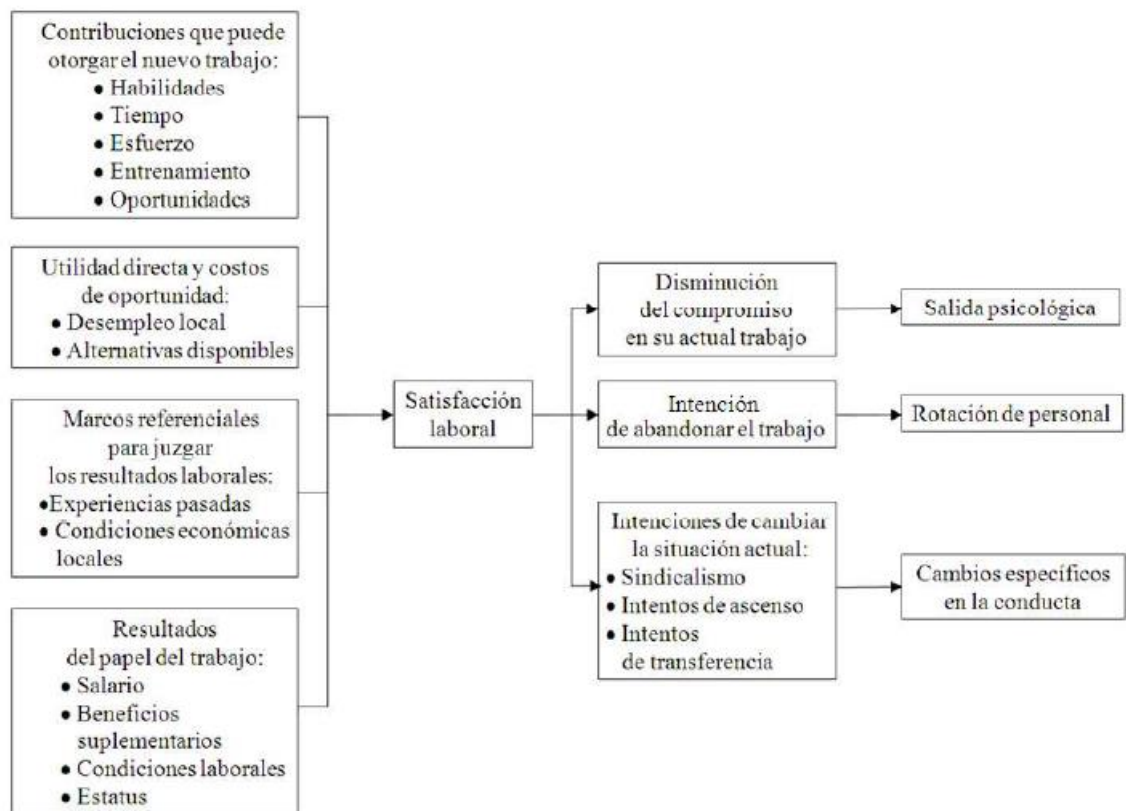
Gráfico 2, *Modelo de la Cúspide de Catástrofe*. Sheridan y Abelson (1983).



En el modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya, los autores consideraron que para comprender el problema de la intención de abandono es necesario enfocarse en lo que sucede en el mercado laboral. Si este presenta crecimiento económico, las oportunidades laborales externas se incrementan para los trabajadores, quienes las perciben inmediatamente. Que un empleado decida abandonar la organización dependerá de su percepción de las posibilidades laborales que ofrezca ese mercado de trabajo. Para las empresas será necesario, entonces, conocer la influencia del mercado laboral en sus trabajadores. Deberá revisar constantemente los indicadores económicos, tales como las estadísticas

del establecimiento de empresas, de demanda laboral y de desempleo, entre otros, que contextualizan con mayor precisión las oportunidades de dicho mercado. En conocimiento de ello, una empresa podrá implementar programas pertinentes para asegurar la permanencia de los trabajadores.

Gráfico 3, Modelo Económico del Trabajo. Hulin, Roznowski y Hachiya, (1985)



Mediante el modelo de Osterman, es posible analizar el problema de la intención de abandono a partir de un punto de vista del desempeño de los trabajadores y con la finalidad de generar en ellos satisfacción por su trabajo. En la aplicación del modelo, los directivos abren la posibilidad de delinear un programa de incentivos con que motivar a sus trabajadores. Valorar el desempeño de cada empleado implica una evaluación; de ahí que en un modelo como ese se enfatice la importancia de los sistemas de evaluación –que deben ser transparentes y con adecuados recursos de medición– para los sistemas de retribución. Asimismo,

son indispensables para asignar recursos en un entorno dinámico, motivar a los empleados, ofrecer retroalimentación al personal sobre su trabajo, mantener buenas relaciones con grupos laborales y asesorar y desarrollar a los empleados.

En sus investigaciones de 1987, Osterman encontró que la falta de incentivos apropiados en una organización conlleva la insatisfacción laboral y, como consecuencia, la intención de abandono y la rotación de personal. Señaló que, para establecer una política de incentivos, toda organización debe considerar los siguientes elementos, además de la evaluación del desempeño: la experiencia laboral y capacitación que posee el trabajador, así como la condición de si el puesto de trabajo corresponde a la persona adecuada.

En su modelo de desdoble de rotación de personal del 1994, Lee y Mitchell postularon que las personas deben filtrar el constante bombardeo de información que les llega para seleccionar las opciones de trabajo adecuadas. Dicha filtración es una proyección. Es rápida y requiere poco esfuerzo cognitivo, pero permite comparar de una a tres de las características de las opciones, percibidas dichas características como imágenes internas: valor (grupo de virtudes generales y estándares que lo definen a uno mismo), trayectoria (grupo de metas que animan y dirigen la conducta individual) y estrategias (grupo de conductas tácticas y acciones para alcanzar las metas personales). Esa prueba de comparación no es compensatoria, requiere que las opciones laborales sean compatibles con una o más imágenes de experiencias laborales previas. Si una opción conductual es puesta en el ámbito de su experiencia, el empleado compara la alternativa con su status quo, pues usualmente las personas continúan con el que han vivido, pero algunas veces llegan a seleccionar una conducta diferente. En ese caso, se trata de personas que desean cambiar su status quo, generalmente con la idea de mejorar. Si las numerosas opciones laborales se mantienen en la proyección, para seleccionar la mejor alternativa el empleado tiene que analizarlas desde un enfoque económico, es decir, con «carácter lucrativo», de acuerdo con el análisis de costo-beneficio.

En el modelo teórico del clima organizacional y la percepción de las alternativas de trabajo de Thatcher, Stepina y Boyle del año 2002, se considera el compromiso organizacional como la principal variable, la que, por un lado, está determinada por la satisfacción laboral y, por otro, da origen a la intención del trabajador de abandonar la organización si así lo considera conveniente. Con ello, crea en la empresa el problema de la rotación de personal. Los autores asumen que el compromiso es resultado del clima organizacional. Si en este se presentan problemas, el compromiso del trabajador hacia la empresa decrecerá. Por su lado, en el 2004 Sousa-Poza y Henneberger investigaron la movilidad laboral desde cuatro perspectivas: las políticas gubernamentales de apoyo laboral, las oportunidades laborales externas, las características demográficas y la satisfacción laboral. Para investigar el impacto de las políticas gubernamentales, tomaron como base los trabajos realizados por Van Ours (1990) y Schettkat, en 1997, y Burgess, Lane y Stevens en el 2000. Ellos analizaron la intención del trabajador de dejar su trabajo actual cuando su decisión fue resultado de su percepción de las políticas de protección al empleado y de apoyos económicos gubernamentales para contratación, capacitación y especialización laboral, políticas dirigidas a empresas que promueven la calidad, la innovación y el desarrollo tecnológico.

1.1.2 Modelos de Recompensa Total

Modelo People Matters (Marcos S. , 2011)

1. **Compensación:** Es la retribución en metálico proporcionada al empleado por la compañía por los servicios prestados, su tiempo, esfuerzo y capacidades. Incluye:
 - Retribución fija, no discrecional, que no depende del rendimiento o los resultados alcanzados. Por lo general, está vinculada a una o varias estructuras salariales con rangos retributivos que reflejan diferencias por nivel organizativo (equidad interna basada en valor del puesto/rol) y salarios de referencia de mercado (competitividad externa).

- Retribución variable a corto plazo, diseñada con el fin de reforzar la capacidad de la organización para alcanzar los resultados y el rendimiento.
 - Retribución variable a largo plazo. Una forma de incentivo diseñada con el fin de reforzar la capacidad de la organización para conseguir sus resultados a largo plazo (beneficio fiscal) o para retener en el tiempo a directivos clave, pero no es así como despliegan todo su poder como herramienta de gestión del capital humano.
2. **Beneficios:** Este apartado incluye todos aquellos elementos de la retribución que, si bien tienen un carácter financiero, se reciben vía bienes y servicios, y no en su valor equivalente en dinero. Los beneficios se pueden dividir en dos grupos fundamentales: programas de protección de los ingresos (obligatorios o voluntarios): asistencia sanitaria, prestaciones por jubilación, incapacidad para el trabajo, ayudas familiares o desempleo; y otros como servicio de cafetería, máquinas de vending, vales de comida, guarderías o colegios, tickets guardería, becas de estudio, planes de vivienda, servicios de asesoramiento y de asistencia, servicio de lavandería, agencia de viajes y créditos personales, hasta cuotas de clubes y asociaciones profesionales, culturales o deportivas, pasando por productos y servicios de la empresa, coches (de los más apreciados), tiempo libre pagado (más allá del oficial), formación, seguro dental, etc.
3. **Desarrollo profesional y oportunidades de carrera:** Este elemento incluye todos aquellos programas y experiencias de aprendizaje que se diseñan para robustecer las capacidades y competencias de los empleados, permitiendo de esta manera no solo mejorar la ventaja competitiva de la empresa, sino responder además a la necesidad de reto y crecimiento personal, garantizando la disponibilidad de talento en cada momento. Estos programas se pueden ordenar de forma que respondan a un plan específico diseñado para que los empleados avancen hacia sus propias metas profesionales, normalmente alcanzando posiciones de mayor responsabilidad dentro de la propia organización.

4. ***Equilibrio entre vida profesional y personal:*** En general recogido en los llamados “programas de conciliación” (aunque este término se queda escaso), constituye una oferta dentro del paquete de recompensa total que tiene en cuenta necesidades intrínsecas de los empleados, apoyándolos activamente para conseguir el éxito tanto en el trabajo como en casa. Se basa en una filosofía de respeto del individuo por quién es, además de por lo que hace para la organización. Se agrupan en siete categorías:
- Apoyo a la salud y bienestar: hábitos alimenticios y de ejercicio saludables, equilibrio en todos los aspectos de la vida (emocional, intelectual, social...), resiliencia, prevención del estrés, servicios de conveniencia en el centro de trabajo, etc.
 - Flexibilidad en el puesto de trabajo: opciones que permitan un mayor control sobre cuándo, dónde y cómo se hace el trabajo.
 - Programas de apoyo a la gestión financiera personal: asesoramiento, descuentos, créditos ayudas para educación, adquisición de vivienda, adopción, etc.
 - Atención a las personas dependientes, menores o mayores: seguros de asistencia a largo plazo, de cuidado de personas en caso de emergencia, etc.
 - Uso creativo del tiempo libre: remunerado o no, para cubrir aspectos personales de la vida para atender a la familia.
5. ***Gestión del desempeño y reconocimiento:*** Como respuesta a la necesidad de cualquier persona de recibir reconocimiento por los logros obtenidos, la gestión del desempeño se configura también como una parte sustancial de una propuesta de valor al empleado de calidad. En sí misma es una herramienta única para aumentar la probabilidad de una compañía de alcanzar sus metas, puesto que su propósito consiste en alinear el esfuerzo global de la organización, sus equipos y sus miembros individuales en la dirección adecuada, con las formas esperadas, al ritmo exigido y con los recursos necesarios.

Modelo WorldatWork

Inicialmente introducido en el 2002, este modelo ha seguido evolucionando tomando en cuenta un conjunto de aspectos demográficos, expectativas de la fuerza laboral, y sistemas de compensación actuales (WorldatWork, n.d.)

Gráfico 4, Total Rewards Model.



<https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/>

Modelo Towers Watson

Este modelo apunta a la necesidad de enfocar la gestión de las recompensas de los empleados de una empresa desde un punto de vista global, que considera tres elementos clave: remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en el desempeño y desarrollo de carrera y ambiente laboral (Valdebenito Z., 2016).

La Recompensa Total es un componente clave de la Propuesta de Valor al Empleado y proviene directamente desde la estrategia del negocio. Además, indica que tanto la medición, comunicación, gobierno y administración son los soportes que sustentan y apoyan a una buena implementación de la Recompensa Total.

Gráfico 5, Modelo Towers Watson, 2014.



Modelo Michael Armstrong

Recompensa transaccional	Sueldo base	Remuneración total	Recompensa total
	Sueldo variable		
	Beneficios		
Recompensa relacional	Aprendizaje y desarrollo	Reconocimiento no monetario	
	La experiencia en el trabajo		
	Reconocimiento, logro y crecimiento		

Gráfico 6, Modelo Michael Armstrong, (Valdebenito Z., 2016)

Modelo Hay Group

La estrategia de recompensa total influye en el comportamiento de los empleados de manera que mejora el rendimiento del negocio y genera compromiso, además de permitir a los trabajadores ser más proactivos y atraer a los nuevos talentos. Para esto, es necesario que se plasme en una oferta de valor que garantice las condiciones con las cuales la organización compensará el trabajo realizado.

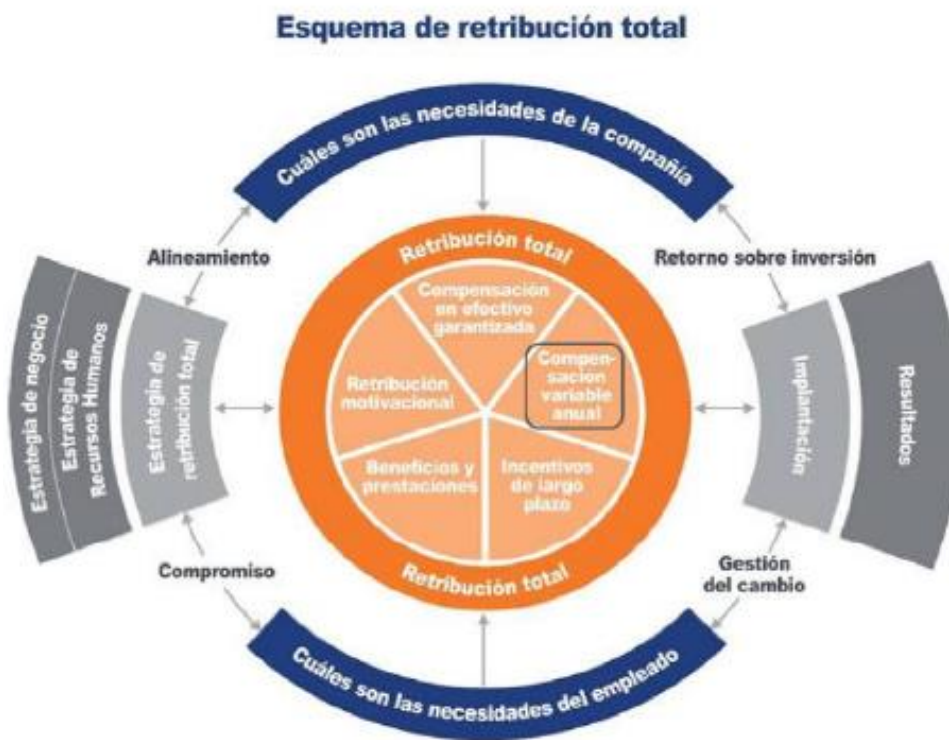


Gráfico 7, Esquema de Retribución Total (Valdebenito Z., 2016)

1.2 Diagnóstico y situación actual de la situación en ACD: estadísticas, recopilación de datos.

1.2.1 Breve historia

ACD nace en el año 1994, en su actual casa matriz en Buffalo, NY, con el objetivo de proveer soluciones de manufactura a terceros para empresas dedicadas al sector de dispositivos médicos y laminación.

En República Dominicana, inician sus operaciones con un pequeño HC de menos de 60 empleados (dos de los cuales aún permanecen en la empresa), incluyendo al personal administrativo, en una sola nave industrial en el Parque Industrial de

Nigua, San Cristóbal, gracias a la inversión de sus fundadores y un pequeño grupo de inversionistas dominicanos.

En 1998, se desarrolla la patente del Stretchable Breathe-o-Prene®. En 2001 inician las relaciones de negocios con ResMED y se inicia su programa de exportación.

En el 2005, obtienen la certificación ISO 9001:2000. Se adquiere GC-IV, corporación de laminación en Pensilvania y Republica Dominicana. En 2006, ACD pasa por un proceso de cambio de marca corporativa que le permitió atraer más clientes.

En 2007, se transfieren las operaciones de laminación de Pensilvania a Buffalo, convirtiéndose este último en fabricante de artículos y accesorios laminados, lo que a su vez permitió adquirir equipos de alta tecnología para dichas operaciones.

En 2008, ACD cambia nuevamente de nombre, expandiéndose a Republica Dominicana el cambio de operaciones de laminación a productos médicos.

En 2010 se realiza una reestructuración empresarial y pasan a ser una empresa tipo LLC, obteniendo a su vez la certificación ISO 13485. En 2012, se inicia la diversificación en soluciones de productos médicos.

En el 2013, ganan licitación para la fabricación de producto T-X12 de la importante empresa Covidien, y a su vez refuerzan la confianza internacional al renovar su certificación con la FDA.

En 2013, se adquieren dos nuevas plantas en el parque Itabo (PIISA) en Haina.

En 2016, ACD es adquirida por la corporación Lear, fabricante de clase mundial de asientos para vehículos. Durante este periodo, la empresa pasa por una nueva reestructuración organizacional y cambios corporativos importantes ajustándose a la nueva casa matriz.

Actualmente, ACD Corp. posee 4 localidades:

			
Shenzhen, China	Mocksville, NC, US	Buffalo, NY, US	San Cristóbal, RD

Misión, Visión y Valores

Visión

Ser la empresa contratista de manufactura líder de dispositivos médicos a nivel mundial.

Misión

Promocionamos soluciones excepcionales de la más alta calidad, centradas en el cliente, a tiempo y precios competitivos, convirtiéndonos así en una extensión virtual de ellos. Ofrecemos soluciones completas a sus retos de producción, desde el diseño hasta la entrega.

Valores:

- **El Cliente y la Calidad:** Nuestros clientes y la calidad de los servicios y productos que ofrecemos son el centro de lo que hacemos en el día a día. La esencia de nuestro éxito es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos.
- **Valoramos Nuestra Gente:** Promovemos una cultura corporativa que premia la iniciativa, el entusiasmo y los resultados. En nuestra organización, reconocemos el compromiso y la lealtad, fomentando y valorando el trabajo en equipo.

- Compromiso e Integridad: Integridad, pasión y compromiso son características que nos definen.

1.2.2 Estadísticas actuales de su rotación

Se realizó una recopilación de datos de rotación de los tres primeros cuartos (trimestres) del año 2020, que sirven como base para comprobar el estado actual de la baja tendencia en retención de personal de ACD en comparación con otras organizaciones de su rubro, cuyo promedio de rotación voluntaria oscila el 96 – 98% mensual.

Estos datos fueron extraídos directamente del departamento de Recursos Humanos – subárea de Relaciones Laborales y Capacitación y Desarrollo. De igual forma, se revisaron las cartas de renuncia de los colaboradores salientes, así como sus entrevistas de salida y comentarios.

Tabla 1, análisis de rotación de personal de ACD periodo enero – agosto 2020. Autoría propia, 2020.

Análisis de Rotación de Personal Periodo Enero - Agosto 2020				
Período	HC Final	Renuncias	Relación	Retención (en %)
Enero	1603	130	1473	92%
Febrero	1626	111	1515	93%
Marzo	1708	98	1610	94%
Abril	1705	105	1600	94%
Mayo	1726	122	1604	93%
Junio	1729	100	1629	94%
Julio	1696	94	1602	94%
Agosto	1710	98	1612	94%

Tabla 2, análisis de salidas voluntarias versus involuntarias periodo enero – agosto 2020. Autoría propia, 2020.

Análisis Salidas Voluntarias vs Involuntarias Periodo Enero - Agosto 2020								
Tipo de Salida	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Voluntarias	62%	86%	69%	69%	63%	48%	38%	58%
Involuntarias	38%	14%	31%	31%	37%	52%	62%	42%

Tabla 3, análisis de drivers de salidas voluntarias periodo enero – agosto 2020. Autoría propia, 2020.

Principales Drivers de Salidas Voluntarias Período Enero - Agosto 2020	
Razones	Cantidad de Renuncias
Mejor oferta de trabajo	284
Insatisfecho con condiciones de trabajo	170
Estudios	90
Cuidado de la familia	86
Insatisfecho con políticas internas	78
Salud	67
Razones personales	35
Reubicación	28
Insatisfecho con liderazgo	20

Gráfico 8, relación de salidas voluntarias según rango de edad, periodo enero – agosto 2020. Autoría propia, 2020.

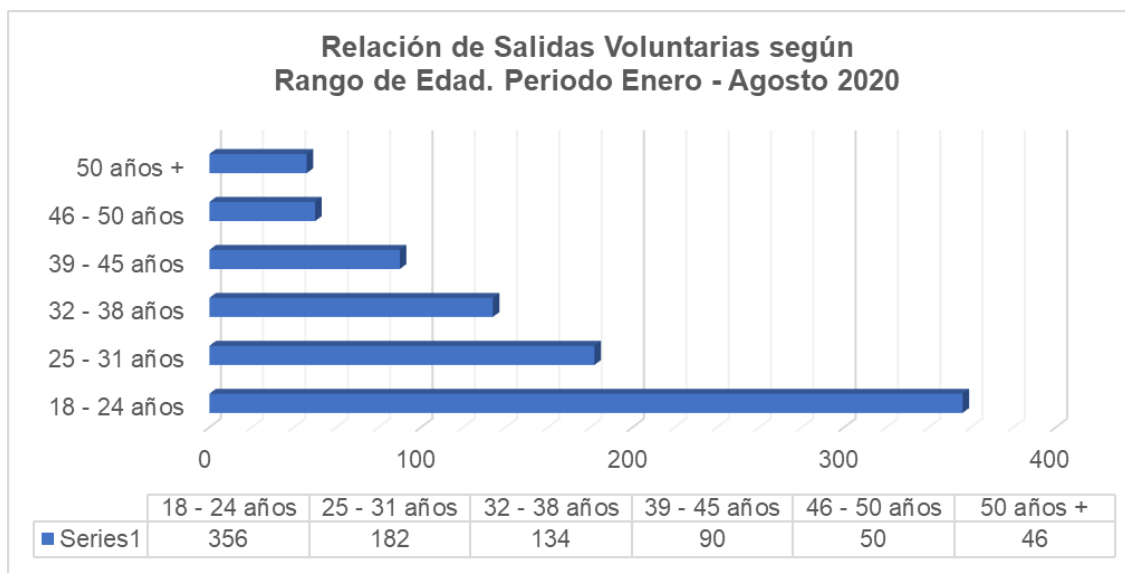
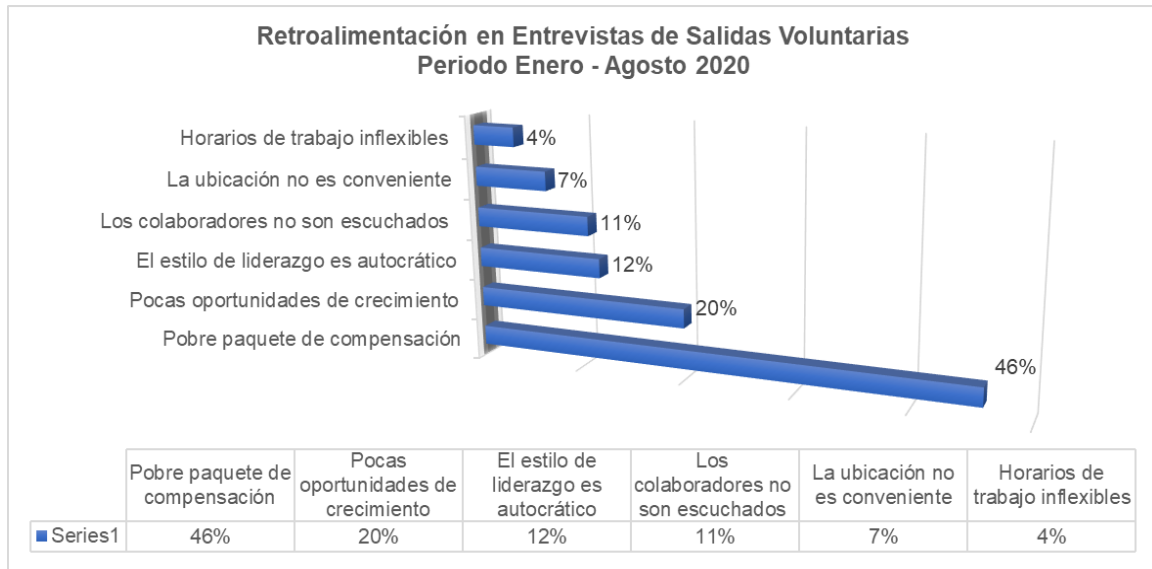


Gráfico 9, tabulación de retroalimentación en entrevistas de salida voluntarias, periodo enero – agosto 2020. Autoría propia, 2020.



Con los datos anteriores, se puede determinar que:

- La organización necesita, de forma prioritaria, alinear sus estrategias de operaciones con las de compensación, beneficios y desarrollo, para promover la antigüedad de sus colaboradores.
- Es urgente el desarrollo e implementación de un modelo de retención de empleomanía que abarque varias áreas, desde remuneración fija y beneficios, hasta clima organizacional, pasando por un plan de capacitación constante para el equipo de liderazgo que administre personal de forma directa.
- La organización debe prestar atención especial a aquellas colaboradoras cuyas edades oscilan los 18 a 24 años: conocer qué les hace quedarse, y cuáles aspectos son fundamentales en su decisión de hacer carrera en ella a ingresar con el mero objetivo de obtener ingresos y no tener deseo de permanencia.
- La fuga principal del personal saliente se debe a mejores ofertas de trabajo de otras empresas vecinas.

- La disminución de la rotación de empleados traerá consigo múltiples beneficios a la organización, desde el ahorro en costos operacionales y administrativos, hasta el cumplimiento a mediano y largo plazo de los objetivos estratégicos de la empresa en un menor periodo de tiempo.

CAPITULO II.

DESARROLLO DEL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL

2.1 Estrategias de Recompensa Total. Su estructura y elementos que lo componen

Con el objetivo de apoyar a la organización en sus objetivos estratégicos de los próximos tres años, y preparar los cimientos para atraer y retener su capital humano, se propone un Modelo de Compensación Total, basado en cuatro componentes base. Estos cuatro pilares, a su vez, contendrán una serie de acciones y procesos a seguir para su exitosa ejecución, dado que la mayoría de estos componentes serán implementados desde 0.

De igual forma, y con fines de autorización de fondos y planificación de presupuesto, se sugiere implementar este modelo en etapas, siendo el tiempo total máximo de implementación equivalente a dos años.

Gráfico 10. Modelo de Recompensa Total propuesto para ACD, 2020

Fuente: *Autoría propia.*



2.1.1 Salario Base

*Gráfico 11, flujo de componentes de salario base de la propuesta, 2020.
Autoría propia.*



A continuación, se proponen cuatro componentes principales para la creación de un salario base para todos los puestos, a la medida del Plan de Remuneración Total propuesto. Estos componentes, junto con las demás bases del paquete total, aseguran una buena administración del plan, utilizando técnicas de homogeneidad y, a la par con los últimos modelos de compensación del mercado.

Definición de filosofía de compensación

Este primer acápite representa los cimientos del plan estratégico de compensación. Durante esta etapa, la organización se reunirá con los *stakeholders* para determinar qué filosofía o base utilizará para su estrategia de compensación y beneficios variables. Para llegar a dicho punto, se tomarán en cuenta factores financieros y de presupuesto, y se tendrá en cuenta el lugar al que quiere llegar entre sus competidores como empleador.

Algunos puntos a tomar en consideración son para completar esta etapa son:

- La empresa no posee un *Employer Branding* o beneficios colaterales lo suficientemente atractivos como para poder darse el lujo de pagar salarios por debajo del promedio del salario del mercado, si desea cumplir su meta de atracción de personal calificado.
- La organización requerirá mano de obra especializada, tanto directa como gerencial, para poner en marcha dos nuevos proyectos que se instalarán en los próximos doce meses. Esto implicará una estrategia de atracción de talento más agresiva, lo cual, por supuesto, implicará una oferta de compensación más competitiva de lo que actualmente se ofrece.
- La organización posee uno de los paquetes de beneficios más limitados dentro de su rubro en el mercado local, con muy pocos incentivos variables. Este, según los resultados de entrevistas de salida, ha sido el factor principal de la fuga de talento por otra oferta laboral.

En base a estos elementos, se recomienda construir la escala salarial tomando como base el 50 percentil de salarios para las posiciones de su mismo tipo en la industria. A continuación, se muestran los salarios promedios base por clasificación de posición, que servirán de apoyo a esta idea:

Tabla 4. Encuesta salarial INNOVA para industria de dispositivos médicos. Innova, 2019.

Nivel Ejecutivo / Posiciones de Liderazgo		
Clasificación	Salario Promedio Base Local Anual	Salario Total Promedio Anual
Ejecutivo País	\$7,403,645.00	\$10,061,361.00
Encargado de Departamento (Varios Sites)	\$5,997,925.00	\$8,181,343.00
Encargado de Planta (1 Site)	\$4,256,407.00	\$6,200,007.00
Gerentes / Supervisores		
Gerente	\$2,498,686.00	\$3,353,288.00
Superintendente	\$1,669,646.00	\$2,147,045.00
Supervisor (Nivel Senior)	\$1,062,658.00	\$1,257,288.00
Supervisor	\$830,785.00	\$1,020,989.00
Supervisor (Nivel Junior)	\$589,994.00	\$701,303.00
Profesionales		
Colaborador Individual (Lider)	\$1,836,407.00	\$2,348,239.00
Colaborador Individual (Nivel Senior)	\$1,231,051.00	\$1,492,895.00
Colaborador Individual	\$843,330.00	\$995,230.00
Colaborador Individual (Nivel Junior)	\$571,006.00	\$674,786.00
Técnicos		
Coordinador	\$544,447.00	\$612,249.00
Técnico (Nivel Senior)	\$375,418.00	\$432,467.00
Técnico	\$341,175.00	\$393,240.00
Técnico (Nivel Junior)	\$306,931.00	\$354,014.00
Administrativo General		
Coordinador	\$357,233.00	\$415,351.00
Administrativo (Nivel Senior)	\$338,553.00	\$388,667.00
Administrativo	\$307,659.00	\$359,138.00
Administrativo (Nivel Junior)	\$283,046.00	\$330,407.00
Mano de Obra Directa		
Lider de Grupo	\$285,333.00	\$329,312.00
Operador Nivel 3	\$207,059.00	\$237,869.00
Operador Nivel 2	\$159,367.00	\$184,219.00
Operador Nivel 1	\$127,454.00	\$145,075.00

Los límites de la escala salarial para cada función y nivel no son estáticos, deberán ser revisados de forma anual según la inflación y el movimiento del mercado. Cuando exista la necesidad de que se muevan los niveles inferiores, sobre todo por inflación, los niveles de arriba igualmente deberán hacerlo. Adicional a esto, esta escala salarial no representa aumentos al incumbente en la posición, sino al puesto.

Creación de Escala Salarial

La creación de escalas salariales busca estandarizar y clasificar todas las posiciones existentes en la empresa, y facilitar el mismo proceso para posiciones nuevas o próximas a ser creadas. Esto permite agrupar las posiciones homogéneas entre sí y con similitud de funciones, reduciendo cualquier posibilidad de inequidad salarial interna.

La creación de las escalas salariales implica, no solo crear niveles con límites definidos para los salarios, implica también un extenso levantamiento de información para la creación de descripciones de puestos, puntuación de las posiciones, análisis de mercado para conocer los salarios de la industria, y cómo se insertan las puntuaciones finales de cada una de las posiciones en la escala para determinar el nivel al que corresponden.

La estrategia a seguir para la creación de la escala salarial se detallará a continuación.

a) Levantamiento y creación de descripciones de puesto

Para llevar a cabo dicho proyecto, se conformará un equipo multidisciplinario con un representante por departamento. Cada representante deberá tener conocimiento pleno de las operaciones generales de su área, así como de las funciones de al menos la mayoría de los puestos. La selección del representante se llevará a cabo por el gerente de cada área.

El proyecto iniciará con la fase de recolección de información. En la misma, a los representantes escogidos se les remitirá el formulario base de descripción de puesto, donde deberán colocar información relevante sobre las funciones de cada una de las posiciones. Dicho formulario contendrá, aunque no se limitará a:

- Breve descripción del puesto, de no más de tres líneas.
- Funciones principales.
- Requisitos principales para ocupar el puesto.

Esta información será enviada al coordinador de Capacitación y Desarrollo para una posterior reunión con el remitente. En dicha reunión, se aclarará cualquier duda sobre la información enviada, y al menos se entrevistará a un incumbente por posición. De ser necesario, se realizará levantamiento de información *on the job*.

Una vez concluida dicha reunión y levantada la información pertinente a la misma, la coordinadora de Capacitación y Desarrollo realizará un *draft* final de la descripción de cada uno de los puestos, donde se estandaricen las funciones y los requisitos que el incumbente deberá cumplir con el fin de ejercerlas. Los encargados del área deberán definir el peso que deberá tener cada *skill* para cada posición, con el fin de determinar la complejidad del puesto. Dicho ejercicio se realizará a través de una escala de factores o valoración de puntos por factor con un promedio ponderado:

Tabla 5, Tabla de valoración para descripciones de puesto, 2020.

Fuente: Autoría propia.

Grado del Factor						
Factor del Puesto	Valor	1	2	3	4	5
Escolaridad	50%	50	100	150	200	250
Responsabilidad	30%	30	70	110	150	
Esfuerzo Físico	12%	12	24	36	48	60
Condiciones del Trabajo	0	8	24	40		

Una vez se utilice dicha escala para determinar la idoneidad del candidato, este resultado arrojará un total de puntos, que se utilizará posteriormente para colocar a cada posición dentro de cada nivel de la escala salarial. Este borrón será enviado al gerente y representante del área, y a la gerente de Recursos Humanos para su aprobación.

b) Definición de niveles salariales

Una vez recopiladas y estandarizadas todas las descripciones de puesto, con sus respectivas puntuaciones, se inicia la construcción de la escala salarial, otro eslabón de suma importancia en todo el proyecto. Con esta se pretende sistematizar los salarios teniendo en cuenta:

1. Los requisitos del puesto
2. El movimiento de la competencia salarial
3. El desempeño, la antigüedad y los ascensos

Para la construcción de la escala se utilizarán como recursos de apoyo las siguientes herramientas:

1. Encuesta salarial de mercado de industria de dispositivos médicos locales.
2. Promedios de salarios para las mismas posiciones o posiciones similares existentes en la empresa.
3. Salarios de puestos próximos a la posición evaluada.
4. Prácticas y costumbres de evaluación de salarios de otras empresas del mismo rubro.
5. Salario mínimo de zona franca.
6. Promedio de inflación anual de los últimos tres años.

c) Delimitación de niveles salariales

La escala salarial se compondrá de 8 niveles

- ✓ Los niveles tendrán un orden ascendente

- ✓ El menor resultado posible de las descripciones de puestos será el inicio del nivel 1 de la escala
- ✓ El mayor resultado posible de las descripciones de puestos será el inicio del nivel 8
- ✓ Cada nivel tendrá un intervalo de tres márgenes
- ✓ Cada margen tendrá una diferencia de 10% de diferencia entre uno y otro
- ✓ Estos tres márgenes constituirán el mínimo, promedio y máximo de cada nivel
- ✓ Los incumbentes podrán escalar de margen vía evaluación de desempeño y/ o cambio de funciones

Evaluaciones de desempeño y su impacto en los salarios

Las evaluaciones de las personas en el puesto constituyen una herramienta clave a la hora de desarrollar, reconocer y capacitar a la empleomanía. Este proceso permitirá a los colaboradores ser evaluados en base a su desempeño y el impacto que tuvieron durante los últimos 12 meses en la organización.

A través de él, se busca:

- Mejorar el desempeño a través de un sistema de calificación y retribución de esfuerzos individuales.
- Promover el compromiso y motivación de los colaboradores.
- Entregar a los encargados de área una herramienta de fácil uso que les permita conocer con exactitud cómo se debe medir a sus colaboradores, menos sensible al sesgo.
- Ofrecer una ventana de mejora a aquellos colaboradores cuyo desempeño no fue el esperado.

Administración del programa

- El periodo de evaluación será de 12 meses, iniciando en febrero de cada año, independientemente de la fecha de entrada del colaborador.

- Para calificar para la evaluación, el colaborador deberá tener un mínimo de 6 meses en la empresa.
- El departamento de Recursos Humanos, en conjunto con la Gerente de Compensación y Beneficios, recolectará y presentará los resultados al nivel ejecutivo, desde el 1ero al 15 de marzo de cada año.
- Los colaboradores cuyos resultados finales sean 79 puntos o menos, no recibirán un aumento porcentual a sus salarios. Se les considerará, dependiendo de la puntuación, para un Plan de Mejora de Desempeño.
- Todos los colaboradores evaluados, cuya puntuación final sea entre 80 y 94 puntos, calificarán de forma automática a un aumento del 3% de su salario mensual.
- Todos los colaboradores cuya puntuación final sea entre 85 y 100 puntos, serán remitidos al Comité Evaluador para su verificación. Dicho comité estará compuesto por la gerente de recursos humanos, director de operaciones, gerente de finanzas y gerente del área operacional del colaborador, con las puntuaciones antes mencionadas. Una vez evaluados, dichos colaboradores recibirán un aumento del 6% de su salario mensual.
- Solo califican a este programa los colaboradores cuyos supervisores directos se encuentren de forma local en la planta (no reportar a corporativo).

Ajustes por inflación

Con el fin de mantener salarios actualizados a la media del mercado y en base a ingresos reales y no nominales, se revisarán los salarios de la escala, incluyendo todos los niveles, para determinar si se han visto afectados por la inflación local.

Elegibilidad de ajustes por inflación

Durante el cierre del año fiscal (marzo de cada año), el departamento de Contraloría hará una revisión de la tasa de inflación al cierre del año anterior.

Para realizar los ajustes, se deberán cumplir con uno de dos requisitos:

- ✓ La tasa de inflación anterior del periodo anual deberá ser igual o mayor a un 3%.
- ✓ El salario mínimo de cada nivel salarial no podrá haber sufrido cambios en el periodo indicado.

2.1.2 Incentivos en efectivo variables

Beneficios de su implementación

Los incentivos variables constituyen otra poderosa herramienta de la que se compone el segundo eslabón de la pirámide propuesta de recompensa total. A través de ella se busca:

- Atar los requerimientos del cliente y del negocio a las metas organizacionales y los objetivos estratégicos de la organización.
- Definir los objetivos por área para el negocio, permitiendo a los contribuyentes ser parte del éxito de su cumplimiento.
- Jugar con sus diferentes componentes, en base a los cambios y preferencias de la empleomanía.
- Construir una estrategia de atracción de talento más atractiva.

Según la última encuesta de salarios de la industria, los componentes más comunes de compensación variable en efectivo en el mercado del sector manufactura son:

- Salario #14
- Bono por objetivos
- Incentivo por producción
- Bonificación en base a *profit* de la empresa
- Subsidio de combustible
- Subsidio de peaje

Propuesta de incentivos variables y su alcance

1. **Salario #14:** Se le llama así al salario otorgado junto, o justo después, del pago de la regalía pascual. Con dicho beneficio, los colaboradores recibirían 14 salarios mensuales en un año, en lugar de los 12 regulares + regalía pascual que usualmente se estila en las organizaciones. Para dicho beneficio calificarían todos los colaboradores de la empresa, sin ningún factor discriminatorio adicional a ser un empleado activo. Aquellos con una antigüedad menor a un año, recibirán el salario en proporción al tiempo laborado.
2. **Bono por Objetivos:** Se diseñarán para posiciones de liderazgo cuyas funciones apoyen a la organización de manera directa para cumplir con las metas propuestas. Debido a que los objetivos son renovados cada año, igualmente se hará la forma de medición. Dichos bonos deberán estar en el rango del 5% al 20% del salario anual del colaborador.
3. **Subsidio de Peaje:** Dicho subsidio corresponde al monto mensual incurrido por el colaborador en gastos de peaje, siendo el promedio de dicho monto RD\$1,429.00. Este subsidio será depositado en la última semana de cada mes a los colaboradores que califiquen, junto con el pago de su nómina regular.
4. **Incentivo por Producción:** El incentivo por producción se dirigirá exclusivamente a colaboradores de operaciones, cuyas funciones involucren la transformación de la materia prima. La medición de dicho incentivo se hará en base a cuatro *KPI's* que impactan de forma directa las operaciones diarias:
 - Producción
 - Desperdicios
 - Calidad
 - Asistencia

Cada línea de producción (no colaborador individual), tendrá la oportunidad de ganar el incentivo, que se pagará de forma semanal, si cumple con los porcentajes mínimos de cada métrica. Estos números se ajustarán a los cambios que estas sufran durante el año.

5. **Bonificación por Profit:** Con este beneficio se busca que todos los colaboradores, cuya antigüedad en la organización sea de seis meses o mayor, obtengan un porcentaje de las ganancias obtenidas por la organización con el cierre de cada año fiscal. Actualmente, la empresa no acarrea el compromiso legal de bonificar a sus colaboradores, al estar ubicada en una zona franca, por lo que este beneficio sería otro atractivo a su paquete de atracción de talento. El porcentaje a distribuir cada año será dado por corporativo en base a ventas, gastos, y condiciones económicas actuales.
6. **Subsidio de Combustible:** Todos los colaboradores, cuyas posiciones se encuentren a partir del nivel salarial 6, califican de forma automática para este beneficio. Con este, el empleado recibirá una tarjeta de crédito, emitida por un banco local y entregada por la empresa, con un límite de RD\$10,000.00 para su uso exclusivo en estaciones de gasolina y gas.

Se propone implementar los beneficios en tres diferentes etapas o *waves* y utilizar una estratificación o cualificación de los beneficios variables en efectivo, utilizando como base la misma escala salarial.

Gráfico 12. Cronograma de implementación de incentivos variables en efectivo, 2020.

Fuente: Autoría propia.

Fechas Tentativas Implementación Paquete en Efectivo		
Wave 1 Junio 2021	Wave 2 Diciembre 2021	Wave 3 Junio 2022
Bonos por Objetivos	Salario #14	Bonificación por Profits
Subsidio de Peaje	Incentivo de Producción	Subsidio de Combustible

Administración del programa

El programa de Incentivos en Efectivo Variables se implementará junto con una tabla de elegibilidad, a fin de estandarizar cuáles posiciones estarán recibiendo cada uno de los beneficios. Esto permitirá dinamizar los atractivos de cada puesto, al ofrecer diferentes tipos de remuneraciones, variables según las necesidades y motivaciones promedio de los incumbentes de cada grupo de posiciones.

Tabla 6. Tabla de elegibilidad de incentivos remunerados variables por niveles salariales, 2020.

Fuente: Autoría propia.

Tabla de Elegibilidad de Incentivos Remunerados Variables por Niveles Salariales						
Niveles Salariales	Bono por Objetivos	Incentivo por Desempeño	Subsidio de Peaje	Bonificación por Profits	Subsidio de Combustible	Salario #14
Nivel 1		X		X		X
Nivel 2		X		X		X
Nivel 3		X		X		X
Nivel 4				X		X
Nivel 5			X	X	X	X
Nivel 6			X	X	X	X
Nivel 7	X		X	X	X	X
Nivel 8	X		X	X	X	X

2.1.3 Incentivos no Remunerados Variables

Introducción a los beneficios no remunerados. Sus ventajas

Los beneficios variables no remunerados representan, igualmente, un recurso dinámico y atractivo, no solo desde el punto de vista del empleado, sino también desde la posición del empleador. Constituyen una herramienta de atracción y retención muy utilizada, y permite a la organización ahorrar costos al proporcionar estos beneficios de forma indirecta. Estos incentivos, no sólo abultan el paquete de compensación ofrecido, sino que, también, mejoran la calidad de vida del colaborador beneficiado y de sus familiares.

La implementación de un atractivo paquete de beneficios no remunerados variables ofrece un alto número de beneficios para la organización y, según expertos, supera incluso las ventajas de tener un salario base promedio mayor al que ofrece el mercado.

A continuación, se enumeran algunas de estas ventajas:

- Los incentivos no remunerados variables forman parte del paquete de compensación de cada empleado, sin embargo, no se computan como parte de su salario base, por lo que no forman parte de sus prestaciones de ley. Esto significa un gran ahorro de costos al calcular indemnizaciones por salida, pero siguen siendo componentes totalmente mercadeables en las estrategias de atracción de talento.
- Al manejar los precios de los incentivos directamente con los suplidores, siempre existe la posibilidad de negociar los términos del servicio ofrecido, así como disminuirlo, aumentarlo o cambiarlo, sin que ello signifique una penalización por ley.
- Siempre pueden variarse los diferentes componentes del paquete de beneficios, basado en las necesidades, gustos o cambios de la empleomanía.

Adicional a esto, la principal ventaja para la organización al ofrecer atractivos beneficios no remunerados es la posibilidad de negociar con los proveedores los costos de los servicios, así como términos de contrato y otras condiciones que, de pagarse directamente a los colaboradores, no podrían darse. Esto permite al equipo de liderazgo jugar con diferentes beneficios, deshacerse de aquellos que no agregan valor a la cultura de la empresa y disminuir y/o aumentar otros a su disposición.

Beneficios actuales

Actualmente, los beneficios no remunerados que ofrece la organización en su paquete son:

- Prima de seguro privada cubierta al 85% por la empresa, para el colaborador y sus dependientes.
- Subsidio del 100% del almuerzo.
- Subsidio del 100% del transporte para empleados operativos.

Comparación con el mercado

En comparación con el mercado, la organización posee apenas un 30% de los beneficios variables no remunerados que la media de las empresas del rubro ofrece a su empleomanía, como se muestra en la siguiente tabla.

Gráfico 13. Comparación de mercado beneficios ACD VS competidores, 2019.

Fuente: INNOVA.

COMPARACIÓN DE MERCADO - BENEFICIOS ACD VS COMPETIDORES												
Empresa	Seguro Privado	Pensiones Privado	Plan Dental	Cooperativa	Subsidio de Almuerzo	Seguro de Vida	Canastas Navideñas	Avance de Salario	Tuition Reimbursement	Plan de Vivienda	Préstamos de Vehiculos	Préstamos Personales
Empresa 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓
Empresa 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
Empresa 3	✓	✓	✓	✓	✓							
Empresa 4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Empresa 5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
Empresa 6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
ACD	✓	✓		✓	✓							

Esto trae las siguientes desventajas:

- Representa uno de los principales drivers de rotación de personal.
- Disminuye el compromiso y la moral entre sus empleados.
- Hace a la empresa menos competitiva como empleador frente a otras de su industria.
- No puede incluirse en la estrategia de atracción de talento debido a sus limitaciones, resultando en la atracción de personal menos capacitado / con

menos experiencia en puestos administrativos / clave de otras organizaciones.

Propuesta del plan

Igual que los beneficios remunerados propuestos en el acápite anterior, se propone dividir la implementación de los objetivos por waves. Esto permitirá un mejor uso del presupuesto destinado a este plan, y le otorgará más tiempo al departamento de Compras, Finanzas y Recursos Humanos para encontrar y negociar ofertas atractivas de parte de los licitantes.

Con la propuesta se pretende implementar un conjunto de beneficios gracias a los cuales el paquete de incentivos no remunerados aumentaría a un 60% en comparación con los que ofrece el mercado actual.

- **Tuition Reimbursement:** Según los datos de la división de Capacitación y Desarrollo, el 60% de la población que participa en los diferentes cursos y talleres impartidos en la empresa pertenece a una población demográfica joven, oscilando entre los 18 y los 35 años, por lo que el “tuition reimbursement” representa un gran atractivo entre la clase trabajadora de menor edad. A través de este beneficio, se busca formar alianzas con las principales universidades / centros de enseñanza del país, para ofrecer un programa de capacitaciones de acuerdo a las habilidades actuales, el desarrollo a mediano y largo plazo, y el plan de carrera esperado para cada posición del colaborador.
- **Canastas Navideñas:** La empresa proveerá, durante el mes de diciembre, una canasta navideña a cada colaborador con artículos comestibles alegóricos a la época, así como bebidas, y la inclusión de un bono de compras en una cadena de supermercados (a elegir por la empresa según la licitación).

- **Kits de Escolares:** Durante la temporada de Regreso a Clases (julio – mediados de agosto), la empresa otorgará un kit escolar completo a todos los colaboradores cuyos dependientes registrados en el sistema de administración de datos de la empresa no sobrepasen los 13 años. Dicho kit incluirá mochila, cinco cuadernos, un paquete de 6 lápices, un paquete de 6 bolígrafos, una borra y un conjunto de reglas.
- **Préstamos Personales:** La empresa beneficiará a los colaboradores, previa solicitud, de préstamos personales a una tasa de interés de 0%, descontada directamente vía nómina. Para calificar, los colaboradores deberán tener un mínimo de cinco meses de antigüedad en la empresa, y el monto a solicitar nunca excederá un salario mensual. El proceso de depuración y aprobación se realizará directamente a través de Recursos Humanos.

Propuesta de fechas de implementación

Gráfico 14. Cronograma de implementación de incentivos variables en efectivo. 2020.

Fuente: Autoría propia.

Fechas Tentativas Implementación Paquete no Remunerado	
Wave 1 Diciembre 2021	Wave 3 Junio 2022
Canastas Navideñas	Kits de Escolares
Préstamos Personales	Tuition Reimbursment
Salario Emocional	

2.1.4 Salario Emocional

El ultimo acápite de la pirámide del nuevo paquete de compensación y beneficios no es el menos importante. El eslabón de salario emocional consiste en una serie de actividades y herramientas a utilizar en pos del bienestar del colaborador, sin

que esto implique necesariamente una remuneración directa o no. Con dicho plan se pretende ofrecer al colaborador un estilo de trabajo más saludable, menos rutinario y más divertido. Esto, considerando que la industria de la manufactura puede ser una de las más estresantes y repetitivas, es esencial no solo para retener al colaborador, sino también para promover un buen desempeño y cumplimiento de metas.

A continuación, una propuesta del calendario anual de actividades:

Gráfico 15. Calendario de actividades de desarrollo 2022

Fuente: Autoría propia.

Calendario de Actividades de Desarrollo 2022				
Mes	Evento	Semana Tentativa	Actividad Tentativa	Actividad en Vivo?
Enero	Día de Reyes	Semana 2 del calendario	Actividad recreacional para hijos de empleados. Entrega de juguetes	Si
Febrero	Día de San Valentín	Semana 7 del calendario	Buzón de cartas. Entrega de postres con figuras alusivas al evento	No
Marzo	Día de la Mujer	Semana 12 del Calendario	Entrega de obsequios a empleadas (artículo por determinar)	No
Abril	Día de la Salud	Semana 16	Operativo de consultas con ARS. Entrega de medicamentos y kit de salud	Si
Mayo	Día de las Madres	Semana 23	Entrega de obsequios a empleadas (artículo por determinar)	No
Junio	Día del Medio Ambiente	Semana 27	Actividad de reforestación y recogida de basura en playa cercana	Si
Julio	Back to School	Semana 31 - 33	Entrega de kits escolares para hijos de empleados	Si
Agosto				
Septiembre	Mes de la Calidad	Semana 37	Talleres sobre Calidad. Concursos para participantes. Reconocimientos a mejores equipos.	Si
Octubre	Concientización sobre el Cáncer de Mama	Semana 41	Entrega de lazos rosados. Toma de fotos con ropa rosada. Talleres de concientización para empleadas. Operativo de chequeo con ARS	No
Noviembre	Inauguración de la Navidad	Semana 45	Brindis navideño a inicio de turno. Perico ripiao	Si
Diciembre	Navidad	Semana 49	Fiesta de navidad para empleados	Si
		Semana 51	Entrega de canastas navideñas y bonos de compras	Si

Propuesta

Calendario anual de actividades de desarrollo

Construir un plan estratégico de *employer branding* interno y externo, cultura empresarial y *work / life balance*, a través de una serie de actividades

calendarizadas que promuevan un ambiente de trabajo más dinámico, flexible, inclusivo y pensado en el empleado.

A través de este plan, se busca la participación en las actividades temáticas de la empresa, las cuales se planificarán en el último cuarto del año, proyectando el total de 12 meses del siguiente periodo.

La organización deberá asegurarse de tener al menos un evento por mes según las fechas apuntadas, y deberá trabajar la logística del evento con un mínimo de un mes de antelación.

Plan mensual de horario flexible

Con la finalidad de aumentar la productividad e incrementar la motivación de los colaboradores, los empleados administrativos cuyas funciones sean puramente *back office*, tendrán la oportunidad de tener, una vez al mes, una semana de horario de trabajo flexible, donde podrán jugar con su jornada de la siguiente forma:

- Mitad de semana laborable presencial, mitad de semana laborable desde casa.
- Aumentar cantidad de horas a trabajar (solo presencial) y trabajar las restantes un día corto.
- Aumentar cantidad de horas a trabajar (solo presencial) para liberar 1 día adicional.

Criterios de elegibilidad horario flexible

- Antigüedad mínima de tres meses en la empresa.
- El colaborador no podrá tener amonestaciones de tercer nivel vigentes.

Plan anual de capacitación

Con dicho proyecto, se busca formalizar la agenda de capacitación de todo el personal basado en una detección de necesidades y creación de plan de carrera a desarrollar con cada posición y / o colaborador. Dicho plan es considerado adicional al Tuition Reimbursement y el colaborador puede optar por uno u otro sin distinción, o ambos al mismo tiempo en ciertos casos.

Propuesta del plan

Las capacitaciones se realizarán tomando como criterio uno o más de los siguientes factores:

1. Como medida de reforzamiento para mejorar conocimientos / conductas en las que el colaborador se encuentra fallando. Dicho descubrimiento debe llegar vía evaluación de desempeño con una puntuación baja, debidamente firmada por cada parte involucrada.
2. Como parte de su descripción de puesto con el fin de desarrollar de manera idónea sus funciones. Esto en particular es aplicable a los casos con colaboradores de nuevo ingreso que traen consigo una curva de aprendizaje, que solo se sobrepasa al adquirir todos los conocimientos necesarios.
3. Como parte de su plan de carrera, en el cual el objetivo principal es el desarrollo del individuo para ocupar una posición jerárquicamente más alta en un futuro a mediano plazo.

Se propone que los planes de capacitación sean trabajados en el último trimestre del año, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Puntuaciones de evaluaciones de desempeño de los colaboradores, tomando especial foco a aquellos que han obtenido bajas puntuaciones.
- Proyección de nuevos ingresos futuros y actuales, cálculo de curva de aprendizaje.

- Descripciones de puesto que necesiten actualización, y por ende una renovación de las capacitaciones o entrenamientos a tomar.
- Planes de carrera para puestos clave.

Durante el último cuatrimestre, la Gerente de Capacitación iniciará con esta detección de necesidades, para armar su plan de los próximos 12 meses. De igual forma, se considerarán costos y presupuesto asignado, así como la posibilidad de realizar capacitaciones masivas con el personal y la utilización de INFOTEP según la oferta disponible.

Un plan de capacitación bien estructurado, donde todos los colaboradores sean partícipes sin importar el nivel, constituye una excelente herramienta no solo de retención del personal valioso y clave, sino también de motivación grupal y departamental. Igualmente, los colaboradores que reciben capacitaciones con recurrencia llevan consigo un valor agregado a la organización, y por ende a sus funciones del día a día, al mantenerse actualizados sobre las últimas tendencias en su campo, apoyándolos en la disminución de errores e incrementando los niveles de calidad y productividad.

Resumen

El Paquete de Compensación Total propuesto posee suma relevancia tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Se alinea a las tendencias actuales de compensación y beneficios practicadas en otras empresas de éxito.
- No deja de ver las preferencias, ventajas y beneficios de su implementación, según datos demográficos específicos de su población.
- Concorre y apoya el plan estratégico de negocios de los próximos tres años de la organización.
- Planea sostenerse en el tiempo y variar según los resultados obtenidos.
- Promueve la lealtad entre colaborador versus empresa y con los equipos.
- Fomenta el crecimiento y desarrollo de su personal, aumentando así la antigüedad promedio de la empleomanía.
- Significa a su vez una estrategia clave de ahorro de costos en reclutamiento y selección, pago de prestaciones laborales y gastos legales en demandas, costos de entrenamiento a colaboradores de nuevo ingreso y lo que la curva de aprendizaje de cada uno le representa a la organización.

Con la implementación, seguimiento y control y de los pilares del plan, se prevé un aumento en la retención del personal de ACD a un 98%.

CAPÍTULO III.

VALORACIÓN DEL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL EN COLABORADORES DE ACD

3.1 Implementación del proyecto

Las ventajas de contar con un paquete de Recompensa Total en las organizaciones, sobre todo aquellas con una empleomanía alta y en industrias donde la rotación de empleados es mayor que el promedio, es muy amplia. Entre ellas se pueden mencionar:

- Aumento de la competitividad de la empresa como brand employer.
- Reducción de la inversión necesaria en reclutamiento y selección, entrenamiento y curva de aprendizaje del nuevo ingreso.
- Reducción de costos por prestaciones laborales y demandas legales.
- Aumento del desempeño y la productividad.
- Fidelización de los colaboradores activos, quienes a su vez se convierten en una excelente estrategia de mercadeo.
- Promueve una mejora continua de los colaboradores en áreas de competencias,

Sin embargo, un paquete de beneficios mal implementado y administrado también puede traer consecuencias negativas para la organización de manera general. Algunas de las causas raíces de un mal funcionamiento de la estrategia son:

- Poco o ningún benchmarking con la industria sobre los beneficios ofrecidos en otras empresas. Esto, a la larga, no les permitirá compararse y tendrán poca referencia sobre la eficacia del paquete de compensación implementado.
- Implementación de beneficios que solo son atractivos para una parte limitada de la población.
- No investigar, de primera mano (a través de entrevistas y/o encuestas) las preferencias de los colaboradores que serán beneficiados.

- Trazar objetivos poco realistas o con metas muy altas para aquellos incentivos en efectivo variables, que dependen del cumplimiento de objetivos.
- Poca consistencia en la administración de beneficios variables.
- Atar los beneficios a aspectos no relacionados con el desempeño.

Con el fin de realizar un proceso de implementación exitoso de inicio a fin, se propone dividir el proyecto en cuatro etapas principales:

1. Verificación de los beneficios propuestos y aprobación por parte de la gerencia.
2. Búsqueda de proveedores y propuesta / aprobación de presupuesto.
3. Draft final de beneficios.
4. Implementación de beneficios en waves.

3.1.1 Verificación de beneficios y aprobaciones

Durante esta etapa, se llevará a cabo la recolección de diversas fuentes de información para corroborar con los colaboradores la utilidad y preferencia de los beneficios propuestos. Sin dar detalles sobre el paquete propuesto ya existente, se propone conducir las siguientes actividades con una muestra de la población no menor del 30%:

- Grupos focales, con énfasis en el actual sistema de beneficios de la organización.
- Cuestionario de entrevistas de salida especial para colaboradores cuyo motivo de salida sea otra oferta laboral (este contendrá información sobre oportunidades de crecimiento internas, beneficios actuales versus beneficios a obtener en nueva empresa, ubicación, estilo de liderazgo local, flexibilidad laboral y cultura organizacional, etc).
- FODA con el 100% del personal gerencial
- Recolección de datos de buzones de sugerencias

Si la data recolectada coincide, al menos en un 80%, con los beneficios propuestos en este Paquete de Remuneración Total, la propuesta expuesta en el segundo capítulo será enviada a los siguientes aprobadores:

Aprobador 1: Gerente de Recursos Humanos

Aprobador 2: Director de Operaciones

Aprobador 3: VP de Operaciones

Aprobador 4: VP de Recursos Humanos

3.1.2 Búsqueda de proveedores y propuesta / aprobación de presupuesto

Con la aprobación de la propuesta, los siguientes departamentos se encargarán de enviar cotizaciones preliminares, con fines de aprobación de presupuesto, de la forma que se lee a continuación:

- Compras: Proveerá de un mínimo de cotizaciones para los beneficios de compensación provistas directamente a través de un suplidor externo para su evaluación. Estos beneficios serán, entre otros:
 - Servicio de consultoría por un periodo de tres meses (promedio) de coach de Recursos Humanos con certificación en gestión del cambio.
 - Proveedor bancario para beneficio de asignación de subsidio de combustible.
 - Proveedor de eventos para realización de calendario anual de actividades (eventos de Navidad, Back to School entre otros. Los proveedores deben poder suplir todos los detalles del evento, desde el montaje físico del mismo, hasta el personal soporte, souvenirs a entregar, refrigerios, etc)

- Universidades con planes de financiamiento empresariales que ofrezcan programas orientados a la naturaleza del negocio (Calidad, Productividad, Negocios y Administración, etc)
- Finanzas: Proveerá dos presupuestos estimados, cada uno proyectado con un HC y tasa de inflación proyectada al año de implementación correspondiente, para los siguientes componentes del proyecto:
 - Salario 14
 - Bono por objetivos
 - Subsidio de peaje
 - Bonificación por profits

La administración del plan de bonos por objetivos para el personal gerencial será dada a conocer por corporativo (puede variar cada año), en base a métricas utilizadas de forma global en otras plantas. Aquí normalmente se utiliza un *balanced scorecard*, o se crea un plan estratégico en base a los objetivos de los próximos cuartos. Una vez se colecte la data de ambos departamentos, se presentarán los números finales a los aprobadores para revisión e inclusión en el presupuesto del 2021 y 2022.

Draft final de beneficios

Se utilizarán las bases del Paquete de Compensación Total propuesto en el capítulo II para realizar la propuesta final del nuevo plan de compensación organizacional.

Implementación de beneficios en waves

Se plantea realizar un calendario de implementación de beneficios en *waves*, con el objetivo principal de dividir estos fondos en los presupuestos de dos años por separado. Esto tiene como fin nivelar el impacto económico que supondrá este plan en las finanzas de la empresa.

Gráfico 16. Calendario de waves para implementación de beneficios, 2020.

Fuente: Autoría propia.

Calendario de Waves Implementación Beneficios. Años Fiscales 21-23													
Wave	Actividad	Inicio	Final	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	Q1 2022	Q2 2022	Q3 2022	Q4 2022	Q1 2023	Q2 2023
1	Implementación Bonos por Objetivos	4-Jan	5-Mar										
	Establecimiento de métricas	4-Jan	15-Jan										
	Definición sistema de evaluación y pagos	18-Jan	12-Feb										
	Definición de elegibilidad	15-Feb	23-Feb										
	Confirmación escrita a cualificables / disclaimer	1-Mar	5-Mar										
	Implementación Subsidio de Peaje	29-Mar	30-May										
	Definición estructura de pagos	29-Mar	9-Apr										
	Comunicación a cualificables / disclaimer	14-Apr	30-Apr										
	Periodo de prueba	6-May	16-May										
	Implementación Wave 1	18-Jun											
2	Implementación Incentivo de Producción	5-Jul	25-Sep										
	Establecimiento de métricas	5-Jul	23-Jul										
	Definición sistema de evaluación y pagos	28-Jul	5-Aug										
	Definición de elegibilidad	6-Aug	19-Aug										
	Confirmación escrita a cualificables / disclaimer	24-Aug	17-Sep										
	Implementación Salario 14												
	Proyección presupuesto	4-Oct	15-Oct										
	Prueba de nómina	25-Oct	5-Nov										
	Confirmación escrita a cualificables / disclaimer	8-Nov	3-Dec										
	Implementación Wave 2	10-Oct / 10-Dec											
3	Implementación Bonificación por Profit												
	Proyección presupuesto	8-Feb	17-Feb										
	Prueba de nómina	25-Feb	4-Mar										
	Confirmación escrita a cualificables / disclaimer	8-Mar	25-Mar										
	Implementación Subsidio de Combustible												
	Confirmación proveedores	11-Apr	22-Apr										
	Definición de elegibilidad	25-Apr	29-Apr										
	Periodo de prueba	9-May	20-May										
	Confirmación escrita a cualificables / disclaimer	23-May	7-Jun										
	Implementación Wave 3	27-Jun											
4	Implementación Kits Escolares												
	Confirmación proveedores	4-Jul	15-Jul										
	Definición de elegibilidad	18-Jul	21-Jul										
	Confirmación escrita a cualificables / disclaimer	25-Jul	5-Aug										
	Implementación Canastas Navideñas												
	Confirmación proveedores	12-Sep	22-Sep										
	Confirmación escrita a cualificables / disclaimer	14-Nov	5-Nov										
	Implementación Wave 4	13-Dec											
5	Implementación Préstamos Personales												
	Definición de parametros y condiciones	9-Jan	13-Jan										
	Proyección presupuesto	16-Jan	20-Jan										
	Implementación Tuition Reimbursement												
	Confirmación proveedores	4-Apr	21-Apr										
	Definición de elegibilidad	27-Apr	11-May										
	Confirmación escrita a cualificables / disclaimer	15-May	26-May										
	Implementación Wave 5	4-Jan / 5-May											

3.2 Presupuesto

La correcta planificación para la ejecución de este paquete de compensación incluye diversas prácticas de buen uso y administración de los fondos, que aseguran, además, buenos resultados en términos financieros de esta implementación.

El siguiente presupuesto es solo una proyección, sin considerar tasas de inflación, variación del dólar y otros factores externos.

Gráfico 17. propuesta de presupuesto gastos directos, 2020.

Fuente: Autoría propia.

Propuesta de Presupuesto Gastos Directos (En \$US)		
Concepto	Monto	Frecuencia
Aumento Salario Base	\$ 86,249.55	Mensual
Bonos por Objetivos	\$ 272,769.12	Anual
Subsidio de Peaje	\$ 3,297.69	Mensual
Salario #14	\$ 574,997.02	Anual
Incentivo de Producción	\$ 127,384.62	Mensual
Bonificación por Profits	Variable. Sin determinar	
Subsidio de Combustible	\$ 9,059.83	Mensual
Canastas Navideñas	\$ 67,777.78	Anual
Préstamos Personales	Variable. Sin determinar	
Kits de Escolares	\$ 35,897.44	Anual
Tuition Reimbursement	Variable. Sin determinar	
Calendario Anual de Actividades	\$ 170,940.17	Mensual
Total Proyectado	\$	1,348,374.20

La planificación anteriormente descrita no incluye gastos indirectos relacionados a:

- Gastos administrativos.
- Gastos de capacitación.

3.3 Control y verificación de la Efectividad del Paquete de Compensación

3.3.1 Herramientas de Control del Paquete de Compensación

Con el objetivo de asegurar que la propuesta aquí presentada se encuentre siempre alineada a los objetivos estratégicos del negocio, los cuales pueden cambiar según la necesidad, se propone:

- **Reuniones de Control de Paquete de Remuneración Bi-Anuales:** Estas reuniones deberán estar orientadas exclusivamente a la comparación de los componentes del paquete versus los objetivos actuales de la organización. Si, durante alguna de estas reuniones, se determina que alguno de los componentes del paquete de beneficios en ejecución no apoya la misión y visión actuales de la empresa y de sus accionistas, se someterá una solicitud vía Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Compensación y Beneficios, solicitando el cambio / eliminación de los componentes.
- **Participación Anual en Encuestas de Salario:** Saber cómo se encuentra el mercado y qué tan lejos se sitúa la organización de la media de la industria, es un factor clave en la ejecución y continuidad de la estrategia de compensación propuesta. La participación activa en las encuestas de salario y beneficios, además de una constante comunicación con el cluster de la industria y la administración de recursos humanos de las empresas vecinas, asegura en un buen porcentaje la actualización de los beneficios internos y de las últimas tendencias en filosofías de compensación.
- **Encuesta Anual de Clima Organizacional:** Aunque ya se ha hecho con anterioridad, se propone la ejecución anual de esta encuesta como política interna, de forma que todos los años los colaboradores a nivel general

tengan el acceso a esta herramienta y contribuyan a la ejecución del plan de compensación año tras año. La participación activa de los colaboradores es decisiva en los cambios a realizarse en la estrategia, por lo que la data recolectada de las encuestas anuales debe ser utilizada en las reuniones de control del plan de remuneración y utilizar la misma como base para proponer cambios.

3.3.2 Verificación de la efectividad del Plan de Remuneración

Como resultado de la puesta en marcha de la estrategia de Remuneración Total, la organización prevee obtener los siguientes resultados en un mínimo de 6 meses posteriores a la misma:

1. Aumentar a un 98% el porcentaje de retención del personal general en la organización.
2. Disminuir a un 20% el porcentaje de rotación de personal voluntaria versus involuntaria.
3. Disminuir a un 20% el porcentaje de personal saliente por otra oferta de trabajo.
4. Reducir en un 60% los gastos en prestaciones laborales y demandas legales.
5. Aumentar en un 20% los índices de productividad y eficiencia en el personal de primera línea.
6. Disminuir los errores por calidad en un 30%.
7. Disminuir en un 50% la rotación del personal clave con rango de edades de 18 a 30 años.

La verificación de la efectividad del plan de Recompensa Total y de los objetivos anteriormente descritos se hará utilizando las siguientes herramientas:

- Análisis mensual de los resultados de rotación voluntaria de personal, incluyendo datos demográficos como rango de edad, y organizacionales como nivel de posición en la organización.
- Análisis mensual de costos por prestaciones laborales y gastos legales por litis laborales.
- Análisis bi-semanal de reportes de productividad y eficiencia de los colaboradores de Producción.
- Análisis bi-semanal de los reportes de calidad y desperdicios por error humano.

CONCLUSIONES

El modelo propuesto de Recompensa Total debe verse no solo como una herramienta más de retención del talento humano, sino como una estrategia operativa y organizacional que, desde un enfoque de gestión humana, apoya a la organización en el cumplimiento de sus objetivos clave.

La buena implementación y continua administración de esta estrategia, junto con revisiones periódicas de la misma y una homogeneidad con la filosofía de compensación y gestión del talento humano de la organización, sostienen las bases de la retención del talento que son imprescindibles para los planes de expansión y crecimiento que posee la organización en los próximos tres años.

La propuesta desarrollada en los capítulos II y III fue ideada tomando como base los datos estadísticos de rotación y retención del personal en ACD, con un principal enfoque en los colaboradores con edades que oscilan entre los 18 a los 30 años, esto debido a varias razones significativas:

- Este rango de edad comprende un periodo de vida muy productivo en el ser humano, que debe aprovecharse para fines de aprendizaje y adquisición de nuevas destrezas, desarrollo de la capacidad analítica y resolución de problemas.
- Compone la mayor parte del personal que existe en la organización ACD.
- Compone la mayor parte del personal en posiciones clave dentro de la organización, que apoya de manera directa al cumplimiento de sus objetivos.
- Compone el rango de edad con mayor número de rotación voluntaria de ACD.

Este proyecto adquiere valor no solo para los colaboradores beneficiados de menor jerarquía, sino también para los altos ejecutivos y *stakeholders*, quienes podrán ver un considerable aumento en la productividad y un ahorro en costos administrativos.

Este proyecto toma como base modelos de Recompensa Total utilizados actualmente de forma global, tomando en cuenta aspectos diversos de la vida útil del empleado en la empresa, que pasa por diferentes facetas:

- La necesidad de generar el salario contractuado (salario base)
- La motivación que la compensación variable significa para apoyar su esfuerzo a realizar su trabajo mejor
- Factores de motivación adicionales no relacionados con efectivo, pero que agregan valor a la vida del empleado tanto dentro como fuera de la empresa
- Y por último, work-life balance, donde se plantea la importancia tener actividades complementarias que estimulen al colaborador y que impacten no solo su carrera dentro de la empresa, sino también su vida personal fuera de ella

Con el plan periódico de la verificación de este proyecto, se obtendrán los siguientes datos:

- Impacto directo de cada etapa del proyecto en la empleomania
- Retorno de la inversión
- *Cost savings*
- Detección de necesidad de cambios (variación del plan actual y por qué)

Este proyecto no tiene como único fin el acompañamiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, sino también la estandarización de sus prácticas y costumbres en materia de administración de personal y clima con otras

organizaciones de la corporación, uniéndose así al proceso de globalización que su sede principal desea lograr entre todas sus divisiones.

Convirtiéndose en un *Brand Employer* y aumentando los niveles de satisfacción de su personal, ACD planea aumentar drásticamente sus niveles de competitividad en el mercado, agregando valor a la organización y a la corporación de forma global.

RECOMENDACIONES

Para la puesta en marcha de este proyecto y asegurar la exitosa ejecución del mismo, se recomiendan seguir los siguientes parámetros:

1. Seguir la línea de implementación en waves. Esto permitirá no solo un mejor manejo del presupuesto destinado a esta reestructuración, sino también la adaptación y tiempo de respuesta del personal que será beneficiado de forma directa o no de dicho proyecto. Al hacerlo, de igual manera se dispondrá una ventana de tiempo más amplia para cambios y modificaciones de este plan según la necesidad del momento.
2. Conformación de un equipo multidisciplinario. El staff ejecutivo debe involucrarse al 100% en la planificación, presupuesto, implementación y verificación de la eficacia de este proyecto. Este comité deberá reunirse de forma semanal y/o bisemanal según se requiera, para tratar aspectos relevantes actuales sobre la implementación y para sugerir / proponer ideas.
3. Revisión periódica de la estrategia corporativa. Una correcta alineación con la estrategia del negocio asegurará de forma temprana una ejecución exitosa de este plan. Adicional a esto, la alineación entre estrategia operacional versus organizacional será determinante a la hora de realizar análisis de retorno de la inversión y aprobación de futuros presupuestos para estos fines.

Estas recomendaciones no están exentas a cambios o adiciones en un futuro, y, como se ha mencionado con anterioridad, el seguimiento y control del modelo propuesto aseguran que este proyecto se mantenga en el tiempo y que continúe dando los resultados esperados aun tiempo después de su primera implementación.

ANEXOS



Universidad Acción Pro Educación y Cultura (UNAPEC)

Decanato de Posgrado

Anteproyecto de la Maestría

**Modelo de retención de colaboradores de 18 a 30 años en la planta de
manufactura ACD para el Departamento de Recursos Humanos**

Sustentante:

Tammy Cruz 2019-0388

Asesor:

Graciela Morales

Tesis para optar por el título de:
Magister en Gerencia y Productividad

Santo Domingo, D.N.

Diciembre, 2020

Problema de Investigación

La rotación del personal de colaboradores de 18 a 30 años significa un 60 % de la rotación total de la empresa, lo cual afecta los indicadores de reclutamiento, capacitación y retención de la organización, así como el presupuesto de recursos humanos.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y la identificación del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional. (Littlewood, 2005).

En los últimos años, un grupo poblacional en específico se ha destacado por su aparente facilidad para moverse de una organización a otra sin que aquello le cause ninguna preocupación: ingresan a una institución, con norte y metas claras, otorgándole a la empresa un tiempo límite para adaptarse a sus necesidades y exigencias, marchándose sin más cuando lo anterior no ha sido cumplido.

Los llamados "*Millennials*" o "Generación Y", son aquellos jóvenes nacidos entre 1981 y 1999, cuyas edades hoy comprenden los 18 - 38 años. Son nativos digitales, pues han conocido la tecnología toda su vida; en promedio tienen mejor educación que la generación anterior, y mejores oportunidades de empleo. (Prensky, 2001).

Mientras la generación de "*Baby Boomers*" se caracterizaba por su lealtad, ética laboral y trayectoria profesional estable en la organización, los *Millennials* ponen énfasis en producir un trabajo significativo, encontrar una salida creativa y tienen preferencia por la retroalimentación inmediata. Como no están satisfechos con permanecer durante un largo período de tiempo en el mismo puesto de trabajo, sus trayectorias profesionales se vuelven más dinámicas y menos predecibles (Bondar K. , 2018).

Esta generación espera retos profesionales, y ascensos rápidos con cada vez mayores salarios, condiciones de trabajo más flexibles, y más estabilidad financiera.

Con lo anterior descrito y debido a lo desafiante que puede ser mantener a este tipo de colaboradores, se busca diseñar nuevos modelos de retención de aquellos colaboradores que representan una gran parte de la población laboral hoy en día, pero también componen la mayor cifra de rotación en las organizaciones.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General: Crear un modelo de retención de colaboradores de 18 a 30 años en la planta de manufactura ACD para el departamento de Recursos Humanos.

Objetivos Específicos:

- Analizar la rotación de los colaboradores en plantas de manufactura.
- Diseñar un modelo de retención de personal para colaboradores de 18 a 30 años en una planta de manufactura.
- Corroborar el modelo de retención de personal propuesto en un grupo de colaboradores.

Justificación Teórica

En el año 2013, el 52.8% de los empleados informales tenía menos de un año trabajando en la empresa y solo el 23.3% de los empleados tenía una antigüedad mayor a tres años, lo cual evidencia un claro índice de rotación en las organizaciones dominicanas (Peña, 2015).

Desde el proceso de reclutamiento, que incluye aplicación de pruebas psicométricas y otras evaluaciones costosas, entrevistas y otros, hasta el proceso de inducción, entrenamiento inicial y curva de aprendizaje, etapa durante la cual el nuevo recurso genera pocas o ninguna ganancia a su empleador. Es por esto que cada día las empresas unen mayores fuerzas para reducir cada vez más sus índices de rotación involuntaria de colaboradores.

Existen muchas teorías que se tejen alrededor del tema de rotación involuntaria; entre muchas podemos citar:

- Los colaboradores actuales ya consideran el factor "remuneración" como una razón potente para abandonar su puesto.
- Las organizaciones se dedican cada vez menos a reforzar el sentimiento de identidad con su cultura, haciendo sentir a los colaboradores menos comprometidos.
- La generación actual de Millennials se aburre fácilmente de su trabajo.
- Siempre existe una pirámide de razones que empujan a los colaboradores a dejar sus puestos, desde causas manejables por la empresa como son una comunicación inefectiva con sus supervisores, hasta aspectos sumamente personales de cada colaborador como asuntos familiares y otros.

Entre muchas otras más.

Es por esta razón que las empresas colocan tanto énfasis en la retención del personal a largo plazo. Desde paquetes de beneficios atractivos, promoción de un clima laboral agradable, capacitación constante y otros, los administradores de

Recursos Humanos invierten horas en el desarrollo de estrategias que le permitan mantener a sus colaboradores por tanto tiempo los necesitan. La separación de los colaboradores de la empresa no solo representar reiniciar el ciclo de contratación y entrenamiento para nuevos colaboradores, sino también el pago de prestaciones de ley que corresponde a los empleados salientes.

Debido a que, según estudios, el 49.3% de los colaboradores que renuncian voluntariamente de sus empleos hoy en día comprenden las edades de 18-30 años (Littlewood, 2005), esta investigación se enfoca en dicha población a quien los empleadores no logran complacer: dicha población que es necesaria para las organizaciones de hoy en día pues representan un grupo de trabajo que posee más capacidad física para trabajar, más necesidad de aprendizaje, pero a su vez, conocimientos más avanzados de su área debido al fácil y rápido acceso a la información que poseen versus las generaciones anteriores, y el enorme manejo de la tecnología que los caracteriza y que los hace cada vez más eficientes en sus ocupaciones.

El enfoque de este estudio parte de, analizar y describir posibles razones que motivan a los colaboradores a separarse de sus empresas, para en base a dicha información, construir un modelo efectivo de retención que permita a la empresa, a largo plazo, reducir su promedio de rotación de personal de colaboradores jóvenes.

Justificación Metodológica

Los modelos de retención de colaboradores pueden ser tan variantes como la empresa misma para que se diseñe. Aun así, existen diversos métodos base de recopilación de datos y teorías de retención de colaboradores, que ayudan al departamento de recursos humanos a realizar un plan de retención sumamente efectivo, personalizado y que no tiene que ser construido desde 0.

Algunos métodos ya conocidos en la industria y que han sido comprobados por otras grandes organizaciones como eficientes, son:

- Entrevistas de Salidas
- Dinámicas de Grupo (Supervisor – Subordinado / Subordinado – Recursos Humanos)
- FODA
- Buzón de Sugerencias
- Encuestas de salario y beneficios
- Promedios de rotación en otras empresas de la industria

A través de la creación de este modelo de retención, se pretende realizar una recopilación de información utilizando los métodos anteriormente mencionados, utilizando data reciente y específica al grupo a quien va dirigido la investigación, con el fin de crear un modelo de retención sustentado en la retroalimentación de los colaboradores y aquellos más cercanos al círculo objetivo.

Justificación Práctica

Actualmente, la organización ACD vive un momento crítico: el 18% de su presupuesto administrativo se dedica al reclutamiento, selección y entrenamiento de colaboradores, mientras que el 40% de ellos terminan abandonando la empresa antes de cumplir su primer aniversario.

Esto afecta de forma directa los indicadores de reclutamiento, capacitación y retención de la organización, puesto que aumenta el presupuesto del departamento de Recursos Humanos al tener que invertir cada vez más, sumas mayores por conceptos de prestaciones laborales y/o derechos adquiridos, reclutamiento externo e interno, aumento del *headcount* del departamento de Selección ante dicha demanda, costos de entrenamiento y periodo de prueba, entre otros.

Marco Teórico

En el pasado, el paquete de remuneraciones de las empresas era simplemente efectivo (cash) y beneficios. Crecientemente, el énfasis de las organizaciones líderes es la Recompensa Total, que incluye en adición a las recompensas financieras las recompensas intangibles, como el ambiente de trabajo y calidad de vida, la oportunidad de avance y reconocimiento, flexibilidad en el trabajo, teletrabajo y horario flexible. (Leon, 2013).

Asimismo, este concepto tiene en cuenta todas las formas en las que las personas pueden ser recompensadas y obtener satisfacción a través de su trabajo. El objetivo es ofrecer una propuesta de valor y maximizar el compromiso y la participación laboral.

Además es la formulación y ejecución de estrategias y políticas que tienen como objetivo premiar a las personas de manera justa y coherente, de acuerdo con su valor para la organización (Armstrong, 2004).

La *Recompensa Total*, es una teoría que contiene todos aquellos elementos que compensan a un individuo por el aporte personal que realiza a la consecución de los resultados de una organización y engloba las recompensas extrínsecas e intrínsecas que veremos a en las siguientes líneas.

Esta teoría propone una combinación de recompensas extrínsecas o tangibles e intrínsecas o intangibles para lograr el paquete ideal de remuneración a cada uno de sus colaboradores.

Dentro de las recompensas extrínsecas se incluyen:

- Salario base,
- Pagos garantizados,
- Incentivos de corto y largo plazo
- Otros beneficios.

Los incentivos mencionados anteriormente podrian bien ser directos e indirectos.

Mientras que dentro del paquete de compensacion intrinseco se incluye:

- Satisfaccion laboral.
- Ambiente de trabajo sano.
- Oportunidades de carrera y crecimiento.
- Inversion en las personas
- Desarrollo y reconocimiento.

Por lo tanto la gestión de la Recompensa Total, que faculta a las organizaciones y directivos a participar y motivar a los empleados, mejora la atracción y retención de talentos en momentos en que los empleados pueden considerar otras opciones de trabajo.

Pero ¿cómo se mantiene esto en el tiempo? Se mantiene a través de una Estrategia de Recompensa Total que implemente y desarrolle políticas, prácticas y procesos que promuevan el logro de los objetivos estratégicos (Leon, 2013).

Marco Conceptual

- Retención de empleados: conjunto de prácticas y políticas adoptadas por las empresas para garantizar que sus profesionales por encima de la media permanezcan en ella por mucho más tiempo (Valentine, 2018)
- Colaboradores: que colabora con una persona en un mismo trabajo o para un mismo (The Free Dictionary, n.d.)
- Planta de manufactura: fábricas donde se elaboran productos diversos (Gardey, 2011)
- Recompensa Laboral: todos los incentivos, salariales y no monetarios que ésta ofrece a sus trabajadores a cambio de su compromiso, dedicación y esfuerzo (Incentivos monetarios para premiar al empleado, 2018)
- Recompensa Extrínseca: todos aquellos aspectos objetivos o tangibles, externos al individuo, que son percibidos como recompensa por él mismo y depende de un proceso valorativo subjetivo que realiza un individuo. (Pratt, 1999)
- Recompensa Intrínseca: También llamadas relacionales, son los intangibles relacionados con el lugar de trabajo (Leon, 2013)
- Organización: Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado (Lexico, n.d.)
- Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado (Lexico, n.d.)

Aspectos Metodológicos

Tipo De Investigación: Aplicada Y Experimental

La presente investigación busca encontrar solución al problema anteriormente planteado, y reducir de esta forma los altos índices de rotación de personal de la empresa, buscando así llevar a la práctica las teorías generales.

De la misma manera, con la manipulación de las variables se busca conocer los efectos de las hipótesis anteriormente propuestas.

Métodos, Procedimientos y Técnicas de Investigación

Análisis

Mediante el método del análisis, se descompondrá el problema a estudiar, es decir, la rotación de personal, en sus elementos constitutivos; los cuales son: grado de motivación, promoción del reconocimiento, relación entre empleados y supervisores, comunicación entre supervisor y subordinado, factores medioambientales, paquete de beneficios, identificación con la cultura empresarial, entre otros.

Inducción

Las conclusiones particulares obtenidas del análisis de los elementos del problema, se generalizarán para obtener conclusiones generales, de lo particular a lo general. Es decir, a partir de los resultados obtenidos al realizar las técnicas de recolección de información, se construirá el modelo de retención que nos servirá para confirmar si dichos resultados poseen influencia directa sobre los índices de rotación de personal de la empresa.

Técnicas

FODA: Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa como un todo.

Entrevistas de Salida: Dichas entrevistas se conducen por cada empleado que coloca una renuncia voluntaria de la empresa. Su objetivo es recolectar

información sobre las razones que motivaron al empleado a terminar su relación laboral con la organización y proveer sugerencias sobre las debilidades de la empresa, así como exaltar aquellos aspectos en los que la empresa se destaca.

Buzón de Sugerencias: Recopilación de datos de forma anónima de parte de los empleados, en los cuales se incluye retroalimentación sobre cualquier tema en particular.

Encuestas anónimas.

Brenchmarking.

Tabla de Contenido Preliminar

Resumen

Introducción

Lista de Tablas

Capítulo I:

Rotación de colaboradores de 18 a 30 años en la planta de manufactura ACD.

1.1 Teorías sobre la rotación de personal.

1.2 Diagnóstico y situación actual de la rotación de personal en ACD; historia, estadísticas actuales, recopilación de datos.

Capítulo II:

Desarrollo de modelo de retención de personal.

2.1 Estrategias de Recompensa Total. Su estructura y elementos que lo componen.

Capítulo III:

Valorar el modelo de Recompensa Total en colaboradores de 18 a 30 años en ACD.

3.1 Implementación del proyecto.

3.2 Presupuesto

3.3 Control y verificación de la Efectividad del Paquete de Compensación

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

- Gráficos.
- Instrumentos utilizados en la tesis (guías de entrevistas, cuestionarios, FODAs, estadísticas, resultados de entrevistas de salida)

Referencias Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). *Injustice in social exchange, in Advances in Experimental Psychology*. New York.
- Armstrong, M. y. (2004). *Reward management: a handbook of remuneration*. Estados Unidos.
- Bondar, K. (2018). *Challenges of the Work of the Future*. Estados Unidos.
- Gardey, J. P. (2011). Definición de plantas industriales.
- Gomez Mejia, L. (2001). *Dirección y Gestión De Recursos Humanos*.
- Igalens, J. R. (1999). *A study of the relationships between compensation package,*.
Incentivos monetarios para premiar al empleado. (2018).
- Leon, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad, 2ª ed.* . Santiago, Chile.
- Lexico. (s.f.). Obtenido de <https://www.lexico.com/es/definicion/organizacion>
- Littlewood, H. (2005). *Antecedentes de la Rotacion Voluntaria de Personal*. Mexico.
- Marcos, S. (2011). *Recompensa total: el nuevo contrato*. Boston: Harvard.
- Mondy, R. y. (2005). *Administración de recursos humanos*. Estados Unidos.
- Peña, A. (2015). Rotación laboral es alta en las empresas dominicanas. *Acento*.
- Pratt, R. y. (1999). *Modelo de compensación total: la motivación más allá de la*.
- Prensky. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants.
- Settoon. (1996). *The Free Dictionary*. (s.f.).
- Valdebenito Z., C. (2016). *“Propuesta de Valor al Empleado para*.
- Valentine. (2018). Retención de talentos: qué es y cómo implementarlo en su empresa. *JobConvo*.